



**FACULTAD DE POSGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
MANUAL DE PUESTOS EN COMERCIAL EQUIVETSA**

SUSTENTADO POR:

JORGE NELSON BARDALES DOMÍNGUEZ

MIRZA YANELLY ESPINOZA MATUTE

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C. F.M. HONDURAS, C.A.

JULIO 2024



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL / PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS



**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE PUESTOS PARA LA
GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO

PATRICIA VILLALTA

COMISIÓN EVALUADORA:

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

RIGOBERTO RODRÍGUEZ ÁVILA

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024

Jorge Nelson Bardales Domínguez

Mirza Yanelly Espinoza Matute

Todos los derechos reservados



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y

MANUAL DE PUESTOS EN COMERCIAL EQUIVETSA

NOMBRE DEL MAESTRANDO:

JORGE NELSON BARDALES DOMÍNGUEZ

MIRZA YANELLY ESPINOZA MATUTE

RESUMEN

En este estudio se presenta una propuesta de una estructura organizacional y propuesta de manuales de puesto en COMERCIAL EQUIVETSA, dedicada a la comercialización de productos veterinarios a nivel nacional, cuyo objetivo ha sido que los colaboradores y directivos de la empresa conozcan la jerarquía corporativa y las funciones que deben desempeñar en cada puesto de trabajo, para el cual se ha realizado un análisis de otros trabajos similares en la región, y posteriormente se ha identificado que el enfoque debe de ser cualitativo por las características de la empresa y de este estudio, integrando este con el método deductivo, y secuencialmente se aplica todo un proceso hasta finalizar con la aplicación de la entrevista como técnica de recolección de información acompañada del cuestionario como instrumento para obtener los datos eficazmente, y dentro de los cuales se ha podido observar que no ha existido una estructura ni funciones de puesto que oriente y delimiten lo que cada colaborador debe realizar, estas se han adquirido de forma empírica y poco formal por parte de los trabajadores, por lo cual se ha recomendado la implementación del contenido de este informe.

Palabras calves: Estructura, Funciones, Instrumento, Enfoque, Entorno.



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y

MANUAL DE PUESTOS EN COMERCIAL EQUIVETSA

STUDENT NAME:

JORGE NELSON BARDALES DOMÍNGUEZ

MIRZA YANELLY ESPINOZA MATUTE

ABSTRACT

In this study, a proposal for an organizational structure and a proposal for position manuals is presented at COMERCIAL EQUIVETSA, dedicated to the commercialization of veterinary products at a national level, whose objective has been for the collaborators and managers of the company to know the corporate hierarchy and the functions that must be performed in each job, for which an analysis of other similar jobs in the region has been carried out, and subsequently it has been identified that the approach must be qualitative due to the characteristics of the company and this study, integrating this with the deductive method, and sequentially an entire process is applied until ending with the application of the interview as a technique for collecting information accompanied by the questionnaire as an instrument to obtain the data effectively, and within which it has been observed that there has not been There was no structure or position functions that guide and delimit what each employee must do. These have been acquired empirically and in a informal manner by the workers, which is why the implementation of the content of this report has been recommended.

Keywords: Approach, Environment, Functions, Instrument, Structur

DEDICATORIA

Doy gracias primeramente a Dios por sus bendiciones y la sabiduría brindada para culminar este proyecto, a mi hermosa madre, quien siempre me ha apoyado en todas mis decisiones y con cada una de sus acciones me ha demostrado que vale la pena continuar y lograr lo que uno se propone. Así mismo a mi Padre quien ya no me acompaña físicamente en este mundo, pero fue la persona que depositó su plena confianza en mí, a mis hermanos por el apoyo incondicional y quienes son mi motor en esta vida, no me queda más que agradecerles por creer en mí.

Mirza Yanelly Espinoza Matute

Le agradezco a Dios infinitamente por darme la oportunidad de culminar este proceso estudiantil, y lograr un objetivo más en mi vida profesional, también agradezco a todas las personas que directamente o indirectamente han contribuido para hacer realidad este objetivo, a mi hija María José, por ser ese motor que me ha inspirado cuando más desanimado he estado, a mis hermanos que de una u otra forma me han motivado a seguir adelante día con día, a mis padres que con mucho sacrificio iniciaron un proceso educativo para con toda una familia en medio de muchas limitantes, son mi mayor ejemplo de que si se puede, además de agradecer a todos los anteriores me quiero agradecer a mí mismo, porque sin mi esfuerzo, sin mi ánimo en medio del desanimo esto no hubiera sido posible, por lo tanto siempre me estaré agradecido por lograr un objetivo más en mi camino hacia el éxito.

Jorge Nelson Bardales Domínguez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a un entorno activo que sin duda alguna ha interactuando con nosotros nos han llenado de energía, la cual ha sido bien canalizada de nuestra parte, también es oportuno resaltar el trabajo realizado por nuestra asesora metodológica, ya que se ha esforzado continuamente por la calidad de este informe, por su motivación y orientación durante este tiempo, a COMERCIAL EQUIVETSA y sus colaboradores agradecemos por abrir las puertas de su empresa y mostrarse disponible para la realización de este estudio de principio a fin, y desarrollar las diferentes actividades que nos han permitido recolectar la información que se encuentra en el contenido de este informe, a manera de resultados para una oportunidad de mejora, al equipo de maestrandos que nos hemos mantenido de principio a fin en esta carrera queremos agradecer, ya que hemos funcionado como un excelente equipo apoyándonos unos a otros cuando ha sido necesario, a todo el equipo docente de UNITEC que ha dejado una huella imborrable con los conocimientos impartidos a nosotros y que sentimos nostalgia al recordarlos, ya que nos regalaron conocimiento de calidad, al Lic. Darío Ramos Castro, Gerente propietario de COMERCIAL EQUIVETSA queremos agradecer la oportunidad de realizar este estudio en su empresa como requisito para culminar nuestra etapa estudiantil de postgrado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL	7
2.1.2 ANÁLISIS NACIONAL	9
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	10
2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
2.2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	10
2.2.3 MANUAL DE PUESTOS	11
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	13
2.3.1 DEFINICIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	13
2.3.2 MANUALES DE PUESTOS	19
2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS	24
2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	25
2.4 MARCO LEGAL	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	29
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	29
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	29
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	31
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	32

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.3.1 POBLACIÓN.....	34
3.3.2 MUESTRA	35
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	35
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	35
3.4.1 TÉCNICAS.....	35
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	36
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	37
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	38
4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	38
4.2.1 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA TÉCNICA DE ENCUESTA APLICADA AL GERENTE GENERAL.....	38
4.2.1 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA TÉCNICA DE ENCUESTA APLICADA LOS COLABORADORES DE COMERCIAL EQUIVETSA	40
4.2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	42
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1 CONCLUSIONES.....	54
5.2 RECOMENDACIONES.....	55
CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....	56
1.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	56
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	56
1.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	57
1.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	57
1.4.1 DESCRIPCIÓN	57
1.4.2 DESARROLLO	61
RECLUTAMIENTO	64
SELECCIÓN.....	66
PROCESO DE CAPACITACIÓN	69
6.4 MEDIDAS DE CONTROL (INDICADORES, MEDICIONES, ETC.).....	114
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	115
6.5.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	115

6.6.2 PRESUPUESTO.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
ANEXOS.....	121
ANEXO 1:.....	121
ANEXO 2:.....	126
ANEXO 3.....	132
ANEXO 4.....	133
ANEXO 5.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	30
Tabla 2. Censo de los trabajadores de la empresa COMERCIAL EQUIVETSA.....	35
Tabla 3. Análisis de encuesta aplicada al gerente general	38
Tabla 4. Análisis de encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa COMERCIAL EQUIVETSA....	41
Tabla 5. Evaluación de la eficacia de los descriptores.....	60
Tabla 6. Escala de Medición.....	61
Tabla 7. Cronograma de implementación de manuales de puesto	115
Tabla 8. Presupuesto	116
Tabla 9. Matriz de congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta.	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.	17
Figura 2. Dimensiones básicas del diseño organizacional.	18
Figura 3. Características de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas	19
Figura 4. Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos.....	22
Figura 5. Factores con base en el Método Hay	27
Figura 6. Esquema de variables y dimensiones	31
Figura 7. Esquema de variables y dimensiones	31
Figura 8. Esquema de variables y dimensiones	32
Figura 9: Diagrama de Elementos de la Investigación.....	34
Figura 10: Conoce el plan institucional de COMERCIAL EQUIVETSA.....	42
Figura 11: Conoce el organigrama institucional de COMERCIAL EQUIVETSA	43

Figura 12: ¿Conozco el objetivo en este puesto de trabajo?	44
Figura 13: Forma de cómo se han Conocido las funciones en el trabajo.....	45
Figura 14: Herramientas y maquinaria que se utilizan en este puesto de trabajo	46
Figura 15: Existencia de formatos de responsabilidad.....	47
Figura 16 (a): Tipo de relación interna en el puesto de trabajo	48
Figura 17: Tipo de esfuerzo requerido en el puesto de trabajo	50
Figura 18: Riesgos identificados.....	51
Figura 19: Formación académica requerida.....	52
Figura 20: Experiencia requerida en los puestos de trabajo.....	53
Figura 21. Modelo mecanicista.....	58
Figura 22. Organigrama institucional actual.....	61
Figura 23. Organigrama Institucional Mejorado.....	63

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

En este estudio se ha presentado una propuesta para la implementación de una estructura organizacional jerarquizada, junto con los manuales de puestos de los colaboradores, en una empresa comercializadora de productos veterinarios, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa con operaciones a nivel nacional, esta ha sido una limitante de crecimiento en diferentes ámbitos para la empresa, y en la cual ha sido necesario plantearla como un problema principal y buscar una solución inmediata, estudiando teorías especiales y antecedentes similares en la región que ayuden a dar respuesta a esta problemática.

A través de la aplicación de algunos instrumentos para la recolección de información se ha podido observar que los colaboradores desconocen la existencia de una estructura organizacional, de igual forma la distribución y asignación de funciones para su óptimo desempeño, adquiriendo estas de manera diferente a la que realmente debería de ser, ocasionando así algunas lagunas que han limitado el crecimiento deseado para la empresa, con la implementación de esta propuesta se pretende lograr una mayor eficiencia en la operación de la empresa, evitando la duplicidad de funciones o su omisión, de forma paralela conociendo como deben de fluir las directrices de la empresa a través de su estructura organizacional, su lineamiento de mando y otros factores importantes para el correcto funcionamiento corporativo.

Esta investigación ha tenido como objetivo presentar una propuesta de mejora en la problemática presentada, y así lograr una mayor optimización del recurso humano de la empresa, organizando su personal de forma estructural definiendo y delimitando para cada uno sus funciones y obteniendo una mayor partida al tener una empresa organizada de principio a fin, para esta se han aplicado los instrumentos en las oficinas administrativas de manera presencial, obteniendo de manera personalizada datos de importancia que descargados en un formato para cada puesto funcionarían como sus manuales que indiquen que hacer y cómo hacer en cada puesto de trabajo.

1.2 ANTECEDENTES

En la estructura organizacional de una empresa se pueden encontrar muchos componentes que dan sentido de vitalidad y el porqué de su existencia a la organización; intrínsecamente se crea una filosofía corporativa que indican a donde ir o que hacer en determinado momento; en la estructura organizacional se puede definir claramente una unidad de dirección, jerarquía autoridad, y sobre esta se definen objetivos generales y estratégicos, que son la pauta a seguir durante su existencia, y yendo de lo general a lo particular es acá donde se define la distribución de cargos, asignación de responsabilidades, funciones y finalidad de las mismas, con una interrelación sistémica (Esquiqui, 2012, pág. 9)

En su Tesis, de Diagnóstico e Implementación de la Estructura Organizacional en una Empresa de Multiservicios Veterinarios, (Sandoval, 2018) se ha encontrado con una Misión y Visión no actualizada, además de no tener objetivos y políticas definidas, no existe estructura organizacional, y todas las decisiones dependen del médico veterinario propietario, no existe lineamiento de mando, y controles de áreas bastante rudimentarias, no hay control de inventarios, ni quien maneje el personal, el hecho de carecer de una estructura organizacional y de una adecuada administración de los procesos, fueron causas de fracaso en dos intentos de crecimiento por cuestiones administrativas, por lo tanto, se consideró ver dentro del diagnóstico administrativo la estructura organizacional, la administración estratégica, y el desempeño laboral, a través de la observación y la aplicación de entrevistas al propietario y sus colaboradores.

De igual forma, Sandoval (2018) muestra la necesidad de cuidar la conducción adecuada del desempeño laboral a través de la Estructura Organizacional, ya que de esta dependerá el buen servicio al cliente, la eficiencia y la eficacia, y recomienda las constantes evaluaciones de desempeño, para mantener el enfoque hacia el logro de la misión y la visión de la empresa, también realiza una integración del buen servicio al cliente a través de una buena definición de la estructura organizacional; y sin duda alguna a esto se le puede agregar la integración de otros sectores o partes interesadas, ya que esta funciona como eje principal para la buena marcha de toda organización, en pocas palabras la estructura organizacional se torna como la columna vertebral de la empresa, y en este sentido se ha resaltado la importancia del diseño de la estructura organizacional para Comercial Equivetsa.

También Gonzabay (2014), propuso en su tesis la necesidad de evaluar el impacto de la estructura organizacional en una empresa Agro veterinaria en Ecuador, en función del análisis situacional, para el mejoramiento de la gestión administrativa, con la finalidad que se mejoren las actividades, responsabilidades y tareas que deben de cumplir los empleados en la organización, en el trabajo desarrollado por Gonzabay, identifica la necesidad de implementar una estructura organizacional idónea que le permita responder de forma pronta a los problemas que se presentan y darles solución de manera eficaz, también resaltó el hecho de que muchas veces estos diseños no se aplican; en este mismo trabajo resalta que muchas veces los trabajadores no tienen tareas y funciones bien definidas, ya que no cuentan con un manual de funciones, por lo tanto, muchas veces hay mucha irresponsabilidad ante cualquier problema, y los dueños de las empresas en vez de afrontarlos los ignoran (Gonzabay, 2014).

Para lograr la creación de esta y cualquier propuesta Gonzabay (2014) indica que es necesario definir una metodología práctica, que le permita a la empresa formular y definir periódicamente sus objetivos, políticas, manuales, y estrategias, orientando todos los esfuerzos de la organización al cumplimiento de su misión y visión, para rescatar su posición competitiva; simultáneamente se ha identificado la necesidad de dividir el trabajo en tareas razonables, llamado diferenciación, y al mismo recomienda prestar atención a la coordinación de actividades y unificar los resultados como un todo y a esto le llama integración, por lo tanto, muchas veces los gerentes desarrollan o cambian la estructura organizacional de tal forma que un movimiento en uno de los elementos cambia los demás, de acuerdo a lo anterior Gonzabay consideró una investigación cualitativa, por la flexibilidad de ajustes y recolección de información, cabe mencionar que utilizó el método deductivo para su investigación, utilizando entrevistas y encuestas.

Se ha logrado identificar que siempre han existido estas disyuntivas al momento del estudio de empresas que de cierta forma inician en el núcleo familiar y posteriormente se extienden y abrazan otros integrantes que quíerese o no se convierten piezas importantes en la organización, sin embargo, como lo menciona Germani. E. (2023) citado de (Casasola, Y. et al 2021).

Muchas veces estas empresas realizan buenas prácticas internas, teniendo incluso manuales de funciones para sus trabajadores, pero carecen de un organigrama formal, no cuentan con una misión y visión, y en caso de existir no cumplen con los lineamientos teóricos y prácticos que se ajusten a la realidad, por lo tanto, en el trabajo realizado por (García, G. et al 2024) propuso una

nueva misión y visión, que integrada con los valores y principios encaminarían las tareas al verdadero propósito de la organización, permitiendo así perseguir una gestión competente que se ajuste incluso a los cambios del ambiente, además en el estudio de Germani queda demostrado que con una buena estrategia organizacional se pueden lograr objetivos estratégicos, optimización de recursos, definiendo funciones y obligaciones de forma clara, comunicación efectiva, y en fin se puede lograr una gama de beneficios intangibles para la empresa.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

COMERCIAL EQUIVETSA dedicada a la compra y venta de productos veterinarios, y como muchas empresas se ha mantenido en el mercado, desde su creación hasta la fecha, sin embargo, ha tenido algunas limitantes, recientemente se declinó un trámite para ser proveedora de una institución internacional sin fines de lucro, por no complementar cierta información donde incluía su Estructura Organizacional y otra información relacionada con sus colaboradores, de igual forma se han retrasado trámites para obtener permisos y certificaciones que por su sector comercial lo ameritan, impidiendo así un mayor crecimiento económico y comercial, esto generó un síntoma de insatisfacción en la gerencia, ya que a pesar del éxito que se ha venido generando, quedó descubierta una vulnerabilidad latente que limita la competitividad en su sector.

En marzo 2024, se le dio seguimiento a un colaborador quien venía realizando algunas acciones incorrectas desde hace mucho tiempo atrás, en las cuales además de las malas prácticas, se generó un ambiente de inseguridad en algunos clientes, teniendo que avocarse a un superior para aclarar esa situación; además de eso tener que ejercer acciones disciplinarias sobre su conducta que no están definidas en ningún apartado de la empresa, todo esto ha dejado entre dicho la integridad corporativa de COMERCIAL EQUIVETSA, ya que puede generarse un ambiente de descontento en quienes reciben tanto las consecuencias de las faltas, como quien las causa por desconocer reglas, políticas o procedimientos en la cultura organizacional o que se enmarquen en el manual o descriptores de sus puestos o funciones.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede alinear COMERCIAL EQUIVETSA su estructura organizacional a través de los manuales y descriptores de puestos, para optimizar la gestión del talento humano?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo se maneja actualmente la asignación y distribución de funciones en la empresa COMERCIAL EQUIVETSA?
2. ¿Cuáles son los métodos para la gestión adecuada de asignación de funciones en una empresa?
3. ¿Cuál es la propuesta de mejora para la definición y asignación de funciones de puestos de trabajo, en COMERCIAL EQUIVETSA para la gestión del recurso humano?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de los manuales de puesto en COMERCIAL EQUIVETSA, utilizando las herramientas y métodos idóneos, para establecer su estructura organizacional y optimizar la gestión del talento humano.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la situación actual de Comercial Equivetsa en relación a los procesos de su estructura organizacional.
2. Definir los métodos y herramientas idóneas para la elaboración de manuales de puestos, para la correcta gestión del talento humano.
3. Proponer un plan de desarrollo de manuales de trabajo para definir y asignar las funciones de trabajo, en COMERCIAL EQUIVETSA.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Siendo COMERCIAL EQUIVETSA una empresa que cuenta con muchos factores que la identifican y posicionan como una empresa líder en el mercado del sector veterinario en Honduras, es indispensable que cuente con una estructura organizacional y con los descriptores de puesto que definan y delimiten las funciones y responsabilidades tanto de la empresa como de sus colaboradores, para perseguir objetivos y mantenerse altamente competitiva en un sector comercial que evoluciona constantemente, marcando la diferencia, (GAMBOA, 2018, p.12) en un mercado de al menos 69 empresas distribuidoras de productos veterinarios, según los datos otorgados por el Colegio Médico Veterinario de Honduras.

La realización de este trabajo tiene un efecto positivo en la Empresa COMERCIAL EQUIVETSA, pues, se busca actualizar a la Organización para que esté al nivel de preparación a todos los cambios del mercado para que de esta forma pueda abrirse espacio a otras perspectivas.

Recientes investigaciones han demostrado que al contar con el diseño de una estructura organizacional e implementar los manuales de puesto ayuda a mantener un alto rendimiento laboral y a su vez el logro de los objetivos de la Empresa; sin embargo, la presente investigación desde el punto de vista teórico, puede evidenciar que a pesar de que ya existen otros estudios similares sobre este tema, no se han encontrado estas mismas variables, con un grupo de personas similar al que se está trabajando, por lo tanto, a través de este estudio se pretende llenar este vacío en el conocimiento teórico (Dra. Rosario Martínez, 2023)

Además del aporte teórico de esta investigación, también es indispensable el aporte práctico ya que, con variables que se han detectado en esta empresa, no se está dando una solución exacta al problema, pero se deja un aporte significativo para que empresas en similares condiciones puedan prevenir en un futuro complicaciones de este tipo o de igual magnitud, además de evitar consecuencias graves que sean detectadas las complicaciones anteriormente mencionadas (Dra. Rosario Martínez, 2023).

También es importante mencionar que el hecho de trabajar con antelación los factores pretenciosos de esta investigación puede existir, además del ahorro de recursos mal invertidos, un potencial competitivo que sin duda alguna queda al descubierto en este informe, de manera integral también es importante el hecho de haberse dejado un aporte en conocimiento legal con respecto a la investigación legal de su aplicación en la legislación laboral de Honduras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión a trabajos actuales realizados sobre estructura organizacional y manuales de puesto, que sirvan de orientación y soporte a esta investigación, tanto de forma global como regional.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL

2.1.1.1 COLOMBIA

Siendo los países de América del Sur comprometidos con el desarrollo de este rubro, y algunos proveedores de equipo y producto veterinario para COMERCIAL EQUIVETSA, se ha observado que, para la elaboración e implementación de un diseño y estructura organizacional, para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A, citado en (Yagual, 2013), empresa Colombiana, se identificó primeramente la situación actual, que está compuesta por la dirección o proyección estratégica: donde se incluyeron la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, valores y estilo de liderazgo, realizada a través de una investigación, y aplicando instrumentos adecuados para determinar la manera de cómo estaba funcionando en ese momento la empresa, y en la cual se determinó lo siguiente para darle forma al objetivo propuesto:

- Elaborar un diseño organizacional en función de los resultados de la investigación para la determinación de la estructura organizacional.
- Determinar la metodología en función de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que orienten al Desarrollo Organizacional.

2.1.1.2 PERÚ

En su estudio (Germani García & Gonzales Alvarado, 2024) desarrolló su investigación en una empresa de productos veterinarios en Perú, para fortalecer su estructura organizacional, para la cual se enfocaron en determinar la situación actual de la empresa, y en la cual expresa que haciendo uso de la herramienta del árbol de problemas, identificó y analizó la debilidad de la empresa en cuanto a su estructura organizacional, enfatizo su investigación con la metodología estudio de caso, obteniendo información a través de entrevista a ejecutivos de la empresa y otros miembros de la junta directiva, con lo cual se logró identificar propuestas basadas en metodología de planeamiento estratégico y diseño organizacional, obteniendo la implementación de una estructura organizacional plana con niveles jerárquicos reducidos.

2.1.1.3 ECUADOR

Según (Cordova, 2021) en su estudio de diseño organizacional, para una empresa dedicada a la venta de insumos agrícolas, que presentaba problemas de dirección administrativa, ya que no tenían una estructura organizacional, y las actividades y funciones no eran eficientes, procesos por áreas de trabajo sin procedimientos adecuados, problemas con inventarios, facturación, entre otros, por lo tanto, Resabala inició su trabajo planteando un objetivo general que consistía en elaborar un plan de diseño organizacional, especificando evaluar la situación actual de la empresa, elaborar una estructura organizacional para la empresa, y determinar los procesos de organización, estos sirvieron para diseñar la propuesta a través de entrevista y ficha de observación, y utilizando herramientas como matriz EFE y EFI, para realizar el diagnóstico, para presentar la propuesta de una estructura plana, que se puntualizó también se utilizó el costo beneficio y se fijaron los manuales de funciones y responsabilidades evitando el cruce o la omisión de funciones a los colaboradores.

2.1.1.4 EL SALVADOR

Viendo de manera más cerca la evolución de trabajos relacionados con la estructura de las organizaciones y sus manuales de funciones (Corado, 2022) ha realizado una propuesta de manuales de puestos de trabajo para la sala de ventas de farmacia popular 1 y 2, en Santa Ana, El Salvador, verificó a través de un análisis de puestos, el estado actual de los cargos de la empresa, así como de las funciones y responsabilidades de los puestos, de igual forma identificó a través del análisis de la situación actual de su estructura definir el orden jerárquico y el lineamiento de mando para los empleados, en su trabajo aplicaron el método de cuestionario y entrevista para realizar los manuales de puestos integrados a una estructura organizacional simple (Corado, 2022, págs. 35-50)

2.1.1.5 GUATEMALA

Según (Fernandez, 2020) en la realización de su manual para el centro de investigación, en la universidad de San Carlos, en Guatemala, ha identificado previamente la situación actual con respecto a la estructura organizacional, y define que aunque esta entidad ya cuenta con un organigrama general, es necesario crear una guía de estructura organizacional y manuales de puesto con funciones que opere eficientemente, posteriormente desarrolló los manuales de puestos a través de la metodología de instructivos DDO que tenían las disposiciones que debían enmarcar

los manuales de la organización, mediante las herramientas de capacitación, formatos DDO, desarrollando lo anterior y para asentar su investigación también definió el tipo de estructura que debía aplicarse a esta entidad.

2.1.2 ANÁLISIS NACIONAL

2.1.2.1 HONDURAS

(Osorto & Canales, 2022) en su tesis realizan un estudio completo sobre diseño organizacional y manual de funciones en la empresa EXPRESIÓN PROPIEDADES, en donde plantearon y definieron los modelos de la estructura organizacional (Orgánico y Mecanicista) y para determinar cuál era el funcional utilizaron como teorías de sustento, Diagnóstico FODA, Diseño de Puesto, Diseño Organizacional y Evaluación del Desempeño, utilizando como metodología primeramente el estudio de la situación, actual, aplicando encuestas, cuestionarios, luego cotejaron los resultados con la percepción del jefe y subalternos, posterior se aplicó la metodología del descriptor de puestos para definir e identificar funciones, para luego proponer una estructura organizacional funcional, y presentando una propuesta bajo el modelo de organización funcional plana.

De manera muy similar en su planteamiento de tesis Torres, M. y Cruz, A. (2015) realizaron una propuesta de manual de descripción de puestos en Zamorano, Agroindustrial, Delikatessen, cuya finalidad era conocer los procesos de la administración del recurso humano, y al mismo tiempo realizar un análisis del diseño organizacional, definiendo la importancia de estos manuales y la interacción con otras áreas del capital humano, la propuesta del diseño de investigación en ese momento la definieron como mixta, vinculando los enfoques cuantitativo y mixto, aplicaron como instrumento un cuestionario al personal, con base en una teoría fundamentada, tomaron una muestra de la población no probabilística, sino que dependió de las características del documento, a partir de esos datos analizados además de la propuesta de diseño de los manuales de puesto, realizaron la propuesta de la articulación de un departamento de recursos humanos para que manejara todos sus procesos en este entorno.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para diseñar una estructura organizacional es importante conocer el tamaño de la empresa, a que se dedica, y cuál es su objetivo, de ahí partir para realizar su diseño y ajustarlo lo más adecuadamente posible, tanto a sus actividades como a la forma de comunicación entre los departamentos, una vez implementada se genera un ambiente de control que sirve para desarrollar las funciones, actividades y todos los procedimientos para lograr objetivos estratégicos, el diseño de la estructura organizacional debe de estar alineada con las funciones de cada puesto, esto será útil incluso para la selección, examinación, formación y promoción de los colaboradores, y al mismo tiempo que estos sean altamente capaces y competitivos (Leon, C. et al, 2023, pág. 70)

Kahatapitiya, D. y Piñeiro, N. (2024) ven la estructura organizacional como un conjunto organizado de funciones y relaciones que formalmente determinan las actividades que cada departamento debe desarrollar y la forma en cómo deben de fluir o comunicarse entre cada departamento o área, citado de Strategor (1995) también la estructura organizacional se ha descrito como el conjunto de roles, donde cada colaborador asume con responsabilidad para desempeñar de la forma más eficiente, previamente discutido o comunicado de la forma más clara posible, y así lograr el objetivo para lo que se ha creado ese puesto de trabajo, (págs. 6-7)

2.2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Cuz, D. (2023) puede ver el diseño organizacional en una empresa como la forma de cómo se crea dentro de ella una estructura que lleve a cabo todas las actividades, procesos y procedimientos para lograr los objetivos previamente definidos en el plan institucional o su estrategia competitiva, además destaca que el diseño organizacional se enfoca en la parte dura y blanda de toda empresa, separando la parte dura como la estructura y procesos, y la parte blanda como la interrelación entre las personas dentro de la organización (p. 18).

A la vez Cuz, D. (2023) ha citado de (Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2011) que existen algunos principios fundamentales dentro del diseño organizacional en su estructura, como la separación del trabajo, los mecanismos de coordinación y la alineación con la estrategia, viendo esta última como la que proviene de la planeación anticipada en la entrada del diseño organizacional, integrada con la secuencia de actividades que deben de ser desarrolladas, implementando los recursos necesarios para lograr los objetivos deseados y finalizando con los indicadores que mide y muestran el desempeño como tal (pág. 18).

Bu-Alba, B. (2022) expresa que en el mundo globalizado donde las empresas se mantienen en un contexto de alta competitividad, el diseño organizacional debe de ser primordial y de mayor importancia en la estrategia competitiva, y es por eso que las empresas desde que son fundadas deben de crear una cultura organizacional para alcanzar el éxito en el ambito o giro comercial que se desempeñen, añade también la importancia que tiene el diseño organizacional para las pequeñas empresas, ya que permite la formalizacion de procesos y procedimientos integrados a las funciones de los colaboradores que lo ejecutan (pág. 59).

Bu-Alba, B. (2022) expone que para reconocer la importancia del diseño organizacional, se han realizado multiples investigaciones enfocadas a este tema en especifico, dentro de las cuales destaca la de Saavedra (2016), Coronado y Huamán (2017), Loarte-Choque (2017) y Gracias-Solano et al. (2019), las cuales divergen en sus perspectivas, pero convergen en que una empresa para alcanzar el éxito y una competitividad eficiente, en su gestión administrativa, debe de ver el diseño organizacional como una herramienta estratégica no solo para ordenar y delimitar el recurso humano y material sino también para acechar los cambios coherentes necesarios para alcanzar el éxito de forma eficiente y generar un bloque de ventajas competitivas (págs. 58-59)

2.2.3 MANUAL DE PUESTOS

Párraga, J. (2020) define:

De manera general los manuales se pueden definir como aquellos instrumentos que dentro de una institución sirven para expresar o transmitir conocimiento y experiencia sobre uno o varios temas ya sean estos administrativos u operativos, pues es en estos formatos donde esta estipulada la información requerida sobre las actividades que debe de desarrollar cada persona o máquina para su adecuado desempeño o funcionamiento respectivamente, y de manera específica los manuales de puesto son aquellos instrumentos diseñados para establecer y delimitar las funciones, actividades, responsabilidades, entre otras, que deben ejercer los colaboradores de cualquier institución de forma sistemática, los cuales han sido diseñados con la finalidad de dar claridad, ampliar o cumplir el objetivo de un puesto de trabajo en específico, así como los procesos y procedimientos de una empresa (págs. 12-13) citado de (Carbono, 2016, p. 24).

Dentro de este marco también se puede afirmar que el manual de puestos constituye el canal de como concebir y adaptarse a la cultura organizacional de una empresa en específico, tomando en cuenta los niveles jerárquicos de su constitución, y contribuyendo a identificar claramente las funciones, actividades, y responsabilidades de cada área integrada, y más aún evitar que las funciones de cada puesto sean omitidas o duplicadas (Zetina, E. et al, 2021, pág. 290) citado de (Domínguez, O. 2021).

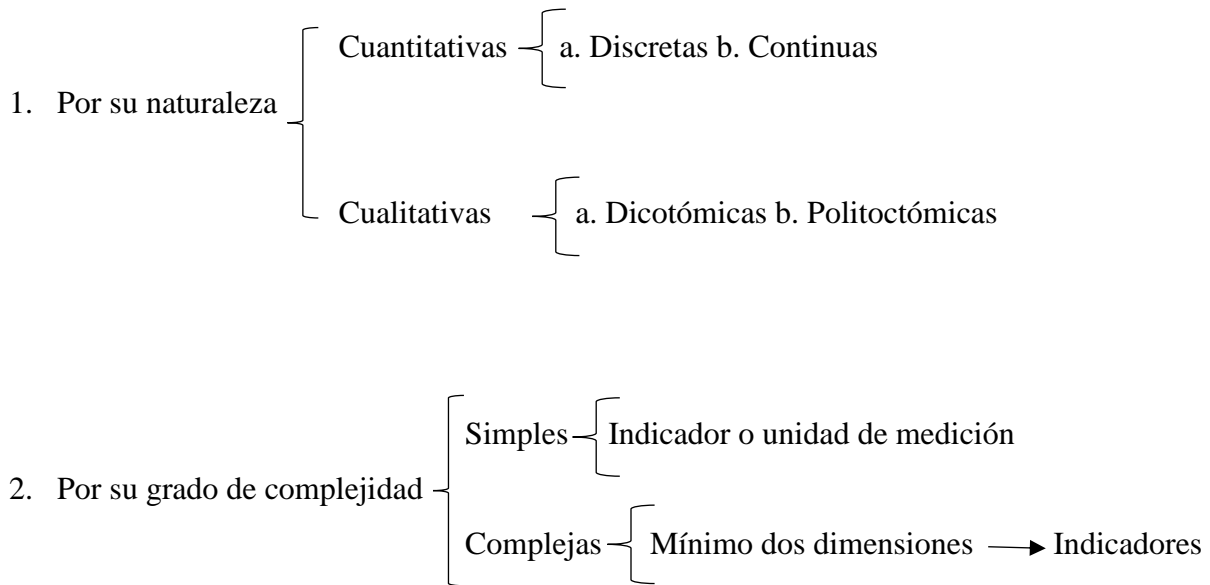
Los descriptores y perfiles de puesto, dentro de los manuales de puestos de trabajo se convierten en integrantes colaterales de mucha importancia para la organización y la distribución de funciones, y al mismo tiempo para la identificación del candidato idóneo a ocupar ese puesto de trabajo, de esta forma se integran los procesos técnicos, operativos y administrativos, para direccionar al recurso humano, al cumplimiento de metas y objetivos ya definidos, al mismo tiempo que sirven para la selección, inducción, ascenso y evaluación del desempeño dentro de la gestión del talento humano en la empresa (Zetina, E. et al, 2021, pág. 290)

2.2.4 VARIABLE

Según Oyola, A. (2021)

Es la descripción precisa de las normas y procedimientos que seguirá el investigador para objetivar las variables en su estudio, como resultado de la información obtenida del conocimiento científico previo, así como de su experiencia personal. Es decir, es la expresión textual (estructurada o no estructurada) de la función que cumple en la hipótesis, del método usado para su observación, de la naturaleza que adopta, de la forma de categorización o valoración, de la escala usada para su cuantificación o medición, así como de la especificación de las categorías o valores finales que tendrá al momento de la descripción o análisis de los datos resultantes de la investigación. El investigador -cuando define una variable- debe buscar equilibrio entre viabilidad y precisión de la variable (p.2)

Para efectos de esta investigación se han dividido en dos tipos:



2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

- a. DISEÑO ORGANIZACIONAL
- b. MANUALES Y DESCRIPTORES DE PUESTO

2.3.1 DEFINICIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (CHIAVENATO, 2009, p.92)

2.3.2.1 VARIABLES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

- a. Factores ambientales: Es importante tomar en cuenta, dentro de los factores ambientales, la misión, visión, estrategia de la organización, así como entorno a nivel macro y micro, la tecnología que se utiliza y los grupos de interés involucrados.

- b. Dimensiones anatómicas de la organización: es importante tomar en cuenta el tamaño, la configuración de la empresa, así como su dispersión geográfica de las unidades su combinación.
- c. Aspectos de las operaciones: dentro de estos aspectos podemos encontrar la autoridad y poder que existe entre su estructura, los procedimientos para llevar a cabo, los procesos a realizar, las tareas, actividades y controles que se deben de llevar a cabo cotidianamente.
- d. Consecuencias conductuales: dentro de los factores conductuales se pueden definir aquellos que están directamente relacionados con el capital humano, como el desempeño, la satisfacción laboral, el manejo y solución de conflictos, así como los índices de rotación, y todas aquellas pautas relacionadas con el trabajo.

2.3.2.2 DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

Según Chiavenato, (2009) el diseño organizacional tiende a obedecer a dos procesos básicos y que al mismo tiempo son opuestos entre sí y los cuales se identifican a continuación:

DIFERENCIACIÓN: básicamente esta consiste en dividir el trabajo en la organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial.

- a. Diferenciación Horizontal: este nivel está basado en la especialización de las personas en cuanto a conocimientos, educación o capacitación, entre mayor sea la diferenciación horizontal, mayor número de departamentos especializados en la organización, esta lo que genera es el surgimiento de estructuras planas.
- b. Diferenciación Vertical: este nivel se refiere a los niveles de autoridad y responsabilidad en la organización, entre más diferenciación vertical hay más niveles jerárquicos existen en la organización, y esta genera el surgimiento de estructuras piramidales.
- c. Espacial: es cuando existe una alta dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en diferentes lugares, por lo tanto, la distancia tiende a complicar el diseño de la organización.

INTEGRACIÓN: es cuando se coordinan diferentes fragmentos de una organización para generar o crear la unidad entre personas y/o grupos, la finalidad consiste en buscar el punto de equilibrio dinámico entre los elementos de una organización o empresa, y así tener el control sobre el manejo del conflicto entre ellos, de forma similar a

la diferenciación según Chiavenato, (2009) la integración también puede ser Vertical u Horizontal.

- a. Integración Vertical: son los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, planes y programas, reglas y procedimientos.
- b. Integración Horizontal: son los mecanismos de coordinación entre los órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

2.3.2.3 COMO ADOPTAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PARA CONCILIAR

Partiendo de los dos factores de diferenciación e integración, se puede definir la estructura de la organización para tener un balance entre sí, para lo cual es importante tomar en consideración los siguientes enunciados:

- La misión, visión y los objetivos de la organización
- La estrategia de la organización
- Las demandas del entorno
- Las demandas de la tecnología adoptada
- Las demandas de las personas involucradas

2.3.2.4 MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

A continuación, se hace referencia a los dos grandes modelos de diseño organizacional para los cuales previamente se deben de considerar algunos aspectos de la organización como ser el tamaño de la empresa, el número de colaboradores, funciones, procesos entre otros, una vez analizadas las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista o un modelo orgánico.

2.3.2.4.1 MODELO MECANICISTA

Este modelo suele aplicarse cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional están bien marcadas o definidas, también es importante identificar que este modelo mecanicista tiene un orden piramidal, la cual está basada en departamentos y puestos, por lo tanto, se considera rígido e inflexible, dentro de las características están la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos, este es el tipo

modelo burocrático de la era industrial que tuvo su mayor auge en el siglo XX, (Chiavenato, 2009, p.101).

La gestión del modelo mecanicista se considera una combinación de concepciones administrativas que se basan en el reduccionismo y el mecanicismo como prototipo subyacente, este modelo está caracterizado por dividir el trabajo como soporte para lograr altos índices de eficacia y eficiencia, previamente planeados, al final se trata de formar empresas que tengan un comportamiento similar al de una máquina y que las personas que lo integran se comporten como piezas esenciales en esa máquina, cabe mencionar que las estructuras basadas en este modelo son incapaces de aprender y de adaptarse a los cambios (Ackoff y Gharajedaghi, 1984) citado en (Torres, E, y Torres, G)

2.3.2.4.2 MODELO ORGÁNICO

Este modelo se torna cada vez más común en las organizaciones que apuestan a un desempeño más rápido y flexible por parte de sus trabajadores, es importante resaltar que en este modelo las dimensiones básicas son menos marcadas que el anterior, existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización, su forma tiende a ser como un círculo, donde los equipos están conectados entre sí y son multifuncionales y flexibles, propensos al cambio, (Chiavenato, 2009, p.101).

En el modelo orgánico se otorga a las personas una mayor flexibilidad, también se descentraliza la toma de decisiones y se atenúan los puestos jerárquicos, por lo tanto, también las organizaciones se tornan flexibles y adaptables, y como resultados se producen la creatividad y la innovación, y aunque este modelo tiene pocas dimensiones fundamentales se adapta a los entornos y condiciones cambiantes, se requiere poca especialización y se da mayor importancia a la flexibilidad y desarrollo a través del uso de reglas y procedimientos, la autoridad es descentralizada. (Chiavenato, 2009, p.101).

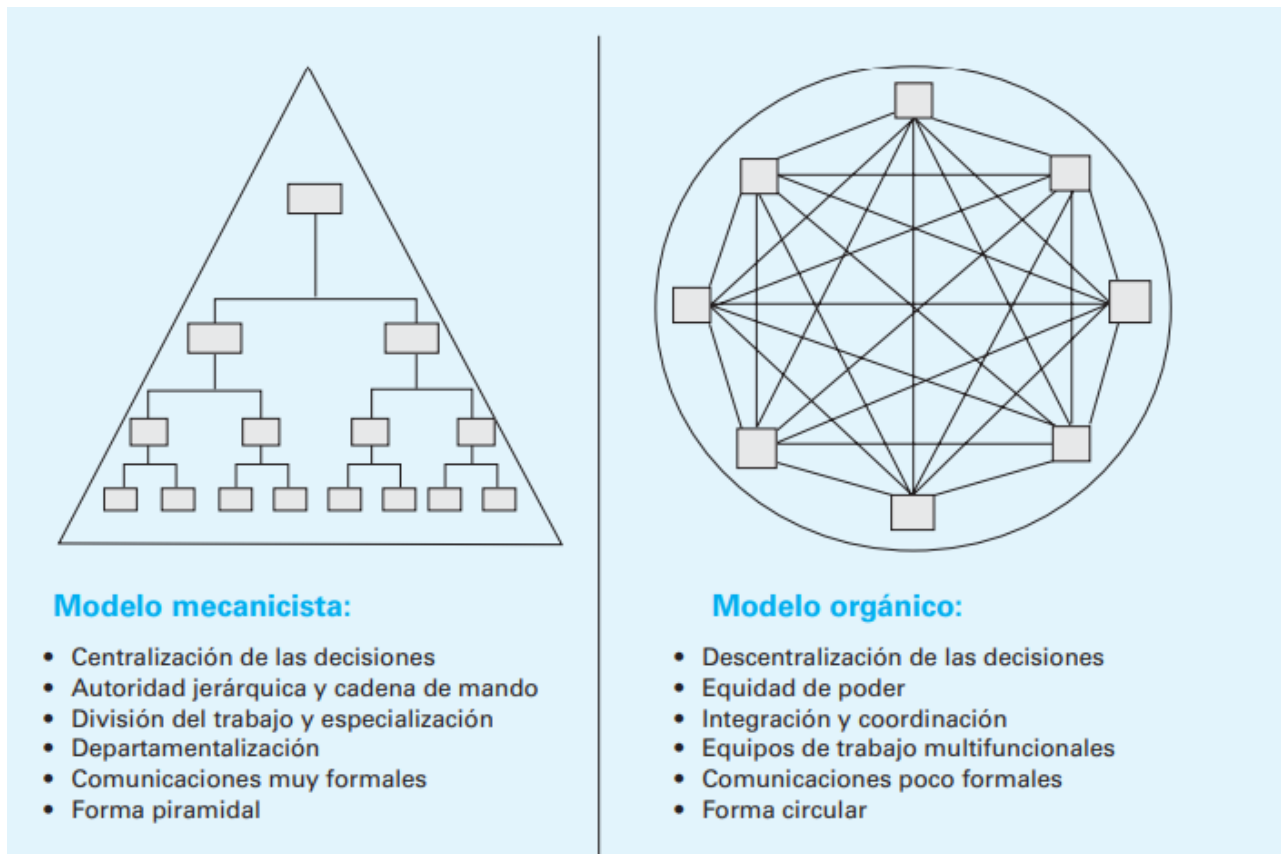


Figura 1. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.

Fuente: Chiavenato (2009)

2.3.2.4.3 DIMENSIONES BÁSICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Después de dar revisión a los modelos anteriores es importante mencionar que para tomar una decisión sobre el modelo a utilizar, se debe verificar que se cumplan algunas características, sin embargo, Chiavenato en su texto, menciona que el diseño organizacional tiene ciertas dimensiones que dan la estructura más adecuada que son las siguientes: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando) especialización y departamentalización, este enfoque ayudará a definir la estructura adecuada para COMERCIAL EQUIVETSA, en el siguiente gráfico se puede observar con más claridad estas definiciones.

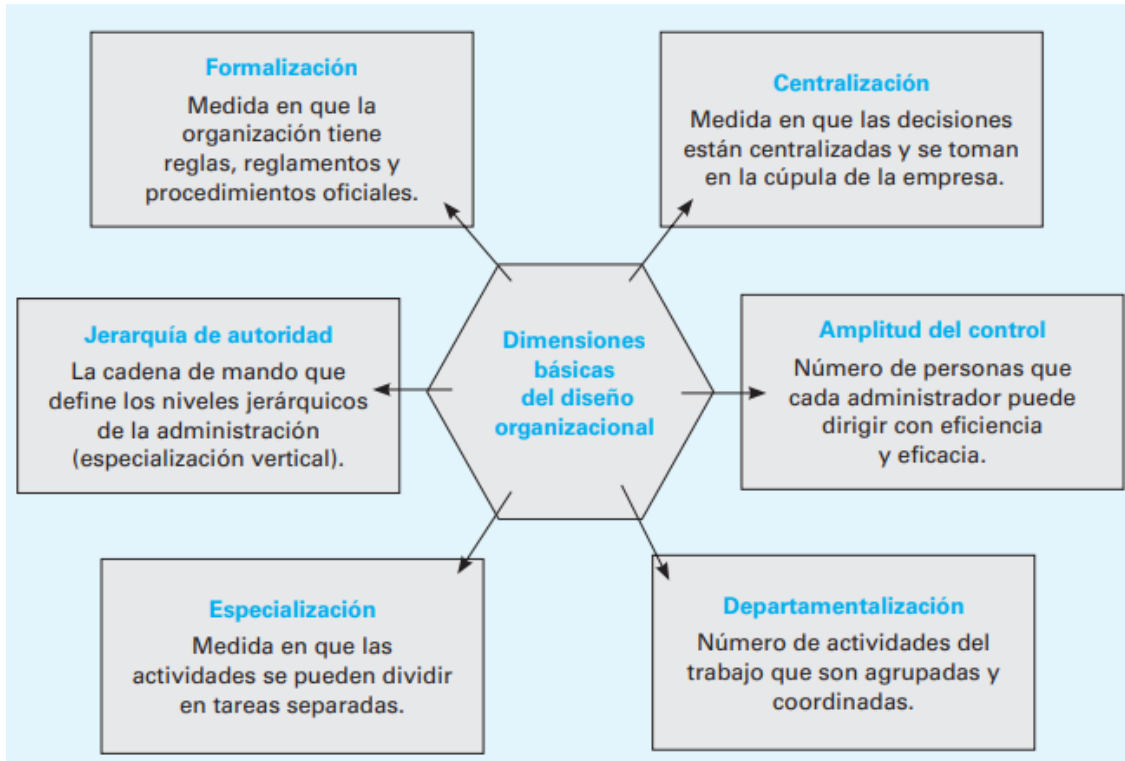


Figura 2. Dimensiones básicas del diseño organizacional.

Fuente: (Chiavenato, 2024)

Al momento de preparar una propuesta para la instalación de una estructura organizacional también es muy importante tomar en consideración que la organización debe de tener ciertas características que la dirijan hacia el modelo adecuado de su estructura, de manera general se puede observar que el diseño mecánico tiende a ser centralizado y formal, y por lo tanto, requiere un alto nivel de experiencia de sus miembros y debe de cumplir estrictamente su cadena de mando, observando el modelo orgánico tiende a ser descentralizada, informal y poco especializada, esto permite una mayor colaboración y participación activa de los miembros que la integran (Osorto y Canales, 2022), a continuación se presenta las diferencias comparativas según Chiavenato (2009):

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional jerárquica, piramidal, vertical y compleja • Departamentos funcionales y especializados • Órganos definitivos y permanentes • Cadena de mando rígida • Comunicaciones verticales y formales • Cultura organizacional conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos • Aplicación continua de soluciones rutinarias y estandarizadas • Enfoque en esquemas preestablecidos de organización y métodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de organización plana, horizontal y simple • Equipos autónomos y autosuficientes • Equipos transitorios y efímeros • Cadena flexible de relaciones • Comunicaciones en redes e informales • Cultura organizacional innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación • Adopción continua de soluciones creativas y diferenciadas • Enfoque en los conocimientos y la intuición de las personas

Figura 3. Características de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas

Fuente: Chiavenato (2009)

2.3.2 MANUALES DE PUESTOS

Los manuales de puesto son precisamente donde se identifica, describe y define un puesto en término de funciones, obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y sus especificaciones (Osorto y Canales, 2022) citado de Chiavenato (2009), por eso es importante que toda empresa cuente con el detalle y la descripción de lo que engloba cada puesto de trabajo, desde la selección del candidato hasta cada uno de los procesos internos que se apliquen como parte la estructura de la organización.

Tener los puestos delimitados y ajustados de forma correcta, sirve para identificar las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o un cargo, se sabe que la elaboración de los manuales de puesto son de vital importancia dentro de la cultura organizacional de una empresa, es más se dice que tradicionalmente, esta es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y sirve como punto de partida en el proceso del manejo del capital humano y en el ambiente laboral dinámico de la actualidad, también cabe mencionar que es de vital importancia este proceso, ya

que muchas funciones o puestos, o se van desechando o se van actualizando, por lo tanto, es necesario mantener un sistema eficaz de análisis de puesto (MONDY, 2010)

2.3.2.1 EL PROPÓSITO DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Sí bien es cierto, el análisis de puesto ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo y su relación con otros puestos, con respecto a los conocimientos y habilidades que requiere, las condiciones laborales y muchos otros factores, sin embargo, se debe tomar en cuenta que el propósito del análisis de los puestos de trabajo debe de dar respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

También es importante tomar en consideración, que, al momento de realizarse el análisis de puesto, la información que se recopila, debe de analizarse y registrarse tal y como se desarrollan y no como deberían de desarrollarse las actividades, El análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo (MONDY, 2010).

2.3.2.2 RAZONES PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE PUESTO

El análisis de puesto debe de ser un proceso periódico dentro de la organización porque con el tiempo la evolución de los negocios va adquiriendo nuevas cualidades que tienen un efecto directo sobre todos los aspectos de la administración del recurso humano (MONDY, 2010).

2.3.2.2.1 DOTACIÓN DE PERSONAL

Desde la primera interacción, que es al momento de la contratación entran en juego los manuales de puestos, ya que todas las contrataciones serían incoherentes sí el reclutador no tiene una base fundamentada de los requerimientos de personal que la empresa o corporación necesita, uno de los impactos que tiene el análisis de puestos es en el área de planeación de recursos humanos, ya que no basta con conocer la cantidad de personal requerido, sino que es importante

saber a ciencia cierta las competencias, conocimientos, destrezas, y habilidades requeridas para desempeñarse efectivamente, si una empresa carece de estos manuales de puesto, tendría que estar reclutando y seleccionando personal sin tener lineamientos claro, las consecuencias y resultados serían desastrosos (MONDY, 2010).

2.3.2.2.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El contenido bien analizado de los manuales de puesto es de mucha ayuda para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal, como se mencionó en el párrafo anterior, si el manual de puesto me indica que destrezas, conocimientos, o habilidades se requieren en este, y el candidato no posee en su totalidad estas cualidades, o no las tiene muy fundamentadas, de esa relación se deben obtener las necesidades sobre las que se debe de enfocar el capacitador, para el cumplimiento de los deberes especificados en los descriptores de puesto actuales (MONDY, 2010).

2.3.2.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Sería injusto de igual forma aplicar una evaluación a un colaborador que no tenga una base claramente definida de sus funciones, esto incluso podría abrir una brecha para acusaciones legales, y discriminación, por lo tanto, los colaboradores deben de ser evaluados en términos de deberes y derechos los cuales deben de estar estampados en los manuales de puestos (MONDY, 2010).

2.3.2.2.4 REMUNERACIÓN

A partir de los manuales de puestos se puede fácilmente realizar cálculos para remunerar con relación al valor relativo de un puesto particular para la compañía antes que se le asigne un valor monetario, cuanto más se enfatice en los deberes y responsabilidades, más valor puede tener el puesto.

Además de las ya mencionadas, también los manuales de puesto pueden tener su incidencia en otras áreas como: seguridad y salud ocupacional, relaciones laborales con los empleados, consideraciones legales, entre otros.

En la siguiente figura, se puede observar el impacto de los manuales de puesto en casi todos los aspectos de la administración de recursos humanos.

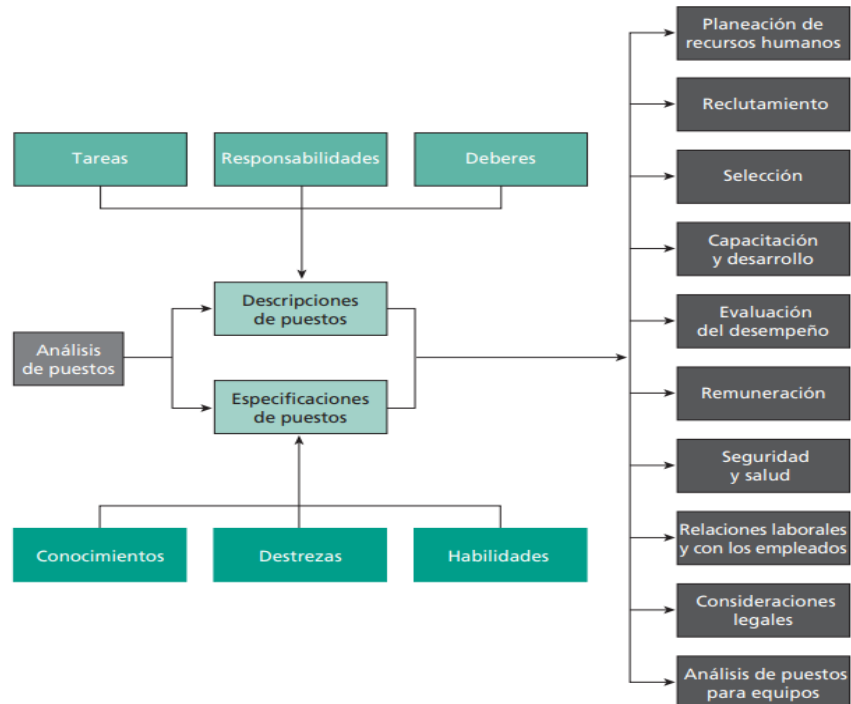


Figura 4. Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos

Fuente: Mondy (2010)

2.3.2.2 DESCRIPTORES DE PUESTOS

Los descriptores de puestos de trabajo son documentos que indican las funciones, responsabilidades y todas las actividades que se requieren en un determinado puesto previamente ordenado de forma jerárquica a través de una metodología básica y fundamental que ha sido aplicada para llevar a cabo o lograr los objetivos estratégicos de una organización de manera sistematizada, a través de estos formatos se obtiene toda la información relativa al puesto de trabajo y giran alrededor de dos grandes variables internas y una que las integra, y que se deben dejar claras de forma específica como se muestra a continuación (Ayensa, 2020, págs. 10-11).

- a. Perfil del puesto de trabajo
- b. Perfil humano y profesional
- c. Análisis de tareas

2.3.2.2.1 PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Este punto está orientado específicamente a lo intrínseco del puesto en sí, son las características concretas que tiene el puesto que la organización requiere ocupar y que está asociado a un rol de trabajo dentro de la empresa (Ayensa, 2020, pág. 11), dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a. Denominación del puesto
- b. Ubicación en el organigrama
- c. Dependencia jerárquica directa
- d. Finalidad del puesto
- e. Funciones y responsabilidades
- f. Ambiente de trabajo
- g. Relaciones internas y externas
- h. Horario
- i. Disponibilidad de traslado o viajes
- j. Técnicas, equipos y herramientas
- k. Categoría profesional
- l. Previsiones sobre el desarrollo del puesto
- m. Formación, especialización y expectativas de promoción
- n. Nivel retributivo
- o. Programa de formación
- p. Inversión en medios y personal

2.3.2.2.2 PERFIL HUMANO Y PROFESIONAL

De acuerdo a la información anterior ya se puede realizar una perspectiva del tipo de persona que se requiere para rellenar el puesto de trabajo, por lo tanto, este punto con el anterior debe de estar perfectamente coordinadas (Ayensa, 2020, pág. 11) y dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

- a. Datos demográficos requeridos (edad, domicilio, genero, rasgos personales, entre otros)
- b. Características intelectuales
- c. Aptitudes
- d. Experiencia

- e. Otros conocimientos técnicos
- f. Competencias
- g. Otros

2.3.2.2.3 ANÁLISIS DE TAREAS

Una vez integradas las dos secciones anteriores es importante realizar un análisis de las tareas y actividades que relacionen el descriptor con el perfil del puesto, con este análisis de tareas se determinan cuáles son los factores esenciales en el puesto de trabajo (Ayensa, 2020, pág. 11), y dentro de este acotamiento se avizoran las siguientes:

- a. Que hace el trabajador o profesional en el puesto de trabajo
- b. Donde y cuando lo hace
- c. Como y con que lo hace
- d. Criterios de éxito, es decir, lo que se considera trabajo bien hecho

2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Freire, J. y Manobanda, W. (2021) se planteó como tema de investigación “La estructura organizacional en las empresas de la ciudad de Ambato basada en las estructuras organizacionales del reino animal” en Ecuador, El estudio fue desarrollado bajo un enfoque cuali-cuantitativo en dos fases, la primera fase consistió en una revisión de algunas estructuras a nivel mundial, la segunda fase consistió en un metaanálisis de artículos publicados a nivel mundial encontrados en la base de datos Scopus con temas relacionados con la Organización empresarial y la Competitividad de la empresa, se propuso un organigrama en el cual se concibe la realización de las actividades de una empresa genérica (de cualquier índole) se base en proyectos (comercialización, producción, finanzas, innovación, etc.). Para llegar a esta determinación realizó revisión de algunas estructuras conocidas, como las funcionales y las matriciales entre otras, para tomar su determinación.

Viendo la estructura organizacional, como Estrategias Organizacionales que inciden en la competitividad empresarial de las PYMES del sector veterinario en el Municipio de Monterey, Nuevo León, México, Katsamudanga, T, (2024), inicia su investigación revisando los antecedentes del problema, en el municipio de Monterey, revisa las teorías, definiciones, y relaciona las variables independientes con las dependientes, se propone una hipótesis, y concluye en esta

sección, definió su estrategia metodológica para llevar a cabo esta investigación, las técnicas determinaron el tipo y diseño de investigación, involucró elementos teóricos y empíricos, realizó una prueba piloto, con una muestra de la población, aplicando métodos cuantitativos, para luego analizar los datos obtenidos, que responden a la hipótesis planteada anteriormente, y finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

En Santa Ana, El Salvador, Corado, S, (2022) realizó su propuesta para la elaboración de manuales de puestos en la sala de ventas de una farmacia, tenía como finalidad verificar a través de un análisis de puesto la situación actual de los cargos en la empresa, así como sus funciones, en el primer capítulo se enfocó en conocer, el campo, las instituciones reguladoras, y los requisitos para operar, luego se conceptualizó los manuales de puesto y la importancia en la organización, finalizando con el diagnóstico y análisis de puestos de trabajo, y se presentó la propuesta con una metodología de investigación basada en: determinación del universo y muestra de participantes o informantes claves, para recolección de información utilizó: entrevista y cuestionario, luego se tabularon y analizaron los datos para elaborar los manuales correspondientes.

La secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Económico de Honduras, a través de su Departamento de Clasificación de Puestos y Salarios, (2022), desarrollan el manual de puestos y salarios para esta institución gubernamental, se utilizó el sistema “HAY” de escalas y perfiles, este sistema introduce criterios de ordenamiento divididos en dos grandes grupos: criterios de ordenamiento vertical y criterio de ordenamiento horizontal, que sí bien es cierto la relación podría ser mínima, pero estos dos conceptos pueden aportar mucho si se estudian a profundidad, ya que gracias a estos conceptos lograron separar algunas tipologías de puestos, como ser los puestos tipo, familias de puestos funcionales, puestos de trabajo entre otros. (p.19-23)

2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A continuación, se detallan las herramientas e instrumentos utilizados en cada uno de los procesos citados anteriormente, y los cuales consistían en la elaboración de una propuesta para el diseño e instalación de una estructura organizacional y manuales de puestos en diferentes empresas.

2.3.2.1 BASE DE DATOS SCOPUS

Es una base de datos con referencias bibliográficas y citas de la empresa Elsevier, y con contenido web de calidad, para darle seguimiento, análisis y visualización a la investigación, en pocas palabras esta herramienta reúne las bibliografías relacionadas con el tema de investigación, relacionados con la Organización empresarial y la competitividad de la empresa (MINISTERIO DE CIENCIA, 2016).

2.3.2.2 PRUEBA PILOTO:

Según Mayorga, R, (2020) et al.

La prueba piloto forma parte de la metodología de investigación que sirve para crear aproximaciones reales de los proyectos de investigación antes de establecer la prueba final. Para que un trabajo precise la recolección de sus datos, debe de tener como antecedente haber realizado una Prueba Piloto; esto contribuye a mejorar la validez y confiabilidad de los procedimientos y disminuye los posibles sesgos y errores en la obtención de los datos que pueden orientar a mejorar la metodología previamente planteada, y así conocer si son pertinentes y factibles.

2.3.3.3 ENTREVISTA:

Es una técnica mediante la cual una persona obtiene información directa de otra y puede clasificarse en: dirigida y estructurada. Dirigida, se hace a través de un cuestionario y no estructurada, que puede ser focalizada, libre (Corado, 2022, p.63).

2.3.3.4 CUESTIONARIO

Consiste en enviar la información con las preguntas necesarias por correo o algún otro medio. Este debe estar bien construido para facilitar la respuesta y la participación. Debe incluirse un sobre con el porte pagado para facilitar el retorno de la boleta. Se produce ahorro por no requerir entrevistadores, pero la tasa de respuesta baja. Tampoco se puede cerciorar que fue respondido por la persona a la que iba dirigido (Mariela Torres, 2019, p.6).

2.3.3.5 INFORMANTES CLAVES (OBSERVACIÓN)

La observación directa es cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, ni entrevistadores. Por ejemplo, cuando un profesor realiza un estudio estadístico sobre el rendimiento de sus alumnos (Mariela Torres, 2019, p.6).

2.3.3.6 ESCALAS Y PERFILES DE “HAY”

Este método fue desarrollado a principios de los años 50 en Estados Unidos por un grupo de consultores, entre los cuales figuraban Edward N. Hay y D. Purves. Actualmente, es utilizado en más de treinta países, entre ellos Colombia, con un porcentaje de uso del 10%. Este método se apoya en la comparación de tres factores (saber, actuar y pensar), al tiempo que adapta los niveles o grados utilizados en el sistema de clasificación por puntos. Su mayor uso se da en la valoración de los puestos directivos, administrativos y técnicos, sobre la base de tres factores comunes: conocimientos y habilidades, solución de problemas y responsabilidad por resultados (González Ariza, 2010).



Figura 3: Factores con base en el Método Hay
Fuente: Elaboración propia de los autores con base en
(R. Wayne & Noe, 2005)

Figura 5. Factores con base en el Método Hay

Fuente: Romero-Gonzales (2020)

2.3.3.7 MATRIZ EFE Y EFI.

La matriz EFE es la evaluación de factores externos, entonces la matriz EFI es la evaluación de factores internos. Mientras que la primera nos permite conocer oportunidades y amenazas externas, la segunda es una forma de evaluar las fortalezas y debilidades dentro de nuestra organización (Talancón, 2006, p.4-7).

2.3.3.8 INSTRUCTIVOS DDO.

Estos describen de manera general el flujo de las actividades que se necesitan para cumplir la misión y visión, dando cumplimiento a las normativas laborales, de igual forma la Dirección del Desarrollo Organizacional tiene una estructura para los instructivos utilizados para operar, y está conformada por 5 puntos importantes y que se mencionan a continuación (ARENA, 2011):

- Propósito
- Alcance
- Responsable

2.4 MARCO LEGAL

De forma directa COMERCIAL EQUIVETSA no tiene ninguna restricción en la aplicación de su estructura organizacional y manuales de puesto, sin embargo, al momento de realizar y la delimitación y asignación de funciones se deben de considerar algunas limitantes estipuladas en la legislación nacional de Honduras y que se detalla a continuación:

- El código de trabajo de Honduras, en su artículo 3 define como nulos (ipso jure), todos los actos o estipulaciones, que vayan en contra de los derechos de los trabajadores, por lo tanto, al momento de realizar el diseño de manuales de apuesto se deben de tomar estas consideraciones y derechos laborales, que como bien lo dice el Código, aunque se expresen en un contrato u otro pacto cualquiera, podrían quedar sin valor y efecto si se consideran violaciones legales (CONGRESO NACIONAL DE LA REPUBLICA DE HONDURAS, 1959, 1 de junio).
- Al momento de especificar o asignar funciones y responsabilidades se insta a la revisión del arancel del colegio de abogados, médicos veterinarios de Honduras, Ley del pago del pasivo laboral al Rap, ya que los manuales de puesto deben de respetar esto al momento de una futura valuación de los puestos de trabajo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A través de una integración escalonada y congruente de diferentes factores, se ha logrado llevar a cabo la presente investigación para dar respuesta a la limitante que tiene la empresa EQUIVETSA.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Se ha desarrollado esta herramienta como ayuda y soporte para que esta investigación tenga la congruencia de todos sus métodos, procesos, variables y sobre todo la claridad de principio a fin, de igual forma para hacer el mejor uso de los recursos a emplear durante el desarrollo de la misma.

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Objetivos		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Propuesta de un diseño de estructura organizacional y manuales de puestos para la gestión y evaluación del talento humano en COMERCIAL EQUIVETSA	Proponer el diseño de los manuales de puesto en COMERCIAL EQUIVETSA, utilizando las herramientas y métodos idóneos, para establecer su estructura organizacional y optimizar la gestión del talento humano.	Identificar el proceso de asignación y distribución de funciones con el que actualmente opera COMERCIAL EQUIVETSA.	Estructura	Modelo Mecanicista	Centralización de Decisiones
					Cadena de mando
					Especialización
				Modelo Orgánico	Descentralización de Decisiones
					Equidad y Poder
					Equipos Multifuncionales
		Definir los métodos y herramientas idóneos para la elaboración de manuales de puestos, para la correcta asignación de funciones en una empresa.	Procesos	Diferenciación	Conocimientos, educación, capacitación
					Autoridad y responsabilidad
					Dispersión
				Integración	Trabajo en equipo
					Procedimientos
					Tareas
		Proponer un plan de desarrollo de manuales de puesto, para definir y asignar las funciones de trabajo, en COMERCIAL EQUIVETSA para la correcta gestión del talento humano.	Funciones	Descriptor de Puesto	Responsabilidad
					Deberes
					Conocimientos
Especificación de puestos	Destrezas				
	Habilidades				

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

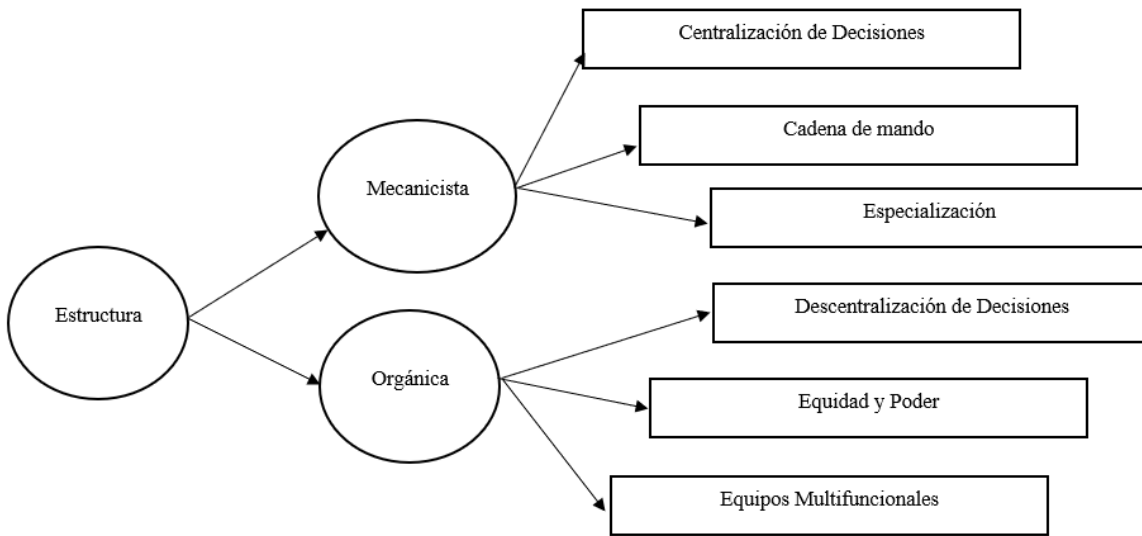


Figura 6. Esquema de variables y dimensiones

Fuente: Elaboración propia

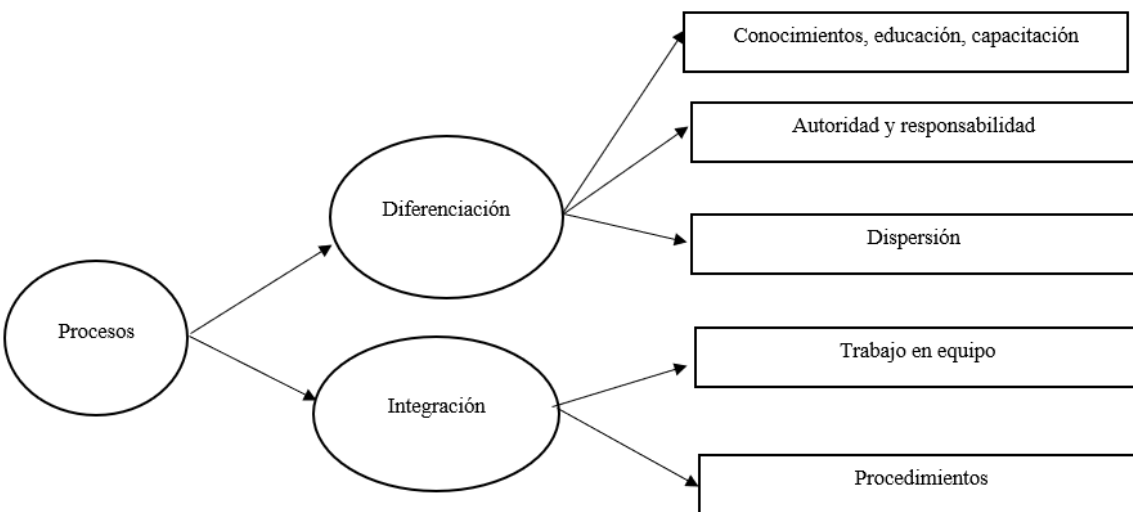


Figura 7. Esquema de variables y dimensiones

Fuente: Elaboración propia

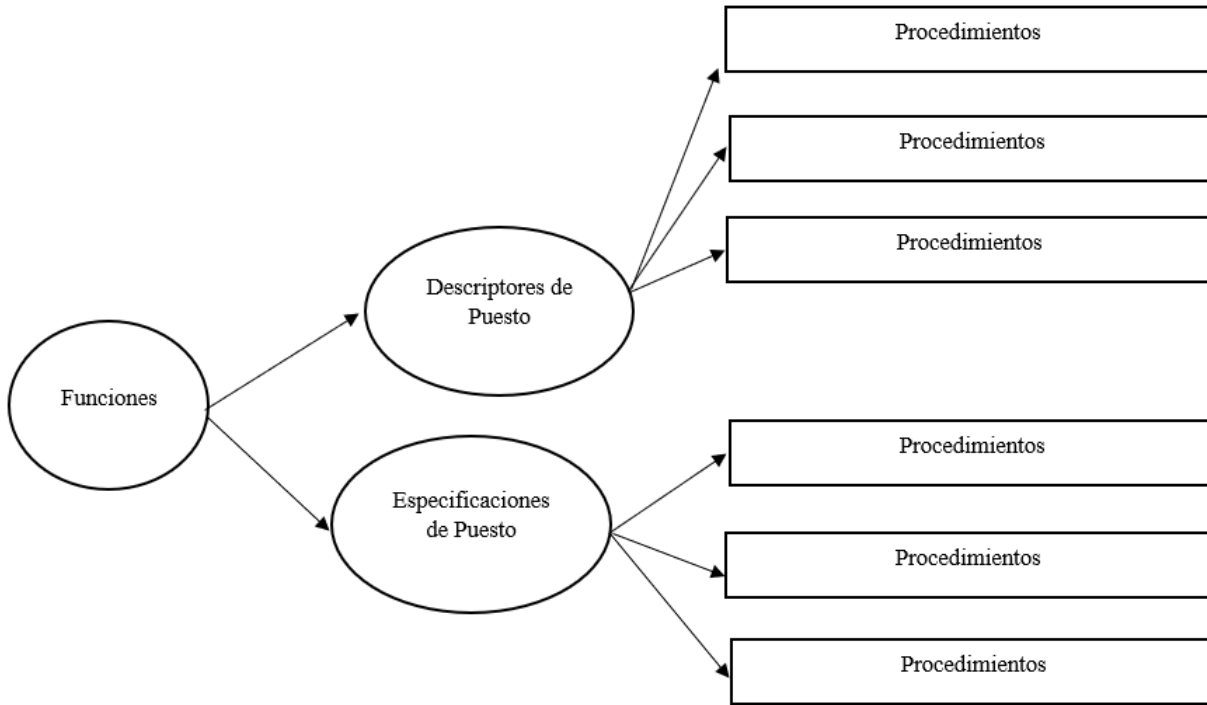


Figura 8. Esquema de variables y dimensiones

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En COMERCIAL EQUIVETSA se han buscado algunos datos y dimensiones que se desconocen de su estructura organizacional, a través de cómo se asignan y distribuyen las funciones y asignaciones, y que sirvan de utilidad para determinar y establecer una estructura organizacional sólida.

Por su naturaleza esta investigación se ha desarrollado con un enfoque cualitativo, ya que se ha analizado el comportamiento de un grupo social, y que este tiende a involucrar acciones, funciones, incluso emociones, por lo tanto, tiende a la subjetividad involucrada en su comportamiento, es oportuno mencionar que este enfoque mide las características del objeto en estudio, que este no es más que las características de los manuales de puestos para determinar a ciencia cierta la estructura organizacional a la que pertenecen.

Este proceso cualitativo tiene la facilidad que puede regenerar preguntas y moverse en el antes, durante y después de la recolección y análisis de datos, o sea entre los hechos y su interpretación, y al final este proceso se puede tornar de forma circular, y puede variar en cada

investigación.

El método seleccionado para la presente investigación ha sido el deductivo permitiendo a partir de la teoría deducir las cualidades o fenómenos que interfieren en el objeto de estudio, es decir se ha creado es vínculo entre lo teórico y lo práctico, también como parte fundamental de la selección de este método es que se ha partido de lo universal a lo particular en esta investigación, en esta investigación se pretende estudiar conocimientos, experiencias, responsabilidades, relaciones, datos demográficos, para llegar a los manuales y descriptores de puestos, y así definir una estructura organizacional, en pocas palabras estamos partiendo de lo general a lo particular, y cabe mencionar que estos datos generales que se han presentado ya podrían estar muy familiarizados con los colaboradores, ya que se percibe que la funcionalidad de la empresa, se ha venido desarrollado en base a deducciones.

Se ha determinado desarrollar esta investigación mediante el alcance de investigación explicativa, ya que se pretende la construcción de una realidad existente en la empresa, sin embargo, esta no está estampada documentalmente en oficina, donde los colaboradores puedan echar mano y tomar como dirección para sus funciones, por lo tanto, se debe de interactuar intelectual y subjetivamente con ellos y así llegar a una determinación y comprensión de este fenómeno en estudio dentro de la institución EQUIVETSA, para articular los manuales y descriptores de puesto en donde sólidamente los trabajadores y sus directivos puedan conocer sus atribuciones y limitantes a partir de estos manuales, y sobre todo comprender la forma en que funciona la empresa a través de la estructura organizacional.

En el desarrollo de la propuesta para comercial EQUIVETSA también se aplica la INVESTIGACIÓN – ACCIÓN como diseño de la investigación, ya que promueve la participación de todos los colaboradores en este proceso, además de ser una forma de indagación introspectiva colectiva para conocer datos de interés que se puedan conocer, cambiar, mejorar, estudiar, analizar incluso sistematizar, cabe mencionar que esta metodología es cíclica, y culmina con una etapa mediante un proceso de reflexión, tratando de hallar sentido a los procesos, problemas, sus limitaciones y condiciones en las que se ha basado su plan de acción, y que podría dar lugar a u otro ciclo investigativo.

A continuación, se muestra un diagrama que sintetiza los elementos involucrados en la presente investigación, para la comprensión y análisis inmediato de los mismos:

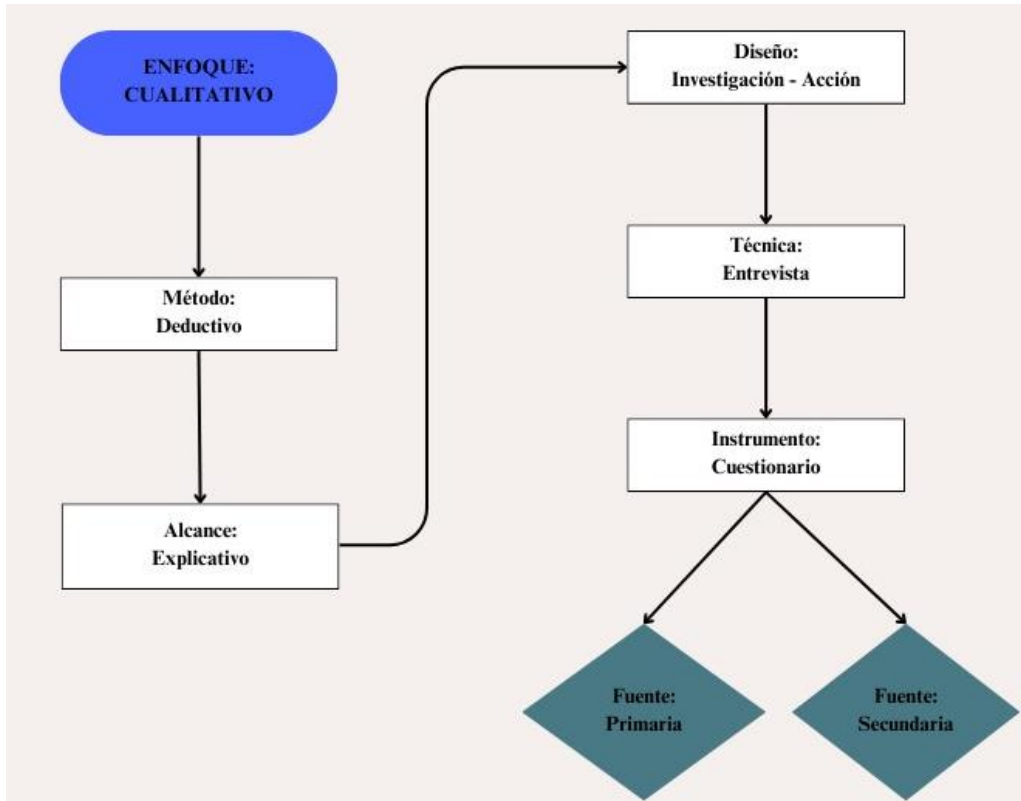


Figura 9: Diagrama de Elementos de la Investigación

Fuente: Elaboración Propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

En esta investigación la población consiste en la totalidad de colaboradores que se desempeñan para COMERCIAL EQUIVETSA, ubicados en oficinas centrales y regionales, que desempeñan labores administrativas, de ventas, entre otras, y que ya han pasado a ser un grupo de estudio en esta investigación, de los cuales se requiere información esencial para el diseño de manuales de puesto y estructura organizacional, el total de en este estudio son 14 puestos.

3.3.2 MUESTRA

Todos los colaboradores han sido involucrados en el estudio, ya que se lleva mediante un censo por sus características numéricas, al ser únicamente 19 trabajadores los involucrados en el proceso, y que cubren 14 puestos de trabajo, siendo estos datos la representación total de la población en estudio, y a puestos de trabajo, los cuales se abordó mediante cuestionarios como último instrumento de recolección de información.

Tabla 2. Censo de los trabajadores de la empresa COMERCIAL EQUIVETSA

Lugar	Hombres	Mujeres
COMERCIAL EQUIVETSA	15	4

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Debido a la decisión tomada en el apartado anterior, no se ha llevado a cabo ninguna técnica de muestro, ya que se están tomando todos los elementos de la población, por lo tanto, se está aplicando un censo a esta población finita.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.

3.4.1 TÉCNICAS

Como técnica principal en esta investigación se ha empleado la entrevista, aprovechando que este es un elemento básico de la comunicación humana, esta puede ser entendida como un diálogo, una mezcla de conversatorio con preguntas ya definidas, se conoce que la entrevista también ha sido definida como una conversación con un propósito, y este es la obtención de información sin un consenso previo.

Como investigación social la entrevista se demarca de otras prácticas de obtención de información, que consisten en la interacción directa con los elementos en estudio, cabe mencionar que la entrevista puede ser cíclica o periodística, siendo más un medio para acceder al conocimiento de fenómenos sociales, se ha definido utilizar como técnica de recolección de información en COMERCIAL EQUIVETSA, ya que se puede argumentar que este es un medio para captar datos de interés de una realidad colectiva.

3.4.1.1 TIPOS DE ENTREVISTA

Por el tipo de estudio y el tipo de empresa, se ha seleccionado la entrevista como técnica de recolección de información, ya que es una de las más utilizadas por los autores en los antecedentes revisados en la región, esta se aplicó de manera presencial en las oficinas administrativas de COMERCIAL EQUIVETSA, los días 31 de mayo 2024 y 01 de junio del 2024.

3.4.2 INSTRUMENTOS

3.4.2.1 CUESTIONARIO

Integrando la técnica de recolección de información con el instrumento más adecuado esta se ha llevado mediante un cuestionario con las características más adecuadas para la recolección de datos, planteando un listado de preguntas para obtener los datos precisos requeridos, con un total de preguntas abiertas y cerradas, con la intención de tener una amplitud al momento de recolectar la información, ver anexo 2, estos resultados fueron descargados en la tabla 4 para su respectivo análisis.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

De acuerdo a la adecuación de esta investigación, la aplicabilidad de este cuestionario se ha desarrollado de manera presencial en oficinas de COMERCIAL EQUIVETSA, de forma colectiva, entregando un ejemplar a cada uno de los colaboradores, y tomando en consideración todos los detalles y cuidados para obtener los datos sin involucrar la subjetividad y el control sobre los entrevistados.- ha sido necesario detallar las instrucciones requeridas para el mismo, contando con la presencia de al menos uno de los monitores de formación, para prevenir que se haya suscitado por parte de los usuarios, reacción alguna y no contar con el abordaje adecuado, la presencia de al menos uno de los encargados de la aplicación también ha sido beneficiosa para evitar el riesgo de copiar de respuestas entre compañeros, dando el tiempo necesario para contestar el cuestionario se ha finalizado con el levantamiento de los documentos para su pronto análisis y vaciado en los instrumentos que correspondan.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En este proceso ha sido necesario la revisión y aplicación de diversas fuentes de información para lograr una mayor eficiencia en su desarrollo.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Esta investigación ha tenido como fuente primaria el cuestionario desarrollado y aplicado a los trabajadores de COMERCIAL EQUIVETSA en las diferentes modalidades, con el único fin de recopilar información efectiva para la aplicación y solución de la estructura organizacional y el diseño de los manuales de puesto.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Además de las aplicaciones de campo, ha sido necesario dar un recorrido por una serie de documentos, textos, informes, entre otros, con la intención de sustentar teóricamente este proceso y las cuales se especifican en el orden siguiente:

- Documentos de uso interno de COMERCIAL EQUIVETSA.
- Libros sobre Metodología de Investigación de diversos autores.
- Informes, artículos de revista, videos electrónicos, con contenido importante para esta investigación.
- Tesis con información relacionada con este tema de investigación, CRAI, UNITEC.
- Trabajos relacionados realizados por instituciones del Estado de Honduras.
- Códigos y Legislación en el ámbito laboral y arancelario de Honduras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta investigación se ha desarrollado en la empresa COMERCIAL EQUIVETSA, con oficinas administrativas en Tegucigalpa M.D.C, Colonia Loarque, calle principal edificio Galerías, local número 1.- se definió previamente que este enfoque debía ser cualitativo por la naturaleza de la investigación, integrándola con el método deductivo, y utilizando como técnica de investigación la entrevista, se procedió a diseñar como instrumento de recolección de información el cuestionario, y debido a las condiciones del tamaño de la empresa, los días viernes 31 de mayo 2024 y sábado 01 de junio 2022, se reunió a los trabajadores de la empresa en las oficinas administrativas, citados previamente por el gerente general por vía electrónica, siendo un total de 19 colaboradores que cubren 14 puestos de trabajo, dentro de los cuales se han definido 6 como puestos tipo, en las instalaciones de la empresa y de manera presencial se les entrego un ejemplar a cada uno de los trabajadores y con instrucciones claras para la recolección de información, estos constan de un total de 23 interrogantes, (ver anexo 2) la cual tuvo una duración aproximada de 2 horas, y cerrando con un refrigerio entre los presentes.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA TÉCNICA DE ENCUESTA APLICADA AL GERENTE GENERAL

A continuación, se presentan los resultados de un cuestionario aplicado al gerente general para la recolección de información de importancia.

Tabla 3. Análisis de encuesta aplicada al gerente general

PREGUNTA	SI	NO	VARIAS
DATOS GENERALES			
¿Cuál es el nombre de esta empresa?			
¿Cuál es su condición en la empresa, según la escritura pública?			Gerente propietario
¿Tiene la empresa una Junta Directiva?		X	
¿La toma de decisiones es compartida con otro ejecutivo?		X	
¿Tiene la empresa una misión definida?	X		
¿Tiene la empresa una visión definida?	X		
¿Tiene la empresa objetivos definidos?	X		
¿La empresa cuenta con un organigrama Institucional?		X	
¿La empresa cuenta con un perfil corporativa?		X	
¿Comparte esta gerencia con alguien más?		X	
ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO			

¿Los empleados tienen funciones y responsabilidades definidas?		X	
¿Los empleados se especializan en tareas específicas?		X	
¿Existen personas que se desempeñan en diferentes áreas?	X		
DEPARTAMENTALIZACIÓN			
¿Existen departamentos o áreas dentro de la organización, de acuerdo a las funciones?	X		
¿Los puestos o departamentos de trabajo se manejan?			En oficina central
¿Existen puestos o departamentos por líneas de producto?		X	
¿Existen puestos o departamentos por flujos de procesos?		X	
¿Los clientes se manejan de la siguiente forma?			Mayoristas
CADENA DE MANDO			
¿Cómo fluyen las órdenes y directrices en la empresa?			Ambas Direcciones
¿Los gerentes intermedios pueden tomar decisiones?	X		
¿Con quién se reportan los trabajadores?			Jefe Inmediato
TRAMO DE CONTROL			
¿Los gerentes tienen un número de personas permanentes bajo su cargo?	X		
¿Cómo controlan los gerentes estas personas?			Afinidad y buena fe
CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN			
¿El o los gerentes toman decisiones sin recibir información de los niveles inferiores?		X	
¿Los niveles inferiores pueden tomar decisiones sin ninguna autorización o control?		X	
FORMALIZACIÓN			
¿Existen normas y procedimientos que se deben de cumplir a cabalidad?		X	
¿Las normas y procedimientos son flexibles, cuando es beneficioso para la empresa?	X		

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.1 DATOS GENERALES

Según instrumento aplicado al gerente general se puede evidenciar lo siguiente:

- a. La empresa no tiene una junta directiva
- b. No comparte la toma de decisiones con nadie.
- c. Tiene una misión, visión y objetivos definidos.
- d. No cuenta con un organigrama ni perfil corporativo.
- e. Y es el único definido como gerente

4.2.1.2 ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO

- a. Los trabajadores no tienen funciones y responsabilidades definidas
- b. Los empleados no se especializan en tareas específicas.
- c. Hay personas que realizan funciones en diversas áreas.

4.2.1.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN

- a. Si hay departamentos definidos
- b. La sede de los puestos definidos está en Tegucigalpa
- c. No hay puestos de trabajo por línea de productos
- d. No hay puestos de trabajo por flujos de procesos.
- e. La línea de productos es mayorista.

4.2.1.4 CADENA DE MANDO

- a. las ordenes tienen un curso horizontal y vertical
- b. Los gerentes intermedios si pueden tomar decisiones
- c. Los trabajadores se reportan con su jefe inmediato.

4.2.1.5 TRAMO DE CONTROL

- a. Los gerentes si tienen personas bajo su mando
- b. el control es por afinidad y buena fe.

4.2.1.6 CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN

- a. Los gerentes no pueden tomar decisiones sin recibir aprobación superior
- b. Los niveles inferiores no pueden tomar decisiones

4.2.1.7 FORMALIZACIÓN

- a. No existen normar y procedimientos definidos
- b. existe flexibilidad cuando es beneficioso

4.2.1 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA TÉCNICA DE ENCUESTA APLICADA LOS COLABORADORES DE COMERCIAL EQUIVETSA

A continuación, se presentan los resultados de un cuestionario aplicado a los trabajadores de EQUIVETSA para la recolección de información de importancia y en el cual se han identificado datos de relevancia para esta investigación, y los cuales se detallan a continuación.

Tabla 4. Análisis de encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa COMERCIAL EQUIVETSA

1	Datos personales	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
2	Datos del puesto de trabajo	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
3	Jornada de trabajo (Días y horas)	Diurna	19	Nocturna	0	Mixta	0	Rotativa	0
4	¿Conoce usted el plan institucional (misión, visión, objetivos) de COMERCIAL EQUIVETSA, Marque con una X?	Si		2		no		17	
5	¿Conoce usted el organigrama institucional de COMERCIAL EQUIVETSA, Marque con una X?	Si		0		no		19	
6	¿Este puesto tiene un objetivo en específico?	Si		3		no		16	
7	¿Cómo conoce o se le asignan las tareas, funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?	Manuales de puesto	0	Contrato de trabajo	2	Doctos Internos	5	Aprendidas	12
8	Describa las funciones del puesto de trabajo	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
9	¿Qué Herramientas utiliza en este puesto de trabajo?	Computadora	16	Vehículo/Motocicleta	9	Sistemas Electrónico	2	Impresos	3
10	¿Existen formatos donde estas herramientas de trabajo son asignadas al personal?	Si		9		no		10	
11	Relaciones	Internas		Jefes	4	Compañeros	4	Personal a su cargo	11
		Externas	Clientes		8	Proveedores	4	Inst. Privadas	5
			Inst. Gobierno		2				
12	De las relaciones internas, rellene los recuadros siguientes, según como considera su interacción:	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
13	Periodo de adaptación	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
14	Defina las responsabilidades en este puesto de trabajo	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
15	Tipo de esfuerzo requerido en el puesto de trabajo	Físico		Siempre	3	Eventual	6	No requiere	10
		Mental		Siempre	12	Eventual	5	No requiere	2
16	Indique y enumere si este puesto de trabajo tiene riesgos inminentes	Accidentes	5	Químicos	4	Ergonómicos	3	Otros	7
17	Indique y enumere la exposición a condiciones ambientales adversas	Poca iluminación	3	Lugar encerrado	3	Alta Temperatura	7	Poca Oxigenación	3
18	Datos demográficos	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
19	Habilidades blandas en el puesto de trabajo	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							
20	Habilidades duras en el puesto de trabajo	En propuesta de manuales de puesto se plantearán							

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS

1. Jornada de trabajo (Días y horas)

Se trabaja de lunes a viernes en un horario de 8:00 am a 5:00 pm, y los sábados de 8:00 am a 12:00 del mediodía, se respetan los días feriados y todas las jornadas laborales son diurnas.

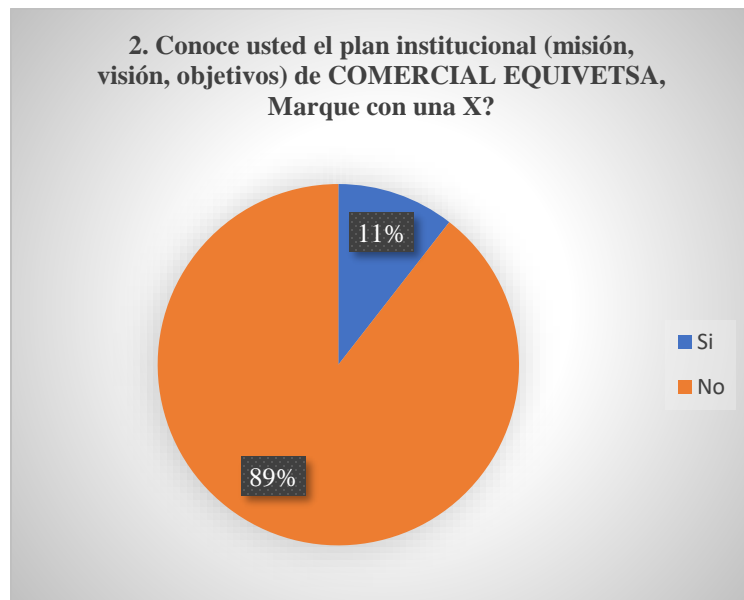


Figura 10: Conoce el plan institucional de COMERCIAL EQUIVETSA

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos presentados en la figura 13, del gráfico anterior, se puede percibir claramente que un 89% de los trabajadores desconocen la existencia de un plan institucional que defina la misión, visión, y objetivos corporativos de la empresa, un 11% contestaron que si lo conocen, el desconocimiento de este puede producirse por la no existencia del mismo o por la falta de comunicación, o incluso llegar a confundir un plan institucional o corporativo, yendo más allá contestar una pregunta por compromiso.

Según los resultados obtenidos y el análisis anterior es evidente que no existe un plan institucional o corporativo que indique claramente las misión, visión y objetivos de la empresa.

Como parte de su estructura organizacional es necesario la adhesión un plan institucional que incluya los componentes mencionados y que estén alineados con la estructura y las funciones de puesto, para cumplir los objetivos estratégicos de COMERCIAL EQUIVETSA.

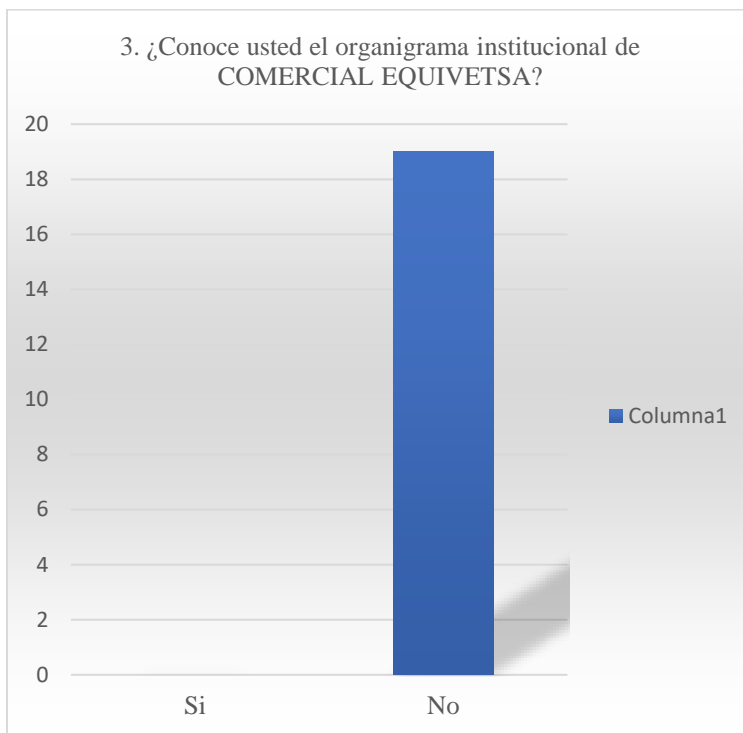


Figura 11: Conoce el organigrama institucional de COMERCIAL EQUIVETSA

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al grafico de la figura 14, el total de los entrevistados manifestaron que no existe un organigrama institucional, esto conlleva a que no exista un orden jerárquico en los puestos de trabajo, si no que muy probablemente las actividades se realizan por afinidad o buena, además de no existir un orden no hay una unión entre departamentos de la empresa, y esto sigue frenando el logro de objetivos estratégicos de la organización.

De seguir con este comportamiento la empresa permanecerá estancada o al menos estará consiguiendo éxito momentáneo, temporal, pero a largo plazo le impedirá posicionarse o hacer competencia fuerte en su giro comercial, yendo más allá su subsistencia en el tiempo será ardua y continuaran en una desestabilización que impida el crecimiento corporativo.

El diseño e implementación de un organigrama institucional es de vital importancia para implementar la estructura organizacional, y este debe de estar en constante revisión ya que los negocios están en constante evolución.

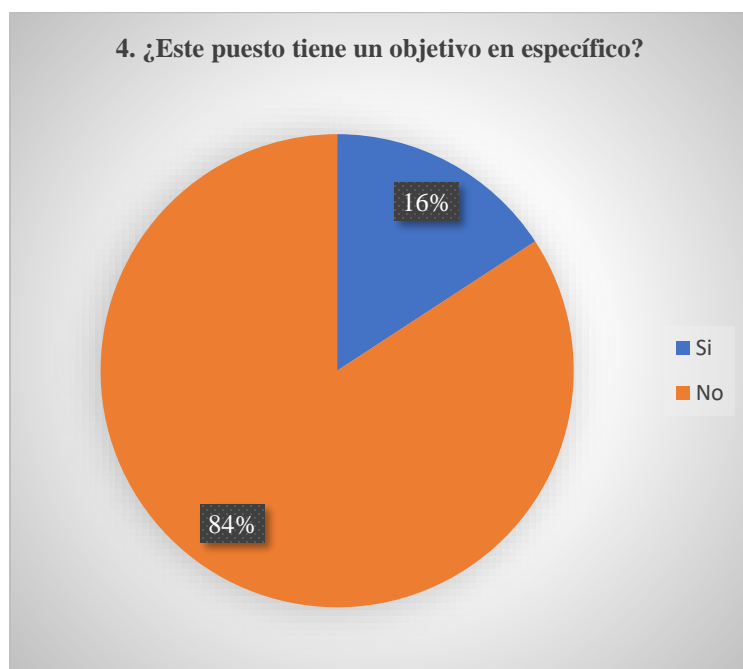


Figura 12: ¿Conozco el objetivo en este puesto de trabajo?

Fuente: Elaboración Propia

Los colaboradores de la empresa son conscientes en un 84% que no existe un objetivo específico en el puesto para el que fueron contratados, por lo tanto, además de todos los ingredientes ya identificados podemos agregar la falta y definición de un objetivo integrado a sus tareas y funciones, una minoría del 16% manifestaron conocerlo, al igual que en otras interrogantes es muy probable que además de la no existencia de las herramientas, existe un problema de comunicación que no está transmitiendo la información en el orden correcto.

Aunque las funciones, tareas y responsabilidades se puedan conocer de forma indirecta o empírica, si no se conoce el objetivo del puesto de trabajo, no se podrán obtener resultados eficientes.

Como todo proyecto o tarea a lograr es muy importante que exista un horizonte a donde se quiera llegar, en este caso el objetivo del puesto de trabajo debe de ser la brújula que indique y

oriente a todos los trabajadores a realizar sus funciones, el cual debe de estar inserto en un formato, con todos sus factores colaterales.

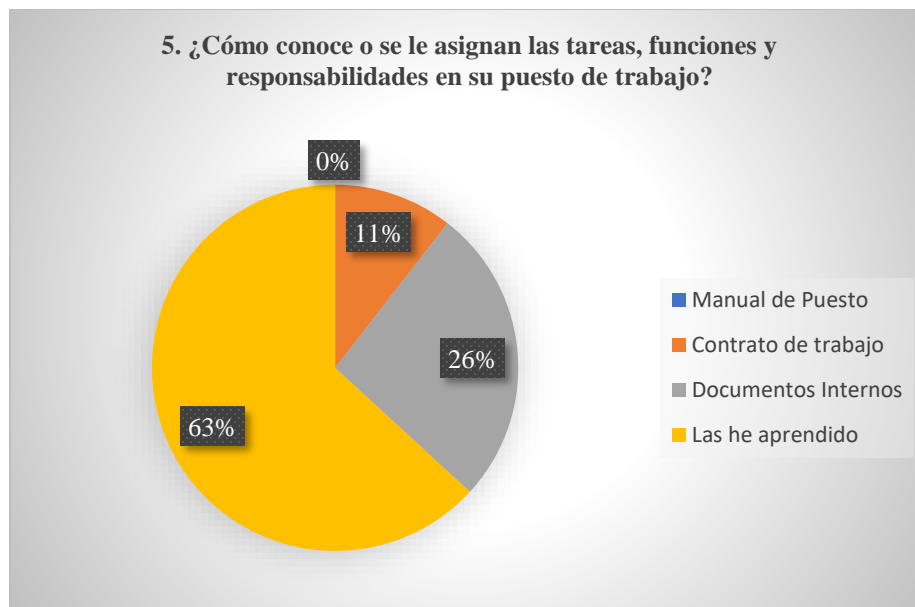


Figura 13: Forma de cómo se han Conocido las funciones en el trabajo

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados expresados en el gráfico anterior, los colaboradores de la empresa han manifestado que no existen manuales de puestos definidos, y que sus funciones en su totalidad las han aprendido ya en el puesto de trabajo, esta es la forma más relevante de su desempeño con un 63%, también han identificado la existencia de documentos donde se les mencionan las funciones que deben de desempeñar obteniendo una puntuación de 26%, y por último un 11% manifestaron que en el contrato de trabajo se les había indicado lo que realizarían en sus puestos.

En caso de no tomar el control a través de los manuales de puesto es muy probable que estos índices sigan en crecimiento sin dirección o más aun que se no se logre instalar una estructura organizacional alineada con los manuales de puesto, ya que según esta interrogante no existe una única fuente confiable donde se especifiquen las funciones de cada colaborador.

De acuerdo a los resultados obtenidos es necesario que se determinen las funciones de cada uno de los colaboradores y se especifiquen en un formato, donde se puedan consultar cada vez que se genere una controversia, sobre que se debe o no realizar.

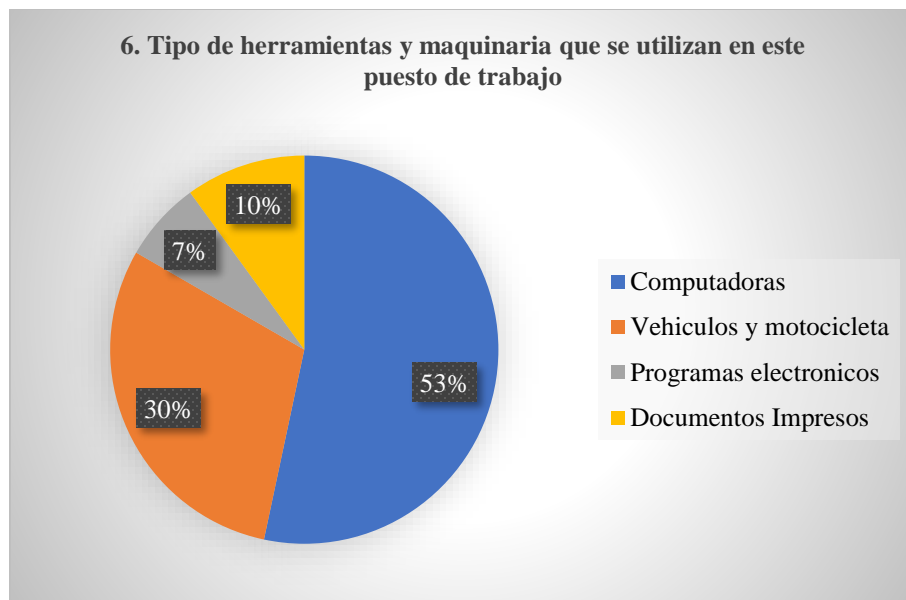


Figura 14: Herramientas y maquinaria que se utilizan en este puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En los puestos de trabajo los colaboradores tienen responsabilidad sobre equipo tangible e intangible, dentro de los cuales el más utilizado por los colaboradores son computadoras ya que 16 de 19 colaboradores utilizan este tipo de equipo para desempeñar sus funciones, 7 colaboradores utilizan vehículos para desempeñarse, ya sea para movilizarse dentro o fuera de la ciudad pero siempre para el fin de cumplir las funciones encomendadas, también 2 de ellos utilizan motocicletas como medio para su desempeño, 2 utilizan programas electrónicos, y 3 del total utilizan documentos impresos para cumplir con las funciones.

Además de tener una desestabilización en el control del recurso humano, existe un descontrol en el manejo del equipo material como forma complementaria de desarrollar las actividades por parte de los trabajadores, ya que estos van de la mano en las actividades y funciones que desempeñan.

De acuerdo a estos datos es necesario en los manuales de puesto considerar el control del equipo utilizado para el desempeño de las funciones, ya que puede tener mucha relevancia al

momento del desempeño laboral de los trabajadores, o la desestabilización de los mismos, además de su constante revisión, ya que el equipo material se deteriora en su entorno.



Figura 15: Existencia de formatos de responsabilidad

Fuente: Elaboración Propia

Además de tener conocimiento del tipo de equipo más utilizado en COMERCIAL EQUIVETSA, es importante el hecho que no existe un control homogéneo sobre el total del equipo asignado al personal, creando así una oportunidad de mejora para la empresa, y una debilidad para el colaborador que lo utiliza, ya que incurren ambos en una responsabilidad que no está regulada en ningún documento que integre estos a sus funciones, un 53% indica que no existen documentos formales que firmados por ambas partes para esta relación con el equipo, y un 47% indica que si los hay aunque la diferencia es mínima se deja entre dicho el descontrol.

Como parte de las funciones de los colaboradores está el control sobre el equipo utilizado, y si no existen las funciones definidas, es poco probable que exista un control que integre estas con el equipo involucrado en su desarrollo, de continuar así se puede llegar a la pérdida o rotación del recurso humano, como la pérdida o deterioro sin control del equipo o maquinaria involucrada.

Se deben de instituir formatos o compromisos alineados con los manuales de puestos, que indiquen la responsabilidad material que se requiere en el puesto de trabajo, para desarrollar las funciones de forma óptima.

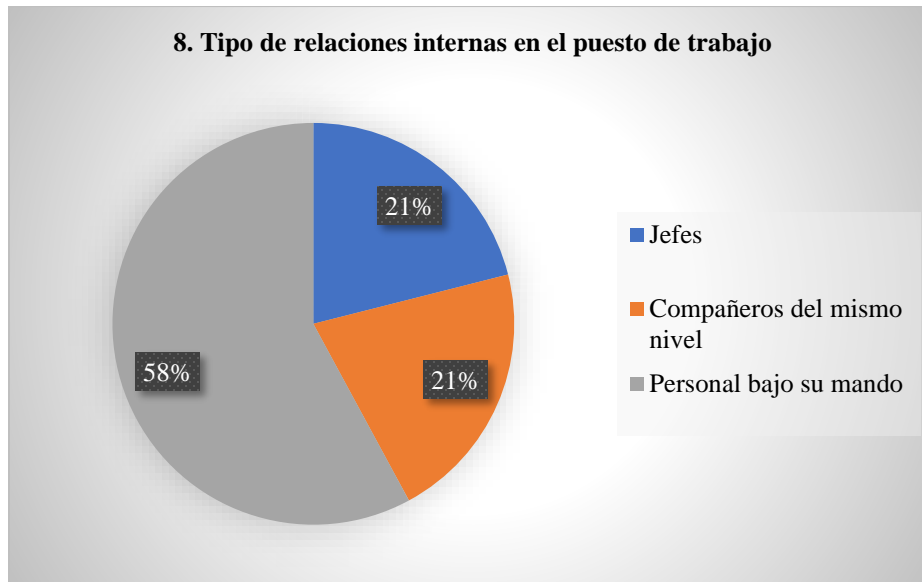


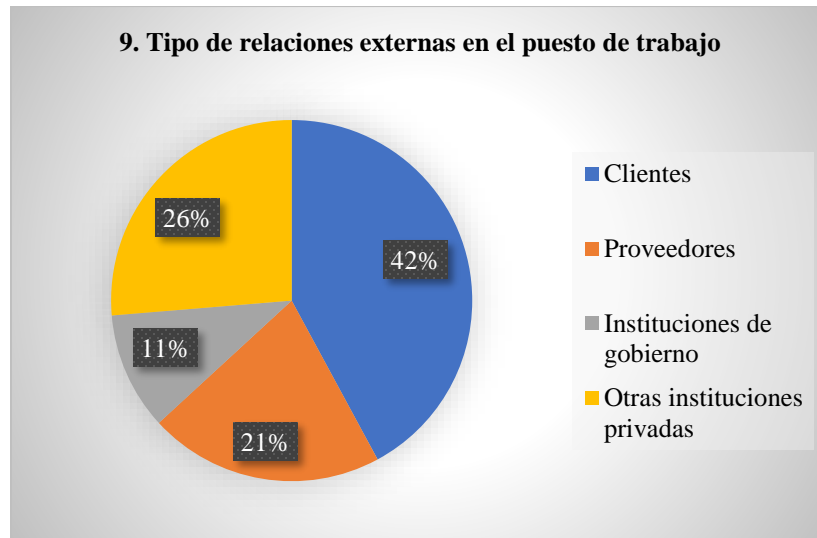
Figura 16 (a): Tipo de relación interna en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico anterior que la relación interna más fuerte es hacia los colaboradores, con una interacción de 58%, mientras que la diferencia está distribuida equitativamente con los jefes inmediatos y con los compañeros del mismo nivel jerárquico con un valor de 21% respectivamente, sin embargo, al no existir un manual de puestos estas no están reguladas ni explícitas formalmente, lo que da lugar a malos entendidos y genera un ambiente de incertidumbre en la organización.

Como parte de las funciones se deben delimitar o promocionar el tipo de relación requerido en el puesto de trabajo, ya que pueden confundirse u omitirse estas tanto a corto como a largo plazo, impidiendo el correcto desempeño de las funciones según le correspondan.

Es necesario que cada colaborador conozca cuales son las relaciones que puede y no puede mantener tanto dentro como fuera de la empresa, y las cuales deben al mismo tiempo ser reguladas tanto en su contenido como en su extensión, y así evitar que existan desconexiones tanto internas como externas.



(b)

Figura 16 (b): Tipo de relación externa en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Viendo de adentro hacia afuera la relación más fuerte de los colaboradores de la empresa, es con los clientes con un valor porcentual de 42%, también otra relación que requiere importancia es con los proveedores con un índice porcentual de 21%, siendo estos porcentajes representativos en las relaciones externas ya que es acá donde se genera la armonía entre la actividad comercial de la empresa y su funcionamiento, también existe una relación cercana con otras instituciones privadas en un 26%, y un 11% con instituciones públicas, al igual que las relaciones internas están deben de estar reguladas en un documento de compromiso entre la empresa y el colaborador.

La regulación de las relaciones externas puede ser de vital importancia para el crecimiento corporativo, ya que afuera están las oportunidades y responsabilidades de importancia, para la limitación o crecimiento institucional, las relaciones externas deben de estar estipuladas juntos con su regulación en los formatos de manuales de puesto, y definidas en el tiempo.

Además, las definidas en el grafico anterior, pueden surgir otras, por lo tanto, es indispensable que las relaciones externas se puedan controlar desde los manuales de puesto, incluso que se puedan medir sus resultados, ya que estas pueden representar la mayor oportunidad de crecimiento, siempre y cuando sean alineadas con los manuales y estructura organizacional, y la correcta selección de quien ocupe el puesto de trabajo.

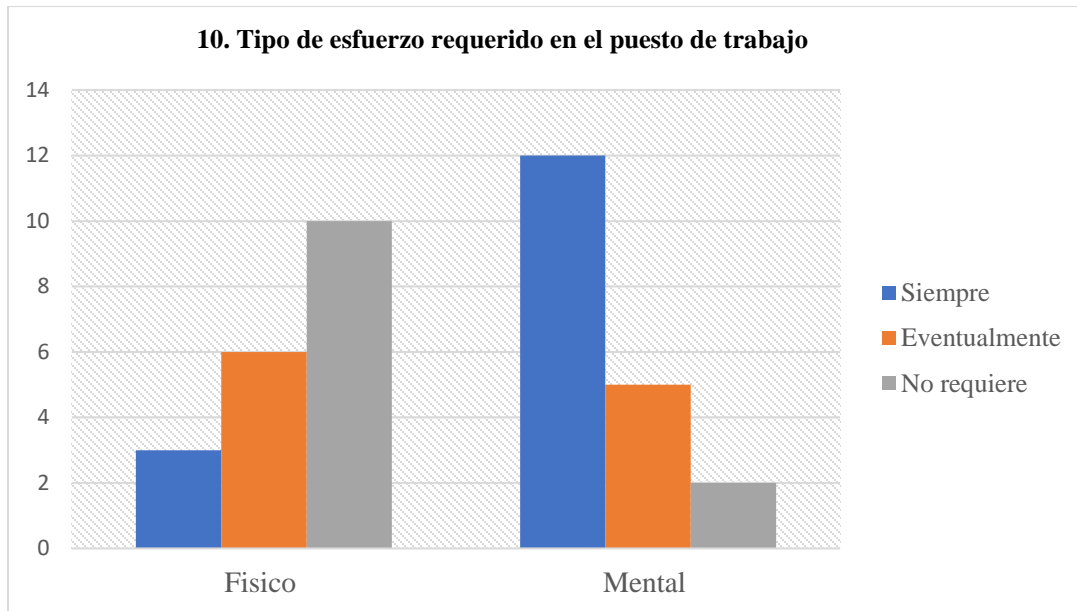


Figura 17: Tipo de esfuerzo requerido en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Según la comparación en la figura anterior, se puede observar que el esfuerzo físico en la empresa es bajo y su incidencia no siempre es requerida, de 19 colaboradores solo 3 consideran que tienen esfuerzo físico permanente, y 6 eventual o de apoyo cuando es requerido, los demás no perciben el esfuerzo físico como prioridad, si se observa paralelamente el requerimiento de esfuerzo mental se puede distinguir que este si es requerido por la mayoría de los colaboradores, yendo en disminución de un total de 12 personas que intuyen que su puesto de trabajo requiere esfuerzo mental, 5 que eventualmente aplican esfuerzo mental en su puesto, y 2 colaboradores que definitivamente no consideran el esfuerzo mental para el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo.

El control del esfuerzo en los manuales de puesto, sea físico o mental, lleva a la empresa a la toma de decisiones sobre las acciones de mejora para mitigar el deterioro de los colaboradores, y prepararse para evitar a largo plazo altos costos para solucionar los efectos del mismo.

La estipulación y regulación de este tipo de componente en un manual puede incluso, entrar en acción desde el momento de la selección del personal, para el puesto indicado, de forma preventiva.

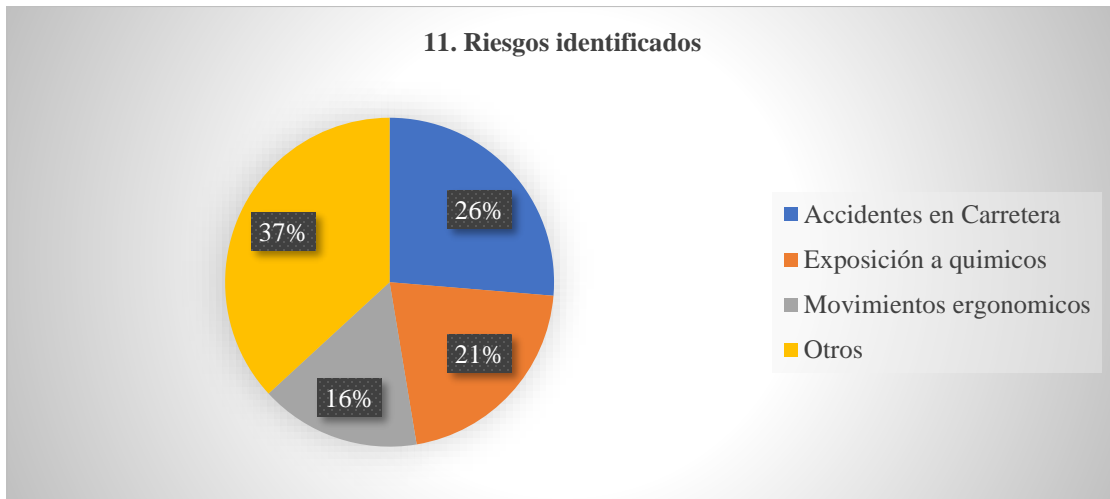


Figura 18: Riesgos identificados

Fuente: Elaboración Propia

Debido a las funciones que desempeñan los colaboradores se ha identificado que la exposición de algunos riesgos sin estar estos estampados en un documento formal, tanto el compromiso como su mitigación, dentro de los mencionados están los accidentes en carreteras goza de una apreciación de 26% como factor adverso a considerar al momento de iniciar labores, también por el giro comercial de la empresa se debe considerar la exposición a productos químicos en las instalaciones de la empresa con un 21%, con baja incidencia pero no menos apreciable están los movimientos ergonómicos que podrían ser desproporcionados o largos periodos de tiempo en posturas incómodas siendo así que se ha visto con un 16% por parte de los colaboradores, y de manera general cualquier riesgo accidental que se pueda percibir al momento de desarrollar las funciones que se le han encomendado y este tiene una percepción de manera general de 37%.

La identificación del riesgo en un manual de puestos, es indispensable para realizar acciones de prevención y no de corrección, fortaleciendo así la relación laboral desde que su inicio, durante su proceso, hasta su finalización.

Insertar en un manual de puestos los posibles riesgos a los que se enfrenta el colaborador del puesto, consiste en una manera indirecta de firmar un compromiso con el mismo para que realice las acciones y funciones de manera adecuada, y así evitar los altos costos para la empresa en caso que estos sean omitidos y se tenga que afrontar una consecuencia.

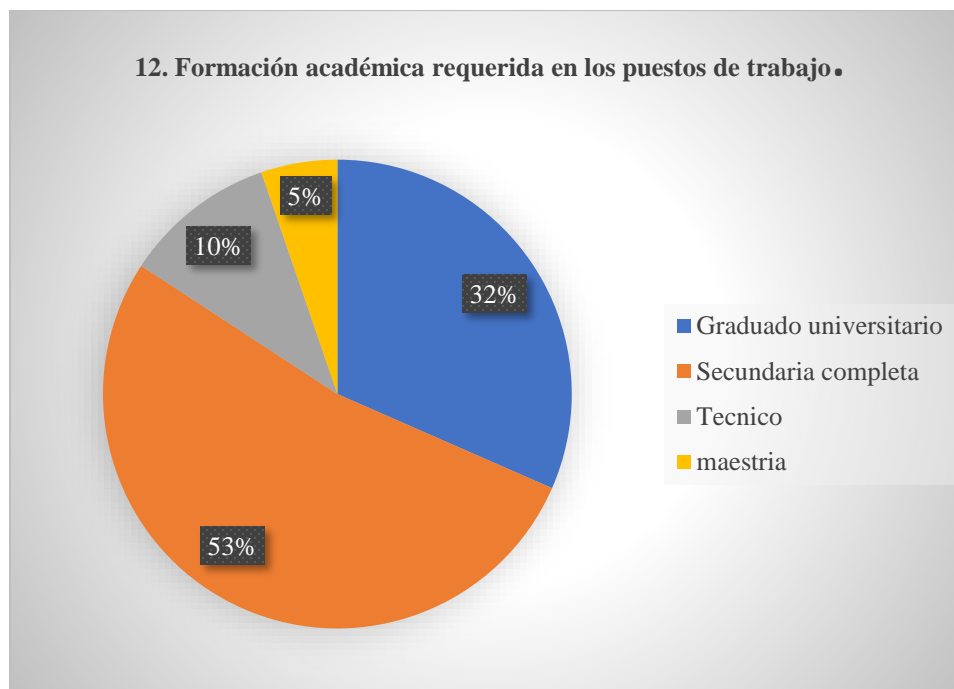


Figura 19: Formación académica requerida

Fuente: Elaboración Propia

Se ha identificado que los puestos de trabajo en COMERCIAL EQUIVETSA exigen en su mayoría una formación académica de educación secundaria completa con un 53% para poder desempeñar funciones dentro de la empresa, y un 32% de graduados a nivel de universidad con diferentes especialidades, existen dos puestos de trabajo que requieren una formación técnica representando este un 10% del total de colaboradores con formación especial, y se identifica una cantidad mínima con formación de maestría requerida y corresponden a un 5% respectivamente, no existe ninguna regulación para los datos anteriores en un manual de puesto o alguna política que refleje a ciencia cierta el cumplimiento o no de estos requerimientos.

Si se tienen definidos los requerimientos académicos para un determinado puesto de trabajo, existe una mayor posibilidad de encontrar y contratar la persona con las competencias adecuadas para el puesto de trabajo, bajando la incidencia de costos altos por la selección, contratación, incluso de adaptación al puesto, por lo que se la posibilidad de éxito es mayor.

Si existen estipulaciones y definiciones en formatos y manuales, sobre la formación profesional, se deben de cumplir y apegar estos requerimientos del manual con la persona que se pretende seleccionar, para obtener niveles óptimos al momento de su medición.

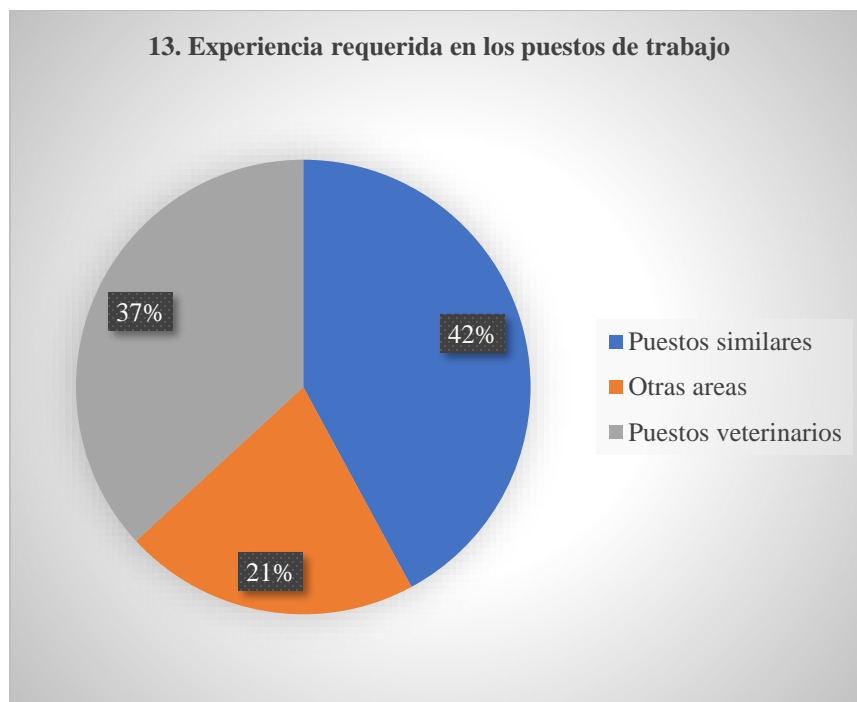


Figura 20: Experiencia requerida en los puestos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

COMERCIAL EQUIVETSA, aunque es una empresa comercializadora de productos veterinarios, en su mayoría exige una experiencia similar, pero al puesto de trabajo requerido, para desempeñar las funciones que giren en torno a él, representando está un 42% de la distribución porcentual, sin embargo, en un 37% es necesario que cuenten con conocimiento en el sector veterinario para desempeñar funciones en el puesto específico, y en un 21% en otras áreas, cabe mencionar que estos datos han sido expresados por los colaboradores en las condiciones actuales.

No menos importante puede ser la valorización del nivel de experiencia requerida para desempeñarse en uno de los puestos de trabajo de COMERCIAL EQUIVETSA, se ha catalogado su importancia en puestos similares al que se va a ocupar, como la experiencia en el giro comercial de la empresa, la cual debe de estar regulada en los formatos y manuales de puesto.

Los manuales de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, deben de contener de manera expresa tanto la experiencia, como su tipología, para seleccionar el candidato correcto o plantear un plan de desarrollo en caso que no se cuente con lo requerido.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La asignación y distribución de funciones con la que actualmente opera COMERCIAL EQUIVETSA se realiza de manera informal, adquiridas en su mayoría en el puesto de trabajo a través de su desempeño, seguidas por las que se especifican en documentos internos, otras se definen en los contratos de trabajo, pero ninguna a través de un manual o descriptor de puestos.
2. En COMERCIAL EQUIVETSA es importante y necesario, definir claramente una misión, visión, y valores, alineados en un modelo de diseño organizacional, de una estructura representada con un organigrama institucional, para integrar los manuales o descriptores de puestos con las funciones y responsabilidades, en un formato fácil de implementar, y con la información obtenida de los colaboradores de la empresa, combinada con los diseños que han implementado otros teóricos o investigadores en este campo.
3. Según el análisis de este estudio, se debe implementar sobre la estructura organizacional, los manuales de cada puesto de trabajo que establezcan las funciones, responsabilidades, y competencias deseadas tanto para el puesto como el perfil del candidato esperado, para lograr los objetivos estratégicos de la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

4. Elaborar e implementar los manuales de puesto, que permitan asignar las funciones de manera personalizada y exclusiva al puesto, en un formato o descriptor, amigable y fácil de socializar en la institución, para lograr una gestión y evaluación correcta del recurso humano desde su selección, contratación y gestión en la empresa hasta su salida de la misma.
5. Definir e implementar un plan institucional que contenga la misión, visión, valores, y un organigrama institucional departamentalizado, jerarquizado de forma piramidal, estilo mecanicista, integrado con los manuales de cada puesto de trabajo, en un formato fácil de manejar y comprender.
6. Implementar los manuales de cada puesto de trabajo, que contengan las funciones, responsabilidades, en un formato con un modelo por competencias y humanista, de la información extraída de los colaboradores y tomando en consideración la orientación que han usado otros teóricos o investigadores para este diseño

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

1.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUALES DE PUESTO PARA LA EMPRESA COMERCIAL EQUIVETSA

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Esta propuesta que se ha presentado a COMERCIAL EQUIVETSA, tiene como objetivo proveer el diseño de una estructura organizacional que regule la jerarquía de los puestos de trabajo y su funcionamiento dentro de la empresa, ya que según los datos recolectados, y después del correspondiente análisis, no se ha logrado identificar la existencia de un organigrama institucional más que la percepción informal de su gerente general, de la forma no exacta de cómo están organizados los puesto trabajo (anexo 4), Esto se convierte en una limitante corporativa ya que se carece de un orden institucional, que indique saber hacia dónde ir, y como están delimitados los puestos y departamentos de trabajo, así como su jerarquía, cadena de mando, amplitud de control, departamentalización entre otros.

De acuerdo con los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados a la empresa COMERCIAL EQUIVETSA, no se ha podido constatar la existencia formal de documentos que respalden su estructura ni los manuales que indiquen a sus funciones y objetivos específicos para los que han sido contratados, se considera importante poner en práctica el proyecto para mejorar la productividad, la eficacia y eficiencia del personal y la rentabilidad de la empresa, optimizando los resultados de cada actividad, evitando así la división de funciones, procesos y procedimientos, la falta de control en la documentación, la falta de coordinación, comunicación e instrucción al personal.

Al implementar los manuales de puesto COMERCIAL EQUIVETSA, se reducirá la duplicidad y omisión de funciones, de igual forma se pretende optimizar el recurso humano cubriendo una mayor parte de tareas a realizar, y bajar índices de ociosidad en los colaboradores, es de mucha importancia que estos manuales puedan ser implementados desde la selección y contratación de los colaboradores, durante el desempeño en el puesto, hasta la finalización y cierre de una relación laboral, estos sin duda alguna deben de integrarse de manera individual a los puestos de trabajo, definidos en la estructura organizacional, para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

1.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Con la propuesta sugerida para la empresa COMERCIAL EQUIVETSA, se busca disponer de una estructura donde se definan cada una de las áreas con las que cuenta la empresa, así mismo las responsabilidades, líneas de comunicación, funciones, y mandos de la empresa, para llevar un orden y alcanzar las metas y objetivos como los que se mencionan a continuación:

- a. Establecer una estructura organizacional sólida, diferenciada, jerarquizada, departamentalizada, con un orden tanto de forma vertical como de forma horizontal, que represente gráficamente a la empresa en cuestiones de negocios.
- b. Implementar a cada uno de los puestos de trabajo, los manuales que indiquen claramente las funciones que se deben realizar para lograr objetivos estratégicos.
- c. Tener un orden en el departamento de recursos humanos que permita, encontrar los mejores perfiles para el puesto requerido.
- d. Optimización de recursos humanos y materiales, a través de la administración de ambos con la estructura organizacional y manuales de puestos de trabajo.
- e. Disminución del conflicto interno con la implementación de la estructura organizacional y manuales de puestos.
- f. Disminución de costos por la óptima aplicación de los manuales de puesto, antes, durante y después de la regulación de una relación laboral.
- g. Mitigación de riesgos laborales.
- h. Manejo adecuado del desgaste humano.

1.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

1.4.1 DESCRIPCIÓN

6.4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este estudio realizado en la empresa COMERCIAL EQUIVETSA tiene como objetivo el diseño y la implementación de una estructura organizacional jerarquizada, la cual, por las características de su funcionalidad informal, partiendo de los datos descritos en el diagnóstico realizado al gerente general en el anexo 4, y los datos revelados en el cuestionario aplicado a este mismo directivo, tiende a funcionar con un estilo Mecanicista y con una amplitud de control angosta, ya que las dimensiones básicas están bien marcadas y definidas, además de tener un comportamiento rígido e inflexible, como se muestra en la siguiente figura:

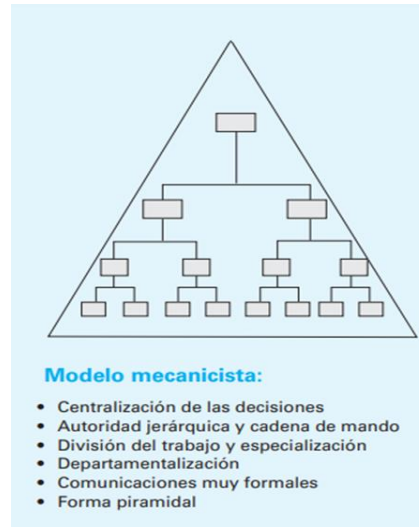


Figura 21. Modelo mecanicista

Fuente: Chiavenato (2009)

6.4.1.2 MANUALES DE PUESTO

Para continuar con la formalización de la empresa también es necesario desarrollar los instrumentos o manuales que contengan la distribución y asignación de funciones, tareas, responsabilidades, entre otros, para los trabajadores de COMERCIAL EQUIVETSA, previo diagnóstico realizado que indicara la situación actual en cuanto a los conocimientos y experiencia versus las funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo, de la información derivada de la aplicación del instrumento recolector de datos de cómo se están desarrollando estas actividades en la actualidad.

El manual de puestos elaborado para COMERCIAL EQUIVETSA reorganiza y replantea todas las funciones y responsabilidades de manera práctica y estructurada, de la información recolectada en el instrumento aplicada, y vaciada en el formato personalizado para la empresa, discutido y socializado con el gerente y los gerentes intermedios, con los caracteres siguientes:

- a. Perfil del puesto de trabajo
 - Denominación del puesto
 - Ubicación en el organigrama
 - Dependencia jerárquica directa
 - Finalidad del puesto
 - Funciones y responsabilidades

- Ambiente de trabajo
- Relaciones internas y externas
- Horario
- Disponibilidad de traslado o viajes
- Técnicas, equipos y herramientas
- Categoría profesional
- Previsiones sobre el desarrollo del puesto
- Formación, especialización y expectativas de promoción
- Nivel retributivo
- Programa de formación
- Inversión en medios y personal

b. Perfil humano y profesional

- Datos demográficos requeridos (edad, domicilio, genero, rasgos personales, entre otros)
- Características intelectuales
- Aptitudes
- Experiencia
- Otros conocimientos técnicos
- Competencias
- Otros

c. Análisis de tareas

- Que hace el trabajador o profesional en el puesto de trabajo
- Donde y cuando lo hace
- Como y con que lo hace
- Criterios de éxito, es decir, lo que se considera trabajo bien hecho

Para la elaboración e implementación de los manuales de puesto de trabajo es necesario tomar en cuenta cada uno de los puntos enumerados anteriormente, y adaptarlos según los requerimientos de la empresa, de igual forma estos manuales de puestos deben de actualizarse periódicamente, ya que estos pueden variar en el mundo cambiante en el cual se desempeña la empresa.

- d. Instrucciones para el uso y manejo de la estructura organizacional y los manuales de puesto.

Esta propuesta de una estructura organizacional y manuales de puesto para COMERCIAL EQUIVETSA contiene un total de 14 puestos de trabajo que están siendo ocupados en la actualidad por un total de 19 personas, para las cuales se ha realizado el presente estudio y contiene las siguientes instrucciones para su correcto uso y funcionamiento.

- Estos manuales de puesto deben permanecer en la oficina del gerente de recursos humanos, debidamente archivados, de su contenido se debe involucrar en las capacitaciones de la empresa, entregar una copia o tríptico al ocupante del puesto.
- Estos manuales de puesto contienen una instrucción de evaluación de desempeño, de la cual se deben extraer las oportunidades de mejora para incluirlas en las capacitaciones de la empresa.
- Estos manuales de puesto deben anteponerse a cualquier disposición para la correcta selección de personal, apegándose su contenido con el nuevo candidato al momento de la contratación.
- Cada manual de puesto obedece a la estructura organizacional, en caso de modificación de la estructura también debe de entrarse en revisión el manual correspondiente y viceversa.
- Para la evaluación de los manuales de puesto se debe seguir la siguiente distribución:

Tabla 5. Evaluación de la eficacia de los descriptores

INDICADOR	Cumple totalmente (5)	Cumple Parcialmente (4)	Neutro (3)	No Cumple (2)	No cumple totalmente (1)
Se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa					
El perfil del ocupante del puesto se apega con el descriptor					
Las funciones del puesto están alineadas con los requerimientos					
El ocupante conoce plenamente el descriptor					
SUB TOTAL					
TOTAL					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Escala de Medición

Entre 18 - 20 puntos	optimo
Entre 15-18 puntos	Aceptable
Entre 10-15 puntos	Debe revisarse
Entre 0 - 10 puntos	No cumple

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL ACTUAL, CON EL QUE SE HA ESTADO OPERANDO

En la siguiente imagen se muestra el organigrama institucional extraído del anexo 4, relatado y dibujado a mano alzada por el gerente general, y con el que actualmente se ha estado operando empíricamente, se puede apreciar además de no tenerlo sólidamente en un documento formal, no existe un orden jerárquico ni departamental.

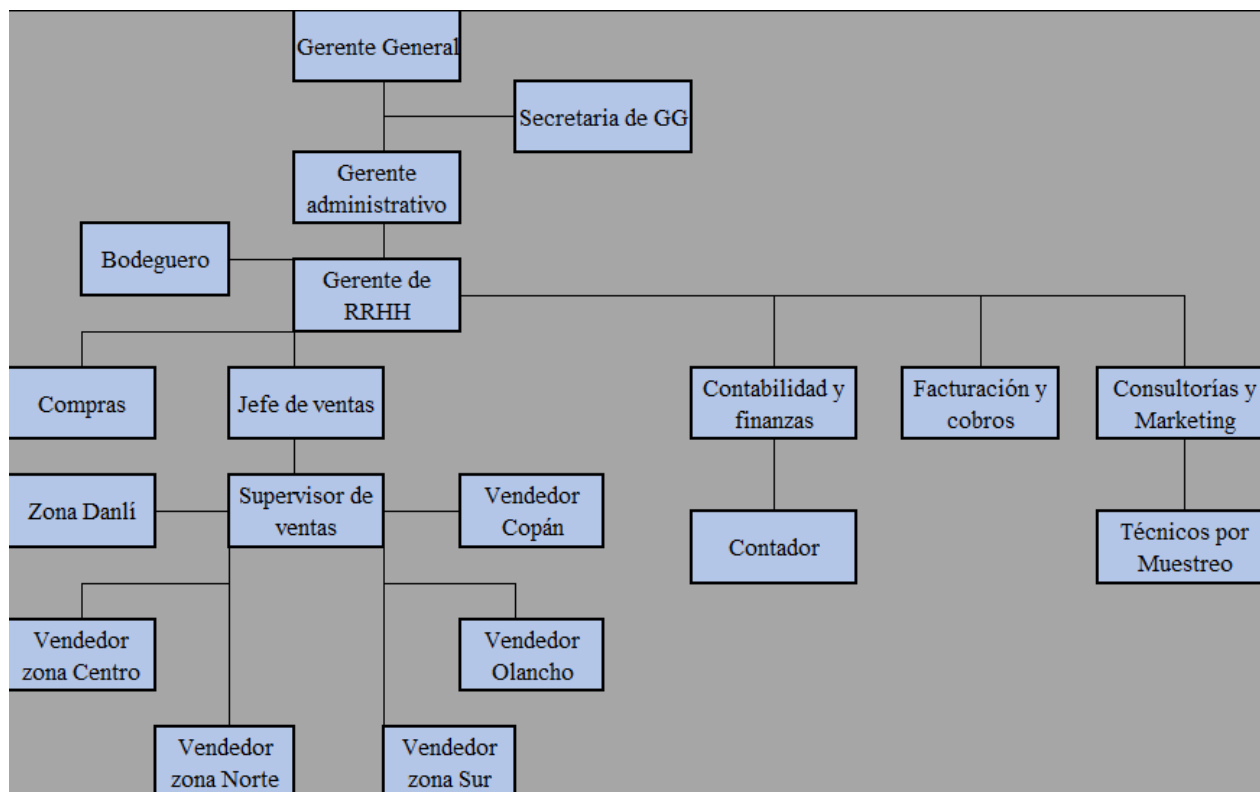


Figura 22. Organigrama institucional actual.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.2 INTERPRETACIÓN INFORMAL DEL GERENTE GENERAL

Misión: Proveer medicamentos y productos veterinarios de calidad con precios accesibles y así contribuir con el desarrollo agro veterinario.

Visión: Convertir la empresa en el mayor distribuidor de medicamento veterinario y un servicio de excelencia con valores y respetos a nuestros clientes.

Valores:

- a. Crecer
- b. Expansión
- c. Mejoramiento
- d. Capacitación
- e. Profesionalismo
- f. Mayor distribución

6.4.2.3 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL MEJORADO

En la siguiente imagen se muestra el organigrama institucional mejorado con un estilo mecanicista y con una amplitud de control angosta, con el que se recomienda debe de operar la empresa, por las características compartidas y los datos recolectados en los instrumentos aplicados.

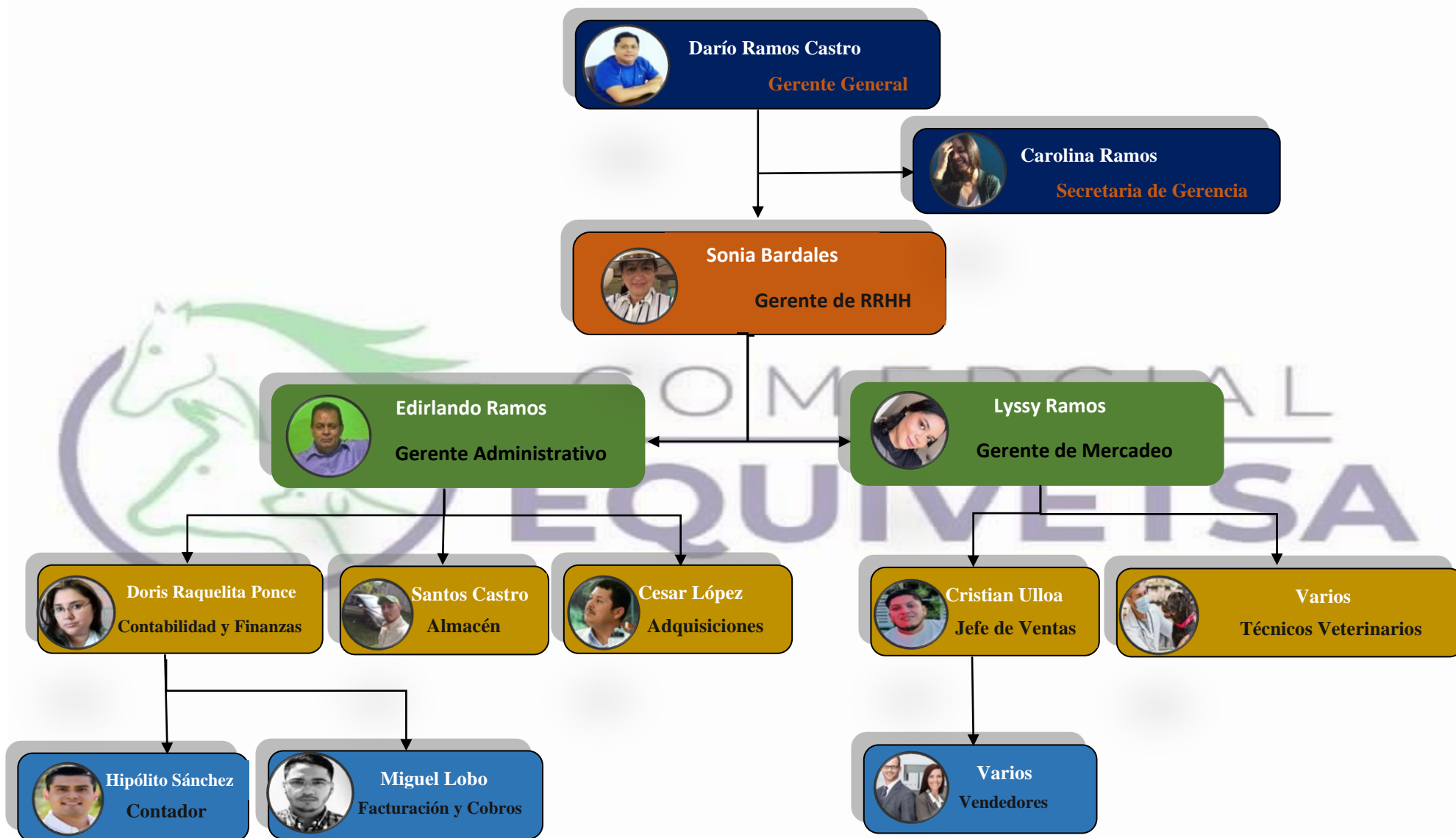


Figura 23. Organigrama Institucional Mejorado

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.4 PROPUESTA DE MEJORA PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO

Puede definirse como una serie de actividades y procedimientos realizados para obtener empleados calificados en un número suficiente para que la organización pueda elegir los adecuados para satisfacer sus necesidades de empleo (DOLAN, 2003)

significa que el desarrollo del proceso de reclutamiento comienza con decisiones lineales determinadas por las necesidades de personal de la organización (conocidas como órdenes de servicio), las cuales se basan en las necesidades organizacionales derivadas de las etapas anteriores del proceso. Recursos Humanos determina qué métodos y fuentes de contratación utilizar

Métodos y fuentes de reclutamiento

En esta sección se seleccionan, seleccionan y mantienen fuentes para enviar candidatos para la solicitud resultante. Para lograrlo, cabe recordar que el mercado de recursos humanos está formado por solicitantes de empleo y desempleados o disponibles, que pueden ser muy confiables, es decir, personas que están buscando trabajo o solicitantes, que no están interesados en trabajar. cambiar de trabajo. De esta manera, se puede hacer con fuentes internas o externas, o ambas (DOLAN, 2003)

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se refiere al ajuste de los empleados de la empresa a través de ascensos, transferencias y ascensos verticales, horizontales y diagonales cuando sea necesario para cubrir vacantes (CHIAVENATO, 2007) Esto se basa en datos e información relacionada con otros sistemas de gestión de personal, como los resultados del proceso de selección, evaluación del desempeño, programas de capacitación y educación y planificación de carrera.

Presenta una variedad de ventajas y desventajas que afectan el análisis y la decisión posterior de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales incluyen la economía al evitar gastos en fuentes externas; rapidez, evitando demoras frecuentes en el reclutamiento externo; un

mayor índice de validez y seguridad, ya que el candidato es conocido, evaluado y evaluado por los jefes involucrados. fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior; puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y cuando se hace repetidamente, limita a los empleados a las políticas y estrategias de la empresa.

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse el boca a boca, los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades (DOLAN, 2003)

Reclutamiento externo

Debido a que las organizaciones no siempre obtienen suficientes candidatos calificados o no satisfacen sus necesidades actuales, el reclutamiento externo se basa en candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de una variedad de fuentes. Las siguientes son algunas de las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo: pueden usarse en conjunto y su elección depende del costo y el tiempo involucrado.

La elección se basa en el costo y el tiempo implicado, éstas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado de manera espontánea en procesos de contratación anteriores
- Recomendaciones de los candidatos de la empresa
- Anuncios en los medios (prensa, radio, televisión e Internet)
- Los carteles de la empresa
- Agencias de empleo: empresas que se especializan en la contratación y selección de empleados.

- Asociaciones o sindicatos de trabajadores
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en escuelas y universidades
- Convenios de colaboración con otras empresas del mismo mercado
- viajes de reclutamiento a otros lugares mientras se analiza el mercado local
- Reclutamiento en línea a través de internet
- Programas de capacitación

La organización obtiene los siguientes beneficios de esta fuente: trae experiencia nueva a la organización, trae ideas nuevas, renovar y mejora sus recursos humanos y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Por otro lado, hay desventajas que se encuentran principalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha, así como en el costo, que requiere inversiones y gastos inmediatos. Además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno debido a que son desconocidos.

SELECCIÓN

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado (CHIAVENATO, 2007)

El proceso de selección implica recopilar información sobre los solicitantes de empleo y decidir a quién contratar. Los empleados deben ser ubicados y ubicados de manera que sus características laborales y de gestión coincidan con los conocimientos, habilidades y habilidades de la persona, aumentando así la probabilidad de que el sujeto quede satisfecho y se convierta en un empleado productivo con el tiempo. productivo a largo plazo ((DOLAN, 2003)91). Este proceso puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección (CHIAVENATO, 2007)

La selección debe cumplir con algún estándar o criterio para que sea válida. El análisis, la descripción y el diseño del puesto, así como la planificación de recursos humanos, son las bases para su elección. La ficha profesional gráfica que es una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto, y la matriz del plan de selección que determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados campos

Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene información sobre los puestos vacantes, el siguiente paso es elegir las estrategias de selección adecuadas para seleccionar a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden agrupar como sigue:

Formulario de solicitud y verificación de referencias

Medio para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara. (Straus, 2009)

Entrevista de selección

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado, el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de descripción de comportamientos, de grupo o por computador (Chiavenato 2007, 177).

Pruebas de conocimientos o habilidades

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas (CHIAVENATO, 2007)

Exámenes psicológicos

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

Exámenes de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o, específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad (CHIAVENATO, 2007)

Exámenes físicos

Revelan si el candidato posee o no las cualidades necesarias para el trabajo (Straus, 2009)

Técnicas de dinámicas de grupo, basadas en el drama, reconstruyen sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad (CHIAVENATO, 2007)

PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. Como proceso de decisión, la selección de personal permite tres modelos de distribución de las personas seleccionadas en los cargos vacantes (CHIAVENATO, 2007)

1. El modelo de colocación excluye la categoría de rechazo cuando solo hay un candidato y una sola posición que debe ocupar.
2. Modelo de selección cuando hay varios candidatos y solo una posición disponible. Cada candidato se compara con los requisitos del puesto y tiene dos opciones: aprobación o rechazo. Si se rechaza, se elimina del proceso porque hay muchos candidatos para una sola posición.
3. Modelo de clasificación, en el que hay varios candidatos para cada puesto y varios candidatos para cada puesto. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. El candidato tiene dos opciones para el puesto: ser aceptado o rechazado. Si no es aceptado, se le comparará con los requisitos de los demás puestos a llenar hasta que se agoten las oportunidades disponibles.

La información utilizada en la selección generalmente se recopila a lo largo de las diversas etapas o fases por las que pasa el candidato. El uso de estos varía según el perfil, el nivel de complejidad del puesto y el tipo de organización. Normalmente en

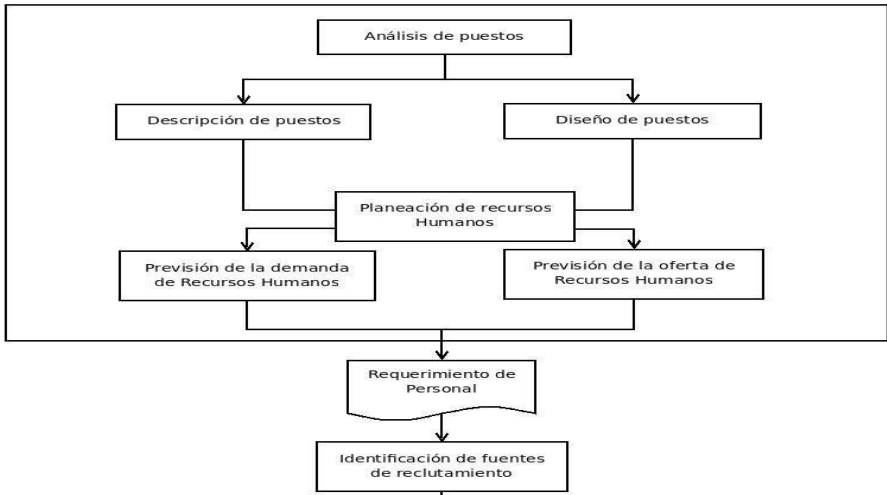
Hay dos enfoques que se utilizan para organizar (CHIAVENATO, 2007) (DOLAN, 2003)

- a) Selección con un único acto para decidir. Es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, presentadas anteriormente, que son suficientes para captar la esencia o dimensión principal del puesto de trabajo.

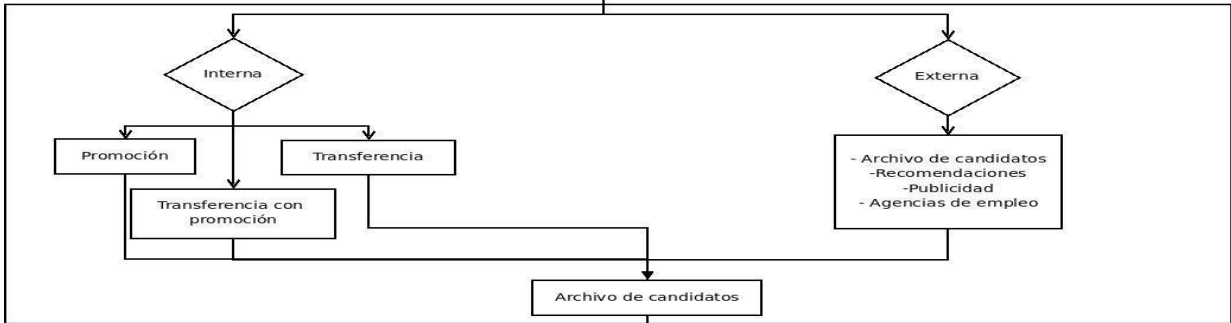
b) Selección secuencial. Proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permite a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. Puede realizarse en cuantos actos de decisión sean necesarios para el proceso.

En el flujo de proceso de reclutamiento se reflejan lo que son los pasos previos la fase de reclutamiento y selección como parte de la propuesta.

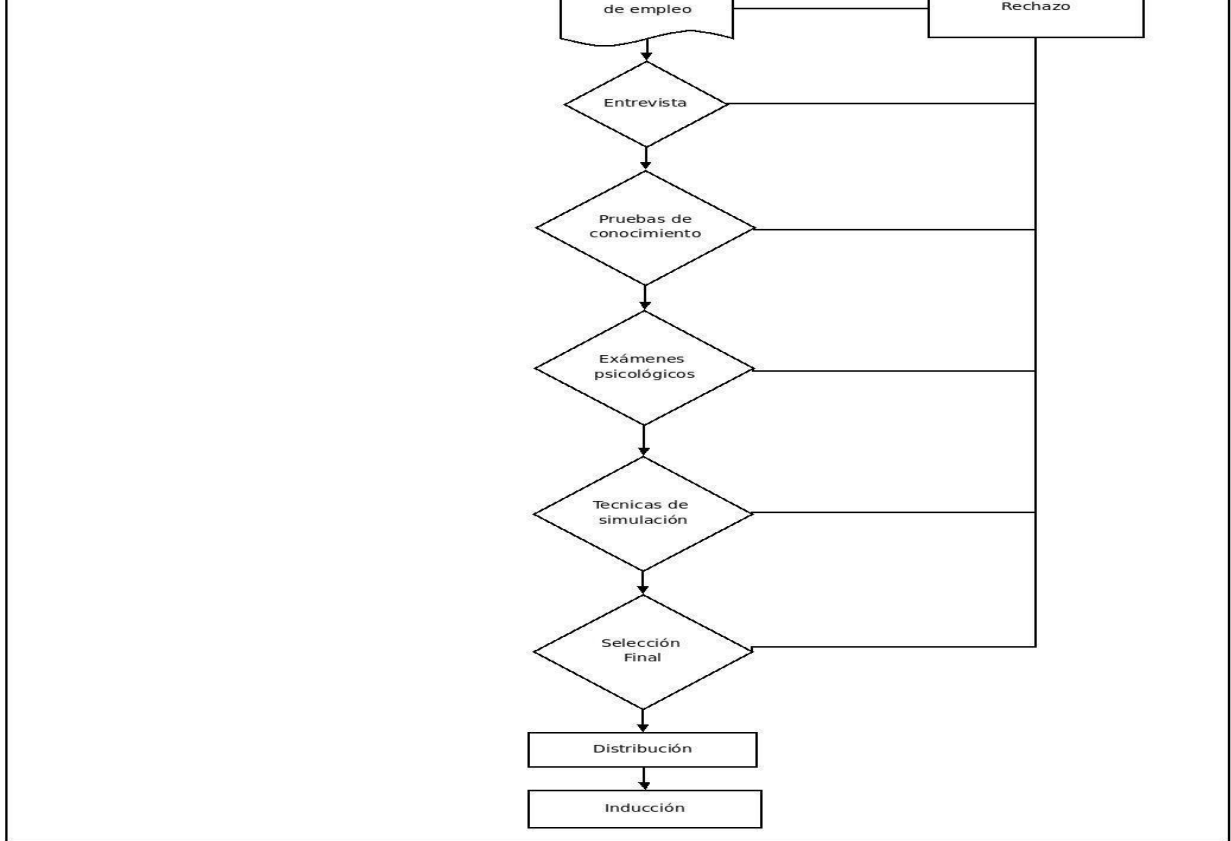
Pasos previos



Reclutamiento



Selección



6.4.2.5 PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN

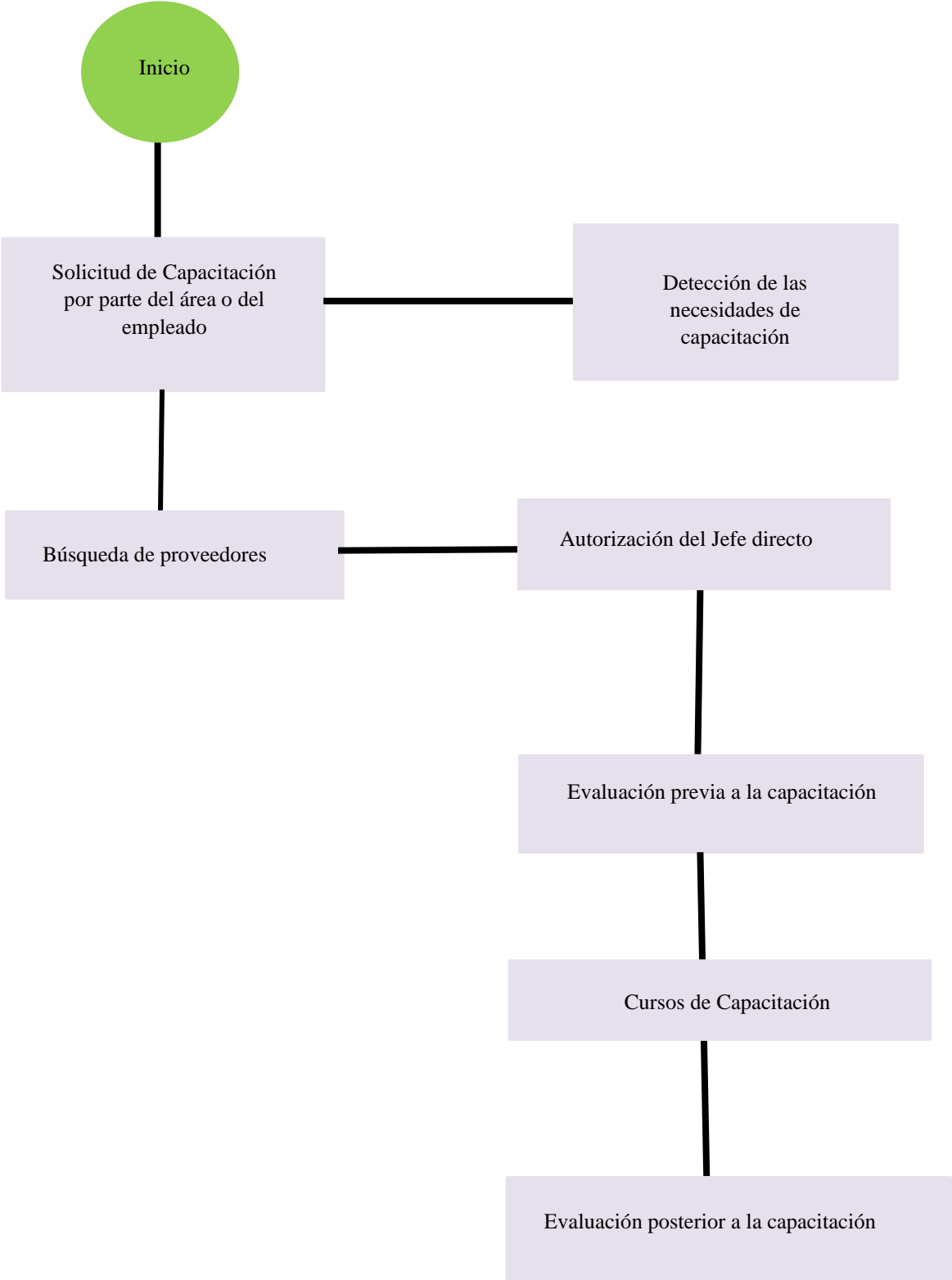
La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía (Price Waterhouse, 1987).

El plan de capacitación estará basado en las siguientes etapas:

- Necesidad: el primer paso a este proceso es reconocer la necesidad de la empresa o de cada departamento, analizar a cada uno de los individuos.
- Diseño de la instrucción: aquí se reúnen los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo la capacitación y se cumpla con el objetivo del aprendizaje durante la capacitación.
- Validación: este punto como su nombre lo dice, valida la capacitación mediante los participantes con la finalidad de garantizar la validez del programa.
- Aplicación: esta etapa el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación.
- Evaluación y seguimiento: aquí se evalúan la reacción, el aprendizaje de cada capacidad, el comportamiento y por seguimiento se llevará dentro de la empresa donde se determina la mejoría en su desempeño laboral. (HRFocus, abril 1993). (Bailón Olea, 2014)

Es importante mencionar que esto también conlleva la decisión de invertir una parte del presupuesto en esta tarea, una capacitación o desarrollo de personal, requerirá de especialistas en los temas, de invertir no solo dinero sino también tiempo.

Flujograma de capacitación



6.4.2.6 PROPUESTA DE MEJORADA DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE COMERCIAL EQUIVETSA

Misión: Ser proveedores de productos y servicios médicos veterinarios, con precios accesibles y altos índices de calidad, para contribuir al desarrollo agro veterinario.

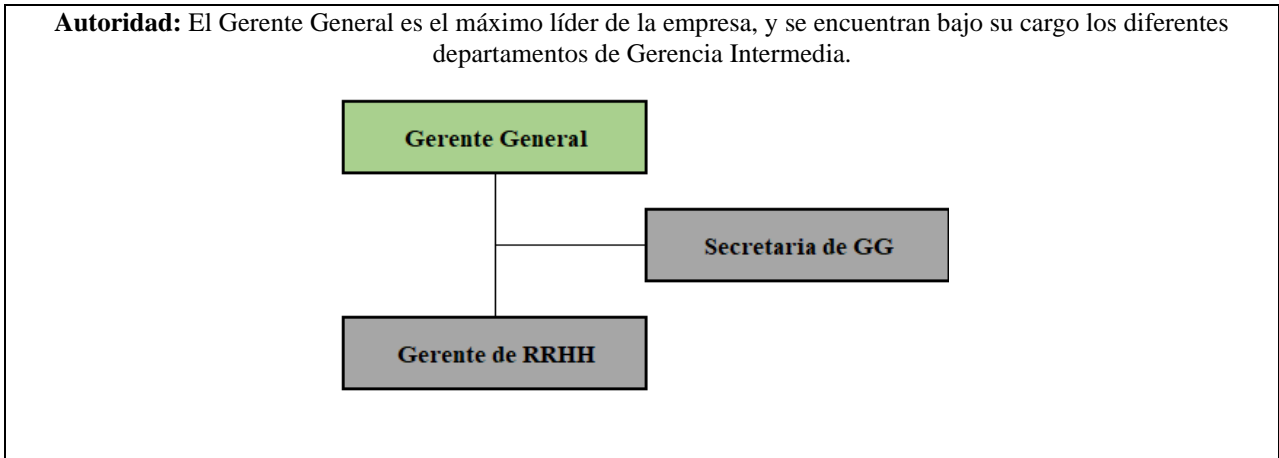
Visión: Ser los mayores distribuidores de productos y servicios médicos veterinarios a nivel nacional, en los próximos 5 años, valorando y respetando a nuestros clientes por igual.

Valores:

- a. **Profesionalismo:** instruyendo a cada integrante del equipo a desarrollar las actividades y tareas con responsabilidad, integridad, confiabilidad y excelencia.
- b. **Posicionamiento:** Esforzándonos cada día por ser la mejor opción para la satisfacción de necesidades en productos y servicios veterinarios.
- c. **Mejora continua:** buscar constantemente la mejora en los servicios y productos ofertados a nivel nacional.

6.4.2.5 FORMATO DE MANUALES DE PUESTO DE TRABAJO

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Gerencia General	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	x	
Código	CE-0001	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		




RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Debe de Manejar y Garantizar el buen funcionamiento y la sostenibilidad de la operación a través de la dirección, planeación y control de las actividades de Servicios veterinarios, Debe monitorear constantemente el logro de Objetivos y metas de la organización, también debe de monitorear la parte contable, financiera y tributaria de la empresa, debe de establecer las buenas relaciones con los clientes y partes interesadas, crear y girar instrucciones de estrategia comercial, y en general toda actividad que se considere pertinente.</p>		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Maestría Preferiblemente	
Manejo de otros Idiomas:		X
Diplomados, Cursos, Talleres:	Diplomados	
Formación medica veterinaria	Experiencia en el área	
Otros Conocimientos:	Dirección y Control	
EXPERIENCIA LABORAL		

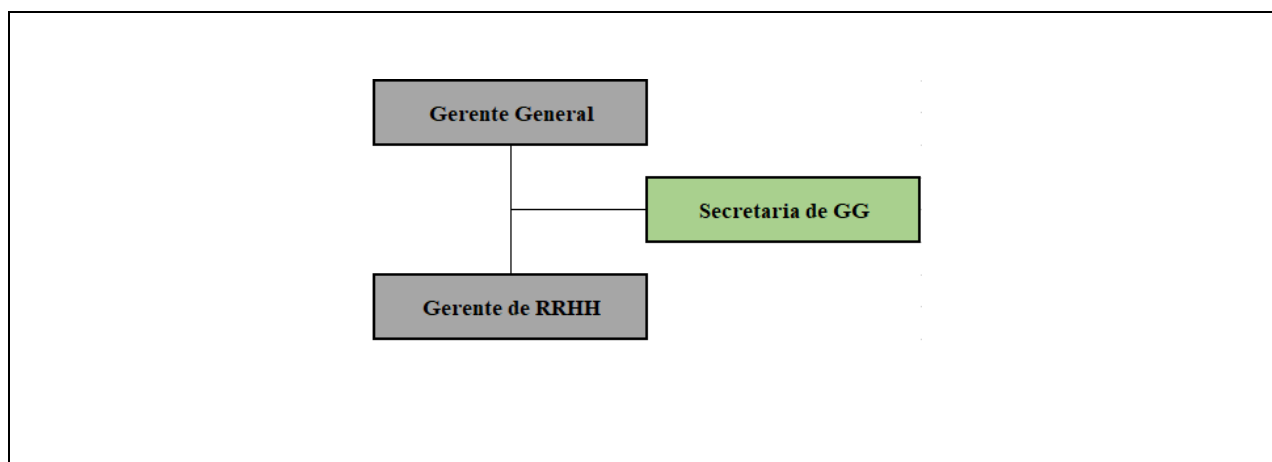
Debe de contar con una experiencia mayor a 4 años en gerencias intermedias, o gerencia general en el rubro de veterinaria, o en puestos donde haya hecho usos de sus habilidades directivas, manejo y supervisión de planes estratégicos, manejo y distribución de recursos, conocimientos de leyes laborales, tributarias, de derechos humanos, relaciones con las diferentes partes interesadas

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Manejo de presupuesto de Ingresos y Gastos			X			
Coordinación y supervisión operativa a gerencias intermedias			X			
Diseñar estrategias y fijar objetivos a corto y a largo plazo				X		
Revisión de estados financieros				X		
Revisión de evaluaciones de desempeño					X	
Supervisar el cumplimiento de las políticas, programas y acciones		X				
Ejercer acciones de liderazgo y control		X				
Revisar, evaluar y aprobar los objetivos del siguiente periodo						X
Revisión de Objetivos del periodo anterior						X
Revisión del Plan Operativo Anual (POA)						X
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Trabajo en equipo		Pensamiento critico		Conocimiento del área de negocios		
Coaching		Autoconfianza		Capacidad de Análisis de operaciones		
Capacidad de negociación		Autocontrol		Interpretación de instrucciones técnicas		
Comunicación efectiva		Inteligencia emocional		Conocimiento y adaptabilidad sistemática		
Buena administración de Recursos		Liderazgo				
Planificación		Activo				
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Manejo óptimo de recursos financieros y títulos valores				X		
Responsable del manejo adecuado de los recursos materiales			X			
Responsable del manejo adecuado del recurso humano			X			
Responsable del cumplimiento de la estrategia y logro de objetivos				X		
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Traslado de un lado a otro		X				
Sentado en periodos prolongados		X				
Caminar		X				
Estar de Pie			X			
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Coordinación de actividades			X			
Solución y coordinación de actividades				X		
Pensamiento crítico				X		
Análisis de Información				X		
Solución de Conflictos			X			
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				

	BAJO	MEDIO	ALTO
Exposición medios audiovisuales		x	
Exposición auditiva	x		
Exposición de Olfato	x		
RELACIONES			
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR	
Gerencias Intermedias	Instituciones financieras	Asistente legal	
Secretaria	Clientes	Colegas	
	Proveedores		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	x		
Antecedentes penales y policiales	x		
Copia de Identidad	x		
Copias de diplomas	x		
Estudio socioeconómico	x		
Exámenes médicos		x	
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Caretas		Cuando visita la bodega	
Mascarillas		x	
Gafas		x	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Estrés			x
Carga excesiva de trabajo		x	
Accidentes	x		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Secretaria de gerencia general	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerencia general	
Código	CE-0002	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
Asistir al gerente general cuando éste lo requiera para la correcta ejecución de las actividades, así mismo brindar seguimiento a los asuntos pendientes para que se lleven a cabo de manera efectiva aportando la iniciativa requerida y manteniendo en todo momento la seguridad de la información.		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Secundaria completa	
Manejo de otros Idiomas:		X
Diplomados, Cursos, Talleres:	Cursos	
Formación medica veterinaria	Conocimiento básico	
Otros Conocimientos:	Contable	
EXPERIENCIA LABORAL		
Debe de contar con una experiencia Mínima de un año en puestos similares		

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Asistir al Gerente General en las actividades que realice y en las que participe		X				
Mantener organizada la agenda personal, los horarios, las citas, las reuniones, la documentación, los archivos, las fechas especiales, hacer y recibir llamadas		X				
Programar los tiempos del director en función de las tareas que debe completar para lograr con que cumpla con las mismas en tiempo y forma.		X				
Elaborar revisar, elegir, enviar, recibir, registrar, distribuir y archivar correspondencia y otros materiales			X			
Elaborar y actualizar el directorio necesario para realizar sus tareas.			X			
Revisión y preparación de la documentación necesaria para la firma del G.G		X				
Recibir amablemente y brindar una atención e información adecuadas a todas las personas que acudan brindando información y orientación.		X				
Mantener en un buen estado y solicitar mantenimiento oportunamente al equipo del GG				X		
Solicitar la requisición de materiales para la disposición de los materiales en el momento y lugar correcto.			X			
Mantener en orden y limpieza su área de trabajo.		X				
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Comunicación efectiva		Autonomía		Compresión lectora y escrita		
Trabajo en equipo		Productividad		Manejo de software		
Organización y gestión del tiempo		Responsabilidad en el trabajo		Organización en la ejecución de tareas		
Tareas administrativas		Coordinación		Vocación de servicio		
Manejo del tiempo		Pensamiento critico		Uso de teléfono computadora e impresora		
Atención al cliente		Relación interpersonal				
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Es responsable de la atención al cliente						X
Es responsable de la gestión de documentos						X
Figura manejar información confidencial						X
Es responsable de que se cumplan los procedimientos para cuidar los bienes de la empresa.						X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Movimientos repetitivos						X
Postura forzada						X
Fatiga visual						X
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		


Tolerancia al estrés y la presión			X
Organización y calma		X	
ESFUERZO SENSOPERCEPCIONAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Largas horas enfrente de la computadora			X
Estrés visual			X
Carga cognitiva		X	
RELACIONES			
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR	
Gerente general	Clientes	Compañeros	
	Proveedores		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia de Identidad	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos	X		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla	X		
Alcohol	X		
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Problemas musco esqueléticos			X
Tensión y estrés		X	
Lesiones	X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA

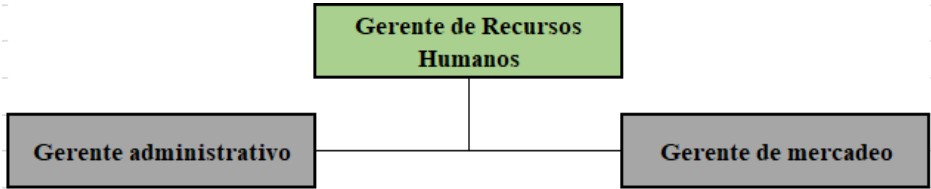
DESCRIPTOR DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	Jefe de Recursos Humanos	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente General	
Código	CE-0003	

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA

Autoridad: El Gerente de recursos humanos depende jerárquicamente del gerente general y tiene bajo su cargo directo las dependencias intermedias, sirve como conexión entre el gerente general y estas dependencias, puede ejercer autoridad sobre ellas.



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo principal es el correcto funcionamiento del recurso humano desde su selección hasta la finalización de su relación, dentro de la empresa y su interacción con los demás entornos, a través de la supervisión y administración de sus funciones, debe revisar periódicamente que todas las plazas estén cubiertas y en correcto funcionamiento, así como el diseño y la implementación de nuevos puestos en caso de ser requerido.

FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO

DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Licenciatura o Ingeniería	
Manejo de otros Idiomas:	Ingles preferibles	
Diplomados, Cursos, Talleres:	Diplomados en RRHH, leyes	
Formación médica veterinaria		x
Otros Conocimientos:	Manejo de personal	


EXPERIENCIA LABORAL

1. Debe de contar con una experiencia mayor a 1 años en gerencias o jefatura de recursos humanos.
2. Incluir en su perfil experiencia en el manejo adecuado de persona, debe ser comprobable en puestos similares al que se está describiendo.

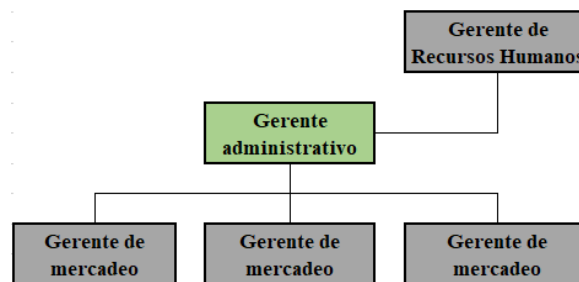
FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Planificar, dirigir y coordinar políticas del personal.			X			
Velar por el correcto funcionamiento de las relaciones laborales del personal.		X				
Manejo del proceso de reclutamiento y selección del personal.			X			
Revisión de conflictos y aplicar procedimientos disciplinarios			X			
Aplicar evaluaciones de desempeño al personal.					X	
Crear y manejar planes preventivos de salud ocupacional				X		
Revisión, diseño, o reestructura de puestos en caso de ser necesario.				X		
Formación y desarrollo de personal				X		
Revisión y diseño de planes de compensación y beneficios.				X		
						X
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Trabajo en equipo		Liderazgo		Conocimiento de legislación laboral		
Coaching		Autoconfianza		Manejo adecuado de procesos disciplinarios		
Capacidad de negociación		Autocontrol		Interpretación adecuada de datos numéricos y gráficos		
Comunicación efectiva		Inteligencia emocional				
Manejo adecuado del conflicto						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Manejo adecuado de personal						X
Correcto manejo de recursos materiales				X		
Evitar demandas y sanciones por malos procedimientos						X
Evitar indemnizaciones por accidentes laborales						X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Sentado en periodos prolongados		X				
Movilidad en oficinas		X				
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Pensamiento estratégico				X		
Pensamiento crítico				X		
Conflictos laborales		X				
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Exposición medios audiovisuales		X				

Exposición auditiva	x		
Exposición de Olfato	x		
RELACIONES			
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR	
Gerencia General	Ministerio de Trabajo		
Jefaturas bajo su mando	Agencias de empleo		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	x		
Antecedentes penales y policiales	x		
Copia de Identidad	x		
Copias de diplomas	x		
Estudio socioeconómico	x		
Exámenes médicos	x		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Protectores visuales		x	
Guantes		x	
Arneses		x	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Estrés		x	
Carga excesiva de trabajo		x	
Accidentes	x		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Gerente administrativo	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente de Recursos Humanos	
Código	CE-0004	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		

Autoridad: El jefe administrativo depende directamente del gerente de recursos humanos, y tiene bajo su mando los puestos de contabilidad y finanzas, el encargado de bodega, y el encargado de compras, debe de velar por el correcto funcionamiento de estos y ejercer las medidas y directrices adecuadas para su correcto funcionamiento.



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>El objetivo principal del jefe de administración consiste en una correcta planeación y coordinación de los procedimientos administrativos, debe de dar seguimiento al cumplimiento de procesos generales financieros, de las funciones que desempeñan los colaboradores en su competencia, también debe de brindar los insumos necesarios a cada departamento para el correcto desempeño de sus funciones. en general debe de velar por el correcto funcionamiento integrado de los recursos financieros y materiales.</p>		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Licenciatura en administración de empresas	
Manejo de otros Idiomas:		x
Diplomados, Cursos, Talleres:	Diplomados en admón.	
Formación médica veterinaria		x
Otros Conocimientos:		x
EXPERIENCIA LABORAL		
<p>1. Debe de contar con una experiencia mayor o igual a dos años como jefe de administración.</p>		


2. Experiencia de un año en puestos administrativos o contables.						
FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Realizar previsiones de resultados de contabilidad y finanzas.			X	X	X	
Aprobar o rechazar presupuestos.			X			X
Revisión de gestión de riesgos.				X		
Evaluación y toma de decisiones sobre inversiones			X			X
Supervisión de Contabilidad, bodega y compras.		X			X	
Realizar los flujos de caja y gestionar caja chica.			X			
Análisis de costo beneficios			X			
Coordinar adquisición de bienes materiales y servicios			X			X
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Análisis organizacional		Integridad		Manejo de sistemas		
Planificación estratégica		Carácter solido		Compras electrónicas		
Capacidad de dirigir		Proactividad		Conocimiento de compras internacionales		
Comunicación efectiva		Perseverancia				
Toma de decisiones organizacionales						
Orientación al resultado						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Manejo de presupuestos					X	
Manejo de títulos valores				X		
Manejo y control de quipos materiales				X		
					X	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Sentado en periodos prolongados		X				
Movilidad en oficinas				X		
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Análisis numérico					X	
Pensamiento de información escrita				X		
Periodos de concentración prolongada					X	
Control estratégico				X		
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	

Exposición medios audiovisuales		x	
Exposición auditiva	x		
Exposición de Olfato	x		
RELACIONES			
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR	
Gerencia General	Proveedores		
Jefaturas bajo su mando	Clientes		
Todos los colaboradores	Servicios tercerizados		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	x		
Antecedentes penales y policiales	x		
Copia de Identidad	x		
Copias de diplomas	x		
Estudio socioeconómico	x		
Exámenes médicos	x		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Protectores visuales		x	
Guantes		x	
Arneses		x	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Estrés			x
Agotamiento		x	
Accidentes	x		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

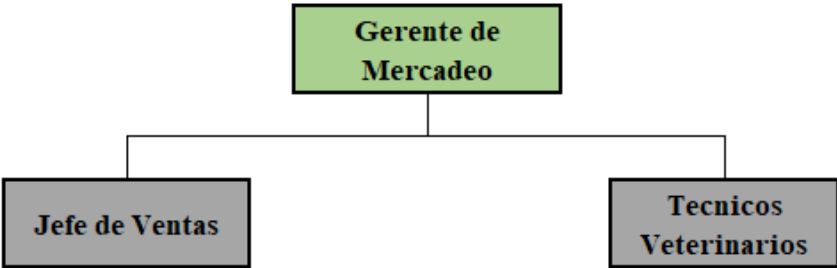
COMERCIAL EQUIVETSA
DESCRIPTOR DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	Jefe de mercadeo	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente de Recursos Humanos	
Código	CE-0005	

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA

Autoridad: El jefe de mercadeo y consultorías depende jerárquicamente del gerente de recursos humanos y tiene bajo su mando los puestos orientados a las ventas y consultorías veterinarias de campo, y puede realizar acciones disciplinarias preventivas sobre estos.



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

Definir, diseñar y manejar un plan estructurado de mercadeo de la empresa, para impulsar el mercadeo de sus productos, y determinar las líneas estratégicas de mercadeo para impulsar los diferentes productos o servicios, y lograr metas en ventas, así como monitorear la competencia a través de benchmarking, liderar las consultorías de campo en el sector veterinario que vayan integrada con los productos y servicios de la empresa.

FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO

DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Lic. Mercadotecnia o Médico Veterinario	
Manejo de otros Idiomas:	Ingles	
Diplomados, Cursos, Talleres:	Talleres	
Formación médica veterinaria	x	
Otros Conocimientos:	Técnicos en veterinaria	

EXPERIENCIA LABORAL

1. Debe de contar con una experiencia veterinarias mayor o igual a dos en ventas con metas.
2. Con años de experiencia en consultorías veterinarias.
3. De ser posible contar con experiencia en otras áreas administrativas y operativas, no obligatorio.


FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Determinar y monitorear la demanda de productos y servicios			X			
Realizar benchmarking competitivo			X			
Crear planes de mercadeo de los productos de la empresa			X			
Realizar mediciones de campañas publicitarias				X		
Gestión y manejo de presupuesto de mercadeo			X			
Monitoreo de redes sociales propias y de la competencia		X				
Garantizar consonancia mercadeo versus identidad de nuestra empresa				X		
Crear metas y planes de ventas a nivel nacional			X			
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Trabajo en equipo		Flexibilidad		Manejo de benchmarking		
Conocimiento del giro comercial		Capacidad de Escucha		Manejo y aplicación de encuestas		
Conocimiento del mercado		Creatividad				
Orientación al logro de objetivos		Responsabilidad				
Comunicación efectiva		Paciencia				
Logros y Metas		Poder de convencimiento				
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Incremento de ventas					X	
Manejo de presupuestos			X			
Manejo de productos en promoción			X			
Manejo de personal de ventas					X	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Movilización al interior del país			X			
Estar sentado en periodos de tiempo prolongado			X			
Estar de pie en periodos de tiempos prolongados		X				
Movilidad		X				
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Motivación a su equipo					X	
Incumplimiento de metas de sus subalternos			X			
Manejo de competencia desleal			X			
Creación de planes de incentivos			X			
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Exposición medios audiovisuales			X			
Exposición auditiva		X				

Exposición de Olfato	x		
RELACIONES			
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR	
Gerente de recursos humanos	Proveedores		
Equipo de vendedores	Clientes		
Equipo técnico	Servicios tercerizados		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	x		
Antecedentes penales y policiales	x		
Copia de Identidad	x		
Copias de diplomas	x		
Estudio socioeconómico	x		
Exámenes médicos	x		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Estrés			x
Agotamiento		x	
Accidentes vehiculares		x	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

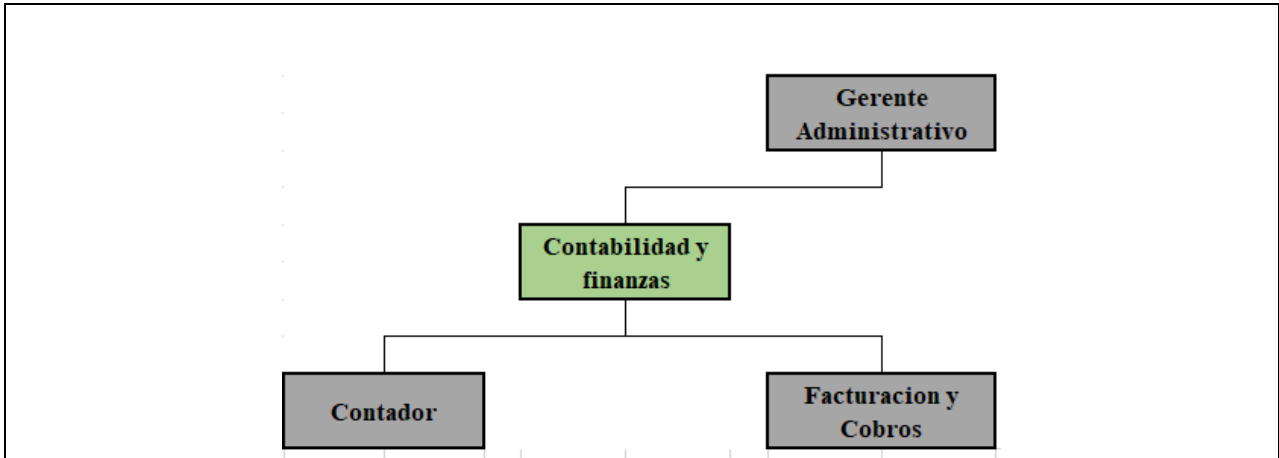
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA
DESCRIPTOR DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	Contabilidad y Finanzas	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente administrativo	
Código	CE-0006	

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

Debe tener la capacidad de elaborar los distintos estados contables y financieros para participar activamente en el diseño y construcción de sistemas de información. Es el responsable de adecuado manejo y entrega de los estados financieros de la Empresa.

FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO

DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Licenciatura	
Manejo de otros Idiomas:		x
Diplomados, Cursos, Talleres:	Diplomados	
Formación médica veterinaria		x
Otros Conocimientos:	Contabilidad computarizada	


EXPERIENCIA LABORAL

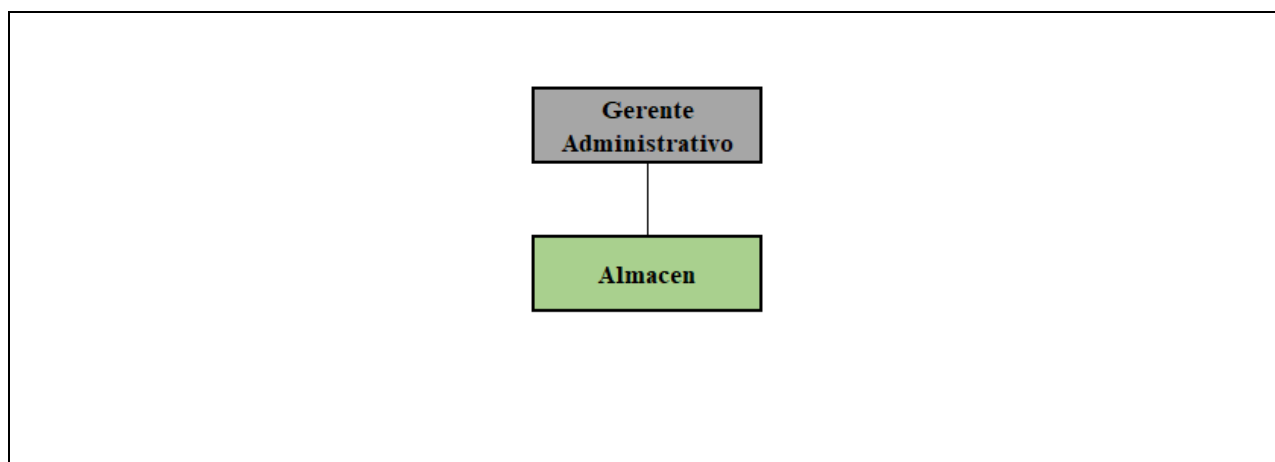
Deseable experiencia liderando áreas de administración contabilidad mínima de 3 años y manejo de herramientas de MS Office

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Dirigir y supervisar el manejo de inventarios y activos físicos		X				
Proponer perfiles de puestos y escala salarial de acuerdo con el cuadro de asignación de personal.						X
Analizar la información contable		X				
Revisar presupuestos		X				
Realizar el análisis y gestión de riesgo		X				
Brindar recomendaciones para reducir costos			X			
Generar análisis de costo y beneficio			X			
Supervisar las cobranzas de lo facturado		X				
Brindar información oportuna para la toma de decisiones		X				
Revisión y envío de información estadística a los superiores			X			
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Trabajo bajo presión		Planificación		Análisis de la información financiera		
Relaciones interpersonales		Adaptabilidad		Conocimiento en matemáticas avanzadas		
Liderazgo		Creatividad		Dominio de PC y herramientas de MS Office		
Trabajo en equipo		Ágil				
Alcance de los objetivos						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Es el responsable de analizar las cuentas por pagar y organizar los fondos disponibles para los compromisos adquiridos.						X
Es el responsable de preparar información contable						X
Es el encargado de mantener un buen sistema contable y financiero.						X
Manejo de caja						X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Traslado a otras áreas						X
Permanecer sentado						X
Caminar						X
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Resolución de problemas complejos						
Concentración						
Estrés						
Toma de decisiones						
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Exposición auditiva y visual						X

Fatiga				X
RELACIONES				
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR		
Jefaturas	Entidades financieras	Auditores		
Personal de las áreas				
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE		
Hoja de vida	X			
Antecedentes penales y policiales	X			
Copia de Identidad	X			
Copias de diplomas	X			
Estudio socioeconómico	X			
Exámenes médicos	X			
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR		
Mascarillas	X			
Alcohol	X			
EXPOSICIÓN A RIESGOS				
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Dolores musculares	X			
Fatiga muscular			X	
Dolor de espalda		X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente			

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Almacén	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente Administrativo	
Código	CE-0007	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		




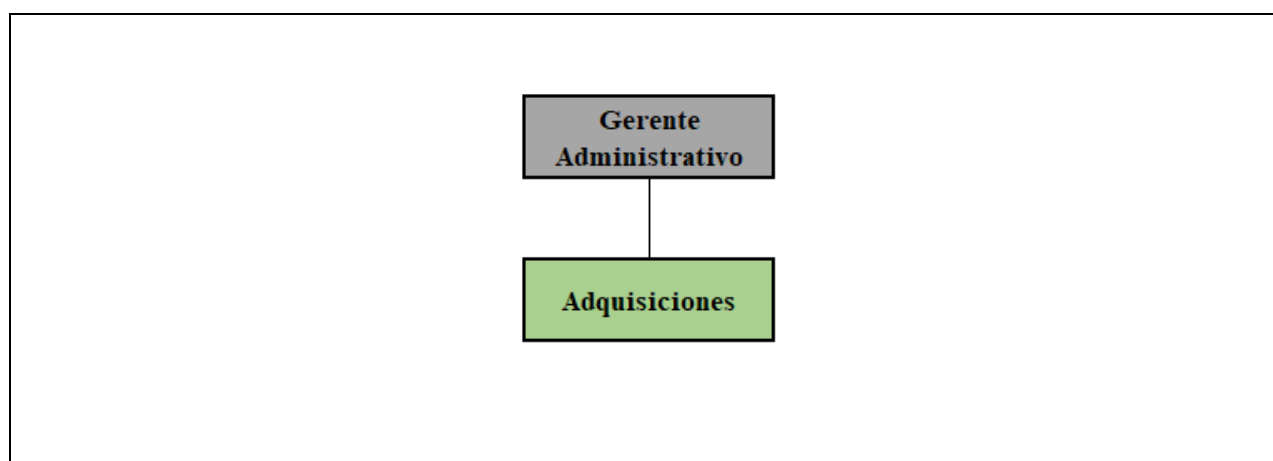
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Debe encargarse de la custodia, el control y la colaboración activa en la distribución de suministros y la gestión de los mismos. Así mismo debe llevar un control de registro de inventarios en la bodega.</p>		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Licenciatura preferiblemente	
Manejo de otros Idiomas:		X
Diplomados, Cursos, Talleres:	Cursos	
Formación médica veterinaria	Experiencia en el área	
Otros Conocimientos:	Técnicas de control de inventario	
EXPERIENCIA LABORAL		
<p>Experiencia de 2 años en cargos similares</p>		

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Ingresar los productos al sistema informático de la comercializadora e ingresar facturas contables.			X			
Debe mantener el orden de la bodega y el almacenamiento de los productos para proteger la integridad de todos		X				
Participar en el inventario físico de todos los productos almacenados en las bodegas de la empresa de forma diaria, mensual, semestral, anual o de según lo solicitado.		X	X		X	X
Controlar las existencias utilizando inventarios programados reportando a la jefatura.			X			
Validar la concordancia entre las órdenes de compra y producto recibido.		X				
Permitir o impedir la salida de materiales o equipos de la bodega y la entrada al área de la bodega.		X				
Responsable de mantener informada a la jefatura sobre la disponibilidad de insumos		X				
Apoyar al equipo de ventas en las necesidades propias del área						
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Metódico		Manejo de la tecnología		Técnico en logística y distribución		
Proactivo		Control de inventario		Curso de técnicas para control de inventarios		
Capacidad para trabajar bajo presión						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Solicitar adquisición de compras						X
Distribución y devolución de productos o materiales						X
Informar a la jefatura cualquier aspecto que no cumpla con las reglas establecidas.						X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Movilización física						X
Traslado de cajas de productos						X
Tiempo de pie						X
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Análisis de información						X
Control de procesos						X
Capacidad de identificar y diferenciar productos						X
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Exposición de Olfato						X
Tacto						X
RELACIONES						
INTERNAS		EXTERNAS		OTRAS/ESPECIFICAR		
Todos los equipos de la Comercializadora		Proveedores		NA		

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia de Identidad	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos	X		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Guantes	X		
Casco	X		
Mascarilla	X		
Faja de protección	X		
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Problemas musco esquelético			X
Exposición a productos químicos			X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Adquisiciones	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente administrativo	
Código	CE-0008	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Debe ser el responsable de la gestión de proveedores y el suministro de equipos, bienes y servicios. Así mismo debe llevar a cabo actividades de adquisiciones estratégicas en diversas categorías de gasto, buscar alternativas más atractivas y hallar proveedores más beneficiosos y rentables.</p>		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Licenciatura preferiblemente	
Manejo de otros Idiomas:		X
Diplomados, Cursos, Talleres:	Diplomados	
Formación médica veterinaria	Conocimiento básico	
Otros Conocimientos:	Logística	
EXPERIENCIA LABORAL		
<p>Experiencia comprobada en el puesto de compras de 1 a 3 años</p>		


FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Planificar, dirigir y llevar a cabo estrategias de compra.		X				
Monitorear y llevar un informe de métricas funcionales clave para reducir costos y aumentar la eficacia.			X			
Elaborar estrategias de negociación y llegar a un acuerdo óptimo			X			
Identificar cambios en el equilibrio de poder entre compradores y proveedores		X				
Realizar evaluaciones comparativas, análisis de escenarios y costos.			X			
Evaluar, administrar y reducir los riesgos		X				
Asociarse con proveedores confiables			X			
Determinar el momento de entrega y la cantidad.			X			
Monitorear los niveles de demanda		X				
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Liderazgo		Organización		Conocimiento en gestión de inventarios		
Trabajo en equipo		Proactivo		Dominio de MS Office		
Planificación		Actualización continua				
Pensamiento estratégico						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Es responsable de desarrollar y ejecutar estrategias de compras					X	
Es el responsable de determinar si la empresa tiene suficientes suministros para satisfacer sus demandas.					X	
Es el responsable de reducir los costos eliminando el desperdicio					X	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Posición mantenida (sentado)					X	
Caminar			X			
Manipulación de cargas		X				
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Concentración al máximo						
Presión laboral						
Variedad de tareas						
Estrés						
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Exposición de Olfato		X				
Exposición visual					X	
Exposición auditiva			X			
RELACIONES						
INTERNAS		EXTERNAS		OTRAS/ESPECIFICAR		

Jefatura	Proveedores			
Compañeros	Acreedores			
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE		
Hoja de vida	X			
Antecedentes penales y policiales	X			
Copia de Identidad	X			
Copias de diplomas	X			
Estudio socioeconómico	X			
Exámenes médicos	X			
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR		
Mascarilla	X			
Alcohol o gel	X			
EXPOSICIÓN A RIESGOS				
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO	
Lumbalgia				
Fatiga muscular				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente			

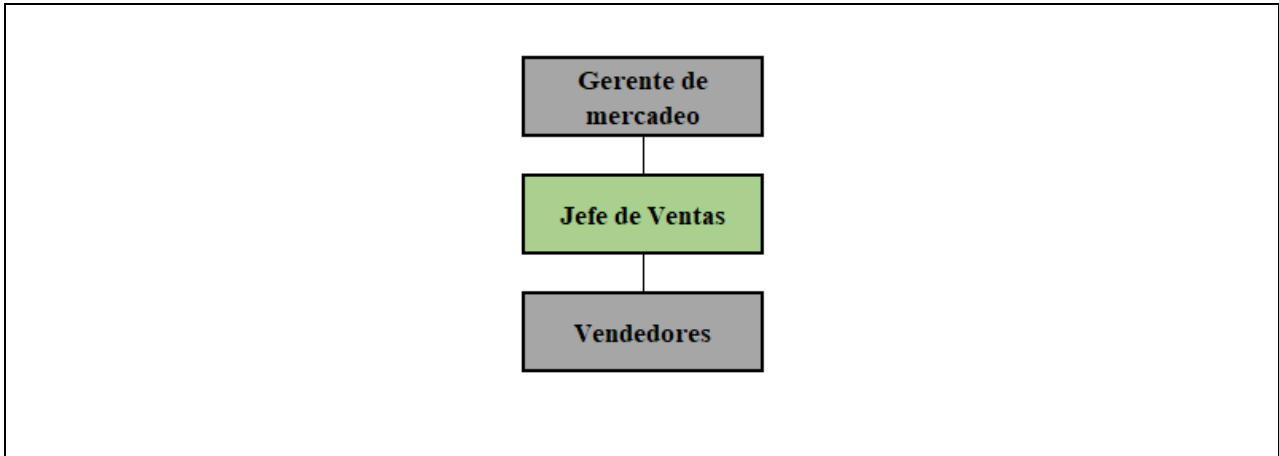
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA
DESCRIPTOR DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	Jefe de ventas	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente de Mercadeo	
Código	CE-0009	

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo principal de este puesto, es liderar los diferentes equipos y a la vez coordinar los vendedores, alcanzando metas propuestas que maximicen las mismas y contribuyan a un crecimiento efectivo de los ingresos, mensualmente se plantean objetivos y estrategias para alcanzarlos.

FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO

DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Licenciatura en mercadotecnia	
Manejo de otros Idiomas:	Ingles intermedio	
Diplomados, Cursos, Talleres:	Diplomados y talleres	
Formación médica veterinaria		x
Otros Conocimientos:	Marketing	

EXPERIENCIA LABORAL


Debe de contar con dos años de experiencia supervisando personal de ventas, preferiblemente del sector veterinario de campo, y un año como vendedor.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual

Planificar presupuestos de ventas		x	x		
Establecer metas y objetivos		x			x
Realizar pronósticos de ventas		x			
Seleccionar personal de ventas		x		x	
Evaluación de equipo de ventas		x			
COMPETENCIAS					
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS	
Liderazgo		Planificación			
Relaciones interpersonales		Adaptabilidad			
Orientado al logro		Creatividad			
Trabajo en equipo		Ágil			
Alcance de los objetivos					
RESPONSABILIDADES					
TIPO DE RESPONSABILIDAD			NIVEL		
			BAJO	MEDIO	ALTO
Manejo de presupuesto de comisiones				x	
Manejo de presupuesto de caja chica			x		
Tiene vehículo y moto a su cargo					x
Manejo en grandes cantidades de material y producto para publicidad				x	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO					
ESFUERZO FÍSICO			NIVEL		
			BAJO	MEDIO	ALTO
Traslado a otras áreas				x	
Camina constantemente				x	
ESFUERZO MENTAL			NIVEL		
			BAJO	MEDIO	ALTO
Coordinación de equipos				x	
Respuestas inmediatas					x
Estrés				x	
Elaboración de informes					x
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN			NIVEL		
			BAJO	MEDIO	ALTO
Exposición auditiva y visual					x
Exposiciones a diferentes temperaturas				x	
RELACIONES					
INTERNAS		EXTERNAS		OTRAS/ESPECIFICAR	
Jefe de mercadeo		Clientes			
Vendedores		Competencia			
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO					
TIPO		REQUIERE		NO REQUIERE	
Hoja de vida		X			
Antecedentes penales y policiales		X			
Copia de Identidad		X			

Copias de diplomas	X		
Estudio socioeconómico	X		
Exámenes médicos	X		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarillas		x	
Alcohol		x	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Rayos solares		x	
Temperaturas variables		x	
Lugares encerrados		X	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Técnico veterinario	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	2	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Gerente de mercadeo	
Código	CE-0010	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		

Autoridad: Dependen jerárquicamente del gerente de mercadeo, y no tiene autoridad exclusiva, todas las decisiones que se tomen deben de ser autorizadas por el gerente de mercadeo.




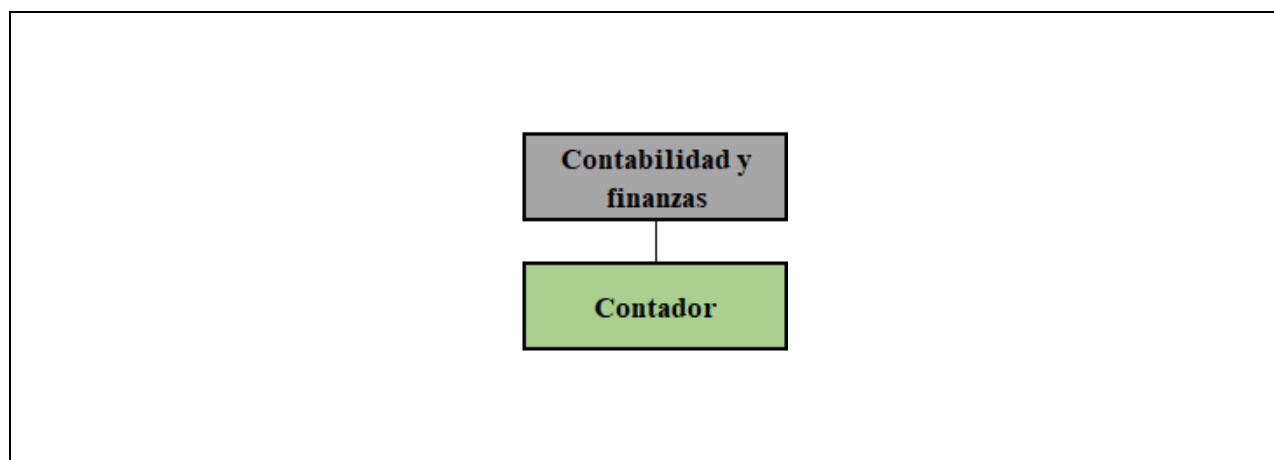
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
Es servir de auxiliares veterinarios tomando muestras y ejecutando pruebas de laboratorio, para ayudar a los veterinarios a diagnosticar y tratar animales, que se encuentran heridos o enfermos, y así poder brindar primeros auxilios en emergencias de carácter animal.		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Auxiliar Técnico Veterinario	
Manejo de otros Idiomas:	Ingles básico	
Diplomados, Cursos, Talleres:	Talleres veterinarios	
Formación médica veterinaria	x	
Otros Conocimientos:	Enfermería humana preferible	
EXPERIENCIA LABORAL		
Experiencia comprobable en el área veterinaria de dos años, preferiblemente en la obtención de pruebas de laboratorio. Experiencia comprobable en el área de enfermería ya sea humana o veterinaria un año.		

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Ayudar a los clientes con sus mascotas		x				
Brindar atención medica básica para animales		x				
Hacer diligencias para el veterinario		x				
Preparar animales para diversos procedimientos		x				
Recoger muestras para exámenes de laboratorio		x				
Asesoramiento a dueños de mascotas		x				
Realizar estudios de campo				x		
Capacitaciones a equipo de ventas			x			
Talleres para clientes					x	
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Capacidad de trabajo en equipo		Conocimiento del producto		Inyecciones		
Servicio al cliente		Paciencia y tolerancia		Tomar muestras medicas		
Empatía		Confianza en sí mismo		Cálculo de dosis		
Interés en medicina veterinaria		Amor por los animales		Conocimientos médicos		
Buena comunicación						
Destrezas practicas						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Equipo médico veterinario				x		
Medicamentos				x		
Instalaciones clínicas				x		
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Estar de pie en periodos prolongados			x			
Estar sentado en periodos prolongados		x				
Posiciones ergonómicas incomodas			x			
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Pensamiento critico			x			
Cálculos matemáticos para la aplicación y receta de medicamentos			x			
Análisis de soluciones a problemas en mascotas			x			
Preparación de informes, capacitaciones y talleres			x			
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Exposición de Olfato				x		
Exposición medios audiovisuales			x			
Exposición auditiva		x				
RELACIONES						
INTERNAS		EXTERNAS		OTRAS/ESPECIFICAR		

Gerente de mercadeo	Clientes	Colegas	
Vendedores	Instituciones medico veterinarias		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia de Identidad	X		
Copias de diplomas	X		
Estudio socioeconómico	X		
Exámenes médicos	X		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla	X		
Alcohol/Gel antibacterial	X		
Guantes	X		
Gabachas medicas	X		
Zapatos adecuados	X		
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Contacto con medicamentos			X
Lugares encerrados	X		
Caídas	X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Contador	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Contabilidad y finanzas	
Código	CE-0011	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		




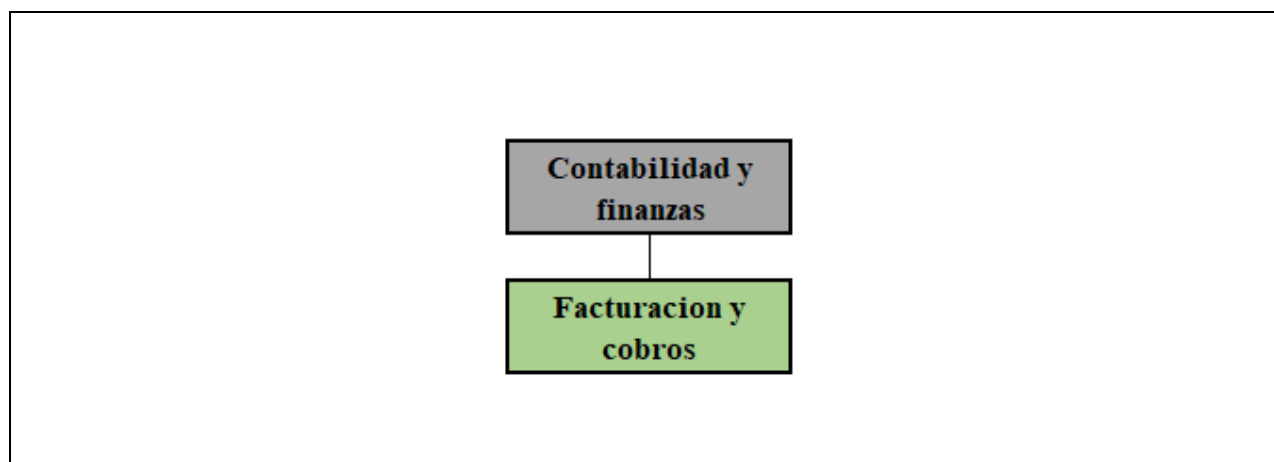
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Analizar y registrar todos los movimientos y transacciones contables en el sistema, así como preparar reportes y estados financieros de acuerdo con los principios contables para asegurar el buen funcionamiento de la empresa.</p>		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Licenciatura	
Manejo de otros Idiomas:		X
Diplomados, Cursos, Talleres:	Diplomados	
Formación médica veterinaria	Experiencia en el área	
Otros Conocimientos:	Conocimientos financieros	
EXPERIENCIA LABORAL		
Experiencia total o indispensable de 1 a 3 años		

FUNCIONES Y ACTIVIDADES						PERIODICIDAD				
						Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Asegurar que la empresa cumpla con las obligaciones legales y fiscales						X				
Verificar los movimientos y transacciones contables que se realizan						X				
Llevar un control de gastos y facturación							X			
Preparar y presentar los estados financieros de las operaciones de la empresa, revisarlos y señalar las variaciones con respecto a períodos anteriores.						X				
Crear los datos y asegurarse de que el cálculo de la planilla sea correcto							X			
Realizar el pago a los proveedores con la aprobación de la gerencia administrativa.										
Mantener los reportes de activo fijo y depreciación actualizados.						X				
Crear informes de gestión de cobros							X			
Archivar documentos bajo su CARGO						X				
COMPETENCIAS										
ORGANIZACIONALES			ESPECIFICAS			TÉCNICAS				
Orientación a resultados			Dominio de MS Office			Programación y análisis de sistemas				
Optimización de recursos			Manejo de programas contables							
Trabajo en equipo			Cálculos de planilla							
Orientación al cliente										
RESPONSABILIDADES										
TIPO DE RESPONSABILIDAD						NIVEL				
						BAJO	MEDIO	ALTO		
Responsable de la administración del flujo de efectivo										X
Responsable de la elaboración de los estados financieros de la empresa										X
Proyecciones y variaciones contable										X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO										
ESFUERZO FÍSICO						NIVEL				
						BAJO	MEDIO	ALTO		
Tiempo sentado										X
Movimientos repetitivos										X
Caminar							X			
ESFUERZO MENTAL						NIVEL				
						BAJO	MEDIO	ALTO		
Proceso analítico										X
Trabajo bajo presión										X
Creación de alternativas										X
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN						NIVEL				
						BAJO	MEDIO	ALTO		
Exposición a la PC										X
Exposición auditiva							X			
RELACIONES										
INTERNAS			EXTERNAS			OTRAS/ESPECIFICAR				

Comunicación con los equipos de la empresa	Autoridades externas		
Jefatura	Proveedores		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia de Identidad	X		
Copias de diplomas	X		
Estudio socioeconómico	X		
Exámenes médicos	X		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla			
Gel o alcohol			
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Lumbalgia		X	
Ciática		X	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Facturación y cobros	 COMERCIAL EQUIVETSA
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	1	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Contabilidad y finanzas	
Código	CE-0012	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
Se debe encargarse de examinar y elaborar facturas, asegurar la exactitud e integridad de los datos de facturación, solventar dificultades de facturación y mantener registros precisos, como también cobrar en efectivo o tarjeta.		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:	Secundaria completa	
Manejo de otros Idiomas:		X
Diplomados, Cursos, Talleres:	Curso	
Formación médica veterinaria	No indispensable	
Otros Conocimientos:	Contabilidad	
EXPERIENCIA LABORAL		

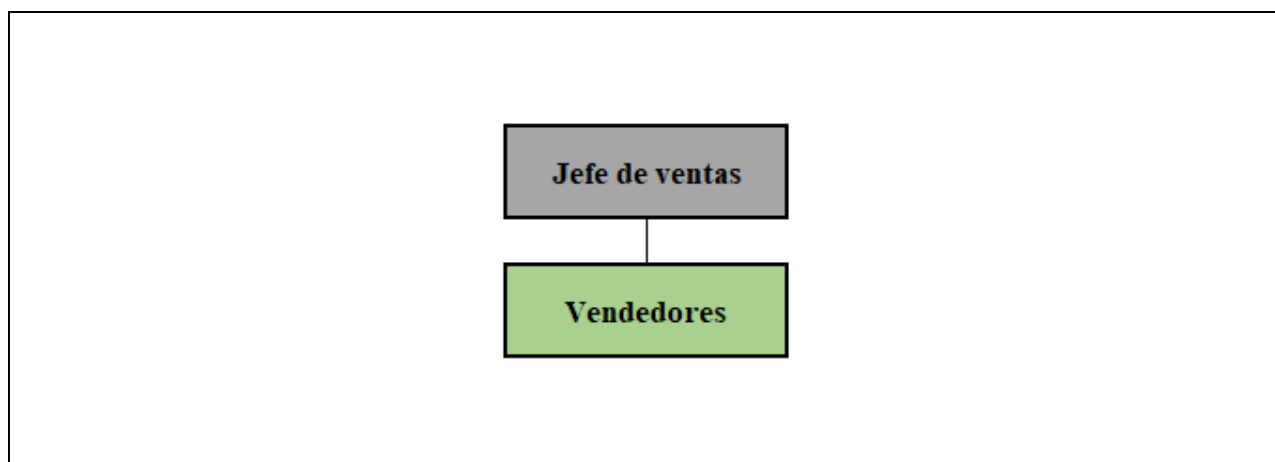
Experiencia previa trabajando como cajero o en ventas.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Revisar y preparar facturas para garantizar que los datos de facturación sean precisos e íntegros		X				
Dar respuesta a las consultas de los clientes sobre facturación y pago		X				
Mantener los registros de facturación precisos y completos, así como los reportes.		X				
Colaborar con otros departamentos para asegurarse de que se produzcan informes y análisis oportunos y precisos.			X			
Registrar las transacciones en los balances y notificar de cualquier discrepancia.		X				
Cobrar en efectivo, con tarjeta de crédito o débito o		X				
Cumplir con los procedimientos y regulaciones contables y financieras.		X				
Mantener las áreas de pago limpias.		X				
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Comunicación efectiva		Orientación al cliente		Análisis de datos		
Relaciones interpersonales		Autonomía		Codificación y programación		
Organización		Flexibilidad				
Responsabilidad						
Proactivo						
Aprendizaje continuo						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Es responsable de recibir pagos y emitir recibos				X		
Es responsable de empaquetar el producto				X		
Seguimiento de las transacciones				X		
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Posición sentada constante				X		
Movimientos repetitivos				X		
Postura estática		X				
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Capacidades matemáticas				X		
Cierre de caja				X		
Procesamiento de información				X		
Respuesta rápida ante fallas inesperadas			X			
Atención a actividades poco variadas			X			
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO	ALTO		

Percepción de olores			X
Visuales y auditivas			X
RELACIONES			
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR	
Compañeros de trabajo	Clientes	Colegas	
Jefatura			
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia de Identidad	X		
Copias de diplomas	X		
Estudio socioeconómico	X		
Exámenes médicos	X		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla	X		
Alcohol o gel	X		
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Dolor en la espalda baja			X
Movimiento repetitivo (muñeca doblada)			X
Quiste en la articulación de la mano			X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

COMERCIAL EQUIVETSA		
DESCRIPTOR DEL PUESTO		
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto	Vendedor	
Lugar	Tegucigalpa	
Plazas Disponible	6	
Fecha	01-jun-24	
Dependencia	Jefe de ventas	
Código	CE-0013	
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA		



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		
<p>Debe ser proactivo y capaz de mantener relaciones cordiales con clientes nuevos y antiguos. Al vender nuestros productos y servicios, debe crear experiencias positivas y satisfactorias. Es necesario realizar ventas, atraer nuevos clientes y mantener un ambiente laboral positivo.</p>		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa:		
Manejo de otros Idiomas:		
Diplomados, Cursos, Talleres:		
Formación médica veterinaria		
Otros Conocimientos:		
EXPERIENCIA LABORAL		
<p>Experiencia comprobable en el área de ventas mínima de 2 años.</p>		

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		PERIODICIDAD				
		Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Realizar cotizaciones que se ajusten a las necesidades del cliente		X				
Realizar ventas		X				
Crear los pedidos para los clientes.		X				
Atención personalizada y amable a los clientes.		X				
Realizar un reporte de ventas		X				
Llevar un control de transacciones			X			
Ofrecer a los clientes productos adicionales a los que ya ha solicitado.		X				
Conseguir nuevos clientes por medio de llamadas		X				
Emitir informes de los problemas y necesidades de los clientes			X			
COMPETENCIAS						
ORGANIZACIONALES		ESPECIFICAS		TÉCNICAS		
Capacidad de trabajo en equipo		Conocimiento del producto		Conocimiento de principios básicos de veterinaria		
Servicio al cliente		Habilidad de comunicación				
Negociación		Confianza en sí mismo				
Empatía		Gestión del tiempo				
Conocimientos tecnológicos						
Organización y planificación						
RESPONSABILIDADES						
TIPO DE RESPONSABILIDAD		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Trabajar en coordinación con otros departamentos.					X	
Responsable de cumplir con los objetivos de ventas					X	
Resolución de problemas para los clientes					X	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO						
ESFUERZO FÍSICO		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Caminar					X	
De pie constantemente					X	
Flexión y extensión de brazos					X	
ESFUERZO MENTAL		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Manejo de información					X	
Toma de decisiones rápidas en el proceso					X	
Autocontrol emocional					X	
Memorización de tareas rutinarias		X				
ESFUERZO SENSOPERCEPCIÓN		NIVEL				
		BAJO	MEDIO		ALTO	
Exposición de Olfato					X	
Exposición medios audiovisuales					X	
Exposición auditiva					X	
RELACIONES						

INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR		
Las áreas de la empresa	Nuevos clientes	Colegas		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE		
Hoja de vida	X			
Antecedentes penales y policiales	X			
Copia de Identidad	X			
Copias de diplomas	X			
Estudio socioeconómico	X			
Exámenes médicos	X			
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR		
Mascarilla	X			
Alcohol/Gel antibacterial	X			
EXPOSICIÓN A RIESGOS				
TIPO		BAJO	MEDIO	ALTO
Dolor muscular				X
Entumecimiento			X	
				X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente			

Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:

6.4 MEDIDAS DE CONTROL (INDICADORES, MEDICIONES, ETC.)

Esta propuesta se presenta a la empresa haciendo uso de la autoridad del gerente general de la empresa para convocar a una reunión ordinaria donde se cuenta con el total de colaboradores, para poner en conocimiento la implementación de los mismos, y las regulaciones con la que serán manejados.

La empresa COMERCIAL EQUIVETSA debe implementar los manuales correspondientes y verificar su cumplimiento apegada a la estructura y jerarquización presentada, estos manuales y su estructura organizacional deben de ser monitoreados y revisables por primera vez a seis meses de su implementación, una segunda revisión al cumplir un año de entrar en vigencia, y una vez establecidos como firmes deben de ser revisables periódicamente cada dos años, indicando su correcto funcionamiento en toda la gestión del manejo adecuado del recurso humano para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la institución.

Estos descriptores se entregan y deben de ser manejados por el departamento de recursos humanos, utilizando los filtros correctos de comunicación, para que estos lleguen de manera efectiva al último eslabón, y se puedan obtener los resultados esperados y para los que fueron diseñados, estos deben de cumplir con los requerimientos para los que fueron creados, por lo tanto se deben de revisar de con la periodicidad mencionada y mediante una comisión interna dirigida por el encargado de recursos humanos, jefe inmediato y el colaborador a quien se le aplican, en caso de surgir inconsistencias, inconformidades o modificaciones en los manuales se deben de realizar mediante un consenso con el gerente general.

Para la creación de un nuevo puesto de trabajo debe de ser identificado primeramente su necesidad, comunicarse al gerente general, para su aprobación, y utilizando el mismo formato se debe trabajar en concordancia con el jefe de recursos humanos, y el jefe inmediato o delinea crear el formato requerido para adaptarlo tanto al puesto como al profesional, y continuar el monitoreo presentado para todos los manuales.

En caso de existir varios colaboradores ocupando un puesto con las mismas funciones y características, se usará un solo manual para este puesto y se denominara puesto tipo, entendiendo que cumplen los mismos parámetros.

6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.5.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 7. Cronograma de implementación de manuales de puesto

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE PUESTO																												RESPONSABLES	
No.	Actividades	AGOSTO 2024																				FEB-25			AGO-25		Cada 2 años		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	22	23	21			22
1	Reunión ordinaria	█																											Maestrandos en Dirección de RRHH.
2	Acompañamiento de implementación y acoplamiento		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█										Recursos Humano EQUIVETSA y jefe inmediato
3	Revisión y corrección de hallazgos																	█	█	█	█								Recursos Humanos
4	Reuniones con los jefes inmediatos																										█		Recursos humanos y jefes inmediatos
5	Primera medición o monitoreo																										█		Recursos Humanos
6	Reunión con gerente general																										█	█	Recursos Humanos
7	Segunda medición o monitoreo																										█	█	Recursos Humanos
8	Revisiones periódicas																											█	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

6.6.2 PRESUPUESTO

Tabla 8. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Costo estimado
1	Reunión ordinaria	L.5,000.00
2	Acompañamiento de implementación y acoplamiento	L.20,800.00
3	Revisión y corrección de hallazgos	L. 2,800.00
4	Reuniones con los jefes inmediatos	L.1,600.00
5	Primera medición o monitoreo	L. 900.00
6	Reunión con gerente general	L. 1,900.00
7	Segunda medición o monitoreo	L. 1900.00
8	Papelería y útiles, logística	L.15,000.00
Total, estimado de la inversión		L. 49,900.00

Fuente: Elaboración propia

Se estima un costo de inversión de L. 49,900.00 para realizar la implementación de incorporar los manuales de puesto en Comercial Equivetsa, un presupuesto justo con un gran beneficio tanto para la Empresa como para los colaboradores pues, los manuales de puesto son cruciales porque proporcionan información e indicaciones sobre las actividades, tareas, asignaciones y procesos que se realizan dentro de una empresa y que se realizan en el trabajo de manera explícita y funcional.

6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

A continuación, se presenta un análisis de la concordancia de los elementos de este estudio, a través de una matriz metodológica

Tabla 9. Matriz de congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

7 Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
Propuesta de una estructura organizacional y manual de puestos en COMERCIAL EQUIVETSA	Proponer el diseño de los manuales de puesto en COMERCIAL EQUIVETSA, utilizando las herramientas y métodos idóneos, para establecer su estructura organizacional y optimizar la gestión del talento humano.	Identificar el proceso de asignación y distribución de funciones con el que actualmente opera COMERCIAL EQUIVETSA	Diseño Organizacional	Estructura	Colaboradores COMERCIAL EQUIVETSA	Entrevista	La asignación y distribución de funciones con la que actualmente opera COMERCIAL EQUIVETSA se realiza de manera informal, adquiridas en su mayoría en el puesto de trabajo a través de su desempeño, seguidas por las que se especifican en documentos internos, otras se definen en los contratos de trabajo, pero ninguna a través de un manual o descriptor de puestos.	Diseño de la estructura organizacional y manuales de puesto para la empresa COMERCIAL EQUIVETSA	Establecer en un formato de descriptor o manual de puesto personalizado, las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, alineadas con su estructura organizacional.
		Definir los métodos y herramientas idóneas para la elaboración de manuales de puestos, para la correcta asignación de funciones en una empresa		Procesos			Es importante y necesario, definir claramente una misión, visión, y valores, alineados en un modelo de diseño organizacional, de una estructura representada con un organigrama institucional, para integrar los manuales o descriptores de puestos con las funciones y responsabilidades, en un formato fácil de implementar, y con la información obtenida de los colaboradores de la empresa, combinada con los diseños que han implementado otros teóricos o investigadores en este campo.		Hacer uso del diseño organizacional, para implementar una estructura en COMERCIAL EQUIVETSA, que contenga su misión, visión, valores, y un organigrama institucional, integrada con cada manual de puesto de trabajo, en base a las competencias requeridas.
		Proponer un plan de desarrollo de manuales de puesto, para definir y asignar las funciones de trabajo, en COMERCIAL EQUIVETSA.	Manuales de puesto por competencia	Funciones			Según el análisis de este estudio, se debe implementar sobre la estructura organizacional, los manuales de cada puesto de trabajo que establezcan las funciones, responsabilidades, y competencias deseadas tanto para el puesto como el perfil del candidato esperado, para lograr los objetivos estratégicos de la institución.		Dejar definido en Comercial Equivetsa, la estructura y manuales de puestos, con sus respectivas funciones y responsabilidades, para la óptima gestión de su talento humano, hacia el logro de objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (2023). *ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN WIÑAK*. Tena-Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Tena.
- ARENA, N. M. (2011). *REDISEÑO A LOS PROCESOS DEL AREA DE RELACIONES LABORALES CON BASE EN LA GESTION POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA*. Bucaramanga : Universidad Pontificia Bolivariana
- Ayensa, A. (2020). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Impresiones Paraninfo S.A.
- Bu-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito . *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 59.
- Casasola Lizárraga, Y. P., Díaz Díaz, M. A., Julón Irigoín, E. E., Pereyra Feria, C. J., & Ubillús Pérez, J. M. (2021). *Planeamiento Estratégico para la Empresa de Sal Daira S.A.C*. Peru: CENTRUM PUCP.
- CONGRESO NACIONAL DE LA REPUBLICA DE HONDURAS. (1959, 1 de junio). *CODIGO DE TRABAJO*. Diario Oficial la Gaceta. Obtenido de https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/codigo_de_trabajo.pdf
- Corado, S. (2022). *PROPUESTA MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO PARA SALA DE VENTAS DE FARMACIA POPULAR 1 Y 2, SANTA ANA, SANTA ANA*. Santa Ana: UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
- Cordova, S. (2021). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NUVETCOMSA S.A* . Quito: ULVR.
- Corrales, M. (2010). *Investigación-acción*. San Jose: San José, Costa Rica: Universidad.
- Cristian, L., & Maguiña, O. L. (2023). Control Interno para la mejora de la rentabilidad empresarial en Nuevo Chimbote-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 70.
- Cuz, D. (2023). *Propuesta de Diseño Organizacional para la Empresa Cifras Asesorías y Proyectos CIASPRO S.A.S. de la Ciudad De Pasto – Nariño*. Pasto – Nariño: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Dra. Rosario Martinez. (12 de 12 de 2023). *CÓMO HACER LA JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=1iEsmXs4tk>
- Esquiqui, G. (2012). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. Bogotá : Universidad Militar de Nueva Granada.
- Fernandez, J. (2020). *MANUAL DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*. Guatemala : Universidad de San Carlos.
- GAMBOA, G. S. (2018). *DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE MULTISERVICIOS VETERINARIOS*. Baja California: Ensenada, B. C.

- García, T. (2003). *EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN*. Pamplona: Universitatis.
- Germani García, E. T., & Gonzales Alvarado, R. (2024). *Propuesta de mejora para fortalecer la estructura organizacional en una pyme de fabricación de productos farmacéuticos veterinarios*. Perú : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- GIOVANNI ESQUIAQUI ESQUIAQUI, W. E. (2012). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. Nueva Granada: Universidad Militar de Nueva Granada .
- Gonzabay, M. (2014). *“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AGRO VETERINARIA EL PIBÉ”*. Santa Elena: Universidad Estatal de Santa Elena.
- Kahatapitiya, D. y. (2024). Estructura organizativa para el Club de Boxeo Mas Holding, Sri Lanka. *REVISTA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN LA CULTURA FÍSICA* , 6-7.
- Lopez, P. (2004). Población, Muestra y Muestreo. *Comunicador Social*, 1.
- Massarik. (17 de 05 de 2021). La investigacion Cualitativa (Video). *CÓMO CITAR UN VIDEO DE YOUTUBE EN WORD CON EJEMPLO SEGÚN NORMAS APA SÉPTIMA EDICIÓN (7ma.) (Video)*. YouTube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=vMW-3SqsOhA>
- MINISTERIO DE CIENCIA, I. Y. (04 de 06 de 2016). *FECYT INNOVACION* . Obtenido de FECYT INNOVACION : <https://www.recursoscientificos.fecyt.es/licencias/productos-contratados/scopus>
- MONDY, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: PEARSON .
- Operacionalización de Variables. (01 de 05 de 2016). Obtenido de <https://youtu.be/ckd8bayDMz0?si=ep5f9LeVmGFdGq3n>
- Osorto, N., & Canales, S. (2022). *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA EXPRESSION PROPIEDADES*. Tegucigalpa: CRAI, UNITEC.
- Palmero Suarez, S. (2019). *LA ENSEÑANZA DEL COMPONENTE GRAMATICAL: EL MÉTODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO*. España: Facultad de Educacion Universidad de la Laguna.
- Párraga, J. (2020). *ELABORACIÓN DEL ESTATUTO ORGÁNICO FUNCIONAL Y MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIA PARA LA FUNDACIÓN CENTRO DE APOYO Y SOLIDARIDAD “ALIANZA”*. Calceta: SPAMMFL.
- Pedraza, O. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad.*, 2-3.
- Penalva, C., Antonio, A., Francisco, F., & Oscar, S. (2015). *La Investigación Cualitativa: Tecnicas de Investigacion y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: Monsalve Moreno .
- Ramos Galarza, C. (2020). *LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN*. Ecuador : CienciAmérica.
- Sandoval, G. (2018). *DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE MULTISERVICIOS VETERINARIOS*. Baja California: Ensenada B.C.

Yagual, F. A. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013* . Santa Elena: El Salvador.


Zetina, E., Huicab, Y., & Coop, R. (2021). *Diseño de un manual de puestos para el Comité Ejecutivo SUTSET sección 16*. Ecuador : Digital Publisher .

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL



El objetivo de este cuestionario es recolectar información fidedigna para el análisis, revisión y propuesta de mejora de la estructura organizacional de la empresa COMERCIAL EQUIVETSA, se recomienda contestar de forma clara y concisa.

 CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL	
I. DATOS GENERALES	
Nombre:	
Edad:	
Género:	
Domicilio:	
1.- ¿Cuál es el nombre de esta empresa?	_____
2.- ¿Cuántos socios tiene la empresa?	
Respuesta:	_____
3.- ¿Cuál es su condición en la empresa, según la escritura pública?	
<input type="checkbox"/> Solo Gerente General	
<input type="checkbox"/> Gerente propietario	
<input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____	
4.- ¿Tiene la empresa una Junta Directiva?	
<input type="checkbox"/> Si	
<input type="checkbox"/> No	
5.- ¿La toma de decisiones es compartida con otro ejecutivo?	
<input type="checkbox"/> Si	
<input type="checkbox"/> No	
Especifique:	_____

6.- ¿Tiene la empresa una misión definida?

Si

No

Si su respuesta es sí, describir la misión:

7.- ¿Tiene la empresa una visión definida?

Si

No

Si su respuesta es sí, describir la visión:

8.- ¿Tiene la empresa objetivos definidos?

Si

No

Si su respuesta es sí, detallarlos:

A _____ B _____ C _____

D _____ E _____ F _____

9.- ¿La empresa cuenta con un organigrama Institucional?

Si

No

10.- ¿La empresa cuenta con un perfil corporativa?

Si

No

11.- ¿Comparte esta gerencia con alguien más?

Si

No

II. ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO

<p>12. ¿Los empleados tienen funciones y responsabilidades definidas?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No en su totalidad</p>
<p>13. ¿Los empleados se especializan en tareas específicas?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p>
<p>14. ¿Existen personas que se desempeñan en diferentes áreas?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p>
<p>III. DEPARTAMENTALIZACIÓN</p>
<p>15.- ¿Existen departamentos o áreas dentro de la organización, de acuerdo a las funciones?</p> <p><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Uso de otros métodos, Especificar: _____</p> <p>_____</p>
<p>16.- ¿Los puestos o departamentos de trabajo se manejan?</p> <p><input type="checkbox"/> Solo en la oficina central</p> <p><input type="checkbox"/> Existen puestos de trabajo por regiones</p> <p><input type="checkbox"/> Por departamento</p> <p><input type="checkbox"/> En otros países</p>
<p>17.- ¿Existen puestos o departamentos por líneas de producto?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>18.- ¿Existen puestos o departamentos por flujos de procesos?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>19.- ¿Los clientes se manejan de la siguiente forma?</p> <p><input type="checkbox"/> Mayoristas</p> <p><input type="checkbox"/> Minoristas</p> <p><input type="checkbox"/> Clientes de instituciones publicas</p> <p><input type="checkbox"/> Otros, Especifique _____</p>
<p>IV. CADENA DE MANDO</p>
<p>20.- ¿Cómo fluyen las órdenes y directrices en la empresa?</p>

<input type="checkbox"/> Vertical <input type="checkbox"/> Horizontal <input type="checkbox"/> En ambas direcciones
21. ¿Los gerentes intermedios pueden tomar decisiones? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> En su área <input type="checkbox"/> No pueden tomar decisiones sin mi consentimiento
22. ¿Con quién se reportan los trabajadores? <input type="checkbox"/> A un gerente <input type="checkbox"/> A dos o más gerentes <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato
V. TRAMO DE CONTROL
23. ¿Los gerentes tienen un número de personas permanentes bajo su cargo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
24. ¿Cómo controlan los trabajadores? - <hr/> <hr/>
VI. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN
25. ¿El o los gerentes toman decisiones sin recibir información de los niveles inferiores? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
26. ¿Los niveles inferiores pueden tomar decisiones sin ninguna autorización o control? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
VII. FORMALIZACIÓN
27. ¿Existen normas y procedimientos que se deben de cumplir a cabalidad? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
28. ¿las normas y procedimientos son flexibles, cuando es beneficioso para la empresa? <input type="checkbox"/> Si

No

Completado por _____

Fecha _____

Aprobado por _____

ANEXO 2: CUESTIONARIO APLICADO A COLABORADORES

Instrucciones: Este cuestionario es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupará. Está destinado a recopilar información, para elaborar la descripción y especificación de cada puesto, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeña y otros datos complementarios importantes. Después de completar el cuestionario favor de entregarlo a su jefe inmediato, quien después lo revisará y llenará la sección que le corresponde.



CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

I: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Datos Personales

Nombre y Apellidos completos:

Sexo:

Edad:

Estado civil:

2. Datos del puesto de trabajo.

Empresa:

Área:

Nombre del puesto:

Puesto inmediato del que depende:

Puestos que dependen directamente de usted:

3. Jornada de trabajo (Días y horas)

Diurna _____ Nocturna _____ Mixta _____ Rotativa _____

Especifique su horario en este puesto de trabajo:

A. De: _____ a: _____ Horas: _____

B. De: _____ a: _____ Horas: _____

C. De: _____ a: _____ Horas: _____

D. Los días feriados, Marque con una X:

Se trabajan y se Pagan

Se descansan

<p>4. ¿Conoce usted el plan institucional (misión, visión, objetivos) de COMERCIAL EQUIVETSA, Marque con una X?</p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p>	
<p>5. ¿Conoce usted el organigrama institucional de COMERCIAL EQUIVETSA, Marque con una X?</p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p>	
<p>6. ¿Este puesto tiene un objetivo en específico?</p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p> <p>Si su respuesta es sí, Exponga brevemente el objetivo del puesto de trabajo.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>7. Cómo conoce o se le asignan las tareas, funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?</p> <p>_____ Manuales de Puesto _____ Contrato de trabajo _____ Documentos Internos _____ Aprendidas</p>	
<p>8. Describa las funciones de su puesto de trabajo</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>9. ¿Qué Herramientas utiliza en este puesto de trabajo?</p> <p>Especificar los medios materiales necesarios – maquinaria, herramientas informáticas, documentos, impresos, etc.- para realizar las tareas de cada función.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>10. ¿Existen formatos donde estas herramientas de trabajo son asignadas al personal?</p> <p>_____ Si _____ No</p>	

11. Relaciones.

Indicar, por cada función, la necesidad de relaciones para la ejecución de las tareas del puesto, a nivel:

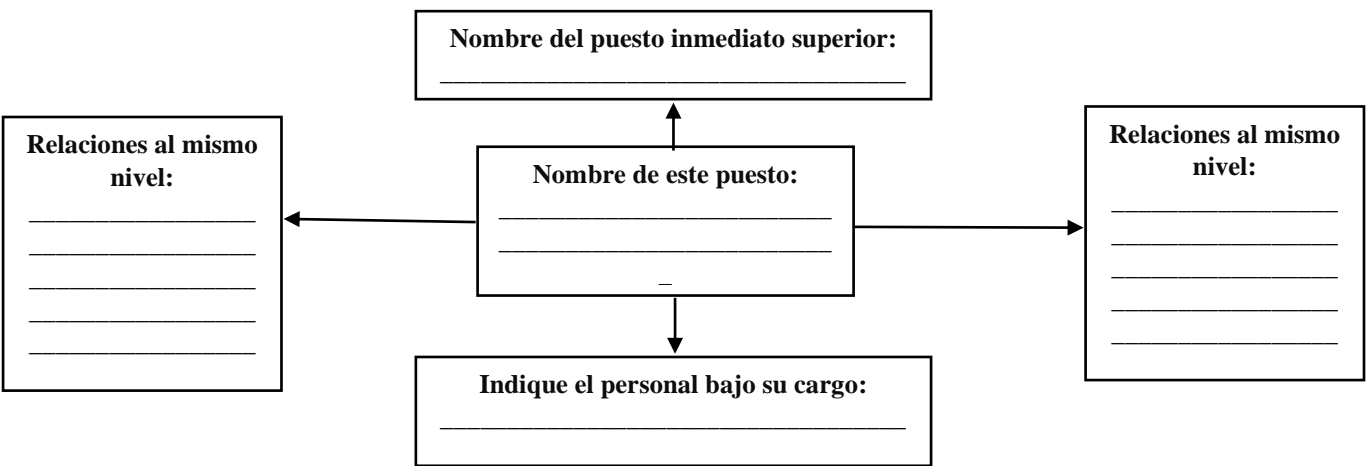
Internas: Otros puestos o departamentos de la empresa

Externas: otras empresas, entidades, organismos, etc.

Interno _____

Externas _____

12. De las relaciones internas, rellene los recuadros siguientes, según como considera su interacción:



13. Periodo de adaptación.

Indicar el tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos

Periodo _____

14. Defina las responsabilidades en este puesto de trabajo:

15. El puesto de trabajo requiere esfuerzo, puede marcar ambas opciones y definir el nivel requerido:

- a. Físico
- Siempre _____
- Eventualmente _____
- No requiere _____

b. Mental

Siempre _____

Eventualmente _____

No requiere _____

16. Indique y enumere si este puesto de trabajo tiene riesgos inminentes, y defina su nivel del 1-10

Riesgo	Nivel (1-0)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

17. Indique y enumere la exposición a condiciones ambientales adversas, y defina su nivel del 1-10

Condición ambiental	Nivel (1-0)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

II. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

18. Datos demográficos y otros definidos para este puesto de trabajo:

a. Rango de edad preferible: _____

b. Genero preferible: _____

c. Estado civil preferible: _____

d. Domicilio: _____

e. Saber conducir, Marque con una X: Vehículo: _____ Moto _____

f. Rango salarial estimado: _____

19. Marque con una X las habilidades blandas que considera necesarias para este puesto, puede elegir más de una:

- a. Pensamiento analítico b. Pensamiento crítico c. pensamiento creativo
 d. Liderazgo e. Resiliencia f. Tolerancia al estrés
 g. Organización h. Comunicación i. Trabajo en equipo
 j. Asertividad k. Otros, Especifique:

20. Marque con una X las habilidades duras que considera necesarias para este puesto, puede elegir más de una:

- a. Alto conocimiento en matemáticas b. Manejo de estadísticas
 c. Manejo de paquetes de office d. Redacción de informes
 e. Conocimiento de otros idiomas f. Otros, Especifique:

21. Formación académica requerida para este puesto de trabajo, marque con una X:

- a. Primaria Completa _____ b. Secundaria Completa _____ c. Pasante Universitario _____ d. Universidad Completa _____
 e. Maestría _____ f. Doctorado _____ g. Técnico Especializado _____ h. Otro, Especifique: _____

22. Experiencia requerida en el puesto:

Áreas de experiencia	Años de experiencia mínimo requeridos	Importancia para la empresa (1-10)
Experiencia en puestos similares		
Experiencia en otras áreas		
Experiencia en puestos veterinarios		

23. Otros conocimientos requeridos:

Otros conocimientos técnicos	Especifique	Nivel requerido (1-10)
Idiomas		
Conocimientos técnicos orientados con el departamento		
Conocimientos técnicos orientados al rubro		
Otros		

Completado por _____

Fecha _____

Aprobado por _____

ANEXO 3. CUESTIONARIO AL GERENTE GENERAL



El objetivo de este cuestionario es recolectar información fidedigna para el análisis, revisión y propuesta de mejora de la estructura organizacional de la empresa COMERCIAL EQUIVETSA, se recomienda contestar de forma clara y concisa.

COMERCIAL EQUIVETSA	
CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL	
I. DATOS GENERALES	
Nombre:	<u>David Ramos Castro</u>
Edad:	<u>51 años</u>
Género:	<u>MASCULINO</u>
Domicilio:	<u>Tehuacan PO D.C.</u>
1.- ¿Cuál es el nombre de esta empresa?	<u>Comercial Equivetsa S de RL.</u>
2.- ¿Cuántos socios tiene la empresa?	Respuesta: <u>2</u>
3.- ¿Cuál es su condición en la empresa, según la escritura pública?	<input type="checkbox"/> Solo Gerente General <input checked="" type="checkbox"/> Gerente propietario <input type="checkbox"/> Otro, Especifique: _____
4.- ¿Tiene la empresa una Junta Directiva?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
5.- ¿La toma de decisiones es compartida con otro ejecutivo?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No Especifique: _____
6.- ¿Tiene la empresa una misión definida?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Si su respuesta es sí, describir la misión: <u>Prover Medicamentos Veterinarios de calidad con precios accesibles y así contribuir con el desarrollo Dto Veracruz</u>

7.- ¿Tiene la empresa una visión definida?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Si su respuesta es sí, describir la visión: <u>Contribuir a la empresa en el mayor Distribuidor de Medicamentos Veterinarios y un servicio de excelente con valores y respeto a nuestros Clientes.</u>
8.- ¿Tiene la empresa objetivos definidos?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Si su respuesta es sí, detallarlos: A <u>crecer</u> B <u>expansión</u> C <u>elevar nivel de</u> D <u>Capacitación</u> E <u>Profesionalismo</u> F <u>Motor Distribuidor</u>
9.- ¿La empresa cuenta con un organigrama Institucional?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
10.- ¿La empresa cuenta con un perfil corporativa?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
11.- ¿Comparte esta gerencia con alguien más?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
II. ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO	
12.- ¿Los empleados tienen funciones y responsabilidades definidas?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No en su totalidad
13.- ¿Los empleados se especializan en tareas específicas?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
14.- ¿Existen personas que realizan más de una tarea?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

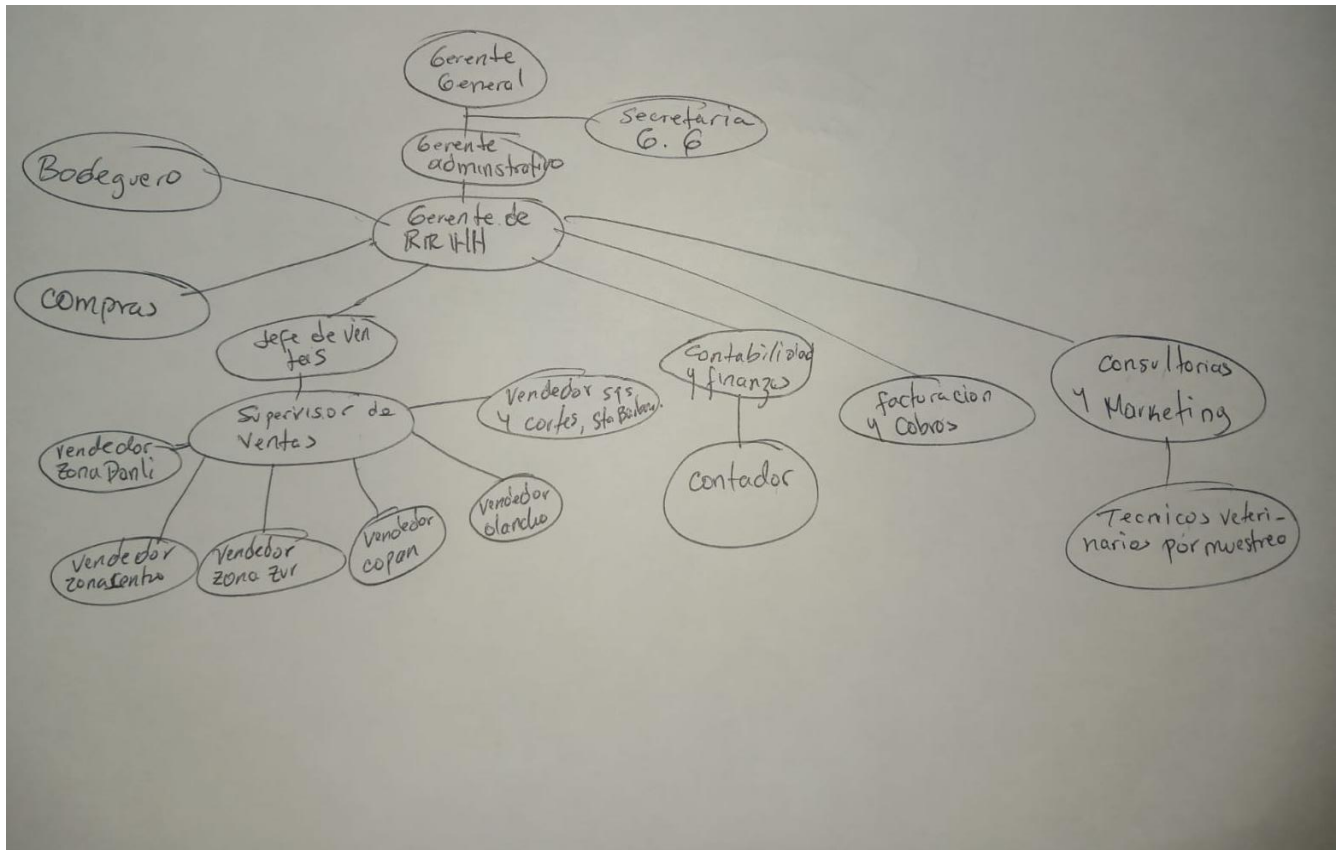
III. DEPARTAMENTALIZACIÓN	
15.- ¿Existen departamentos o áreas dentro de la organización, de acuerdo a las funciones?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Uso de otros métodos, Especificar: _____
16.- ¿Los puestos o departamentos de trabajo se manejan?	<input checked="" type="checkbox"/> Solo en la oficina central <input type="checkbox"/> Existen puestos de trabajo por regiones <input type="checkbox"/> Por departamento <input type="checkbox"/> En otros países
17.- ¿Existen puestos o departamentos por líneas de producto?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
18.- ¿Existen puestos o departamentos por flujos de procesos?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
19.- ¿Los clientes se manejan de la siguiente forma?	<input checked="" type="checkbox"/> Mayoristas <input type="checkbox"/> Minoristas <input type="checkbox"/> Clientes de instituciones públicas <input type="checkbox"/> Otros, Especifique: _____
IV. CADENA DE MANDO	
20.- ¿Las órdenes y directrices claramente fluyen del mando más alto de la organización, al más bajo?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No precisamente
21.- ¿Los gerentes intermedios pueden tomar decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> En su área <input type="checkbox"/> No pueden tomar decisiones sin mi consentimiento

22.- ¿los departamentos reportan?	<input checked="" type="checkbox"/> A un gerente <input type="checkbox"/> A dos o más gerentes
V. TRAMO DE CONTROL	
23.- ¿Los gerentes tienen un número de personas permanentes bajo su cargo?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
24.- ¿Si comparamos la empresa con una pirámide, su base es?	<input checked="" type="checkbox"/> Amplia <input type="checkbox"/> Angosta
VI. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	
25.- ¿El o los gerentes toman decisiones sin recibir información de los niveles inferiores?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
26.- ¿Los niveles inferiores pueden tomar decisiones sin ninguna autorización o control?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
VII. FORMALIZACIÓN	
27.- ¿Existen normas y procedimientos que se deben de cumplir a cabalidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
28.- ¿Las normas y procedimientos son flexibles, cuando es beneficioso para la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

Completado por David Ramos Castro
 Fecha 3-6-2024
 Aprobado por _____

Escaneado con CamScanner

ANEXO 4. PERCEPCIÓN INFORMAL DE LA ESTRUCTURA DE PUESTOS POR PARTE DEL GERENTE GENERAL



ANEXO 5

AUTORIZACIÓN PARA USO DEL CRAI AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Tegucigalpa

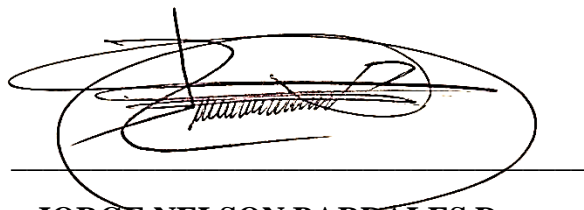
Estimados Señores:

Nosotros, **JORGE NELSON BARDALES DOMÍNGUEZ** y **MIRZA YANELLY ESPINOZA MATUTE**, de Tegucigalpa y San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE PUESTOS PARA LA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN COMERCIAL EQUIVETSA**”, presentado y aprobado en abril 2024, como requisito previo para optar al título de Máster en **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS** y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (**UNITEC**), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (**CRAI**) de **UNITEC**, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital, desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Así mismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa a los 30 días del mes de abril del año 2024



JORGE NELSON BARDALES D.

12223038



MIRZA YANELLY ESPINOZA M.

22223034

La autorización firmada se encuentra adjunta