



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL EN LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SUPERMERCADO
DEL CORRAL**

SUSTENTADO POR:

NATALIE GARCÍA MARADIAGA

SILVIA ESTHER BARAHONA SUAZO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA CAMPUS SPS
ANA LOURDES LAFFITE**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JEFFREY LANSDALE**

**MODELO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN SUPERMERCADO DEL CORRAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO
PATRICIA VILLALTA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**HÉCTOR CÁRCAMO
ALEXANDRE CABRERA
ELY ALEMÁN**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA MODELO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SUPERMERCADO DEL CORRAL

AUTORES:

Natalie García Maradiaga y Silvia Esther Barahona Suazo

Resumen

El presente estudio de investigación se enmarcó en conocer la gestión del Talento Humano en la administración de empresas del rubro retail y supermercados. En el estudio se comprobó cómo se puede potenciar y desarrollar el Talento Humano definiendo una estructura organizacional mediante el análisis y evaluación de puestos de trabajo. El presente documento define como la gestión del talento humano puede impactar una organización afectando a todos los niveles. Determina la importancia de la actualización de metodologías y procesos para la administración del personal.

El estudio identificó la necesidad de la elaboración de descriptores de cargos para ilustrar de manera específica una estructura organizacional. Se diseñó un inventario de puestos para toda la organización logrando una mejor visualización y orden estructural requerido para la organización. Como resultado final de dicha investigación se propuso en que el departamento de Talento Humano tenga un enfoque de asesoramiento staff en la organización planteando dos procesos claves como fue: la elaboración de las Descripciones de Cargos y el diseño de una estructura organizacional que contribuirá a administrar y gestionar el Talento Humano.

Palabras claves: Descriptor de puestos, Estructura Organizacional, Staff, Gestión del Talento Humano



ORGANIZATIONAL MODEL PROPOSAL TALENT MANAGEMENT IN HUMAN CORRAL SUPERMARKET

BY:

Natalie García Maradiaga y Silvia Esther Barahona Suazo

Abstract

The present study was a research to know Human Resource management in managing retail companies and supermarkets. The investigation illustrates how you can enhance and develop Human Resource organizational structure defining and analyzing jobs descriptions.

This document defines the management of human talent can impact an organization affecting all levels. Determine the importance of updating methodologies and processes for managing staff. An organizational structure allows us to assess the different levels and employs required for each job. The investigation identified the need for the development of descriptors charges specifically to illustrate an organizational structure. We designed an inventory of positions across the organization achieving better visualization and structural order required for the organization.

As a result of this investigation was proposed that the Human Resource department has a staff counseling approach in the organization asking two key processes such as: the development of Job Descriptions and design of an organizational structure that will help to manage and manage human talent.

Keywords: Descriptor formants, Organizational Structure, Staff, Human Resource Management

DEDICATORIA

El presente estudio de investigación se lo dedicamos:

Al Señor que me ha bendecido y me ha dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A mis padres por el sacrificio y apoyo que me dan para el logro de mis objetivos y metas, a mi hermano que ha sido un gran ejemplo a seguir.

A mis amistades que han estado apoyándome incondicionalmente en este proceso de crecimiento.

Natalie García Maradiaga

A Dios el Padre Celestial, al Hijo mí Redentor y a mí Eternal Consolador.

A mí madre amada Cristina Suazo por dejar a un lado su sueños y actividades individuales para apoyarme incondicional en este proceso.

A mi esposo Hernan Cárcamo e Hijos: Cesia Ester y Carlo Samuel por su paciencia y ser parte de mí éxito.

Silvia Esther Barahona Suazo

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra gratitud a las personas que han formado parte importante en nuestra formación universitaria de postgrado, a quienes debemos la satisfacción de la labor que hemos realizado en el transcurso de nuestros estudios, logrando nuestra meta de Máster en Dirección de Recursos Humanos. Agradeciendo principalmente a:

DIOS

Por ser el fundamental de nuestro éxito, por habernos proveído e iluminado en nuestro camino brindándonos sabiduría, fortaleza y el valor necesario para seguir adelante.

NUESTROS PADRES

Que nos brindaron todo su apoyo desinteresado en todo momento para coronar con éxito nuestra meta propuesta.

MI ESPOSO E HIJOS (Silvia)

Por darme su apoyo incondicional y sin esperar nada a cambio, para que yo pudiera coronar mis deseos y anhelos profesionales. Gracias por su paciencia y espera en estos dos años y medio. Ustedes forman parte importante de mí éxito.

NUESTROS ASESORES

Por el tiempo invertido, el apoyo, sus asesorías y paciencia, por transmitirnos sus conocimientos, sugerencias y aportes valiosos en pro del éxito de nuestra proyecto de graduación.

NUESTROS COMPAÑEROS

Que compartimos momentos de felicidad y tristeza, apoyándonos mutuamente, haciendo de esos momentos, recuerdos muy gratos que el tiempo no logrará borrar jamás.

A SUPERMERCADOS DEL CORRAL

Por abrirnos las puertas para poder aplicar los conocimientos adquiridos y permitirnos ser su apoyo en el proceso inicial de la gestión de Talento Humano.

A LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Que cultivo en nosotros los conocimientos científicos y tecnológicos necesarios para nuestro desarrollo profesional y nuestros hermanos, familiares y amigos, que de alguna u otra manera prestaron su colaboración en nuestra formación académica.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	7
2.2 DINÁMICA DEL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS	8
2.3 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO COMO STAFF	9
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.4.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES.....	11
2.4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	13
2.5.1 HISTORIA DE AGROINDUSTRIAS DEL CORRAL S. DE R. L.....	13
2.5.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	14
2.6 LOS NUEVOS ROLES DE TALENTO HUMANO	16
2.6.1 ROL DEL TALENTO HUMANO EN LA ACTUALIDAD	17
2.8.1 DISEÑO DE PUESTOS.....	23
2.8.2 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DEL PUESTO.....	26
2.8.3 VENTAJAS DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS	26
2.8.4 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS.....	28
2.8.5 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS PARA LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS	29

2.8.6 HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE UN PUESTO	30
2.9 GESTIÓN DE COMPETENCIA	32
2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS	36
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2.1 POBLACIÓN.....	37
3.2.2 MUESTRA	38
3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	39
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	39
3.3.1 INSTRUMENTOS	39
3.3.2 TÉCNICAS	39
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	40
3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	40
3.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	41
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	42
4.1 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO SUPERMERCADO DEL CORRAL	42
4.2 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO COMO STAFF	43
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
4.4 DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS	54
4.4.1 FUNCIONES DEL PUESTO.....	54
4.4.2 DESCRIPTORES DE PUESTO.....	55
4.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES.....	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 CONCLUSIONES.....	57
5.2. RECOMENDACIONES	58
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	60
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	60
6.2 INTRODUCCIÓN.....	60

6.3	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	61
6.3.1	PLANTILLA DE INVENTARIO DE PUESTOS.....	61
6.3.2	ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	63
6.3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	68
6.3.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Como sugerencia extra).....	71
6.4	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	74
6.5	PRESUPUESTO.....	75
	BIBLIOGRAFÍA.....	76
	ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: POBLACIÓN META	38
TABLA 2: NÚMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS POR NIVEL JERÁRQUICO	38
TABLA 3: BASE DE DATOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE SUPERMERCADO DEL CORRAL	44
TABLA 4: FORMATO DE PLATILLA DE INVENTARIO DE PUESTOS	51
TABLA 5: ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA GERENCIA GENERAL	53
TABLA 6: PUESTOS A LOS QUE SE APLICARON CUESTIONARIOS	55
TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE GRADOS Y NIVELES	61
TABLA 8 PLANTILLA DE INVENTARIO DE PUESTOS	62
TABLA 9: INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑOS, COMPETENCIAS GENERALES	72
TABLA 10: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	74
TABLA 11: PRESUPUESTO PROYECTADO COSTO DEL PLAN DE ACCIÓN	75

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. VARIABLES DE ESTUDIO	5
FIGURA 2. LA FUNCIÓN DEL STAFF ES RESPONSABILIDAD DE LÍNEA EN LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	11
FIGURA 3. ORGANIGRAMA ACTUAL DE SUPERMERCADOS DEL CORRAL	15
FIGURA 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE, EN QUE LA FUNCIÓN DE TALENTO HUMANO ESTÁ EN LA POSICIÓN DE ASESORÍA.....	22
FIGURA 5. ANÁLISIS DE PUESTOS: LA HERRAMIENTA BÁSICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.	24
FIGURA 6. MODELO DE COMPETENCIA ADAPTADO.....	34
FIGURA 7. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	36
FIGURA 8. ANÁLISIS FODA SUPERMERCADO DEL CORRAL.....	42
FIGURA 9. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	65
FIGURA 10. ORGANIGRAMA SUPERMERCADOS DEL CORRAL.....	69
FIGURA 11. ORGANIGRAMA FOOD SERVICE Y SUPERMERCADO J&J.....	70

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones han estado constituidas por una serie de elementos y procesos que contribuyen al logro de las metas y objetivos; cada uno debe estar alineado hacia el éxito de la organización, la gestión del talento humano tiene un papel fundamental en los resultados obtenidos, ya que por medio de una gestión enfocada en identificar, desarrollar y retener el talento se proporciona a la organización una pieza clave, que aporta su conocimiento, su experiencia, habilidades y destrezas.

Toda empresa siempre busca la mejora continua de sus procesos que se traducen en cambios positivos de los índices de la productividad. Para ello en la presente investigación se plantea la necesidad de crear el análisis de puestos de trabajo que permita documentar procesos claves: descripción de cargos y estructura organizacional. El diseño de manual de puestos y elaboración de estructura organizacional permitirá organizar procesos internos de la compañía y valorar el cumplimiento de los objetivos y la estrategia general del Supermercados Del Corral. Además se plantea que el departamento de Talento Humano sea staff dentro de la empresa, que participe activamente como un socio asesor en conjunto con la Gerencia General y Jefaturas de áreas.

Esta investigación se plantea como objetivo fortalecer la administración del Talento Humano mediante una gestión objetiva organizacional para el Supermercado Del Corral.

En el capítulo uno, se define el problema central de estudio, destacando cuáles son sus antecedentes, se especifican las preguntas que se pretenden responder con la investigación, se define el objetivo general y los objetivos específicos, se expone la justificación del estudio.

En el marco teórico, se fundamenta el estudio contenido en el capítulo dos y aborda los conceptos y definiciones, análisis de la situación actual, historia y pasos de la administración estratégica entre otros.

En el capítulo tres, se expone el enfoque y la metodología de investigación, las técnicas de recolección de datos, el diseño de la investigación y los instrumentos que se aplicaron en el presente estudio.

El capítulo cuatro, corresponde a los resultados del análisis cualitativo de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas. Los resultados obtenidos y los objetivos específicos propuestos, permiten que se presenten las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones del Estudio Modelo Organizacional en la Gestión del Talento Humano en Supermercado Del Corral.

El capítulo seis, se enfoca en la propuesta, un plan de acción donde se propuso una plantilla de inventario de puestos, elaboración de descriptores de puestos, estructura organizacional en dos organigramas uno para el Supermercado y otro para Food Service y el Restaurante J&J, un cronograma de ejecución y presupuesto proyectado del costo de la propuesta.

Supermercados Del Corral está ubicada en la ciudad del municipio de Siguatepeque, departamento de Comayagua, Honduras Centroamérica, carretera del Norte KM 121, al norte de la sierra de Montecillos, en la meseta central de Honduras. Actualmente dispone de dos supermercados estratégicamente ubicada en las ciudades de Siguatepeque y Comayagua, con instalaciones modernas y seguras en horarios convenientes donde personal altamente calificado cuida detalladamente la calidad y frescura de los productos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En un entorno cada vez más competitivo, todas las áreas de la empresa enfrentan una creciente exigencia por resultados. En particular, el área de Talento Humano ha venido evolucionando desde un rol eminentemente operativo, centrado en la ejecución de servicios transaccionales, a un rol estratégico de desarrollo de las capacidades claves para el éxito competitivo. Es un imperativo actual asegurar la contribución de valor al negocio a través de la gestión efectiva del capital humano.

Actualmente pocas empresas miden los resultados económicos de sus inversiones en capital humano. Una encuesta a más de 1.000 organizaciones en todo el mundo, en el

año 2002, identificó que sólo el 24% de las organizaciones miden la productividad de su capital humano (Price Waterhouse Coopers, 2002-2003). Sin embargo, esta situación está cambiando. En la actualidad las organizaciones se preocupan por obtener medidas significativas y útiles sobre el impacto financiero del capital humano es un esfuerzo que hoy día están empezando a realizar muchas organizaciones alrededor del mundo (hr Magazine, diciembre de 2003).

En este mismo estudio de Price Waterhouse Coopers se hizo la medición de correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros en las empresas señaló que la gestión del capital humano es determinante para los resultados de negocio, entonces un mejor despliegue y aplicación apropiada de prácticas de talento humano debería correlacionar con más altos beneficios financieros. Esto es lo que se ha podido demostrar a través de muchas investigaciones adelantadas en diferentes partes del mundo, que muestran una correlación positiva entre prácticas específicas de capital humano y los resultados financieros de las empresas.

Una encuesta de Capital Humano de Price Waterhouse Coopers (PWC) a más de 1.000 organizaciones en 47 países de todo el mundo analizó diferentes prácticas de gestión humana. Entre sus hallazgos se encuentra que las empresas con una estrategia de Talento Humanos (TH) bien diseñada e implementada, lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo. Su conclusión: una gerencia efectiva de TH puede mejorar las utilidades del negocio. (Ordoñez, 2005)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El Supermercado Del Corral de Siguatepeque Honduras, cuenta con 274 colaboradores. La organización posee un gran número de empleados donde el departamento de Talento Humano, cuya función principal es la selección de personal, supervisar el ambiente laboral, las ausencias diarias, reporte de accidentes, manejo de planillas, control de seguridad, supervisión de información de cámaras de seguridad y control de gastos del área.

En la actualidad el departamento de Talento Humano tiene un rol más administrativo y tradicional que staff. Cuenta con un responsable y su asistente manejando toda la operación del departamento de Talento Humano. La compañía no cuenta con un manual de perfiles de puestos y Descriptor de puestos, posee perfiles de puestos a nivel general, que están enunciados en los contratos de trabajos. El rol recomendable en una empresa, es que el departamento sea considerado como un asesor staff del desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos del personal, que facilitan la toma de decisiones de cada jefe de área, logrando una mejor coordinación organizacional de manera conjunta y orientándose al cumplimiento de objetivo de la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el Supermercado el Corral de Siguatepeque Honduras, el departamento de Talento Humano carece de una visión socio estratégico y operativo. En base a lo anterior descrito, se fórmula la siguiente pregunta:

¿Cuáles es el proceso inicial de gestión que debe implementar el departamento de Talento Humano en la organización?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta Principal

¿Cuál es el proceso para diseñar la estructura organizacional en Supermercados Del Corral?

Preguntas secundarias

- ¿Cuál es la actual estructura y funciones del Talento Humano de Supermercados Del Corral?
- ¿La empresa cuenta con descriptores de puestos para cada área?
- ¿Cuáles son las principales funciones requeridas para cada puesto de trabajo?
- ¿Cuáles son las ventajas de implementar procesos de perfiles y descriptores de puestos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la estructura organizativa para el Supermercado Del Corral mediante un enfoque de asesoría staff y gestión en el departamento de Talento Humano.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la estructura organizacional y funciones del departamento de Talento Humano del Supermercados Del Corral.
2. Diseñar una estructura organizacional para la gestión del Talento Humano de Supermercados Del Corral.
3. Identificar la estructura y funciones de los colaboradores del Supermercado del Corral.
4. Definir las funciones requeridas para un descriptor y perfil de puesto del área de negocio del Supermercado.
5. Proponer a la empresa la nueva gestión de la administración del Talento Humano.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

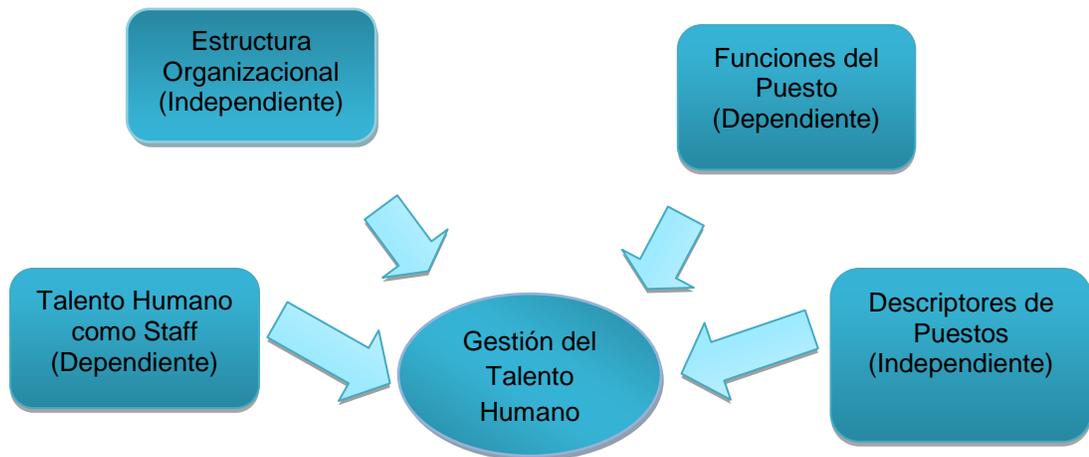


Figura 1. Variables de Estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el departamento de Talento Humano debe verse como enfoque estratégico, proactivo y sistemático para las organizaciones. Es un área estratégica encargada de alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de los colaboradores. Es importante destacar que ciertas empresas fracasan en el cumplimiento de sus objetivos debido a que el área de Talento Humano no establece procesos y herramientas diseñadas para una buena gestión y administración organizativa.

Lo expuesto anteriormente fue lo que motivó a proponer un sistema de gestión del Talento Humano en Supermercados Del Corral, actualizando las descripciones de cargos y estructura organizativa. El proyecto está dirigido para la mejora de los procesos que debe implementar Talento Humano para convertirse en staff; orientándose así al logro de objetivos de la empresa.

Dejando establecido políticas y procesos en el departamento de Talento Humano permitirá mejorar procesos significantes y enfoque de resultados para el cumplimiento del éxito y productividad de la organización. Definir y seguir los procesos de mejora en el área facilitaría la administración del Talento Humano.

El impacto de la transformación del departamento de Talento Humano como aliado estratégico de la empresa fortalecerá otras áreas del departamento como ser Reclutamiento Selección y Evaluaciones de Desempeño, logrando este a tener el personal calificado e impacto en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Administración de Talento Humano se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Estructura organizacional: Es el marco en el que se desenvuelve una organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos.

Staff: Modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas asesoran a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de su actividad. No tiene poder decisorio.

Especialización laboral es el grado en el que las tareas de la organización están divididas en el puesto del trabajo.

La departamentalización es cuando se agrupa las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas.

La cadena de mandos: Es una línea continua de autoridad y que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.

Formalización: Es el Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.

Análisis de Puestos: procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

Descripción de Puestos: lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es el resultado del análisis del puesto.

2.2 DINÁMICA DEL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS

En Honduras el sector de los supermercados se caracteriza por mantener un constante dinamismo, donde existe un consumidor cada vez más exigente, quien dispone de diversas opciones para realizar sus compras, así como razones para acudir a cada establecimiento, en función de sus gustos y preferencias. Este proceso de expansión se produce, no obstante a la ocurrencia de factores internos que han limitado el desarrollo económico y social del país, dentro de los que se cuentan: alta tasa de desempleo; restricciones de consumo de clientes, priorizando sus necesidades; inseguridad ciudadana; pérdida y tráfico excesivo en las vías públicas; entre otros.

De manera general, los productos que ofrecen los supermercados consisten en abarrotes, canasta básica, carnes y mariscos, embutidos, lácteos, frutas y verduras, cuidado del hogar, cuidado personal, productos para bebe, productos para mascotas, limpieza del vehículo, escolares, entre otros. Usualmente, los supermercados no llevan registros contables de las marcas comerciales que venden, en vista de que los inventarios son manejados e identificados, a través de códigos de barra. (Tábora, 2012)

Aspectos Generales

El sector de los supermercados ha experimentado una expansión acelerada, diseminándose vertiginosamente en toda América Latina, y pasando a constituir una opción preferente en las ventas al detalle, tanto en los países desarrollados con economías consolidadas, como de aquellos con economías emergentes o en desarrollo.

Tal como se concibe en la teoría económica, las ventas al detalle, implican la comercialización masiva de productos o servicios en pequeñas o grandes cantidades a los clientes grandes o pequeños. Lo usual en el comercio minorista o al detalle es que se compra el producto en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de un mayorista y se vende en unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en un espacio físico llamado tienda. Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro.

En el sector participan una gran variedad de agentes económicos, que va desde el productor o manufacturador de un determinado producto, pasando por distribuidores, revendedores mayoristas o minoristas, hasta el consumidor final.

En el caso de las cadenas dedicadas a las ventas al detalle, un elemento que destaca son los centros de distribución que pueden pertenecer a la empresa o a algún tercero. Un centro de distribución constituye una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista. Generalmente se constituye por uno o más almacenes, en los cuales ocasionalmente se cuenta con sistemas de refrigeración o aire acondicionado, áreas para organizar la mercancía y compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar los vehículos.

Estructura Organizativa de los Detallistas

Independiente: Se trata de comercios no afiliados con ninguna otra unidad detallista de la misma línea de negocios o de una línea similar. Un independiente puede ser tanto un gran almacén como un pequeño establecimiento, y es posible que comercialice productos o venda servicios.

Cadenas de Tiendas: Se trata de una organización detallista compuesta por dos o más unidades que dependen de un mismo propietario. Existen cadenas nacionales, regionales y locales. El tipo de propiedad también varía, puesto que, mientras en algunos establecimientos son totalmente propiedad de la cadena, en otros la propiedad se comparte entre la cadena y con un tercero. Con frecuencia, todo los establecimientos de la cadena ostenta el mismo nombre, pero abundan también los casos en que usan nombres distintos. (Tábora, 2012)

2.3 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO COMO STAFF

Las organizaciones con éxito definen las siguientes responsabilidades de línea para los gerentes:

- Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir reclutar y seleccionar.
- Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
- Entrenar y preparar a las personas para el trabajo.
- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.

- Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.
- Interpretar y aplicar las políticas y los procedimientos de la organización.
- Controlar los costos de trabajo.
- Desarrollar las habilidades y las competencias de cada persona.
- Crear y mantener la moral alta del equipo.
- Proteger la salud y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.

En las organizaciones que van en crecimiento, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, y necesitan de la ayuda de la consultoría de un staff de Administración de Talento Humano (ATH). A partir de ahí, la ATH se convierte en una función especializada de staff. Dado el principio de una responsabilidad de línea y una función de staff, se debe descentralizar, por una parte, la administración de talento humano al nivel de las gerencias de línea, mientras que, por la otra, se mantienen las funciones de asesoría y consultorías internas a través del departamento de Talento Humano. Cada cual en su papel para aportar lo mejor al dirigir a las personas hacia los objetivos de la organización, permitiendo también que alcancen los objetivos individuales.

En el modelo descentralizado, el área de ATH ofrece productos y servicios a los gerentes, y la unidad de ATH pasa a ser una unidad de negocios dentro de la organización. Como tal, debe generar ganancias para la empresa y atender los clientes internos, en el concepto de la consulta interna. (Chivenato, 2009)

Función de staff y responsabilidad de línea:

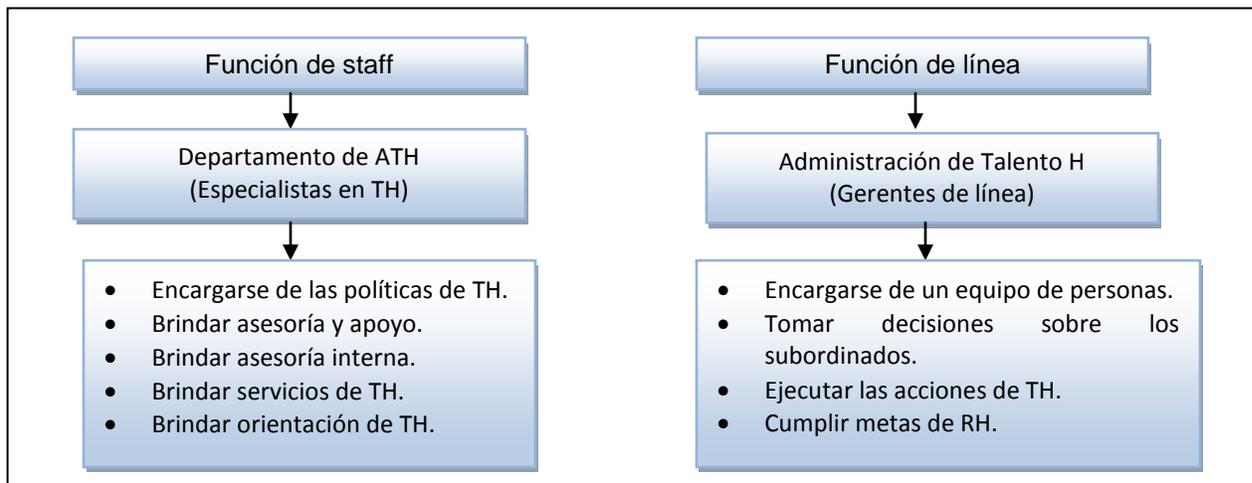


Figura 2. La Función del staff es responsabilidad de línea en la administración de Talento Humano

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato, una estructura organizacional se define como se dividen agrupan y coordinan formalmente las tareas del trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: Especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización o descentralización y formalización.

2.4.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES

Hay tres de los diseños comunes organizacionales más comunes en uso:

- Estructura simple
- Burocracia
- Estructura Matricial

Una **estructura simple** se caracteriza por poca formalización y la autoridad está centrada en una sola persona. La estructura simple se practica sobre todo en las pequeñas empresas a las que el gerente y el dueño son la misma persona.

Una **estructura burocrática** se caracteriza como actividades rutinarias y operativas que se consiguen mediante reglas formalizadas y autoridades centralizadas.

Una **estructura matricial** se identifica en tener dos líneas de autoridad y combina la departamentalización de funciones y productos.

Hay tres de los diseños organizacionales orientadas en la actualidad con un nuevo enfoque más estratégico que son:

- Estructura por equipos
- Organización virtual
- Organización sin fronteras

Una estructura por equipos supera las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo.

Una organización virtual está muy centralizada con poca departamentalización. El núcleo de la organización es un grupo reducido de ejecutivos.

Una organización sin fronteras es una organización que tiene por objetivo eliminar la cadena de mandos, tener tramos ilimitados de control y sustituir a los departamentos por equipos facultados. El modelo orgánico que se asemeja a la organización sin fronteras es una estructura plana, con equipos formados con varias jerarquías, funciones y poca formalización una red extensa de información y una gran participación en la toma de decisiones. Los departamentos funcionales crean fronteras horizontales que obstaculiza el trato entre funciones, línea de productos y unidades. (Chiavenato, 2009)

2.4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización es un medio para que la administración alcance sus objetivos. Los objetivos se derivan de la estrategia y una competencia ideal que debe ser reflejada por medio de los colaboradores por medio de la innovación.

En el tamaño de la organización hay considerables pruebas de que la cantidad de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Por ejemplo las organizaciones grandes (más de 2,000 trabajadores) muestran más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las

organizaciones pequeñas. Se ha descubierto que hay tres dimensiones fundamentales para el entorno de cualquier organización: Capacidad, volátil y complejidad.

La capacidad de un entorno es el grado en que puede sostener un crecimiento. Los entornos ricos y crecientes generan un exceso de recursos que sirven como amortiguador para la organización en épocas de escasez relativa. El grado de inestabilidad de un entorno atañe a la dimensión de volatilidad.

Cuando hay muchos cambios imprevisibles, el entorno es dinámico y la administración tiene dificultades para pronosticar las probabilidades de las diversas alternativas de decisión. Por último es preciso evaluar la complejidad del entorno es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos del ambiente. (Chiavenato, 2009)

2.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.5.1 HISTORIA DE AGROINDUSTRIAS DEL CORRAL S. DE R. L.

Supermercados Del Corral

Desde 1988 opera en el mercado como un establecimiento de ventas de carnes. Hasta 1998 como una propuesta de la Dirección de ampliación e innovación a los establecimientos surge el nombre comercial de Súper Mercado del Corral, es entonces como actualmente se comercializa.

Es a partir de 1998 que se integran nuevos productos con líneas diferentes a las comercializadas surgiendo como necesidades de los clientes. Desde fines del 2000, Súper mercado del Corral opera con un sistema de Software que le permite llevar sus registros de inventario actualizados, dando soporte al área de facturación, compras y contabilidad.

Actualmente dispone de dos tiendas estratégicamente ubicadas en Siguatepeque y Comayagua, con instalaciones modernas y seguras en horarios convenientes donde personal altamente calificado cuida detalladamente la calidad y frescura de los productos. Los clientes del Supermercado del Corral son representados por una atención de ventas al detalle de toda la Zona Central del país.

Para lograr sus objetivos Supermercado Del Corral, cuenta con los siguientes recursos: Maquinaria, exhibidores modernos que permiten el mantenimiento de productos congelados y perecederos, un amplio surtido de productos nacionales e importados

garantizando la calidad de los mismos, instalaciones adecuadas y modernas con ambientes climatizados, puntos de ventas con un software que facilitan la facturación completa de compras y controlan los inventarios de la empresa que genera la información contable y de stock, registros de movimientos y saldos en productos que se reciben en forma automática, complementa módulos de facturación cíclicos como abonos en cuentas por cobrar y pagar.

Actualmente la empresa está implementando el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

2.5.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Misión: En Supermercados Del Corral, estamos a la vanguardia en el suministro de productos para cubrir las necesidades diarias del hogar brindándoles a nuestros clientes, comodidad, calidad y alimentos frescos.

Visión: Constituirnos en la primera opción como Súper Mercados líderes en calidad, consiguiendo la satisfacción permanente de nuestros clientes a través de variedad, servicio, propuestas innovadoras y puntos de ventas estratégicamente ubicados para estar más cerca de hogares y proveedores.

Política de calidad: En Supermercados Del Corral, somos un equipo de trabajo donde suministramos productos básicos para el hogar.

Nos comprometemos a cumplir los requisitos aplicables a nuestra empresa a lograr y mantener la satisfacción de nuestros clientes, conscientes de la formación integral de nuestros empleados, de la alianza con nuestros proveedores del seguimiento del sistema de gestión de calidad y de la mejora continua que se constituye en la herramienta principal para lograr una operación eficiente.

Responsabilidad Social: Supermercados Del Corral, como parte de su proyección social apoya al Asilo de Ancianos, Centro de Salud, Carita de Ángel, Instituciones Educativas, INFAH y las parroquias de la ciudad. (Superdelcorral.com)

Organigrama

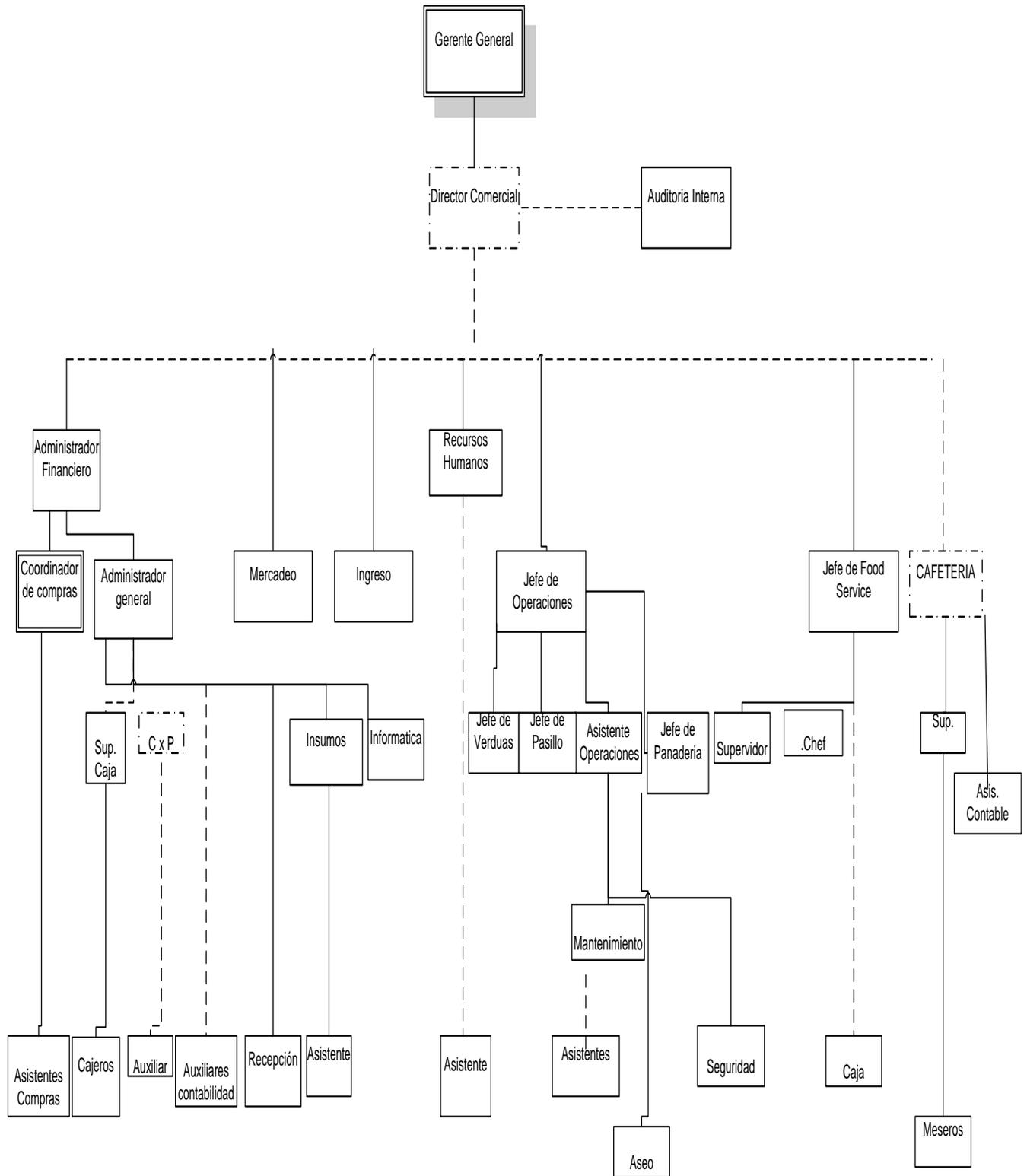


Figura 3. Organigrama Actual de Supermercados Del Corral

2.6 LOS NUEVOS ROLES DE TALENTO HUMANO

Para que la gestión del Talento Humano pueda seguir agregando valor a las empresas debe de cambiar su enfoque y rol de la siguiente manera:

- De rol operacional a rol estratégico.
- De cualitativo a cuantitativo.
- De supervisor de políticas a socio del negocio.
- De corto plazo a largo plazo.
- De administrativo a consultativo (consultoría interna).
- De orientado funcionalmente a orientación de negocios.
- De enfocado hacia adentro a enfoque externo y de cliente.
- De reactivo a proactivo.
- De enfocado en actividades a enfocado a soluciones.

Ser un profesional eficiente de Talento Humano no significa moverse simplemente de un rol operativo a un rol estratégico. Significa aprender a ser un experto en ambos tipos de procesos, para el bien de la organización y las personas que en ella trabajan. Éxito en estos nuevos roles implica un entendimiento de la estrategia y naturaleza del organización y las fuerzas que motivan y desarrollan a las personas, para así alinear a ambos en un curso de ganancia mutua, financiera y social.

En la actualidad Talento Humanos tiene una función muy diferente a la de hace 60 años en el mundo, 25 años en Honduras, como ser:

- Departamento de Personal vrs. Talento Humano.
- Pasa de ser un planillero a una Dirección/Gerencia de Talento Humano.
- Sub-contrata cada día más funciones tradicionales para dedicar más tiempo al contexto estratégico de la organización.
- Talento Humano es ahora una función transversal de staff dentro de toda la organización que reporta directamente a la Dirección Ejecutiva/Gerencia General.
- Forma Parte del Comité de Dirección de la Empresa.
- Está Orientada al logro de objetivos de la organización.

Funciones del Talento Humano

Funciones Tradicionales:

- Selección de Empleados (Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Seguimiento, Liberaciones, Despidos y Renuncias).
- Evaluación del desempeño.
- Motivación y satisfacción laboral.
- Capacitación.
- Administración de personal (planilla, seguros y beneficios, escala salarial)
- Descripción y valuación de puestos.
- Relaciones industriales.
- Auditoría del talento humano.
- Seguridad e higiene y calidad de vida laboral. El 80% del tiempo se gasta en tareas operativas de recursos humanos y el 20% funciones estratégicas de talento humano.

Funciones No Tradicionales (Estratégicas):

- Planeación estratégica de Talento Humano.
- Administración de la cultura organizacional.
- Administración del cambio organizacional.
- Desarrollo de carrera y viveros de empleados.
- Comunicación interna/externa.
- Diseño organizacional.
- Sistemas de manejo del estrés laboral. (Ulrich 2011)

2.6.1 ROL DEL TALENTO HUMANO EN LA ACTUALIDAD

Hoy en día la innovación tecnológica en las empresas es de mucha importancia ya que vuelve más competitivas a las empresas. Las organizaciones se preocupan que el departamento del Talento Humano tenga un enfoque de administración estratégica y organizacional.

Al realizar un análisis estratégica en el departamento del Talento Humano es de diseñar un plan de acción y programas enfocados al cumplimiento de objetivos en la empresa. Se debe de evaluar el desempeño del empleado, oportunidad de desarrollo, mejora de negocio, brindar servicio de alta calidad a los clientes, motivación, capacitaciones, análisis de competencia.

La función del Talento Humano está más orientada al cumplimiento de resultados y objetivos de la empresa. La función de socio empresarial del talento humano se ha convertido en la piedra angular para las decisiones empresariales, incluyendo el producto, lo que es capaz de hacer, cuáles son los clientes típicos y lo más importante, identificar las habilidades y competencias que se requieren en el negocio (Sánchez, 2003).

Dave Ulrich, renombrado profesor de administración y relaciones industriales de la Universidad de Michigan describe cinco dominios de competencias que se deben manejar dentro del Modelo de Competencias, con el propósito de guiar a los actores involucrados en administrar el Talento Humano de una organización para contar con las habilidades y competencias y poder seleccionar y reclutar el personal más capacitado para cada puesto de trabajo dentro de la Institución. De esta manera se asegura que durante los procesos de selección se utilizaran métodos productivos y basados en competencias laborales que reflejen una ganancia para la empresa en todos los sentidos.

Los factores para los cinco dominios principales son los siguientes:

- Contribución Estratégica contiene cuatro factores: Gestión de Cultura, Decisiones Estratégicas, Velocidad de Cambio y Diseño de Infraestructura.
- Credibilidad Personal contiene tres factores: Relaciones Efectivas, Obtención de Resultados y Comunicación Personal.
- La Aplicación de Talento Humano (TH) contiene la mayoría de las funciones operativas tradicionales. Se divide en cuatro factores: Desarrollo, Estructura y medición de Talento Humano, Selección y Gestión de Desempeño.
- El Conocimiento del Negocio contiene tres factores: (Conocimiento sobre) La Cadena de Valor, (capacidad de desarrollar una) Proposición de Valor y (Conocimiento sobre) Trabajo.

En base a esto todo administrador de esta área debe tener:

- Comprensión y conocimiento del negocio.
- Estilo de liderazgo que se enfatiza en la facilitación y entrenamiento.
- Perspectiva estratégica y pensamiento conceptual.
- Amplio conocimiento de administración de relaciones industriales.

- Consultoría y asesoría.
- Administración de cambio.
- Creación de equipo y trabajo de equipo.
- Perspectiva global.
- Influencia interpersonal.
- Solución de problemas.
- Innovación.
- Creatividad (Sánchez, 2003)

2.7 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

Según Schuler, para que el departamento de Talento Humano sea eficiente, debe no sólo comprometerse con la organización, sino también disponer de una estructura interna adecuada. Si bien no existen reglas fijas respecto a su diseño interno, sí pueden señalarse algunos criterios para guiar su estructuración: La gestión de los Talentos Humanos en la organización debiera quedar claro que la orientación que debe adoptar el departamento de Talento Humano de cualquier organización debe ser proactiva. Esto es, intentar anticipar a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que nuestros competidores. Pero para poder desempeñar ese importante papel es necesario:

- Dotar a los directores de Talento Humano de las competencias necesarias.
- Tener integrada la dirección de Talento Humano en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.
- Aplicar unas políticas de Talento Humano para el conjunto de la organización.
- Que el departamento en mención tenga el poder y la autoridad suficientes como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.

Los cuatro puntos señalados son los que a priori deben determinar la estructura del departamento de Talento Humano. Sin embargo el departamento estará fuertemente condicionado también por la percepción y valor que la alta dirección otorga a las actividades de esta. Un reflejo de la importancia dada al departamento será el de su

estatus dentro de la organización, el cual, a su vez, explica los papeles asignados a la gestión de los talentos humanos en la jerarquía. Para desarrollar plenamente los diferentes papeles que debe asumir el departamento, su máximo responsable debe estar en la cúspide de la jerarquía de la organización. De hecho, los estudios ponen de manifiesto que, en las grandes compañías, los departamentos de Talentos Humano dependen directamente de la alta dirección, con el mismo nivel que los responsables de Finanzas, Marketing o Producción. (Schuler, 2007)

El estar en lo más alto permite al encargado de talentos humanos, diseñar políticas de los talentos humanos que afecten el conjunto de la organización, integrándolas en la gestión global de la empresa y disponiendo del papel necesario para aplicarlas. Cuando la gestión del Talento Humano tiene este protagonismo, es muy probable que lleve a cabo actividades tanto operativas como de gestión y estratégicas. Además de estas consideraciones, es imprescindible dotar al departamento del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las diferentes funciones que le son propias.

La posición asignada al área, varía de una organización a otra. En algunas los encontramos como una unidad de staff mientras que en otros casos es una unidad de línea. Lo realmente importante, en cualquiera de los dos casos, es que sea considerada por el director general y los directores funcionales como la unidad especializada en todos los temas relacionados con los Talentos Humanos. Cada vez más los departamentos de talento humano son vistos como centros de costes realizando aportaciones claras a la consecución de los beneficios de la empresa. Es fundamental que en la organización se perciba el valor aportado por el componente humano.

Las competencias y papeles de los departamentos de Talento Humano, son variables organizativas las que determinan en cada momento el tipo de respuesta que se exige o espera de los responsables de la gestión de los talentos humanos (tamaño, nivel tecnológico, posición de la dirección, etc.) Se puede decir que los roles de los directores de talentos humanos son contingentes de las características de la organización y que éstas son las que explican las competencias asignadas. (Schuler, 2007)

Hasta los años sesenta, los departamentos de Talento Humano venían desarrollando tareas subalternas y rutinarias, centradas en la contratación, despidos y control. Sin

embargo, como consecuencia de la evolución que tiene lugar en el entorno de las organizaciones y de las aportaciones teóricas en el campo de la gestión de Talento Humano, se produce un importante cambio en los objetivos y competencias marcados al órgano responsable. Las competencias de este órgano sufren una ampliación en dos enfoques:

- a) En el ámbito de aplicación.
- b) Horizonte temporal.

El ámbito de la aplicación de las prácticas de gestión de Talento Humano ya no recae sólo en los trabajadores de los niveles inferiores, sino que ésta se extiende también a mandos intermedios y directivos, contribuyendo ello a que pase a ocupar una posición más relevante dentro de la estructura organizativa y así volverse estratégica. Hoy los roles que se debe desarrollar son:

1. Colaborador estratégico, en tanto que ayuda a crear valor y mejorar la competitividad de la empresa.
2. Vendedor de la gestión de Talento Humano, realizando una labor de marketing de la función social. Debe saber vender a sus clientes internos la importancia de los programas de talento humano.
3. Líder de la función de talentos humanos. Ello implica marcar la dirección hacia donde debe dirigirse el componente humano.
4. Consultor estratégico, asesorando a la alta dirección y poniendo de manifiesto su poder de experto.
5. Agente de cambio. Debe promover acciones innovadoras que permitan anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.
6. Gestor de la cultura organizativa. Esta tarea implica no sólo el diagnosticar y conocer la cultura existente en la organización, sino en diseminarlas a través de las orientaciones dadas a las prácticas de gestión de los talentos humanos. (Schuler, 2007)

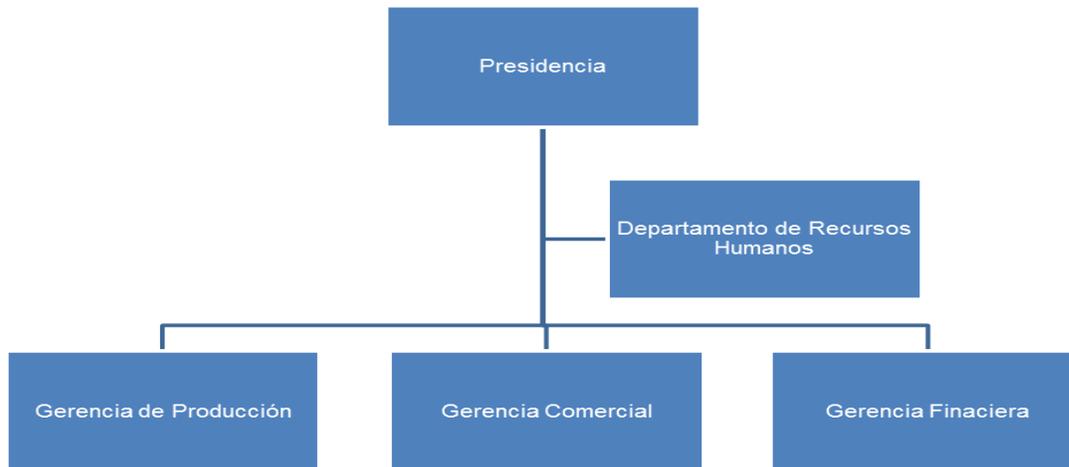


Figura 4. Estructura organizacional simple, en que la función de talento humano está en la posición de asesoría. (Chiavenato I. P.-1., 2000)

2.8. FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

a) Fase de Análisis. La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa: Organización general actual son las políticas generales y específicas.

Se requiere disponer de la siguiente información:

- Organigrama general o básico de la empresa actualizada.
- Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
- Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
- Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
- Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo.

b) Fase de Previsión. El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas previstos.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
- Valorar dichos puestos
- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

c) Fase de Programación. En esta fase se establecen la metodología y procedimiento

d) Fase de Realización. Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores

e) Fase de Control. Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

f) Fase de Presentación de Resultados. Información referente a los puestos de trabajo.

Pasos del Proceso de Planeación del Talento Humano

La Planeación de Talento Humano consta de cuatro pasos:

1. Determinar los objetivos de la empresa
2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de talento humano) necesarios para alcanzar los objetivos de la Organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales y análisis de mejora por medio de un análisis FODA.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de Talento Humano. (Dessler, 2009).

2.8 ELEMENTOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.8.1 DISEÑO DE PUESTOS

Noé Wayne menciona que el análisis de puestos es una herramienta básica en la administración de recursos humanos, ya que nos determinan las habilidades y conocimientos para desempeñar un puesto en una organización. Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidades. Es necesario que una planeación efectiva del Talento Humanos deba tomar en cuenta estos requerimientos para los puestos. El departamento del talento humano debe actualizar sus descriptores de puestos aproximadamente dos veces al año, ya que las organizaciones enfrentan cambios rápidos, creando nuevos puestos y los antiguos se rediseñan. (Noe, 2005)

En la siguiente figura, se muestra como que elementos tomar en cuenta al momento de actualizar los descriptores de puestos:

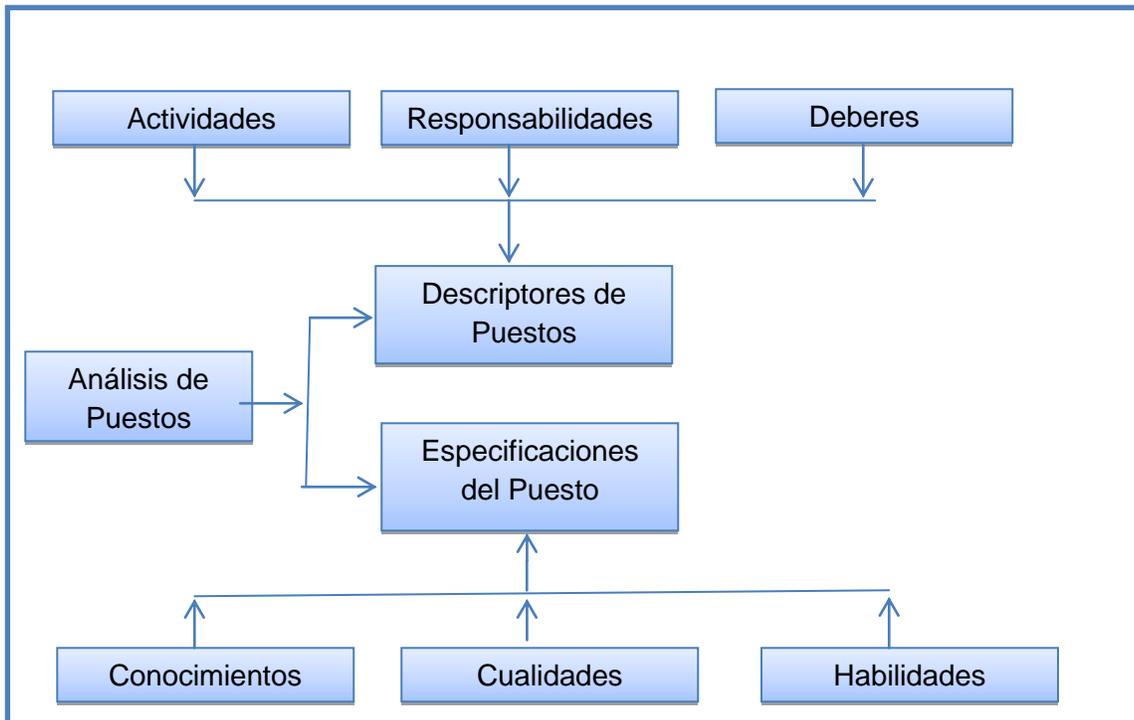


Figura 5. Análisis de puestos: la herramienta básica para la administración de talentos humanos. (Noe, 2005)

Descriptor de puesto

Descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT (Aplicación del puesto de trabajo). Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe. (Fernández-Ríos, 2007)

Descripción y especificación del puesto de trabajo

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado. Las

descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados); 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo.

Aspectos a considerar un descriptor de puesto

1. Denominaciones del trabajo. Hace referencia y define a un grupo.
2. Fecha en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuándo se hizo la última actualización y cuándo deberá volver a actualizarse.
3. Nombre del titular (optativo) y nombre del analista del puesto. Son útiles para el mantenimiento de los archivos.
4. Resumen del puesto de trabajo u objetivo del puesto de trabajo. Se trata de un resumen del puesto de trabajo que puede utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales.
5. Supervisión que recibe y que ejerce. Establece las relaciones de dependencia. En el caso de que desempeñe tareas de supervisión, deberán detallarse los cometidos relacionados con ésta en la descripción que se haga del puesto.
6. Cometidos y responsabilidades principales. Establece los cometidos y las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio.
7. Requisitos del puesto de trabajo. Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.
8. Contexto del puesto de trabajo. Se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo.

Aspectos claves que deben considerarse en el análisis del puesto de trabajo

El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo.

Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al absentismo, en

trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo.

El análisis del puesto de trabajo nos permite conocer tres aspectos clave en el diseño de los puestos, sus características, cometidos y fines.

2.8.2 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DEL PUESTO

Variedad de habilidades: Grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.

Significación del puesto: Grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.

Identidad del puesto: Grado en el que un puesto requiere hacer en su totalidad un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.

Autonomía: Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.

Retroalimentación del puesto: Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento. (Dolán, 2007)

2.8.3 VENTAJAS DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS

Cuando el proceso de descripción de cargo está bien planeado, coordinado, desarrollado y aplicado de manera clara y objetiva, evidentemente traerá ventajas a la organización como al individuo mismo. Gómez Rondón, (1992) señala que las ventajas principales de la descripción de cargos que se llevan a cabo dentro de una organización son:

- Indica cuales son los requisitos para desempeñar cada cargo.
- Asigna atribuciones y responsabilidades.
- Delimita el área ocupacional y las funciones de cada quien.

- Explica lo que ha de hacerse, como ha de hacerse, porque ha de hacerse y cuando ha de hacerse.

Además, ofrecen información básica y esencial a las empresas para el establecimiento de sistemas de remuneración justos y acordes con las tarifas vigentes en el mercado, para trabajos comparables. En tal sentido Gómez Rondón (1992) expone que las descripciones dan confianza al trabajador para actuar y decidir sobre su campo de trabajo, pues explica lo que ha de hacerse, como, cuando, porque y para qué. Por otro lado, las descripciones sirven de guía confiable para los supervisores en la orientación y conducción de su personal, al disipar en los conflictos y reforzar las decisiones disciplinarias, además, de ubicar al trabajador en el contexto organizacional y relacionarlo con los demás compañeros, a fin de lograr un verdadero trabajo en equipo. Otra de las ventajas importantes de la descripción de cargo es que sirve de gran utilidad para las actividades de reclutamiento, selección y colocación del trabajador en el área de trabajo, así como también determina las necesidades del entrenamiento y desarrollo. (Rondon, 1992)

Otras principales ventajas que nos ofrecen de análisis de los descriptores de puesto de trabajo (ADPT)

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del ADPT, fundamentalmente en las áreas de Organización y Talento Humano:

Reclutamiento, selección y adecuación: se determina si las necesidades de puestos que se tiene en la organización se encuentran o no presentes o si por el contrario es necesario acudir al mercado laboral externo.

Orientación y consejo vocacional: permite orientar a los empleados sobre cuáles pueden ser las opciones de carrera que más se ajustan a sus aptitudes, intereses y potencialidades.

Carrera profesional y promociones: aportan a establecer criterios de promoción y a clarificar necesidades futuras de la organización. Las destrezas y conocimientos que se requieren.

Valoración de puestos de trabajo: nos informa el valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización.

Evaluación de resultados y desempeño: una de las principales misiones del ADPT es establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficiencia y eficacia, difícilmente puede hacerse esto si nos sabemos las funciones, tareas y objetivos del mismo.

Formación y desarrollo: permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto. (Carrasco, 2009)

2.8.4 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante.

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a. Instrucción básica
- b. Experiencia básica
- c. Adaptabilidad al cargo
- d. Iniciativa necesaria
- e. Aptitudes necesarias

3. Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones. Entre las responsabilidades se encuentran los siguientes factores:

- a. Supervisión del personal: responsabilidad en cuanto al manejo de personal.
- b. Material, herramientas: responsabilidad por la asignación de recursos.
- c. Dinero, títulos o documentos: responsabilidad por documentos, títulos y valores.

4. Condiciones de trabajo.

El puesto de trabajo debe estar condicionado exquisitamente para obtener resultados satisfactorios en menor tiempo, con mayor calidad y le permita al empleado desempeñar su función de la forma más cómoda, eficaz y competitiva. Los factores a tomar en cuenta son:

- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos

5. Contactos internos o externos

Este factor se refiere a las relaciones internas y externas establecidas en el cargo. (Bachenheimer)

2.8.5 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS PARA LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS

McCormick (1976) señala métodos distintos, para recoger información relativa a un puesto de trabajo y a los que aquí añado alguno más:

1. Observación
2. Entrevista individual con el ocupante del puesto entrevista de grupo (varios ocupantes)
3. Reunión de expertos Cuestionario estructurado Cuestionario de preguntas abiertas
4. Listas de chequeo o Diario de trabajo Incidentes críticos. (Fernández-Ríos, 2007)

Para abordar un mismo objetivo se pueden elegir distintos métodos de recogida de información, por lo que la decisión final, debe tomarse sosteniendo las ventajas e inconvenientes que presenta cada uno, es decir, las informaciones que permiten recoger, el tiempo de aplicación, los costes, etc.

Debido a la multitud de métodos que se han desarrollado a través de la historia del Análisis del trabajo, a continuación, se exponen sólo los que han demostrado una mayor utilidad:

Observación

Consiste en observar las actividades que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Estas observaciones las puede hacer

directamente el analista o a través de algún medio de registro, como por ejemplo, una cámara de vídeo.

Entrevista Individual

Las informaciones se recogen a través de una entrevista individual que habitualmente se realiza al ocupante del puesto y suele ser semi-estructurada, es decir, parte de un esquema previamente establecido en función de las características de la Organización y de los objetivos del Análisis.

Reunión de Expertos

Es igual que la entrevista de grupo, a excepción de que los componentes de la reunión son expertos en el trabajo a analizar (superiores de los empleados encargados de realizar el trabajo, ingenieros de diseño, formadores, etc.). Este método es muy útil cuando el objetivo que se persigue es el diseño y rediseño de los Puestos.

Cuestionario

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizando y validado por sus jefes inmediatos) que llene un cuestionario de análisis de cargos o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Diarios Laborales o Bitácora

Consiste en el registro, por parte del empleado, de todas las actividades laborales que ejecuta en un período de tiempo determinado. («Almería puestos.pdf», s. f.)

Métodos mixtos:

Todos estos métodos de análisis, poseen ciertas características, ventajas y desventajas, para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas se recomienda utilizar métodos mixtos. Esos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. (Chiavenato I. , 1995)

2.8.6 HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE UN PUESTO

Fuentes para obtener datos

1. Descripción del puesto

Información necesaria para la capacitación

Características principales de los deberes

	y responsabilidades más comunes del puesto, aunque no significa que se incluyan todas. Ayudan a definir las discrepancias en el desempeño.
2. Especificaciones del puesto o análisis de tareas	Lista de las tareas específicas que requiere cada puesto, de acuerdo con sus conocimientos y las habilidades que se requiere de quienes desempeñan el puesto.
3. Estándares de desempeño	Objetivos de las actividades del puesto, y estándares por los cuales se miden.
4. Desempeño en el puesto	Es la manera más eficaz de determinar las actividades específicas, pero tienen limitaciones importantes en los puestos de alto nivel, ya que los requerimientos de desempeño por lo común tiene mayores plazos entre el desempeño y las consecuencias (en algunos casos los resultados de una decisión pueden verse hasta años después).
5. Observación de una muestra del puesto-trabajo	Igual que el punto anterior
6. Revisión de la Bibliografía sobre el puesto y sus responsabilidades:	Posiblemente sea útil en comparación con análisis de la estructura del puesto, aunque está muy lejos tanto de los aspectos únicos de la estructura del puesto dentro de cualquier organización
a. Inversiones en otras Industrias	
b. Publicaciones Profesionales	específica, como los requerimientos del desempeño establecidos.
c. Documentos	
d. Fuentes gubernamentales	

e. Tesis de maestría o doctorado

7. Preguntas relacionadas con el puesto : Incorporación de distintos puntos de vista que con frecuencia puedan revelar

a) Ocupante del puesto necesidades o deseo de capacitación

b) Relacionadas con el

Supervisor. (P. Nick Blanchard y James Thacker, 199)

2.9 GESTIÓN DE COMPETENCIA

Expone Alles Martha, que las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

La clasificación de competencias para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

2. Características. Son los aspectos físicos y respuestas consistentes a situaciones o información.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Como ser la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, los valores de las personas.

4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en: Competencias de logro y acción, Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.

Otra clasificación de las competencias para Spencer y Spencer en síntesis es:

Competencias de logro y acción

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Competencia de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencia de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo (Alles, 2008)



Figura 6. Modelo de Competencia Adaptado (Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe, 1993)

2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Método de Rasgos

Miden el grado de ciertas características de los empleados (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) y debe diseñarse en base al análisis de puestos, una desventaja es que tienden a ser vagos y subjetivos. Estos pueden ser:

- **Escalas gráficas de calificación:** cada empleados es calificado con base en una escala de características.
- **Escala estándar mixta:** es similar a otros métodos de escalas. Pero se basa en la comparación con un estándar (mejor que, igual o peor que).
- **Elección forzada:** requiere que el evaluador elija entre declaraciones diseñadas para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso.
- **Ensayo:** el evaluador debe redactar una declaración que mejor describa el comportamiento del empleado, con sus fortalezas y debilidades.

Método de Comportamiento

Se desarrollan para describir de manera específica que acciones se deben exhibir en el puesto; son útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollar y son justos para tomar decisiones de recompensa y promoción.

- **Incidente crítico:** evento inusual que indica un desempeño superior o inferior del empleado en alguna parte del puesto.
- **Lista de verificación del comportamiento:** consiste en hacer que el evaluador verifique declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado.
- **Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS):** enfoque de comportamiento para la evaluación que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño del puesto.
- **Escala de observación del comportamiento (BOS):** mide la frecuencia del comportamiento observado. Las investigaciones muestran que los usuarios prefieren usar métodos porque: 1) mantiene la objetividad, 2) distingue a los empleados que se desempeñan bien de los que se desempeñan mal, 3) proporcionan retroalimentación e 4) Identifica las necesidades de capacitación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del estudio de las variables de la investigación se consideró un enfoque cualitativo, ya que se caracterizan por un plan de acción y resultan apropiados para estudios organizacionales.



Figura 7. Diseño General de la Investigación

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque que se utilizó en la presente investigación fue el enfoque cualitativo, porque según “Hernández Sampieri” se utiliza la recolección de información y análisis sin medición numérica con el fin de responder las preguntas investigativas. La investigación de basó en la recopilación de información para diseñar los diferentes descriptores de puestos del Supermercado Del Corral. Se realizaron diferentes procesos para fortalecer la gestión del Talento Humano, a través del estudio estructural interno de la compañía. Es *naturalista*, porque estudia a los objetos y personas en un contexto de trabajo e *interpretativo*, ya que intenta encontrar el sentido a los fenómenos de los significados que las personas les otorgan. (Sampieri, 2010)

El planteamiento cualitativo se orienta a describir experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes. El pensamiento cualitativo orientó la investigación para valorar las experiencias de los colaboradores en sus puestos de trabajo y en los procesos administrativos.

En el enfoque cualitativo se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas en el proceso de interpretación y donde no se sigue una secuencia rigurosa. Para el desarrollo de la investigación se plantea el problema, se realiza una revisión bibliográfica entorno al tema, diseñando una metodología, en donde se define la muestra y los medios para la recolección de datos, una vez completados estos pasos se llega al análisis e interpretación de datos para hacer propuestas de cambio en base a los resultados encontrados.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación del estudio es no experimental ya que se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural para su análisis. Se considera descriptivo, porque se evalúan y recolectan datos sobre diversos conceptos de las variables en estudio, porque se describe el problema de la falta de gestión de competencias de la organización.

El valor del diseño descriptivo en el estudio es para mostrar con precisión la situación actual sobre el planteamiento del problema del departamento de Talento Humano.

3.2.1 POBLACIÓN

El Supermercado Del Corral se divide en tres diferentes áreas de negocio que son:

- Supermercado
- Food Service
- Restaurante J&J

El universo total para el estudio y donde se eligió la muestra, son los 185 colaboradores del Supermercados Del Corral. La aplicación de los cuestionarios va dirigida específicamente a la unidad de negocios del Supermercado.

Tabla 1: Población Meta

Unidad:	Colaboradores del Supermercados Del Corral de Siguatepeque y Comayagua.
Alcance:	Todos los niveles jerárquicos del Supermercado Del Corral
Muestra:	71 colaboradores.

3.2.2 MUESTRA

El tipo de muestra de la investigación es no probabilística ya que se selecciona un subgrupo de la población lo cual no depende de una selección aleatoria o mecánica, sino de las características de opiniones y toma de decisiones de un individuo o un grupo de personas. La muestra se seleccionó por la técnica conveniencia porque este factor depende de la disponibilidad, accesibilidad y proximidad de los colaboradores del Supermercado. En el estudio se identificaron diferentes puestos de trabajo para una plaza específica, significando que un puesto de trabajo donde existe más de tres colaboradores y las funciones son rutinarios y repetitivos, se seleccionó una muestra de dos posiciones por cada plaza existente.

La organización cuenta con 44 puestos de trabajo conformadas por 185 plazas de la zona de Siguatepeque y Comayagua. Estos se obtuvieron por medio de una plantilla de inventario de puestos, ubicando cada posición por área, título de puesto, número de puesto y cantidad de plazas aprobadas.

La representación de la muestra en la aplicación de cuestionarios por los niveles jerárquicos fue la siguiente:

Tabla 2: Número de Cuestionarios Aplicados por Nivel Jerárquico

Nivel jerárquico	Total de Plazas en las 3 Áreas de Negocio	Plazas de Supermercado	Número de Aplicación de Cuestionario
Directivo	2	2	2
Ejecutivo	37	33	24
Operacional	80	67	27
Base	155	83	18
Total	274	185	71

3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del estudio lo conforma el total de la población del área de negocio Supermercados Del Corral que corresponde a 185 colaboradores, a través de la aplicación de 71 cuestionarios a los diferentes puestos de trabajo.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.3.1 INSTRUMENTOS

Cuestionario. Es el instrumento utilizado para recolectar los datos que consiste en un conjunto de preguntas ya sea abiertas o cerradas con el fin de medir las variables a estudiar. En este caso la estructura del cuestionario será preguntas abiertas, ya que no delimitan con anterioridad las opciones de respuestas. El contexto del cuestionario será auto administrado, porque se proporciona directamente a los participantes quienes lo contestan; no hay intermediarios y puede tener diferentes contextos: individual, grupal o por correo electrónico.

Se utilizaron el cuestionario como instrumento de investigación con el fin de recabar información de primera fuente aplicada a los jefes y supervisores de las siguientes áreas: Talento Humanos, Mantenimiento, Operaciones, Informática, Compras y Mercadeo.

3.3.2 TÉCNICAS

Análisis Documental. Esta técnica facilita la recopilación de datos e información necesaria para identificar la situación actual de Supermercado Del Corral. En primer lugar se consultó una serie de documentos referentes al tema sobre el análisis de los elementos de la gestión del Talento Humano, utilizando herramientas para la estructura organizacional y análisis de descripciones de puestos.

Entrevista. Esta técnica cualitativa es más flexible y abierta, que se define como una reunión para intercambiar información y datos relevantes para la investigación. Las preguntas se diseñaron de forma semiestructuradas, que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información del tema planteado.

3.3.3 PROCEDIMIENTOS

Se realizó una entrevista inicial con Jefe de Talento Humano para conocer la situación actual organizacional del Supermercado y las necesidades relevantes definidas en las variables de investigación. Se llevó a cabo una segunda entrevista con la Gerente General para recopilar información sobre la gestión del Talento Humano y la importancia de su aplicabilidad en la empresa. Como procedimiento de recolección de datos para el diseño de los descriptores de puestos se aplicaron cuestionarios a los colaboradores seleccionados. Para ilustrar los datos del número de puestos se utilizó una plantilla de inventario de puestos en el programa de Excel, y posteriormente se elaboró una nueva estructura organizacional de forma vertical que representa los niveles jerárquicos en forma escalonada con 44 descriptores de puesto.

Se realizaron los siguientes pasos para la recolección de información para el estudio:

1. Conocer la situación actual del supermercado por medio de las entrevistas a la Gerencia General y Jefe de Talento Humano.
2. Establecer una plantilla de inventario de puestos definiendo los grados y niveles organizacionales de cada zona para ilustrar el total de puestos y plazas existentes en el Supermercado.
3. Elaborar y aplicar un cuestionario semiestructurado dirigido a los colaboradores según la muestra.
4. Diseñar 44 descriptores de puestos de las 185 plazas del Supermercado.
5. Proponer una nueva estructura organizacional facilitando la administración del Talento Humano en el Supermercado.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Para esta investigación se hizo uso de las siguientes fuentes primarias:

- Entrevistas con la Gerente General Salma de Gómez y Jefe de Talento Humano Nancy Núñez de Supermercado De Corral.
- Cuestionario con preguntas semiestructuradas a todos los niveles jerárquicos del Supermercado.

- Plantilla de inventario de puestos elaborada para ordenar los niveles y puestos organizacionales.

3.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

- Consulta de documentos con información relevante al tema de investigación.
- Consulta de libros y tesis relevantes al tema de investigación, artículos, revistas, sitios web.
- Consulta del libro sobre metodologías de la investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

El Supermercado Del Corral Actualmente no cuenta con un plan estratégico, ya que están más orientados a una administración tradicional y enfocada al cumplimiento de metas en las ventas. Es importante que la Gerencia General y su equipo establezcan un plan estratégico a mediano y largo plazo para el logro de los objetivos organizacionales, como ser un supermercado líder en el mercado de toda la zona noroccidente.

4.1 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO SUPERMERCADO DEL CORRAL

En el departamento de Talento Humano del Supermercado del Corral posee estructura organizacional muy generalizada, lo cual genera confusión al momento de identificar la jerarquía. El Departamento de Talento Humano en la organización no es considerado como un aliado para el cumplimiento de objetivos de la organización lo cual impide establecer procesos sistemáticos importantes para el área. En la actualidad los descriptores de puestos tienen un enfoque global para cada puesto de trabajo y no un análisis de los mismos, se actualiza en el contrato de acuerdo a la necesidad que surge. El formato que utilizan para la evaluación del desempeño está más enfocado a méritos que a competencias. Siendo sus efectos los logros de objetivos de la organización a largo plazo y el desconocimiento del objetivo central de cada puesto de trabajo. (Núñez, 10- agosto-2013). De acuerdo con la investigación se realizó un análisis FODA sobre la situación actual del Departamento de Talento Humano del Supermercado del Corral:



Figura 8. Análisis FODA Supermercado del Corral (investigadores, 2013)

Se procedió a la recopilación de información de los colaboradores del Supermercado Del Corral, utilizando los instrumentos de Cuestionario y entrevista, a través de la técnica investigación documental, con el fin de desarrollar una propuesta de valor para el desarrollo de la organización.

Las variables en estudio en el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

4.2 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO COMO STAFF

Según la estructura organizacional actual del Supermercado del Corral tiene una orientación del departamento de Talento Humano en un área más administrativo y operativo. En las entrevistas realizadas dirigidas a la Gerencia y al Jefe del Talento Humano se observó que el enfoque de asesoramiento staff no es de mucha importancia ya que la estructura y autoridad que cuenta actualmente la compañía es simple y tradicional.

Se observó que la Gerencia General son los responsables junto con la supervisión y colaboración de su equipo de trabajo de la operatividad el cumplimiento de logros y metas de la compañía. Es por eso la necesidad que la compañía debe de poseer una estructura organizacional clara y concisa para detallar los niveles jerárquicos, representando cada puesto de trabaja y encargado de área.

El área del departamento de auditoría es considerada como asesor staff reflejando que la compañía tiene mayor importancia a la supervisión de procesos y control interno que a un enfoque más estratégico en cuanto a la administración del personal. Sin embargo, es importante que cada área de trabajo actúe de modo uniforme y consiente frente a sus subordinados. Se refleja que la compañía requiere de un organismo de staff donde se debe de incluir al departamento del Talento Humano para mejorar y controlar el desempeño laboral que es un área significativa según la Gerencia General para mejorar y supervisar.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se analizó la estructura organizacional del Supermercado del Corral utilizando la técnica de análisis documental, revisando el organigrama actual y comparando la información por medio de la base del inventario de puestos proporcionado por parte de

la empresa. A continuación se presenta la base de datos proporcionada por el Supermercado Del Corral, donde se refleja datos repetidos, omitidos y con puestos de trabajo incoherentes. Es así que se implementó una herramienta de control administrativo útil para ubicar cada plaza en el puesto de trabajo:

Tabla 3: Base de Datos del Departamento de Talento Humano de Supermercado Del Corral

No.	PUESTO	AREA	Lugar
1	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
2	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
3	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
4	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
5	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
6	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
7	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
8	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
9	Atención Cliente	ABARROTES	Comayagua
10	Supervisor	ABARROTES	Comayagua
11	Asistente Administrativo	ADMINISTRACION	Comayagua
12	AUXILIAR CONTABLE	ADMINISTRACION	Comayagua
13	AUXILIAR CONTABLE	ADMINISTRACION	Comayagua
14	Cuentas x Pagar	ADMINISTRACION	Comayagua
15	ASEO	ASEO	Comayagua
16	ASEO	ASEO	Comayagua
17	ASEO	ASEO	Comayagua
18	Auxiliar de Bodega	Bodega	Comayagua
19	Auxiliar de Bodega	Bodega	Comayagua
20	Auxiliar de Bodega	Bodega	Comayagua
21	Jefe	Bodega	Comayagua
22	Cajero	CAJA	Comayagua
23	Cajero	CAJA	Comayagua
24	Cajero	CAJA	Comayagua
25	Cajero	CAJA	Comayagua
26	Cajero	CAJA	Comayagua
27	Cajero	CAJA	Comayagua
28	Cajero	CAJA	Comayagua
29	Cajero	CAJA	Comayagua
30	Cajero	CAJA	Comayagua
31	Cajero	CAJA	Comayagua
32	Cajero	CAJA	Comayagua

33	Cajero Cosméticos	CAJA	Comayagua
34	Cajero Cosméticos	CAJA	Comayagua
35	Cajero Cosméticos	CAJA	Comayagua
36	Supervisor	CAJA	Comayagua
37	Supervisor	CAJA	Comayagua
38	Supervisor	CAJA	Comayagua
39	Jefe	Calidad	Comayagua
40	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
41	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
42	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
43	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
44	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
45	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
46	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
47	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
48	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
49	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
50	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
51	Atención Cliente	CARNES	Comayagua
52	Atención Cliente Congelados	CARNES	Comayagua
53	Atención Cliente Congelados	CARNES	Comayagua
54	Atención Cliente DELI	CARNES	Comayagua
55	Atención Cliente DELI	CARNES	Comayagua
56	Atención Cliente DELI	CARNES	Comayagua
57	Atención Cliente DELI	CARNES	Comayagua
58	Atención Cliente Mariscos	CARNES	Comayagua
59	Atención Cliente Mariscos	CARNES	Comayagua
60	Supervisor	COMPRAS	Comayagua
61	Supervisor	COMPRAS	Comayagua
62	CONSERJE	CONSERJE	Comayagua
63	Asistente de cocina	Food Service	Comayagua
64	Asistente de cocina	Food Service	Comayagua
65	Atención al cliente	Food Service	Comayagua
66	Atención al cliente	Food Service	Comayagua
67	Atención al cliente	Food Service	Comayagua
68	Atención al cliente	Food Service	Comayagua
69	Cajero	Food Service	Comayagua
70	Supervisor	Food Service	Comayagua
71	Servicio al Cliente	Food Service	Comayagua
72	Servicio al Cliente	Food Service	Comayagua
73	Asistente	INGRESO	Comayagua

74	Asistente	INVENTARIO	Comayagua
75	Asistente	MANTENIMIENTO	Comayagua
76	Jefe	MERCADEO	Comayagua
77	MOTORISTA	Motorista	Comayagua
78	Asistente	OPERACIONES	Comayagua
79	Asistente	OPERACIONES	Comayagua
80	Jefe	OPERACIONES	Comayagua
81	Limpieza	PANADERIA	Comayagua
82	Panadero	PANADERIA	Comayagua
83	Panadero	PANADERIA	Comayagua
84	Repostera	PANADERIA	Comayagua
85	Repostera	PANADERIA	Comayagua
86	ASISTENTE	RECIBO	Comayagua
87	Jefe	RECIBO	Comayagua
88	AYUDANTE DE COCINA	Restaurante J & J	Comayagua
89	Ayudante de cocina	Restaurante J & J	Comayagua
90	Cajero	Restaurante J & J	Comayagua
91	Cajero	Restaurante J & J	Comayagua
92	Cajero	Restaurante J & J	Comayagua
93	Cocina	Restaurante J & J	Comayagua
94	Cocina	Restaurante J & J	Comayagua
95	Jefe	Restaurante J & J	Comayagua
96	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
97	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
98	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
99	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
100	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
101	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
102	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
103	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
104	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
105	MESERO	Restaurante J & J	Comayagua
106	Operador de Plancha	Restaurante J & J	Comayagua
107	Plancha	Restaurante J & J	Comayagua
108	Plancha	Restaurante J & J	Comayagua
109	Supervisor	Restaurante J & J	Comayagua
110	Supervisor	Restaurante J & J	Comayagua
111	SEGURIDAD/CAMARAS	SEGURIDAD	Comayagua
112	SEGURIDAD/CAMARAS	SEGURIDAD	Comayagua
113	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Comayagua
114	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Comayagua

115	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Comayagua
116	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Comayagua
117	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Comayagua
118	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Comayagua
119	Atención Cliente Verduras	VERDURAS	Comayagua
120	Atención Cliente Verduras	VERDURAS	Comayagua
121	Atención Cliente Verduras	VERDURAS	Comayagua
122	Atención Cliente Verduras	VERDURAS	Comayagua
123	ABARROTÉS	ABARROTÉS	Siguetepeque
124	ABARROTÉS	ABARROTÉS	Siguetepeque
125	Asistente	ABARROTÉS	Siguetepeque
126	Pasillo	ABARROTÉS	Siguetepeque
127	Pasillo	ABARROTÉS	Siguetepeque
128	Pasillo	ABARROTÉS	Siguetepeque
129	Pasillo	ABARROTÉS	Siguetepeque
130	Pasillo	ABARROTÉS	Siguetepeque
131	Pasillo	ABARROTÉS	Siguetepeque
132	Pasillo	ABARROTÉS	Siguetepeque
133	PASILLO VINOS	ABARROTÉS	Siguetepeque
134	Supervisor	ABARROTÉS	Siguetepeque
135	Conserje	ADMINISTRACION	Siguetepeque
136	Contabilidad	ADMINISTRACION	Siguetepeque
137	Contabilidad	ADMINISTRACION	Siguetepeque
138	CONTADOR/ADMINISTRADOR	ADMINISTRACION	Siguetepeque
139	GUARDA ESPALDA	ADMINISTRACION	Siguetepeque
140	Jefe	ADMINISTRACION	Siguetepeque
141	Recepcionista	ADMINISTRACION	Siguetepeque
142	ASEO	ASEO	Siguetepeque
143	ASEO	ASEO	Siguetepeque
144	ASEO	ASEO	Siguetepeque
145	ASEO	ASEO	Siguetepeque
146	ASEO	ASEO	Siguetepeque
147	ASEO AREAS EXTERNAS	ASEO	Siguetepeque
148	ASEO-2da planta	ASEO	Siguetepeque
149	Asistente de Bodega Perecederos	BODEGA	Siguetepeque
150	Asistente de Bodega	BODEGA	Siguetepeque
151	BODEGA DE PERECEDEROS	BODEGA	Siguetepeque
152	Jefe de Bodega Perecederos	BODEGA	Siguetepeque
153	Cajero	Caja	Siguetepeque
154	Cajero	Caja	Siguetepeque

155	Cajero	Caja	Siguatopeque
156	Cajero	Caja	Siguatopeque
157	Cajero	Caja	Siguatopeque
158	Cajero	Caja	Siguatopeque
159	Cajero	Caja	Siguatopeque
160	Cajero	Caja	Siguatopeque
161	Cajero	Caja	Siguatopeque
162	Cajero	Caja	Siguatopeque
163	Cajero	Caja	Siguatopeque
164	CAJA KIOSKO	Caja	Siguatopeque
165	Cajero	Caja	Siguatopeque
166	Cajero	Caja	Siguatopeque
167	Cajero	Caja	Siguatopeque
168	Cajero	Caja	Siguatopeque
169	Cajero Cosméticos	Caja	Siguatopeque
170	Cajero Cosméticos	Caja	Siguatopeque
171	Supervisor	Caja	Siguatopeque
172	Supervisor	Caja	Siguatopeque
173	Supervisor	Caja	Siguatopeque
174	Supervisor	Caja	Siguatopeque
175	Supervisor	Caja	Siguatopeque
176	Supervisor	CALIDAD	Siguatopeque
177	Atención al cliente	CARNES	Siguatopeque
178	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
179	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
180	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
181	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
182	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
183	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
184	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
185	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
186	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
187	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
188	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
189	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
190	Atención Cliente	CARNES	Siguatopeque
191	Atención Cliente Congelados	CARNES	Siguatopeque
192	Atención Cliente Congelados	CARNES	Siguatopeque
193	Atención Cliente DELI	CARNES	Siguatopeque
194	Atención Cliente DELI	CARNES	Siguatopeque
195	Atención Cliente Mariscos	CARNES	Siguatopeque

196	Carnes/Mariscos	CARNES	Siguatepeque
197	Impulsadora carnes/paquetería planta	CARNES	Siguatepeque
198	Administrador Financiero	COMPRAS	Siguatepeque
199	COMPRAS	COMPRAS	Siguatepeque
200	COMPRAS	COMPRAS	Siguatepeque
201	COMPRAS	COMPRAS	Siguatepeque
202	Coordinador de Compras	COMPRAS	Siguatepeque
203	Supervisor	COMPRAS	Siguatepeque
204	Asistente de Gerencia	Food Service	Siguatepeque
205	Asistente de Chef (cocina)	Food Service	Siguatepeque
206	Atención al cliente	Food Service	Siguatepeque
207	Atención al cliente	Food Service	Siguatepeque
208	Atención al cliente	Food Service	Siguatepeque
209	Atención al cliente	Food Service	Siguatepeque
210	Atención al cliente	Food Service	Siguatepeque
211	Atención al Cliente	Food Service	Siguatepeque
212	Atención al cliente	Food Service	Siguatepeque
213	CHEF	Food Service	Siguatepeque
214	Chicharronero	Food Service	Siguatepeque
215	Ensaladas	Food Service	Siguatepeque
216	Food Service	Food Service	Siguatepeque
217	Food Service	Food Service	Siguatepeque
218	Jefe	Food Service	Siguatepeque
219	Pizzero	Food Service	Siguatepeque
220	Supervisora General	Food Service	Siguatepeque
221	Tamales /Asistencia fines de semana	Food Service	Siguatepeque
222	Caja	Food Service	Siguatepeque
223	Asistente de Ingreso	INGRESO	Siguatepeque
224	Jefe	INGRESO	Siguatepeque
225	Insumos	Insumos	Siguatepeque
226	Insumos	Insumos	Siguatepeque
227	Jefe	Insumos	Siguatepeque
228	INVENTARIO	INVENTARIO	Siguatepeque
229	Jefe	Mantenimiento	Siguatepeque
230	Técnico	Mantenimiento	Siguatepeque
231	Técnico	Mantenimiento	Siguatepeque
232	MOTORISTA	Motorista	Siguatepeque
233	MOTORISTA	Motorista	Siguatepeque
234	Asistente	OPERACIONES	Siguatepeque
235	Jefe	OPERACIONES	Siguatepeque

236	PANADERIA	PANADERIA	Siguatopeque
237	PANADERIA	PANADERIA	Siguatopeque
238	PANADERIA	PANADERIA	Siguatopeque
239	PANADERIA	PANADERIA	Siguatopeque
240	PANADERIA	PANADERIA	Siguatopeque
241	Sup. Panadería	PANADERIA	Siguatopeque
242	RECIBO ABARROTE	RECIBO	Siguatopeque
243	RECIBO ENCOMIENDAS	RECIBO	Siguatopeque
244	RECIBO PERECEDEROS	RECIBO	Siguatopeque
245	Asistente	Recursos Humanos	Siguatopeque
246	Jefe	Recursos Humanos	Siguatopeque
247	Ayudante de Cocina	Restaurante J & J	Siguatopeque
248	CAJA	Restaurante J & J	Siguatopeque
249	Cajero	Restaurante J & J	Siguatopeque
250	COCINA	Restaurante J & J	Siguatopeque
251	COCINA	Restaurante J & J	Siguatopeque
252	CONTABILIDAD	Restaurante J & J	Siguatopeque
253	Jefe	Restaurante J & J	Siguatopeque
254	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
255	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
256	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
257	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
258	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
259	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
260	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
261	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
262	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
263	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
264	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
265	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
266	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
267	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
268	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
269	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
270	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
271	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
272	MESERO	Restaurante J & J	Siguatopeque
273	plancha	Restaurante J & J	Siguatopeque
274	plancha	Restaurante J & J	Siguatopeque
275	Supervisor	Restaurante J & J	Siguatopeque
276	SEGURIDAD PADRINO	SEGURIDAD	Siguatopeque

277	SEGURIDAD/CAMARAS	SEGURIDAD	Siguatepeque
278	SEGURIDAD/CAMARAS	SEGURIDAD	Siguatepeque
279	SEGURIDAD/RECIBO	SEGURIDAD	Siguatepeque
280	SEGURIDAD/RECIBO	SEGURIDAD	Siguatepeque
281	SEGURIDAD/TORREON	SEGURIDAD	Siguatepeque
282	SEGURIDAD/TORREON	SEGURIDAD	Siguatepeque
283	SEGURIDAD/TORREON	SEGURIDAD	Siguatepeque
284	SEGURIDAD/TORREON	SEGURIDAD	Siguatepeque
285	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
286	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
287	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
288	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
289	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
290	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
291	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
292	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
293	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
294	Supervisor de Seguridad	SEGURIDAD	Siguatepeque
295	Atención Cliente Verduras	VERDURAS	Siguatepeque
296	Atención Cliente Verduras	VERDURAS	Siguatepeque
297	Atención Cliente Verduras	VERDURAS	Siguatepeque
298	Jefe	VERDURAS	Siguatepeque

Elaborada por Nancy Núñez, Jefe de Talento Humanos

Se comprobó que el Supermercado cuenta con tres áreas diferentes como ser: Restaurante J&J, Food Service y Supermercado. En el organigrama existen posiciones en las que no están bien definidas los niveles jerárquicos y las posiciones del puesto de trabajo, lo cual muestra ambigüedad y confusión al momento de reportarle al encargado del área; por esa razón se elaboró una plantilla de análisis de puestos para organizarlos de la siguiente manera:

Tabla 4: Formato de Plantilla de Inventario de Puestos

Grado	Nivel	Áreas	Puestos		Cantidad de Plazas Aprobadas		
			Título	# de Puestos	Zona (1) Siguatepeque	Zona (2) Comayagua	Total
1	Directivo						
2	Ejecutivo						
3	Operacional						
4	Base						

Fuente: Adaptada por los investigadores, Elaborada por Ina Rut Guardado, asignatura Desarrollo del capital humano, IV trimestre año 2012.

Según el análisis se identificó que hay puestos de trabajo que no están incluidos en el organigrama que cuenta el supermercado como ser:

Área de Supermercado:

- Asistente de la Gerencia,
- Jefe de Pasillo
- Asistentes del Jefe de Ingreso
- Asistente Junior de Auditoría
- Asistente de Auditoría
- Asistente de Ingreso
- Asistente de Inventario
- Jefe de Bodega
- Asistente de Bodega
- Asistente de Recibo
- Abarrotes
- Inventario
- Atención al cliente
- Conserje
- Motorista

Área de Food Service:

- Asistente de Chef
- Chicharronero
- Ensaladas
- Pizzero
- Servicio al cliente
- Panadero
- Repostería

El Área del Restaurante J&J en la estructura organizacional actual de la empresa y sus puestos de trabajo se excluyen. Los puestos de trabajo no incluidos son:

- Cocinero
- Ayudante de cocinero

- Mesero
- Operador de Plancha

Realizando una comparación de la base de datos del puesto proporcionada por el departamento de Talento Humano, se llegó a la conclusión que hay posiciones y áreas de trabajo ubicados en el organigrama pero no en el inventario de puestos como ser:

- Informática
- Cafetería

Se verificó en el levantamiento de información sobre posiciones no existentes en las tres áreas de negocios de la organización con un total de 274 empleados, como ser:

- Asesoría legal y
- Seguridad e higiene industrial.

En la entrevista dirigida a la Gerente General, la Señora Salma de Gómez sobre los temas relevantes es:

Tabla 5: Análisis de la Entrevista a la Gerencia General

Tema	Análisis
Administración del Departamento del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de selección se necesita mayor análisis, asegurándose la actitud indicada para cada puesto de trabajo. • Se realiza la contratación en conjunto con cada jefe de área, según el puesto de trabajo.
Competencias de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Compromiso organizacional • Liderazgo y • Trabajo en equipo
Estructura organizacional actual	<ul style="list-style-type: none"> • Dado al crecimiento productivo del supermercado con la creación de dos áreas que son Food Service y panadería, ha sido dificultoso organizar un organigrama detallando los niveles específicos y posiciones para cada área
Beneficios de Descriptores de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores resultados por parte de los colaboradores, ya que por medio de un descriptor se puede evaluar el personal, verificar detalladamente sus funciones y procesos. Tener asignada y establecido las tareas de trabajo, facilitando la búsqueda del nuevo personal.
Niveles jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> • Los niveles de jefaturas porque son el modelo a seguir del personal a cargo.
Participación del Departamento de Talento Humano en el cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Metas de corto plazo: contratación de personal efectiva.

	<ul style="list-style-type: none"> • Metas mediano plazo: realización de evaluación del desempeño, supervisión del rendimiento. • Largo plaza: lograr tener estabilidad y compromiso por parte de los colaboradores.
Áreas de Gestión de Talento Humano	De mayor a menor: <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Entrenamiento • Evaluación del desempeño • Capacitación

Fuente: Elaborada por las investigadoras

La información proporcionada por la Gerencia General facilitó a detectar la necesidad de reestructurar el organigrama actual del supermercado, para ello se diseñó cada descriptor de puesto a la unidad de negocio del Supermercado que será de mucha utilidad a los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño. Se observa que la ideología que tiene la Gerencia General es tradicional en cuanto a la función staff del departamento de Talento Humano, dada la alta competitividad que exige el mercado laboral, es necesario actualizar procesos y recursos administrativos para darle valor agregado a la empresa.

4.4 DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS

4.4.1 FUNCIONES DEL PUESTO

Se realizó una entrevista previa el 10 de Agosto del año 2013, con Jefe del departamento de Talento Humano para evaluar las oportunidades de mejora en el área. Recopilando los datos según la entrevista se elaboró un análisis mostrando la necesidad de estructurar políticas y procesos de gestión del Talento Humano. Las funciones de los puestos de trabajo están descritas en forma general en los contratos de trabajo de los empleados.

En el cuestionario aplicado a los colaboradores del Supermercado se identificó cierta debilidad en los conocimientos de sus funciones primarias y secundarias del puesto de trabajo, la deficiencia al seguimiento de una línea de autoridad y relaciones internas con otros cargos de la empresa en relación a su puesto de trabajo. Por medio del cuestionario se verificó en la Gerencia, Jefes y Supervisores el número de personal a su cargo, que facilitó estructurar el organigrama y sus niveles jerárquicos.

4.4.2 DESCRIPTORES DE PUESTO (remitirse al Anexo. 3 para ver el Formato de Descripción de Puesto)

Para realizar el diseño de los descriptores de puestos se recopiló la información aplicando el instrumento del cuestionario, con el propósito de elaborar cada descriptor del puesto de trabajo. Según en la plantilla de análisis de puestos la empresa cuenta con 66 puestos de trabajo y la unidad de negocios del Supermercado con 44.

El formato diseñado para las entrevistas contiene los siguientes:

1. Identificación del cargo
2. Área que pertenece
3. Número de personas a cargo
4. Objetivo básico del Cargo
5. Funciones principales y secundarias
6. Responsabilidades
7. Relaciones Internas y Externas del Cargo
8. Perfil del Cargo

Se analizó la información obtenida y se consideraron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué trabajo se hace?
2. ¿Para qué se hace?
3. ¿Cómo se hace?

Se elaboró un cronograma para aplicar los cuestionarios para los colaboradores seleccionados, los cuestionarios fueron efectuados en el lugar de trabajo para poder observar directamente el trabajo realizado.

En esta fase se aplicaron 71 cuestionarios a los empleados para obtener las descripciones de cargos.

Tabla 6: Puestos a los que se Aplicaron Cuestionarios

Nivel	Título del Puesto
Directivo	Gerente General Asistente de Gerencia
Ejecutivo	Jefe de Operaciones, Jefe de Auditoria, Jefe de Talento Humano, Jefe de Administrador-Financiero, Jefe de Mercadeo, Jefe de Ingresos, Jefe de Insumos, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Recibo, Jefe de Calidad, Jefe de Área Fresca (Verduras), Jefe de Bodega. Supervisor de Abarrotes, Supervisor de Caja, Supervisor Compras.

Operacional	Asistente Contable, Recepcionista, Junior de Auditoria, Asistente de Auditoria, Inventario, Informática, Cuentas x Pagar (Auxiliar Contable), Asistente de Talento Humano, Asistente de Ingresos, Asistente de Operaciones, Asistente de Bodega, Asistente de Abarrotes, Técnico de Mantenimiento, Cajero, Asistente de Compras y Asistente de Insumos.
Base	Atención del cliente área de carnes, Servicio al Cliente área fresca, Atención al Cliente Abarrotería, Abarrote/Encomienda y Perecederos, Conserje, Guardia de Seguridad y Aseadora
Total de Cuestionarios aplicados	71 colaboradores

Fuente: Elaborada por las investigadoras

4.5 ANALÍISIS DE LA INFORMACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES

Se realizó un análisis de las variables en estudio, para una propuesta significativa de la gestión del Talento Humano con el propósito de que el área sea considerada como socio asesor del Supermercado Del Corral, se consideraron los siguientes puntos:

- Al tener una adecuada estructura organizacional se reflejará el nivel jerárquico de cada posición. Se determinará con exactitud los Jefes de área y la jerarquía de en cada puesto de trabajo.
- Se identificará una estructura organizacional más ordenada de acuerdo con las tres áreas que cuenta el supermercado del corral (Supermercado, Restaurante J&J y Food Service).
- A través de la plantilla de inventario de puesto se ordenó el grado, nivel, título y zonas a la que pertenece para tener una mejor administración del Talento Humano.
- Se evitará la duplicidad de funciones de puestos a través del cuestionario para diseñar el descriptor de puesto orientado a la unidad de negocio del Supermercado.
- Si la empresa cuenta con descriptores de puestos diseñados para cada cargo de trabajo, este aportará al proceso de la gestión del Talento Humano.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En la estructura organizacional del Supermercado se descubrió la duplicidad de puestos de trabajo en los niveles Base y Operacional, así mismo puestos que no están incluidos en la misma como ser el área de negocio del Restaurante J&J. La estructura organizativa del Supermercado contiene tres diferentes unidades de negocios que son Supermercado, Food Service y Restaurante J&J. Se evaluó la necesidad de una reestructuración organizacional para controlar y administrar el personal de una forma fundamentada siguiendo políticas y procesos de forma sistemática.
2. La estructura organizacional del supermercado es básico por lo que se plantea una estructura de forma vertical y específica. Se diseñó dos estructuras organizacionales para las áreas de negocios, en la que se detalla los niveles jerárquicos y departamentos de cada área, representando al departamento de Talento Humano como asesor staff. Los niveles jerárquicos se clasificaron en Directivo, Ejecutivo, Operacional y Base. Se reestructuró el organigrama separando el área de supermercados organizando los diferentes departamentos detallando el representante en cada área de negocio.
3. Se identificaron las funciones principales para cada puesto de trabajo en la unidad de negocio del supermercado por medio de entrevistas dirigidas a la Gerencia General y al Jefe del Departamento de Talento Humano, de igual forma la aplicabilidad de cuestionarios a 71 colaboradores. Por lo siguiente, se comprobó la falta de conocimiento por parte de la mayoría de los colaboradores sobre la diferenciación de funciones principales, secundarias y líneas de autoridad a seguir. Se corroboró que las funciones del departamento de Talento Humano está enfocado en actividades operativas y tradicionales.

4. Por medio de una plantilla inventario de puestos se clasificaron los puestos de trabajo para los diferentes departamentos y áreas de negocio. Así mismo, en el diseño de los descriptores de puestos se verificó los puestos de trabajo bajo la supervisión de cada Jefe de área; con la finalidad de definir la ubicación organizacional, el objetivo principal de cada puesto de trabajo y detallar las relaciones existente de un puesto con otro. Diseñando los descriptores de puestos permitirá la elaboración de cada perfil especificando la competencia y experiencia previa necesaria.
5. La reestructuración organizacional del Supermercado del Corral en sus tres áreas de negocios permitirá que exista una estructura organizativa definida en la gestión del Talento Humano. Estableciendo el departamento de Talento Humano como autoridad Staff, apoyando las decisiones y asesoramiento importante para cada nivel de la organización. El diseño de descriptores de puestos organiza procesos logrando una mayor productividad para el supermercado y establece las funciones requeridas de los puestos de trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Reconocer por parte de la Gerencia General la necesidad de la implementación de una estructura organizacional definida para mejorar los costos y el control que represente los diferentes niveles jerárquicos en cada unidad de negocio, evitará la duplicidad de puestos u omisión de los mismos. Se sugiere una reestructuración organizativa para que la operatividad del supermercado tenga mayor productividad laboral, por medio de procesos de planificación, organización, integración, dirección y control en la gestión del Talento Humano de la empresa.
2. Fortalecer la estructura organizacional del Supermercado Del Corral en las diferentes unidades de negocio y a través de la definición de dos organigramas. El modelo requerido para la estructura organizativa es vertical y específica señalando al departamento de Talento Humano como área en función de staff

asesor, así mismo aportará la toma de decisiones importantes en conjunto con las demás jefaturas permitiendo a la empresa no solo proyectar el crecimiento y sostenibilidad, sino contar con una eficiente gestión del Talento Humano.

3. Definir y especificar de manera clara las funciones requeridas para cada descriptor y perfil de puesto. Es importante señalar la responsabilidad de cada Jefe de área en conjunto con el Departamento de Talento Humano el cumplimiento de las funciones establecidas, así se evaluará el desempeño laboral y productividad del puesto de trabajo. Al tener funciones generales y específicas orientará al colaborador en conocer cuál es el propósito y misión en su puesto de trabajo, este con llevará al cumplimiento de los objetivos y logros de la empresa.
4. Aplicar los diseños de descriptores de puestos para la identificación de objetivos, funciones y requerimientos del puesto de trabajo, el departamento de Talento Humano es responsable de socializar a los colaboradores los descriptores de puestos bajo la supervisión de cada jefe de área y Gerencia General para orientar, establecer políticas y normativas a la organización. Se requiere revisar y validar los descriptores por lo menos dos veces al año para actualizar las funciones, los nuevos objetivos y expectativas de la organización.
5. Implementar una estructuración organizativa por medio de la actualización de metodologías, sistemas y tecnologías que ayudará a controlar la administración del Talento Humano. La aplicación del enfoque de asesoramiento staff aportará a la toma de decisiones implicando nuevas formas de trabajo y procesos de dirección. El descriptor de puestos contribuirá a un enfoque administrativo al departamento de Talento Humano a un rol más estratégico y participativo en la compañía apoyando a la productividad de la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

INDICE

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 PLANTILLA DE INVENTARIO DE PUESTOS

6.3.2 ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

6.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (como sugerencia extra)

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.5 PRESUPUESTO

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño de una Estructura Organizacional para el Supermercados Del Corral

6.2 INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional representa de forma específica los niveles, áreas y departamentos requeridos en una compañía. Una empresa no podría tener éxito sin la ayuda del personal calificado para cada puesto de trabajo. El Supermercado Del Corral contiene dos áreas más de negocio que son Restaurante J&J y Food Service, cuenta con un total de 274 empleados. Actualmente la empresa no tiene descriptores de puestos, como consecuencia su estructura organizacional no detalla específicamente cada nivel jerárquico de la organización. La mayoría de los colaboradores se le dificulta reconocer sus funciones primarias y secundarias en su puesto de trabajo. La aportación está dirigida a la realización de un manual de descriptores de puestos para la organización. Se realizó el análisis sobre las funciones requeridas para cada puesto de trabajo de la unidad de negocio del supermercado mediante entrevistas y aplicaciones de instrumentos requeridos para la recolección de información. Se reestructuró el organigrama representando detalladamente las relaciones de autoridad y coordinación de cada puesto de trabajo, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 PLANTILLA DE INVENTARIO DE PUESTOS

Se elaboró una plantilla de inventario de puestos para hacer más efectivo el proceso y organizar el número puestos de trabajo que existen en el Supermercados Del Corral, Food Service y Restaurante J&J. Se realizó una clasificación de grados y niveles jerárquicos para ubicar los puestos de trabajo según su ubicación en la estructura organizacional. A demás se especificaron, cuatros niveles, título del puesto, números de puestos, cantidad de plazas aprobadas según zona 1 que corresponde a Siguatepeque y zona 2 a Comayagua para saber con exactitud el total de plazas aprobadas en la organización.

Se describen las definiciones de los grados en los diferentes niveles de la plantilla de inventario de puestos:

Tabla 7: Clasificación de Grados y Niveles.

Grado	Definición	Nivel	Definición
1	Trabajo especializado, que comprende amplios conocimientos de supervisión y gestión, responsable de la operatividad Financiera- Administrativa de la empresa y tener manejo de equipos de trabajo.	Directivo	Tiene como objetivo dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales y ejecutar acciones tendientes a lograr los objetivos de la empresa.
2	Supervisión del trabajo de G-3 y G-4, trabajo de precisión, elevado grado de destreza y experiencia, requiere del conocimiento de dos o más tareas especializados.	Ejecutivo	Desarrolla funciones administrativas especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la empresa. Actúa en un plano táctico/operativo a nivel de objetivos. Programas, normas o estándares, consigue resultados a través de otros
3	Trabajo semi especializado que requiere que el empleado aplique criterio al tomar decisiones, entrenamiento especializado o experiencia para operar herramientas	Operacional	Tienen como función desarrollar funciones técnicas, de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.
4	Trabajo repetitivo, bajo supervisión general, comprende riesgos de trabajo poco comunes, requiere de entrenamiento básico previo.	Base	Ejecutan funciones de asistencia, apoyo y servicios a las funciones Sustantivas. Por su contenido genérico existen y son similares en todas las empresas.

Fuente: (Reyna Castillo, Nidia Izacano, Lucia Murillo Lau y Lisete Linares, 2007) (Gray).

A continuación se presenta la Plantilla Propuesta:

Tabla 8: Plantilla de Inventario de Puestos

FORMATO DE PLANTILLA							
GRADO	NIVEL	AREA	PUESTOS		CANTIDAD DE PLAZAS APROBADAS		
			TITULO	# DE PUESTOS	ZONA 1 (Siguat)	ZONA 2 (Comaya)	TOTAL
1	Directivo	Gerencia General	Gerente General	1	1	0	1
			Asistente de Gerencia	1	1	0	1
		Sub total GG		2	2	0	2
2	Ejecutivo	Jefaturas	Jefe de Operaciones	1	1	1	2
			Jefe de Auditoría	1	1	0	1
			Jefes de Recursos Humanos	1	1	0	1
			Jefe Administrador-Financiero	1	1	1	2
			Jefe de Contabilidad	1	1	0	1
			Jefe de Mercadeo	1	0	1	1
			Jefe de Ingresos	1	1	0	1
			Jefe de Insumos	1	1	0	1
			Jefe de Mantenimiento	1	1	1	2
			Jefe de Compras	1	1	0	1
			Jefe de Recibo	1	0	1	1
			Jefe de Calidad	1	0	1	1
			Jefe de Food Service	1	1	0	1
			Jefe de Restaurante	1	1	1	2
			Jefe de Verduras	1	1	0	1
			Jefe de Chef	1	1	0	1
			Jefe de Bodega	1	1	1	2
		Sub total Ejecutivos		17	14	8	22
		Sub total Ejecutivos		17	14	8	22
		Supervisores	Supervisor de Abarotes	1	1	1	2
			Supervisor de Caja	1	5	3	8
			Supervisor de Compras	1	2	1	3
			Supervisor de Food Service	1	1	1	2
			Supervisor de Restaurante J&J	1	1	2	3
			Supervisor de Panadería	1	1	1	2
			Administrador General	1	1	0	1
			Supervisor de Calidad	1	1	0	1
		Sub total Ejecutivos		8	13	9	22
3	Operativa	Administración	Asistente contable	1	0	2	2
			Recepcionista	1	1	0	1
			Junior de Auditoría	1	2	0	2
			Asistente de Auditoría	1	1	1	2
			Inventario	1	2	2	4
			Informática	1	1	0	1
			Cuentas por pagar (auxiliar contable)	1	0	1	1
		Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	1	1	0	1
		Ingresos	Asistente de Ingresos	1	1	1	2
		Operaciones	Asistente de Operaciones	1	1	2	3
		Bodega	Asistente de Bodega	1	2	4	6
		Abarotes	Asistente de Abarotes	1	1	0	1
		Mantenimiento	Técnico	1	2	1	3
		Supermercado	Cajero	1	18	14	32
		Food Service	Cajero	1	1	1	2
		Restaurante J&J	Cajero	1	3	2	5
		Compras	Asistente de Compras	1	3	1	4
		Food Service	Asistente de Chef	1	1	0	1
		Insumos	Asistente de Insumos	1	1	1	2
				Sub total Operacional		19	42

		Sub total Operacional		19	42	33	75
4	Base	Carnes	Atención al cliente	1	19	20	39
		Food Service	Atención al cliente	1	8	5	13
			Asistente de cocina	1	0	2	2
			Chicharronero	1	1	0	1
			Ensaladas	1	1	1	2
			Pizzero	1	1	0	1
		Área Fresca	Atención al cliente	1	3	4	7
		Abarrotos o pasillio	Atención al Cliente Abarroteria	1	3	9	12
		Aseo	Aseo	1	7	3	10
		Restaurante J&J	Ayudante de cocina	1	1	2	3
			Cocina	1	2	2	4
			Meseros	1	19	10	29
			Operador de plancha	1	2	3	5
		Abarrotos	Pasillo	1	8	0	8
		Recibo	Abarrote/Encomienda y Perecederos	1	3	0	3
		Panaderia	Panadero	1	5	2	7
			Limpieza	1	0	1	1
			Repostera	1	0	2	2
		Administración	Conserje	1	1	1	2
		Seguridad	Guardia de Seguridad	1	1	1	2
		Motorista	Motorista	1	2	1	3
		Sub total Base		20	85	68	153
		TOTAL PLANTILLA		66	156	118	274

Fuente: Elaborada por la investigadoras.

6.3.2 ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

La descripción de puestos tiene como finalidad definir el propósito de la posición, las funciones, alcance, responsabilidades, retos, actividades funcionales, operaciones, y perfil de cada puesto, así como determinar las relaciones existentes de un puesto con otro.

Las organizaciones suelen ser dinámicas, lo que provoca que las funciones y la estructura requieran en ocasiones movimientos y ajustes. Por ello es indispensable contar con información clara y actual sobre algo tan fundamental como son las descripciones de puestos, ya que favorecerá el cumplimiento de objetivos de la organización.

Esta herramienta también nos permitirá:

- Hacer más efectivo el proceso de selección de personal.
- Mejorar la alineación del ocupante con el puesto.
- Facilitar el proceso de establecimiento de objetivos así como evaluación de los mismos.
- Ayudar al colaborador a entender mejor su contribución.

Para cada puesto se entregará la siguiente información:

1. Descripción Del Puesto

- Nombre del Puesto
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Funciones y Actividades para cada objetivo
- Relaciones internas y externas
- Nivel de trascendencia/contribución del puesto
- Ubicación Organizacional

7 Perfil del Puesto

- Datos generales de identificación del puesto
- Preparación Requerida
- Conocimientos específicos
- Competencias
- Experiencia previa necesaria

Después recopilar las funciones de cada puesto de trabajo se procedió a elaborar los perfiles de los cargos seleccionando según los niveles/ o roles definidos. Con el siguiente formato:

	FORMATO DESCRIPTOR DE PUESTO	<u>Fecha</u>
---	---	---------------------

I. Datos Generales

Título del Puesto	
Área del Trabajo	
Puesto del Jefe Inmediato	



La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de las empresas. Tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

II. Objetivo General



Determinaría la razón principal del puesto o su razón de ser.

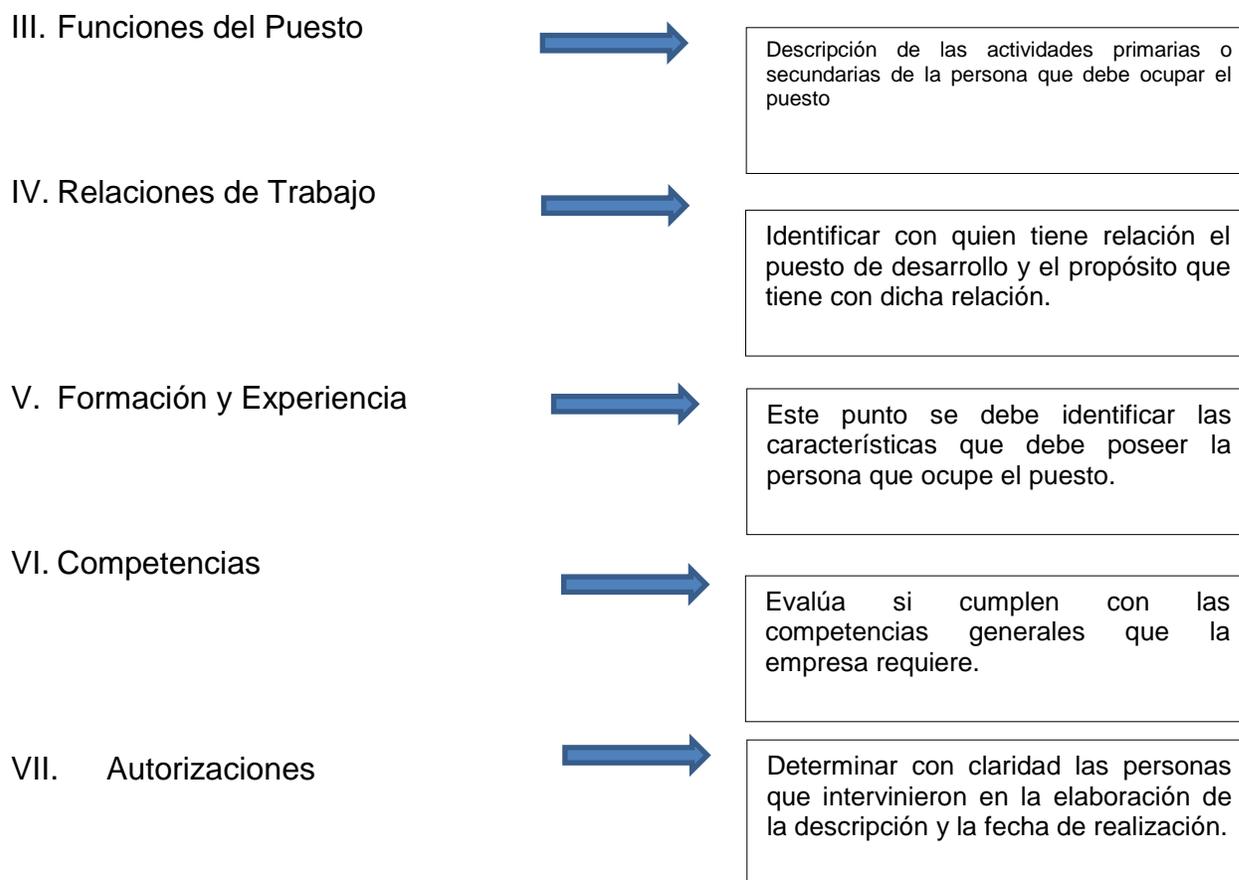


Figura 9. Flujograma del proceso de Descripción de cargos

A continuación se presentan un formato ejemplar de **DESCRIPTOR DE PUESTO** elaborado, de la unidad de negocio del Supermercado Del Corral (*remitirse al Anexo. 4 para ver los demás descriptores*):

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTES DE COMPRAS
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Compras

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Mantener el óptimo abastecimiento en el supermercado, procurando que existan los inventarios sanos de productos para la venta en los puntos de venta, llevando a cabo negociaciones estratégicas de precios, ofertas y descuentos con los proveedores. Realizando a su vez monitoreo de precios y análisis de venta para maximizar la venta de abarrotes, perecederos y productos de cuidado personal en las tiendas.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Velar por mantener abastecido de producto los supermercados2. Verificar que los productos pedidos hayan ingresado completos conforme a órdenes de compra.3. Revisar los productos con baja rotación para negociar con el proveedor su pago.4. Entregar diariamente las órdenes de compra a recibo.5. Cuidar los tiempos y movimientos sobre la logística de entrega de las compras hechas a proveedores por la empresa.6. Realizar negociaciones a nivel de vendedores por bonificaciones y descuentos y realizarlas en conjunto con el Administrador Financiero cuando sean proveedores multinacionales o corporativos.7. Dar seguimiento de quejas de producto que no encuentra el cliente.8. Delegar y planificar los pedidos de acuerdo a sugeridos del departamento de pasillo.9. Hacer un listado semanal de todos los descuentos por venta scanner, de factura y las bonificaciones para aprovecharlos en las planificaciones de ofertas.10. Realizar órdenes de compra de las siguientes empresas: Unilever, Nestlé, Kimberly Clark.	<ol style="list-style-type: none">1. Reportar las diferencias que se detecten en el sistema vs inventario físico para que el departamento de auditoría realice los ajustes correspondientes.2. Reportar a las áreas correspondientes los cambios de precios anunciados por los proveedores.3. Presentar a gerencia análisis de monitoreo de precio con la competencia semanalmente4. Presentar gráficos de ventas mensuales por categorías junto con los demás compañeros, con el fin de buscar los mecanismos que mantengan y suban la venta de las marcas líderes dentro del supermercado.

IV. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

V. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

▪ **Elaborado por:**

Natalie García Maradiaga

Silvia Esther Barahona

6.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización es un medio para que la administración de la empresa alcance sus objetivos y define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas del trabajo. La estructura Organizacional que se propone es vertical específica porque se basa en una cadena de información que se dirige desde el nivel Directivo de la compañía hacia el nivel Base, se caracteriza por establecer relaciones entre los colaboradores y su rol de autoridad.

El Departamento de Recursos Humanos se propone que se llame Talento Humano y su posición en el organigrama sea staff, es un modelo de organización en el cual las áreas especializadas y grupos de especialistas asesoran a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de su actividad, no tiene poder de decisión. El departamento pasa de ser un rol administrativo y operativo a una Dirección de Talento Humano, sub-contrata cada día más funciones tradicionales para dedicar el tiempo al contexto estratégico de la organización y Talento Humano es ahora una función transversal de staff dentro de toda la organización que reporta directamente a la Gerencia General.

A continuación se propone dos organigramas para la empresa:

1. Dirigido específicamente al área de Supermercado y
2. Área de consumo de alimentos que son Food Service y Restaurante J&J:

En la actualidad la empresa cuenta con un solo organigrama, simbolizando tres unidades de negocio, a consecuencia de este hay puestos duplicados y faltantes tanto como en el inventario de puestos como en el organigrama. Nuestra propuesta fue sugerida por la Gerencia General dado que su estructura organizacional no está enfocada para llevar un control detallado en la administración del personal.

Organigrama Food Service y Supermercado J&J

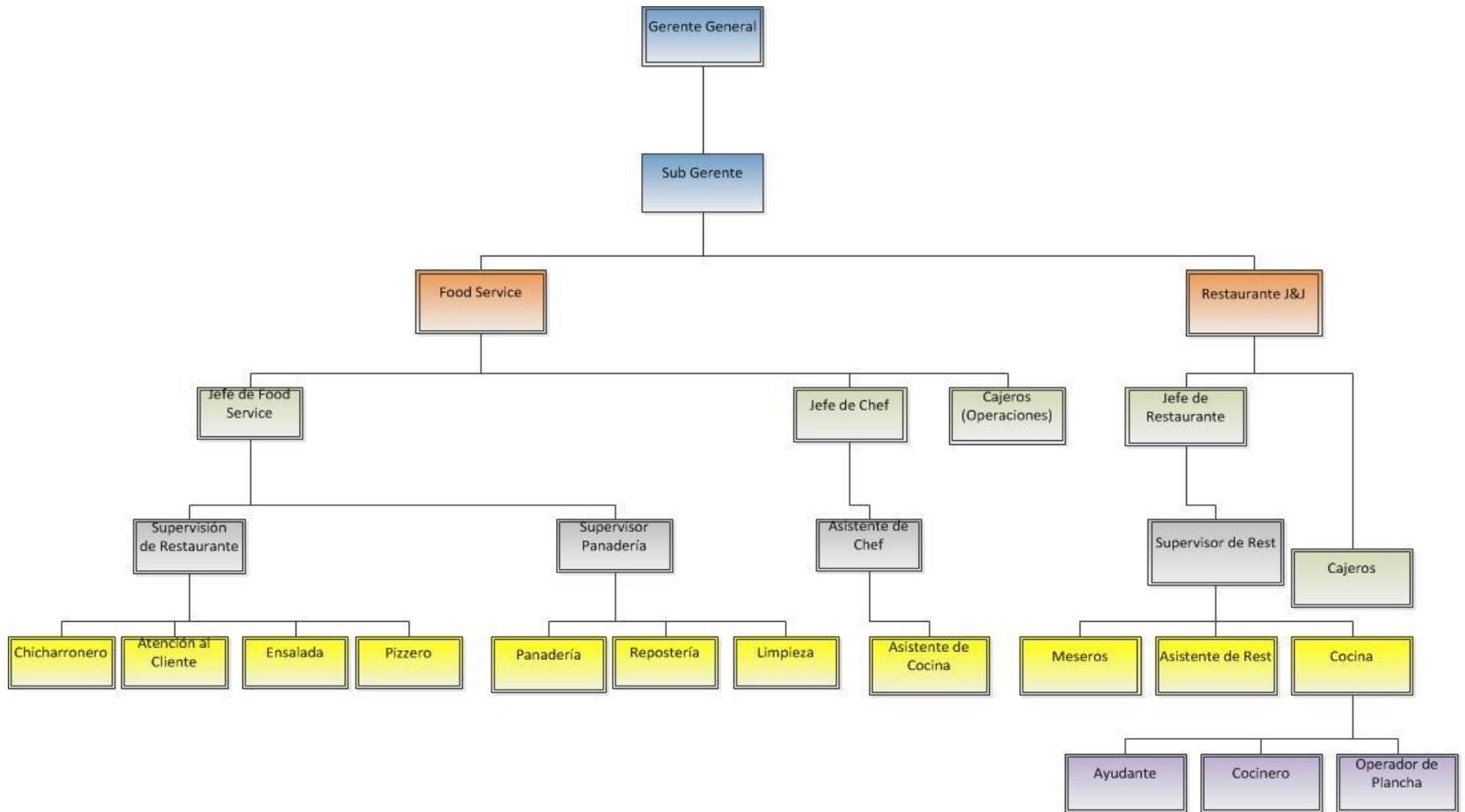


Figura 11. Organigrama Food Service y Supermercado J&J. Elaborada por las Investigadora

6.3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Como sugerencia extra)

Para reforzar uno de los objetivos de la Gerencia General se propone la evaluación del desempeño, con las competencias indicadas por la misma Gerencia y otras propuestas por las investigadoras de acuerdo a la necesidad del cumplimiento de objetivos en el puesto de trabajo.

La empresa Supermercados Del Corral para poder implementar la evaluación del desempeño deberá implementar los siguientes procesos y herramientas:

1. Definir el modelo de competencias (Competencias Generales y Específicas)
2. Actualizar las descripciones y perfiles de los cargos en base al Modelo de Competencias.
3. Sistema de evaluación del desempeño.

En este sentido el método a utilizar sería basado en el comportamiento, se desarrolla para describir de manera específica que acciones se deben presentar en el puesto; son útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación y son justos para tomar decisiones de recompensa y promoción. Aplicando la Escala de evaluación basada en el comportamiento para medir la evaluación del desempeño de los colaboradores. Se propone la elaboración de un formato definiendo competencias requeridas a nivel organizacional y específico para cada puesto de trabajo.

Las competencias generales que la gerencia espera que posean sus colaboradores son:

- Atención al Cliente
- Conciencia Organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo

Se elaboró un formato de evaluación del desempeño con las competencias mencionadas anteriormente, definiendo cada una de ellas según los grados clasificado en la plantilla de inventario de puestos para todos los niveles organizacionales, nombrándolas nivel de competencia deseado (genéricas):

NIVEL DE COMPETENCIA DESEADO (GENERALES)

Tabla 9: Introducción a la Evaluación del Desempeños, Competencias Generales

Competencia	Nivel deseado				
	Básico	Normal	Medio	Alto	Superior
	1	2	3	4	5
<p>1. ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p>Grado 1: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.</p>					
<p>Grado 2: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>					
<p>Grado 3: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.</p>					
<p>Grado 4: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.</p>					
<p>2. COCIENCIA ORGANIZACIONAL</p> <p>Grado 1: Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.</p>					
<p>Grado 2: Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.</p>					
<p>Grado 3: Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.</p>					
<p>Grado 4: Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos.</p>					

<p>3. LIDERAZGO Grado 1: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.</p>					
<p>Grado 2: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.</p>					
<p>Grado 3: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>					
<p>Grado 4: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>					
<p>4. TRABAJO EN EQUIPO Grado 1: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía.</p>					
<p>Grado 2: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>					
<p>Grado 3: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos.</p>					
<p>Grado 4: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información</p>					

Elaborada por las autoras de la investigación y las definiciones de: (Alles M., 2002)

Gestión por competencias: el diccionario.

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 10: Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OBSERVACIONES
	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Entrevista con la Gerente General y Jefe del Departamento de Talento Humano									Visita a Siguatepeque
2. Levantamiento de la información través de los cuestionarios para elaborar descriptores de puestos									Visita a Siguatepeque
3. Elaboración de la propuesta de los organigramas del Supermercado, Food Service y Restaurante J&J.									Investigadoras
4. Elaboración de Descriptores de Puestos para la unidad de negocio del Supermercado									Investigadoras
5. Verificar las descripciones y perfiles de puestos de los cargos. Con el fin de que estos les sirvan de base para el proceso de selección y contratación.									Gerente General
6. Presentar la propuesta del Plan de acción al Gerente General y Jefes de áreas.									Investigadoras
7. Proceder a comunicar al personal sus funciones actualizadas con el fin de esclarecer las expectativas y objetivos del Supermercado Del Corral.									Gerente General Jefes Inmediatos
8. Entrega Oficial de la Plan de acción al Gerente General y Jefes de Áreas.									Investigadores

Elaborada por las autores de la investigación.

6.5 PRESUPUESTO

A continuación se describe un presupuesto estimado de la inversión económica para desarrollar el proceso de elaboración de descripciones de puestos y la estructura organizacional:

Tabla 11: Presupuesto Projectado Costo del Plan de Acción

Presupuesto	Descripción	Costos de Inversión
Plantilla de Inventario de Puestos	Se clasificaron los puestos de trabajo en grados, niveles, áreas, título del puesto y número de puestos, luego se organizaron en zona 1 que corresponde a Siguatepeque y zona 2 a Comayagua, para poder contabilizar el total 66 de puestos de y las plazas correspondientes.	\$ 1,000
Elaboración de Descripciones de puestos	Para elaborar los descriptores de puestos se aplicaron los cuestionarios a los colaboradores a la unidad de negocio del supermercado y se entrevistó a los Jefes de Áreas para validar funciones y tareas correspondientes de cada puesto.	\$9,600
Elaboración Estructura Organizacional	Para la elaboración de la estructura se dividieron las áreas de la empresa: 1. Supermercado Del Corral 2. Restaurante J&J y Food Service. La plantilla de puestos elaborada, fue de utilidad para evitar la duplicidad de puestos y organizar la estructura.	\$1,500
Tota de la Inversión.		\$ 12,100

Elaborada por las autores de la Investigación y consultas en la empresa de Asesoría de Recursos Humanos (Manpower Group).

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, A. (2005). Importancia del Turismo Alternativo Sostenible para el Desarrollo de Yuscarán. El Paraíso, Honduras. : Escuela Agrícola Zamorano.
2. Alcaldía Municipal. (2004-2015). Plan Estratégico Municipal, PEDM Yuscarán. Yuscarán.
3. Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires .Argentina: Granica.
4. Alles, M. A. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias 2ed. Buenos Aires.
5. Álvar Net, R. S. (2012). La Calidad de la Atención. Ponéncias i Jornades, 1-3.
6. Bachenheimer, H. (s.f.). Análisis de Cargos. www.cenci.org/revista/número-2, 3-4.
7. Balkin, L. G. (1996). Gestión de Recursos Humanos.
8. Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia RRHH. Entelequia. Revista Interdisciplinar, No. 8.
9. Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripciones de puestos de trabajo en la administración local. Electrónica CEMCI, Número 2, 10-12.
10. Castillo Reyna Izcano Nidia, Murillo Lau Lucia y Linares Lissete (2007). Manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos. Gestión de Recursos Humanos.
11. Chale, V. (2012). Cultura Turística.
12. Chiavenato. (2009). "Gestión del Talento Humano" 3 .Ed. México: Graw Hill.
13. Chiavenato, I. (1995). Administración de Recursos Humanos, 2 Ed. México: Mcgragill.
14. Chiavenato, I. P.-1. (2000). Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Los Angeles California: McGraw-Hill Interamericana S.A.
15. Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento Humano, Tercera Edición. México, D.F.: Mcgraw Hill, Educación.
16. Colindres, G. M. (julio, 2012). Diseño de la Estructura organizacional en la administración de los recursos humanos. Tegucigalpa: Tesis inedita, Maestría en Dirección en Recursos Humanos, UNITEC.

17. Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos, Décimo Primera Edición. México: Pearson.
18. Dessler, G. y Varela Ricardo. (s.f.). Administración de Recursos Humanos Un Enfoque Hispanoamericano. México: Prentice Hall.
19. Diccionario Larousse. (2009). Diccionario Enciclopédico Vol 1. Larousse Editorial, S.L.
20. Donabedian, A. (2001). Evaluación de tecnología y calidad. Estudio comparativo de evidencias y ambigüedades. Revista Calidad Asistencial, 89-94.
21. Donabedian, A. (2001). Garantía de Calidad en la Atención de Salud: el papel. Revista Calidad Asistencial, 102-106.
22. Donabedian, A. (2001). Los siete pilares de la calidad. Revista Calidad Asistencial, 96-100.
23. Dox, M. E. (2005). Diccionario Médico Ilustrado. Madrid: Marban, S. L.
24. Emilio Cecchini, S. E. (2008). Infectología y Enfermedades Infecciosas. En S. E. Emilio Cecchini, Infectología y Enfermedades Infecciosas (págs. 731-732). Buenos Aires: Ediciones Journal.
25. Escoto, G., Sánchez, C., Sánchez, A., Maradiaga, S., & Chong, R. (2011). Plan de Desarrollo Turístico - Rural. Tegucigalpa, Yuscarán.
26. Española, R. A. (2001). Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición. Madrid: Real Academia Española.
27. Forestal, M. P. (Noviembre de 2009). www.sag.gob.hn/.../0701EIParaíso, Yuscarán PDMOT.
28. Franklin, E. B. (s.f.). Comportamiento Organizacional.
29. Henríquez, Sánchez Jorge. (s.f.). Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño y las Principales Tendencias que Afectan su Auditoría. Pensamiento y Gestión/No ISSN 1657-6276.
30. Instituto Hondureño de Turismo. (2011). Honduras Tips. Honduras: Grupo OPSA.
investigadores, E. d. (2013). Tegucigalpa.
31. La Prensa. (2009). Turismo en Honduras. La Prensa.

32. Lagomarnismo, R. (2007). Recursos Humanos.
33. Leaños, F. A. (abril de 2012). www.arqhys.com/articulos/turista-historia.html.
Obtenido de www.arqhys.com/articulos/turista-historia.html.
34. Maglio, F. (2008). VIH/SIDA en el siglo XXI. En S. G. Emilio Cecchini, *Infectología y Enfermedades infecciosas* (págs. 725-726). Buenos Aires: Editorial Journal.
35. Marcelo Corti, M. V. (2008). Infecciones Oportunistas en el SIDA. En S. G. Emilio Cecchini, *Infectología y Enfermedades infecciosas* (págs. 749-764). Buenos Aires: Editorial Journal.
36. Mejía, R. C. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teóricas Sobre Planeación Efectva de RH*. Nicaragua: Universidad Politécnica.
37. Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Formación Profesional*.
38. Michael, A. H. (2006). *Administración*, páginas 527 y 528. México: Pearson Educación.
39. Mural. (20 de Mayo de 2005). <http://search.proquest.com/docview/373664514accountid=35325>. Recuperado el 2013, de <http://search.proquest.com/docview/373664514?accountid=35325>.
40. Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición*. Prentice-Hall Hispanoamerica S,A.
41. Novelia, F. C. (2003). *Programa para el fortalecimiento de organizaciones locales en la administracion de proyectos turisticos en el área del proyecto BID*. Guatemala.
42. Núñez, N. (10- agosto-2013). Entrevista. Siguatepeque-Honduras.
43. Nuñez, S. (2013). *Actualización de las Normativa Nacional del VIH/Sida*. Tegucigalpa: Secretaria De Salud, Subsecretaria de Riesgos Poblacionales, Dirección General de Promoción y Protección de la Salud, Departamento Its/Vih/Sida, Unidad de Atención Integral.
44. Ordoñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, revista

- de la División de Ciencias Administrativas, Universidad del Norte, ISSN 1657-6276(18), 151-176.
45. P. Nick Blanchard y James Thacker. (199). *Sistemas, Estrategias y Prácticas*, pág. 138-139. Prentice- Hall.
 46. P. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
 47. R. Wayne Mondy-Robert M. Noé. (2005). *Administración de Recursos Humanos 9 Edición*. México: Pearson Prentice Hall.
 48. Restrepo, J. H. (2005). *Fundamentos de Salud Pública*, segunda edición. Colombia: Corporación de Investigaciones Biológicas.
 49. Reyes. (1998). Andersen Consulting.
 50. Robert N. Lussier y Cristopher F. Achua. (2010). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
 51. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación (Cuarta ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
 52. Rondon, F. G. (1992). *Administración de Personal (páginas 4-6)*. Caracas Venezuela: Frigor.
 53. Salud, O. p. (2008). <http://www.cgh.org.co/>. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.cgh.org.co/: temas/calidadensalud.php>.
 54. Sampieri, C. B. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta Edición*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
 55. Sánchez, A. M., Escoto, G., Chong, R., Maradiaga, S., Sanchez, R., & Huete, S. (2011). *Directorio de Actores Sociales, Yuscarán, El Paraíso*. Tegucigalpa: 5 de Noviembre.
 56. Sánchez, A., & Maradiaga, S. (2012). *Diagnóstico Turístico Yuscarán*. Tegucigalpa.
 57. Sánchez, E. (2003). *La Nueva Gestión de Personas en Empresas y su evaluación del desempeño en empresas competitivas*. Tesis Universidad de San Marcos-Perú.
 58. Schuler, S. L. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos tercera edición*. México: Edamsa Impresiones S. A. de C.V.

59. Secretaría de Turismo, República de Honduras. (2005). Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible del Sector Turismo en Honduras. Francisco Morazan. Tegucigalpa: inypsa.
60. Sergio Sosa, M. W. (2008). Epidemiología de VIH/SIDA. En S. G. Emilio Cecchini, Infectología y Enfermedades Infecciosas (págs. 733, 734). Buenos Aires: Editorial Journal.
61. Snell, George Bohlander/ Scott. (s.f.). Administración de Recursos Humanos 14 Edición. Cengage Learning.
62. Social, S. D. (2012). Ley General de Administración Pública. Recuperado el Mayo de 2013.
63. Sosa, A. (2011). Honduras Tips. San Pedro Sula: Grupo OPSA.
64. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe. (1993). Competence at work, models for superior performance. USA: John Wiley & Sons.
65. Timothy, A, J. y. (2009).
66. Turismo, S. d. (2005 - 2009). Boletín de Estadísticas Turísticas . Tegucigalpa: Agosto, 2010.
67. Ulrich, D. (2011). La Gestión de Recursos Humanos en el Nuevo Milenio.
68. [\(2006\). alianzasestrategicas75879.blogspot.com](http://www.prohumana.cl). Obtenido de alianzasestrategicas75879.blogspot.com.

ANEXOS

Anexo 1



SUPERMERCADOS DEL CORRAL

▪ **Cuestionario dirigido para los colaboradores del Supermercado Del Corral**

Propósito: Recabar información para el Diseño y Descriptores de Puesto.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de interrogantes; conteste detalladamente cada pregunta señalada.

Estimado Colaborador:

Nos encontramos trabajando en un estudio que servirá para la elaboración de una tesis profesional acerca de los modelos estratégicos considerado para el proceso de la gestión del talento humano. Favor leer detalladamente cada enunciado presentado.

1.- Identificación del cargo

Nombre del Puesto de Trabajo _____

Área a que pertenece _____

Posición del jefe inmediato _____

2.- Objetivo básico de su cargo

2.1 ¿Cuál es el objetivo principal del puesto? (Razón de ser del mismo)

2.2 Describa cual es la contribución básica del su cargo para lograr de los objetivos de la Empresa.

3.- Funciones del cargo

Enumere las funciones que usted realiza en su cargo, señalado para cada una su importancia y regularidad, ya sea ésta última *Diaria (D)*, *Semanal (S)*, *Quincenal (Q)*, *Mensual (M)* o *Anual (A)*.
Frecuencia: *D S Q M A*

Funciones Principales	Funciones Secundarias

4.- Responsabilidades

4.1 **Por supervisión:** Enumere los nombre de los puestos de trabajo y el número de personas que dependen del titular del cargo.

Nombre de los puestos (colaboradores le reportan)	Número personas:

4.2 Por calidad del trabajo ¿Qué otros cargos de la empresa dependen directamente de su labor?

4.2.3 Indique las funciones del cargo que requieren mayor cuidado y atención.

4.3 Por relaciones personales

4.3.1 Señale con una x la frecuencia de las relaciones que debe realizar el ocupante del cargo por razón de su trabajo

- Contactos poco frecuente con el público o con compañeros de trabajo.
 Contactos moderados con personas de otras empresas.
 Contactos regulares con compañeros de trabajo y personas de otras empresas.

_____ Contactos frecuentes con gente de entidades externas.

_____ Contactos frecuentes con personal de la Empresa.

5.- Condiciones del trabajo

5.1 Señale con una x las condiciones bajo las cuales trabaja el titular del cargo.

	Alto	Normal	Bajo
Ruido			
Químicos			
Iluminación			
Polvo			

5.2 Describa los accidentes a los cuales está expuesto el ocupante del cargo en su trabajo

5.3 Señale con una x la opción que mejor define la complejidad del trabajo que se realiza en el cargo.

Repetitivas _____ Variadas y sencillas _____ Variadas y de alguna dificultad _____

Muy variadas y difíciles _____ Altamente complejas _____

5.4 Escoja la opción que mejor describe la forma como se realiza en su puesto de trabajo.

Recibe instrucciones definidas y exactas _____

Recibe algunas instrucciones generales _____

No recibe ningún tipo de instrucciones _____

6.- Requisitos del trabajo

6.1. Educación: Señale la educación que debe tener una persona para desempeñarlo eficientemente.

Educación Primaria _____

Ciclo Común _____

Educación media (Bachillerato o Perito Mercantil) _____

Carrera universitaria _____

6.2 Experiencia: Señale la experiencia necesaria para que una persona desempeñe eficientemente el cargo.

Cuantos años tiene de laborar en la empresa _____

6.3 Cualidades personales exigidas

Señale las principales cualidades que debe tener una persona para desempeñar adecuadamente el cargo.

Nombre del trabajador entrevistado: _____

Firma _____ Fecha _____

Comentarios del jefe inmediato del titular del cargo

Nombre del Jefe inmediato: _____

Firma _____ Fecha _____

Anexo 2



Supermercados del Corral

ENTREVISTA DIRIGIDA A:

Sra. Salma de Gómez

Gerente General

PROPÓSITO: Obtener información para la elaboración de un plan de acción del departamento de recursos humanos

1. ¿Para usted como se debe administrar el departamento de Recursos Humanos para aprovechar el talento humano para su empresa?
2. ¿Para el cumplimiento de los objetivos del Supermercado, cuáles son las competencias necesarias que los colaboradores deben de poseer? Especifique de mayor importancia a menor
3. Considera oportuno dar seguimiento a sus empleados a través de la evaluación del desempeño, especificando el cumplimiento de indicadores para cada puesto de trabajo. ¿Por qué?
4. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura organizacional que tiene la empresa actualmente? Consideraría importante una reestructuración en su organigrama ¿Por qué?
5. ¿Qué beneficios traería a la empresa diseñar los descriptores de puesto?
6. ¿Para usted de todos los niveles jerárquicos de su compañía cual se requiere de mayor supervisión y retroalimentación de sus procesos de trabajo?
7. ¿Qué oportunidades de mejora considera que debe tener el departamento de recursos humanos?
8. ¿Cómo participa el departamento de Recursos Humanos en el cumplimiento de metas de largo, mediano y corto plazo?
9. ¿Qué áreas de Gestión de RRHH considera usted que son estratégicas para el alcance de su empresa? Especifique de mayor importancia a menor

Selección de Personal

Evaluación del desempeño

Anexo 3

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

VI. Datos Generales

Título del Puesto	
Área del Trabajo	
Puesto del Jefe Inmediato	

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas

VII. Objetivo general:

--

VIII. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias

IX. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos

X. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

XI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			
Compromiso Organizacional			
Liderazgo			
Trabajo en equipo			
Desarrollo de Personas			
Planificación y Organización			

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

<p>_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto</p>	<p>_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe</p>	<p>_____ Departamento Talento Humano</p>
---	---	--

▪ ***Elaborado por:***

Natalie García Maradiaga

Silvia Esther Barahona

Anexo 4

Descriptores de Puestos:

DESCRIPTOR 1

I. Datos Generales

Título del Puesto	GERENTE GENERAL
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	ninguno

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Mercadeo, Compras, Operaciones, RH, Auditoría, Contable, Insumos, Mantenimiento, Calidad, Food Service, Jefe de Verduras, Jefe de Chef, Jefe de Bodega, Jefe Financiero.	16

II. Objetivo general:

Lograr el objetivo de ventas Y administración completa de la compañía, y satisfacción de sus clientes. Crecimiento del negocio y estabilidad del equipo.

Reducción de costos, y crecimiento del Negocio.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
1. Manejo de todo tipo de clientes y especialmente los clientes que va atender directamente.	1. Cotizar ingresos, saber de impuestos de salidas e importaciones, manejo básico de aduanas, etc. 2. Atender los clientes TOP y desarrollar cualquier actividad que lleve al crecimiento

<p>2. Administración de todo el personal de la oficina, desde la seguridad hasta el equipo administrativo y sobre todo el control del buen desempeño y crecimiento del equipo de ventas. Apoyarlos y ver de qué forma nos mantenemos donde estamos, y/o les ayudamos a crecer al equipo. (Con buenas estrategias y apoyo).</p> <p>3. Atender las necesidades de la oficina, conocer de logística para ingreso de productos e inventarios del mismo, rotación de fechas de vencimiento, logística de pedidos de manera adecuada y rentable para la compañía.</p> <p>4. Dar seguimiento a la entrega correcta en y de manera segura el producto de nuestros servicios.</p>	<p>de ambos negocios, activaciones o cualquier tipo de estrategia para venta mayor de producto.</p> <p>3. Visitas aleatorias a los demás clientes para revisar que más del portafolio de puede vender a la cartera existente.</p>
--	---

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Todo el personal del Supermercado	Clientes, proveedores

I. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	---	--	--

II. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			X
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo			X
Trabajo en equipo			X
Desarrollo de Personas			X
Planificación y Organización			X

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

<hr/> Nombre y Firma Ocupante del puesto	<hr/> Nombre y Firma Supervisor/Jefe	<hr/> Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 2

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE COMPRAS
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Asistente de Compras	1

II. Objetivo general:

Responsable de la adquisición y compras de materias primas e insumos necesarios para la venta de los diferentes productos del supermercado.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Responsable de mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de las materias primas e insumos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.2. Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.3. Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Presentar a gerencia las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra.2. Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos insumos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Finanzas, auditoria, compras.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo			X
Desarrollo de Personas			X
Planificación y Organización			X

Autorizaciones

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

Fecha: 30-09-2013

DESCRIPTOR 3

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE CONTABILIDAD
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Auxiliar Contable	1

II. Objetivo general:

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisar comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).2. Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.3. Realizar cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.4. Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.5. Responsable de Llevar el control de cuentas por pagar, ingresos y realizar transferencias bancarias.	<ol style="list-style-type: none">1. Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Finanzas, auditoría, compras.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo			X
Desarrollo de Personas			X
Planificación y Organización			X

Autorizaciones

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 4

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE INSUMOS
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de realizar las compras administrativas de la empresa.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica y controla los procesos de compras en la unidad a su cargo. 2. Controla la recepción de las requisiciones de compra de las dependencias solicitantes. 3. Supervisa y controla la recepción de cotizaciones y registro de proveedores. 4. Verifica el buen estado de los materiales y equipos comprados. 5. Coordina y supervisa la elaboración de las órdenes de compras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar presupuestos a distintos distribuidores. 2. Elabora hoja de análisis de las cotizaciones y efectúa las recomendaciones pertinentes.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Finanzas, Compras, Contabilidad	proveedores

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización			X

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 5

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE MANTENIMIENTO
Área del Trabajo	Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Técnicos de mantenimiento	2

II. Objetivo general:

Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a la planta y generador de la empresa. Controlar el mantenimiento en áreas de electricidad y refrigeración. Garantizar el perfecto estado, presentación y uso de edificaciones, equipos, maquinarias de la organización.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Responsable del mantenimiento del supermercado para que esté en buenas condiciones.2. Ser responsable de asegurar que el sistema eléctrico y todos los artefactos eléctricos funcionen correctamente.3. Ser responsable de garantizar que todo el sistema de plomería funcione correctamente y esté en buenas condiciones.4. Ser responsable de mantener todos los equipos de la instalación.5. Asegurar la disponibilidad del servicio las 24 horas para emergencias de mantenimiento.	<ol style="list-style-type: none">1. Ser responsable de organizar los simulacros de incendios y garantizar que todos los equipos contra incendios funcionen correctamente y que los servicios correspondientes los inspeccionen según la programación regular.2. Mantener y llevar una contabilidad precisa de todos los presupuestos asignados.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Compras, operaciones	

VI. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

|

VII. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	X		
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas		X	
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 6

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE MERCADEO
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Tiene como finalidad, mantener la marca de la Organización en el Mercado, mediante una efectiva labor de mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos negocios a nivel Nor-Occidente.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.2. Analizar el Comportamiento de la competencia y realizar nuevas estrategias.3. Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.4. Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.5. Publicitar y Promocionar los diferentes productos del Supermercado.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y Adaptaciones para operar en diferentes ambientes.2. Asesorar respecto a la necesidad de publicidad y desarrollar los temas y las presentaciones de publicidad. Seleccionar los medios de comunicaciones con bases objetivas tales como radio, televisión, periódicos, revistas, internet y publicidad externa para diseminar la publicidad.

VII. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Compras, Finanzas,	

VIII. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---	--

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

IX. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización			X

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 7

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE OPERACIONES
Área del Trabajo	Atención Al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

II. Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Guardias de Seguridad (18) Personal de Aseo (6) Mantenimiento (2) Supervisores de Caja (4) Pasillo (1) Recibo (3) Bodega(3) Panadería(2) Verduras(1) Frutas(7)	47 personas

III. Objetivo general:

Responsable del desarrollo de un plan de trabajo, para el adecuado cumplimiento de los servicios de atención y servicio de cliente con calidad en las diferentes áreas de negocio del supermercado.

I. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la atención y Servicio al Cliente de todas las áreas del establecimiento. 2. Supervisar el cumplimiento de todas las normas de seguridad en el establecimiento. 3. Supervisar, mantener un control de la producción y la atención de los servicios de restaurante, panadería y supermercado. 4. Supervisar la operatividad y condiciones físicas de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la correcta elaboración de sistema de turnos de todo el personal operativo de la unidad de negocio. 2. Coordinar la planificación de estrategias para potenciar los niveles de ventas en eventos u otras actividades que generen rentabilidad.

II. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Panadería, Compras, Recursos Humanos, Personal de atención al cliente, Personal del Restaurante.	Proveedores

III. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas		X	
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 8

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE FINANCIERO
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Gerente General

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Directamente: Administrador General	1

II. Objetivo general:

1. Buscar las estrategias tendientes a acrecentar los activos de la empresa, logrando el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros. Minimizar la incertidumbre de inversiones, por medio de análisis. Velar por los recursos financieros y rentabilidad de las diferentes áreas de negocios del supermercado.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 2. Administrar el balance general de la empresa por medio de los análisis de liquidez de la empresa y estados financieros. 3. Presentar análisis de rentabilidad por departamento (Food Service, Panadería, Cafetería, Carnes, Abarrotes entre otros) 4. Toma de decisiones estratégicas según análisis financieros. 5. Liderar plan de reducción de costos. (planilla, insumos etc.) 6. Administración de créditos, cuentas por pagar, realizar conciliación de estados de cuenta con proveedores. 7. Manejo de negociaciones con proveedores, en inversiones estratégicas en el desarrollo del negocio. 8. Análisis del costo beneficio de la compra venta en los productos críticos como ser algunos perecederos. 9. Aprobar compras internacionales de mercadería y coordinar la logística de importación. Desde la consolidación hasta nacionalización en aduana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar gráficos de los indicadores financieros. (gráficos de venta, costos, etc.). 2. Solicitar reportes de auditores en lo que se crea necesario. 3. Buscar Fuentes de financiamiento para nuevos proyectos. Y manejar las deudas por préstamos con los bancos.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Cuentas x Pagar, Auditoría, Compras, Contabilidad.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Competencias

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	X		
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas		X	
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRITOR 9

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE GERENCIA
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente:

Puesto (s)	No. de Personas
Jefe de Operaciones	4
Jefe de Food Service	1
Jefe de Panadería	1

II. Objetivo general:

Apoyar en todos los procesos administrativos financieros que garanticen eficientemente el desarrollo de la operación de las Gerencias y la toma de decisiones estratégicas a la rápida solución de problemas.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Controlar los procedimientos ya establecidos de las operaciones del Supermercado.2. Administrar nuevos proyectos.3. Monitorear la logística en conjunto con el departamento de operaciones.4. Autorizar las órdenes de compra.5. Liderar el plan de reducción de costos y la validación.	<ol style="list-style-type: none">1. Revisión de ventas por área

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefe de Talento Humano, Jefe de Administración, Jefe de Operaciones, Jefe de Calidad	Proveedores Clientes Entes Corporativos

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---	--

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input checked="" type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	---	---	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		x	
Compromiso Organizacional			x
Liderazgo			x
Trabajo en equipo			x
Desarrollo de Personas			x
Planificación y Organización			x

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 10

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE TALENTO HUMANO
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente: asistente de Talento Humano (1 persona)

II. Objetivo general:

Diseñar e implementar las estrategias, políticas y procedimientos de la empresa en materia de desarrollo de personas para conseguir su profesionalización, adecuación y motivación hacia los valores, evolución y objetivos de la empresa.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el proceso de reclutamiento y selección 2. Mediador entre jefes y colaboradores como gestora de Talento Humano para realización de sus actividades. 3. Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa. 4. Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo. 5. Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo. 6. Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos. 2. Velar por el cumplimiento de procedimientos y política de la empresa 3. Verificar asistencia del personal. 4. Supervisar la elaboración de planillas.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Gerencia General y las Jefaturas	Ninguno

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---	--

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional			x
Liderazgo			x
Trabajo en equipo			x
Desarrollo de Personas			x
Planificación y Organización			x

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 11

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE AUDITORÍA INTERNA
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente:

Puesto (s)	No. de Personas
Junior de Auditoría	2
Asistente de Auditoría de Inventario	2

II. Objetivo general:

Responsable de verificar y analizar permanentemente los registros contables y financieros realizados en la organización con el propósito de promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas de la administración de los recursos; Identificando las áreas y/o procesos internos y externos que presenten riesgos presentes y/o futuros que causen perdidas de recursos estableciendo los controles clave para mitigarlos.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos críticos y de alto riesgo del negocio para determinar las actividades de control que los mitiguen. 2. Identificar riesgos en la operación, administración de bienes, recursos y en los sistemas de información. 3. Mantener un sistema de control interno que garantice la identificación de riesgos. 4. Velar por mantener actualizadas las Políticas y procedimientos de la compañía. 5. Diseño y evaluación de controles. 6. Definir políticas y procedimientos 7. Aseguramiento en el cumplimiento de las legislaciones tributarias vigentes del país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y ejecución a la supervisión de la carga y descarga de productos a entregar a clientes. 2. Implementación de nuevos Software administrativos y contables para la compañía. 3. Apoyo en la adopción de nueva normativa contable para la compañía.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Gerencia General, Jefaturas de Áreas y Supervisores	Proveedores

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---	--

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional			x
Liderazgo			x
Trabajo en equipo			x
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización			x

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 12

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE INGRESO
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente:

Puesto (s)	No. de Personas
Asistente de Ingreso	1
Asistente de compras	1

II. Objetivo general:

Responsable de planificar, organizar, velar por el cumplimiento de recepción y control de ingresos de la empresa y su correcta distribución para el cumplimiento de objetivos de la misma.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Coordina la recaudación de cobros.2. captación de ingresos y cancelación de las obligaciones, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos en el Supermercado.3. Coordina y dirige la existencia y flujo de caja4. Revisión de facturas para control de los pedidos.	<ol style="list-style-type: none">1. Reportar periódicamente las ventas del Supermercado.2. Revisión de reportes de ventas

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Mercadeo Contabilidad	Proveedores

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input checked="" type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	---	---	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización			x

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 13

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE RECIBO
Área del Trabajo	Atención al cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente:

Puesto (s)	No. de Personas
Junior de Auditoría	2
Asistente de Auditoría de Inventario	2

II. Objetivo general:

Organizar, controlar y manejar con la asistencia del auxiliar de almacén la recepción, registro y almacenaje de las líneas de artículos bajo su responsabilidad; custodiando la mercancía y manteniendo un control y registro veraz, estricto y oportuno de los movimientos de entrada y salida por devoluciones, transferencias, destrucción, baja, oferta o donación. Todo ello conforme a la normatividad en vigor.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y supervisar al personal a su cargo en las actividades de recepción, control, traslado y almacenaje de la mercancía adquirida por el Supermercado. 2. Participar, con su jefe inmediato, en la elaboración de programas de trabajo que permitan aumentar los niveles de eficiencia operativa y administrativa del área a su cargo; corresponsabilizándose en la ejecución de los resultados obtenidos. 3. Difundir y supervisar el cumplimiento y aplicación de manuales, instructivos y procedimientos relacionados con su área de trabajo. 4. Atender ágil y oportunamente las observaciones y disposiciones emitidas por su jefe inmediato, de acuerdo con la normatividad de operación en vigor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar que se cumpla el horario establecido para la recepción de mercancía a proveedores. 2. Supervisar la descarga de mercancía en el área de recepción. 3. Realizar la cuantificación física de la mercancía que ingresa a la tienda en presencia del proveedor, a fin de verificar que la cantidad, calidad, tipo y precio de la misma corresponda a la descripción señalada tanto en los pedidos como en la propia remisión oficial.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefe de operaciones, área de compras	Proveedores

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

<hr/> Nombre y Firma Ocupante del puesto	<hr/> Nombre y Firma Supervisor/Jefe	<hr/> Departamento Talento Humano
--	--------------------------------------	-----------------------------------

DESCRIPTOR 14

I. Datos Generales

Título del Puesto	SUPERVISOR DE ABARROTÉS
Área del Trabajo	Atención al cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones

Puesto que le reportan directamente:

Puesto (s)	No. de Personas
Asistente de Supervisión	12
Atención al cliente	70

II. Objetivo general:

Cumplir las normas y procedimientos de las buenas prácticas de manufactura.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar que el personal realicen sus labores diarias. 2. Pedir al área de ingresos las facturas para exhibir el producto. 3. Abrir las bodegas 4. Velar por la actualización de precio de los productos. 5. Exhibición, planimetría, viñetado y rotación de los productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar que las ofertas permanentes y de fin de semana se apliquen en los productos. 2. Realizar pedidos de productos. 3. Revisar periódicamente las fechas de vencimiento de los productos. 4. Apoyar las otras áreas cuando se requiera.

IV. Relaciones De Traba

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefe de Compras y Asistente, Jefe de Operaciones, Supervisor de Caja, Jefe de Recibo, Asistente de Operaciones y Jefe de Calidad	Impulsadoras

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		x	
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas		x	
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 15

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE AUDITORÍA
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Auditoría

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Reportar al Jefe inmediato de los resultados obtenidos mediante la auditoria de campo, ejecutar actividades orientadas al cumplimiento de procesos o programas establecidos.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Velar por el cumplimiento de leyes tributarias, mercantiles y principios contables y que estos se implementen adecuadamente dentro de la una empresa2. Colaborar en la ejecución de los diferentes programas o actividades de trabajo por ejemplo, arqueos de cajas, conciliaciones bancarias, revisión de documentación o formularios contables, análisis de gastos, ventas u otros controles internos que se requieran3. Cuadrar el inventario con lo que refleja el sistema, para poder realizar compras según las ventas y existencias actuales.4. Apoyar al jefe inmediato en los requerimientos de la auditoría.5. Realizar los inventarios de posibles robos.	<ol style="list-style-type: none">1. Proponer medidas preventivas o correctivas en los procedimientos y presentar documentos necesarios para asegurar el cumplimiento de dichas medidas así como monitorearlas

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Gerencia General, Operaciones, Compras y Jefe de Talento Humano	

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas		x	
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 16

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASITENTE DE TALENTO HUMANO
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Talento Humano

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Apoyar la ejecución de los procesos de Reclutamiento del Talento Humano, de selección, de compensaciones y beneficios salariales, el programa de evaluación de desempeño y el programa de relaciones internas.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Actualización de Bases de Datos.2. Organización de agenda para la realización de entrevistas.3. Organización y gestión de los cursos de formación.6. Actualización de manuales (de formación o acogida, por ejemplo).7. Gestión de la burocracia administrativa (redacción o supervisión de contratos, nexo de unión con la gestoría, consultorías u organismos oficiales).8. Soporte al director del departamento.	

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Gerencia General Operaciones Compras Jefe de Talento Humano Recepción Cajeros	

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas		x	
Planificación y Organización		x	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 17

I. Datos Generales

Título del Puesto	JUNIOR DE AUDITORIA
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Auditoría

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Apoyar la ejecución de los procesos de Reclutamiento del Talento Humano, de selección, de compensaciones y beneficios salariales, el programa de evaluación de desempeño y el programa de relaciones internas.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión, cumplimiento y aplicación de políticas. 2. Revisión de ingresos, conciliaciones y pagos de planillas. 3. Levantamiento de inventarios 4. Colaboración en trabajo de campo de auditorías internas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Operaciones Compras Jefe de Talento Humano Contabilidad	

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas		x	
Planificación y Organización		x	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 18

I. Datos Generales

Título del Puesto	INFORMATICO
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe Administración General

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Apoyar la ejecución de los procesos de Reclutamiento del Talento Humano, de selección, de compensaciones y beneficios salariales, el programa de evaluación de desempeño y el programa de relaciones internas.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Administración de los recursos; y la construcción de infraestructura con la finalidad de desarrollar e instalar sistemas de información.2. Evaluar las necesidades de la organización en función a los requerimientos de equipo de cómputo y accesorios, con la finalidad de diseñar la infraestructura informática de la empresa.3. Dar mantenimiento al equipo de cómputo y sustentar los requerimientos de actualización.4. Promover la capacitación del personal de la empresa con relación a la operación de sistemas informáticos.	<ol style="list-style-type: none">1. Programar el mantenimiento preventivo al equipo de cómputo2. Digitalizar la información actualizada de los procesos del Supermercado.3. Capacitar al personal de la empresa con relación a la operación del sistema implementado.4. Revisar nuevo equipo de cómputo e instalación de sistemas en los mismos.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefes, supervisores, área de administración. Logística, cajeros.	Proveedores de tecnología

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 19

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE CONTABLE
Área del Trabajo	Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe Contabilidad

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Apoyar y contribuir a la Coordinación de Presupuestos y Contabilidad en la recopilación, procesamiento y sistematización de la información respecto a la situación financiera y estados presupuestales.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la preparación de la información financiera y estados presupuestales, para la realización de reportes de afectación presupuestal, en apego a la normatividad vigente. 2. Integrar los documentos conforme a la normatividad en materia de archivos internos, 3. Las demás funciones que le atribuyan las disposiciones legales y reglamentarias, así como aquellas que le sean delegadas. 4. Coordinador de Presupuestos y Contabilidad dentro de su respectivo ámbito de competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la realización del presupuesto anual. 2. Capturar facturas y descripción de las mismas. 3. Clasificar facturas por partida y fecha. 4. Elaborar auxiliares. 5. Elaborar requisiciones de papelería. 6. Elaborar vales para préstamo de facturas.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Administración-Financiera, Auditoría, Ingresos, Talento Humano	

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 20

I. Datos Generales

Título del Puesto	CAJERO
Área del Trabajo	Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Supervisor de Caja

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Recibir los pagos de los clientes2. Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente.3. Entregar el cambio correcto cuando sea necesario.4. Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas5. Coordinar con el personal de servicio y sus ayudantes para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible	<ol style="list-style-type: none">1. Hacer conocer a los clientes las especialidades supermercado y las promociones2. Realizar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefe de Operaciones Asistente de Operaciones Supervisor de Caja	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			x
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 21

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE ABARROTES
Área del Trabajo	Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Supervisor de Abarrote

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Revisión del producto que entra y sale, verificando su calidad.2. Recibir los pedidos y devolución de los mismos en mal estado.3. Verificación de los productos con las facturas.4. Revisión los productos que no vengan en mal estado.5. Revisión de códigos de facturas	<ol style="list-style-type: none">1. Verificación de fechas de vencimiento de los productos

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefe de Operaciones Supervisor de Abarrotes Atención al cliente de abarrotes	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			x
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 22

I. Datos Generales

Título del Puesto	ATENCIÓN AL CLIENTE (CARNES)
Área del Trabajo	Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Asistente de Operaciones

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Principalmente responsable de ofrecer servicio al cliente, de acuerdo con nuestros estándares de servicio y ventas fáciles. Responsable de las operaciones eficientes y efectivas de atención al público.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Atención al cliente en las áreas de carnes, mariscos y deli.2. Colaboración en el recibo del producto.3. Limpieza del área de trabajo.4. Empacado, corte y medida de productos.5. Promover entre los clientes los productos en oferta que disponga la empresa.6. Asegurarse de utilizar el equipo de trabajo según los estándares de higiene industrial.	<ol style="list-style-type: none">1. Verificación de fechas de vencimiento de los productos perecederos.2. Rotación de Productos.3. Levantamiento de Inventario general de las carnes en exhibición.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Bodega, Jefe de Operaciones	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input checked="" type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			x
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 23

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASEADORA
Área del Trabajo	Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Asear las instalaciones de la Organización, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Realiza la limpieza de oficinas, pasillos, baños y otras áreas.2. Limpia paredes, tabiques, puertas, vidrios, ventanales, escritorios, mesones, muebles y oficinas.3. Suministrar y coloca en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario, desodorantes y otros.4. Recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos.5. Moviliza material de oficina y mobiliario.6. Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.	<ol style="list-style-type: none">1. Abre y cierra puertas, enciende y apaga luces, activa y desactiva equipos de oficina, en horas previamente establecidas.2. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Asistente de Operaciones	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input checked="" type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 24

I. Datos Generales

Título del Puesto	ATENCIÓN AL CLIENTE DE PASILLOS
Área del Trabajo	Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de ofrecer servicio al cliente de acuerdo al cumplimiento de estándares de calidad del supermercado. Encargado de las operaciones eficientes de servicio al público.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocación de los productos en las góndolas de los pasillos del supermercado. 2. Limpieza, orden y presentación de área asignada. 3. Atención al cliente. 4. Levantamiento de Inventario de productos. 5. Control de Rotación de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de fechas de vencimiento de productos.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Bodega, Insumos, Compras y Operaciones	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			x
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 25

I. Datos Generales

Título del Puesto	GUARDIA DE SEGURIDAD
Área del Trabajo	Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Prestar servicios de vigilancia y protección de bienes inmuebles y del personal que se encuentre en el interior del mismo durante el desempeño de su actividad, tratando de evitar incendios, robos y cualquier otro daño que pudiera producir la entrada de personas no autorizadas.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Controlar, vigilar y proteger los bienes y personas.2. Efectuar labores de identificación en los accesos e interior del inmueble.3. Registrar productos, personas y zonas dentro del recinto que protege.4. Detener con ocasión de hechos delictivos, poniendo a disposición de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad al detenido y pruebas indiciarias.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar el control del inmueble y el personal que circula por él en aquellos que estén dotados de consola de vigilancia

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Asistente de Operaciones	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input checked="" type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
---	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 26

I. Datos Generales

Título del Puesto	MOTORISTA
Área del Trabajo	Área de Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Recibos

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Transportar personal, documentos, materiales y equipo que sean requeridos por la Organización; así como también velar por la limpieza y el buen funcionamiento del equipo de transporte asignado, incluyendo sus herramientas y demás accesorios.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Revisar diariamente antes de salir con el vehículo, las condiciones de funcionamiento y existencia de herramientas, reportando cualesquier anomalía y necesidad del mismo.2. Transportar al personal de la empresa para realizar misiones oficiales, así como trasladar material y equipo que sean requeridos en las diferentes actividades institucionales.3. Transportar correspondencia y paquetes a diferentes lugares de acuerdo a requerimientos.4. Gestionar el mantenimiento preventivo al vehículo asignado.	<ol style="list-style-type: none">1. Dejar su vehículo y entregar las llaves en portería.2. Realizar reparaciones menores al vehículo asignado.3. Realizar diariamente al inicio de la jornada, limpieza en el interior y exterior del vehículo.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Bodega, Compras	ninguno

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input checked="" type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 27

I. Datos Generales

Título del Puesto	SERVICIO AL CLIENTE (VERDURAS)
Área del Trabajo	Área de Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Verduras

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de ofrecer servicio al cliente de acuerdo al cumplimiento de estándares de calidad del supermercado. Encargado de las operaciones eficientes de servicio al público.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocación de los productos en las góndolas del área fresca del supermercado. 2. Limpieza, orden y presentación de área asignada. 3. Atención al cliente. 4. Levantamiento de Inventario de productos. 5. Control de Rotación de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecimiento de los comestibles en el área asignada. 2. Limpieza de los productos comestibles.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Bodega, Compras	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 28

I. Datos Generales

Título del Puesto	SERVICIO AL CLIENTE (ABARROTES/ENCOMIENDAS Y PERECEDEROS)
Área del Trabajo	Área de Atención al Cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Supervisor de Abarrote

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de ofrecer servicio al cliente de acuerdo al cumplimiento de estándares de calidad del supermercado. Encargado de las operaciones eficientes de servicio al público.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Abastecimiento de los abarroses y perecederos en el área asignada.2. Colocación de los productos en las áreas asignadas del supermercado.3. Limpieza, orden y presentación de área asignada.4. Atención al cliente.5. Levantamiento de Inventario de productos.6. Control de Rotación de productos.7. Verificación de fechas de vencimiento de productos.	<ol style="list-style-type: none">1. Apoyo en el traslado de los productos de bodega a las góndolas asignadas

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefe de Operaciones, Bodega, Compras	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input checked="" type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x		
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 29

I. Datos Generales

Título del Puesto	CONSERJE
Área del Trabajo	Área de Administración
Puesto del Jefe Inmediato	Administrador General

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Ejecutar labores de limpieza y de apoyo en actividades sencillas de oficina, mensajería.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Recepcionar y distribuir documentación de trámite interno.2. Preparar, llevar y traer documentos, materiales, evidencias, constancias, valores y correspondencia.3. Realizar labores de mensajería de Siguatepeque i viceversa.4. Efectuar depósitos bancarios.5. Realizar otras labores propias del cargo	

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Recepcionista y Jefaturas	Clientes

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input checked="" type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x	x	
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

DESCRIPTOR 30

I. Datos Generales

Título del Puesto	TÉCNICO EN MANTENIMIENTO
Área del Trabajo	Área de Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Mantenimiento

Puesto que le reportan directamente: ninguno

II. Objetivo general:

Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, así como las propias del puesto.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar diariamente la instalación asignada en su turno. 2. Reparar las averías. 3. Rellenar diariamente el parte de "incidencias" que se entrega al Responsable del área de mantenimiento. 4. Proponer mejoras en los métodos de trabajo. 5. Mantener de forma adecuada los equipos de trabajo. 6. Cumplir las normas establecidas en materia de prevención de riesgos laborales y utilizar los EPIS (equipo de protección individual) obligatorios y necesarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las indicaciones del Responsable del área. 2. Así como las funciones y tareas propias de su categoría y puesto.

Contactos Internos	Contactos Externos
Calidad, Bodega, Compras, Operaciones	Clientes

IV. Relaciones De Trabajo

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input checked="" type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente	x	x	
Compromiso Organizacional	x		
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

DESCRIPTOR 31

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
Área del Trabajo	Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Gerencia General

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Supervisor de Calidad	1

II. Objetivo general:

Responsable de supervisar el control de calidad de los productos del supermercado. Investigar, Analizar y Corregir problemas en calidad realizando auditorias para brindar la mejor calidad de productos a los clientes.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar e implementar las normas de calidad y sus objetivos.2. Supervisar al personal a cargo.3. Controlar el resultado de las inspecciones a las materias primas recibida.4. Monitorear la calidad de productos que ofrece el supermercado.5. Cumplir con las políticas, procedimientos y normas de seguridad de la compañía.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar informes de resultados de inspecciones de materias primas

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Personal de Bodega, Jefe de insumos, Jefe de verduras,	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo			X
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas			X
Planificación y Organización			X

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 32

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE VERDURAS (AREA FRESCA)
Área del Trabajo	Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Gerente General

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Asistente de servicio al cliente del área de verduras	7

II. Objetivo general:

Responsable de ofrecer servicio al cliente, de acuerdo con el cumplimiento de estándares de calidad del supermercado. Encargado de las operaciones eficientes y efectivas de atención al público.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Brindar excelencia de acuerdo con los estándares de servicio y ventas fáciles.2. Supervisar al personal a cargo.3. Responder y resolver las solicitudes e inquietudes de los clientes.4. Asegurar un ambiente atractivo para los clientes manteniendo un área limpia y ordenada.5. Cumplir con las políticas, procedimientos y normas de seguridad de la compañía.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar informes de resultados de venta y servicio al responsable del área.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Bodega, insumos, compras y Operaciones.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input checked="" type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
---	---	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			X
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 33

I. Datos Generales

Título del Puesto	JEFE DE BODEGA
Área del Trabajo	Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Gerente General

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Asistente de bodega	1

II. Objetivo general:

Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta de productos en el supermercado. Mantener el proceso adecuado del inventario de productos tanto físicamente como en el sistema para el control de inventarios.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Velar por las deficiencias (empaques dañados, faltantes o sobrantes y calidad de los productos).2. Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega.3. Supervisar al personal a cargo.4. Ingresar al sistema las entradas y salidas del producto.5. Velar por la limpieza y el cumplimiento de las normas de seguridad en la bodega.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar un control de productos almacenado.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Compras, Auditoria y Operaciones.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input checked="" type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas		X	
Planificación y Organización			X

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 34

I. Datos Generales

Título del Puesto	SUPERVISOR DE CAJA
Área del Trabajo	Atención al cliente
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones

Puesto que le reportan directamente

Puesto (s)	No. de Personas
Cajeros	32

II. Objetivo general:

Supervisar la recepción de desembolso y custodia de valores, supervisar la cancelación de pagos correspondiente a través de caja.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervise y distribuye las actividades del personal a cargo. 2. Verifica y analiza los movimientos de caja. 3. Prepara el balance diario de ingresos y egresos manejados por la unidad. 4. Realización de arqueo de caja. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informes de las actividades realizadas.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
---------------------------	---------------------------

Personal de atención al cliente	Clientes, Proveedores.
---------------------------------	------------------------

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input checked="" type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			X
Compromiso Organizacional			X
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas		X	
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 35

I. Datos Generales

Título del Puesto	SUPERVISOR DE COMPRAS
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Compras

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de la adquisición y compras de materias primas e insumos necesarios para la venta de los diferentes productos del supermercado.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Responsable de la elaboración de órdenes de compras aprobadas por el jefe de área.2. Apoyo en la realización del presupuesto de compras.3. Apoyo en el Control de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Elaboración de reporte mensual de compras.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Finanzas, Auditoria, Compras, Contabilidad, Cuentas X Pagar	Proveedores.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional	X		
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 36

I. Datos Generales

Título del Puesto	ADMINISTRADOR GENERAL
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe Administrativo- Financiero

Puesto que le reportan directamente:

Puesto (s)	No. de Personas
Recepcionista, Conserje, Informática	4

II. Objetivo general:

Controlar las tareas administrativas del área de presupuesto, contabilidad y financieros con el fin de satisfacer la efectividad administrativa el supermercado.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Analiza, controla y maneja las partidas presupuestarias.2. Informa a la autoridad la situación financiera y administrativa del Supermercado.	<ol style="list-style-type: none">1. Participa en la elaboración anual de los presupuestos financieros.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Finanzas, Auditoria , Contabilidad y Compras	Ninguno

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Grado Universitario <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---	--

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo		X	
Desarrollo de Personas		X	
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 37

I. Datos Generales

Título del Puesto	SUPERVISOR DE CALIDAD
Área del Trabajo	Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Calidad

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de supervisar el control de calidad de los productos del supermercado. Investigar, Analizar y Corregir problemas en calidad realizando auditorias para brindar la mejor calidad de productos a los clientes.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Apoyo en el aseguramiento de normas de calidad en los productos.2. Controlar el resultado de las inspecciones a las materias primas recibida.3. Monitorear la calidad de productos que ofrece el supermercado.4. Cumplir con las políticas, procedimientos y normas de seguridad de la compañía.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar informes de resultados de venta y servicio al responsable del área.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Personal de Bodega, Jefe de insumos, Jefe de verduras,	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 38

I. Datos Generales

Título del Puesto	RECEPCIONISTA
Área del Trabajo	Administrativa
Puesto del Jefe Inmediato	Administrador General

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Facilitar el funcionamiento de la operatividad administrativa en el Supermercado. Brindar el mejor servicio de atención al cliente.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar información del supermercado a los clientes. 2. Controlar y distribuir la correspondencia 3. Recepción de llamadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivar documentación interna del supermercado.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Jefe de área y Gerencia General	Clientes.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria	Educación Secundaria Básica	Secundaria Completa	Grado Universitario
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiencia

Hasta 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente			X
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo	x		
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización	x		

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

<hr/> Nombre y Firma Ocupante del puesto	<hr/> Nombre y Firma Supervisor/Jefe	<hr/> Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 39

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE INVENTARIO
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Auditoria Interna

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de clasificar, almacenar y distribuir diversos productos del supermercado para un mejor control de inventario.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Recibir, verificar y clasificar los productos, mercancías por almacén.2. Verificar los comprobantes y registros diarios de movimientos de mercancías o productos existentes en el almacén.3. Formular inventarios físicos.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar informes de control de inventario al Jefe de área.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Compras, Atención al Cliente, Auditoria, Contabilidad.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 40

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE INGRESOS
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Ingreso

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de colaborar con el área contable y registro de documentación en el supermercado.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Recibe, examina y coordina los documentos contables.2. Apoyo en la revisión y emisión de pagos y elaboración de cheques.3. Apoyar en el área de gastos e ingresos.	<ol style="list-style-type: none">1. Elaboración de reportes administrativos para el jefe de área.

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Contabilidad, Finanzas, Auditoria y Compras.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRIPTOR 41

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE OPERACIONES
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Responsable del aseguramiento adecuado cumplimiento de los servicios de atención y servicio de cliente con calidad en las diferentes áreas de negocio del supermercado

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Colaborar con la atención y Servicio al Cliente en el supermercado y demás unidades del negocio.2. Llevar un control de cumplimiento de normas de seguridad en el establecimiento.3. Registro de control de la operatividad y condiciones físicas de la empresa.	<ol style="list-style-type: none">1. Elaboración de reportes administrativos para el jefe de área

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Panadería, Compras, Recursos Humanos, Personal de atención al cliente, Personal del Restaurante	Proveedores.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
--	--	--------------------------------------

DESCRITOR 42

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE BODEGA
Área del Trabajo	Logística
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Bodega

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta de productos en el supermercado. Mantener el proceso adecuado del inventario de productos tanto físicamente como en el sistema para el control de inventarios.

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Apoyo en la supervisión de la calidad de productos.2. Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega.3. Ingresar al sistema las entradas y salidas del producto.4. Velar por la limpieza y el cumplimiento de las normas de seguridad en la bodega.	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar un control de productos almacenado.2. Elaboración de reportes administrativos para el jefe de área

IV. Relaciones De Trabajo:

Contactos Internos	Contactos Externos
Compras, Auditoria y Operaciones.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	--	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		X	
Compromiso Organizacional		X	
Liderazgo	X		
Trabajo en equipo	X		
Desarrollo de Personas	X		
Planificación y Organización		X	

Autorizaciones

Fecha: 30-09-2013

<hr/> <p>Nombre y Firma Ocupante del puesto</p>	<hr/> <p>Nombre y Firma Supervisor/Jefe</p>	<hr/> <p>Departamento Talento Humano</p>
---	---	--

DESCRIPTOR 43

I. Datos Generales

Título del Puesto	ASISTENTE DE INSUMOS
Área del Trabajo	Administrativo
Puesto del Jefe Inmediato	Jefe de Insumo

Puesto que le reportan directamente: Ninguno

II. Objetivo general:

Responsable de realizar las compras administrativas de la empresa

III. Funciones Del Puesto:

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ol style="list-style-type: none">1. Apoyar los procesos de compras en la unidad a su cargo.2. Controlar la recepción de las requisiciones de compra de las dependencias solicitantes.3. Supervisar y controla la recepción de cotizaciones y registro de proveedores.4. Verificar el buen estado de los materiales y equipos comprados.5. Responsable de la elaboración de las órdenes de compras.	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar hoja de análisis de cotizaciones.2. Elaboración de reportes administrativos para el jefe de área.

IV. Relaciones De Trabajo

Contactos Internos	Contactos Externos
Finanzas, Compras, Contabilidad.	Ninguno.

V. Formación y Experiencia

Formación

Educación Primaria <input type="checkbox"/>	Educación Secundaria Básica <input type="checkbox"/>	Secundaria Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Grado Universitario <input type="checkbox"/>
--	---	--	---

Experiencia

Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
---	---	--	--

VI. Aptitudes

	<u>Media</u>	<u>Alta</u>	<u>Superior</u>
Atención al cliente		x	
Compromiso Organizacional		x	
Liderazgo	x		
Trabajo en equipo		x	
Desarrollo de Personas	x		
Planificación y Organización		x	

Autorizaciones

Fecha 30-09-2013

_____ Nombre y Firma Ocupante del puesto	_____ Nombre y Firma Supervisor/Jefe	_____ Departamento Talento Humano
---	---	--------------------------------------

