



FACULTAD DEPOSTGRADO

PROYECTO FINAL

**“ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE PUESTOS EN
DISTRIBUIDORA ISTMANIA S.A. DE C.V.”**

SUSTENTADO POR:

EMILY STEPHANIA GONZÁLEZ REYES

SARAH JOSETH BURGOS TORRES

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

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZAN, HONDURAS, C.A.

MARZO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

FACULTAD DE POSTGRADO

“ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE PUESTOS EN DISTRIBUIDORA ISTMANIA S.A. DE C.V.”

EMILY STEPHANIA GONZÁLEZ REYES

SARAH JOSETH BURGOS TORRES

RESUMEN

Distribuidora Istmania S.A de C.V. se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo a nivel nacional. Actualmente, la empresa está certificada por las Normas ISO-9001-2015, lo cual implica el cumplimiento de estándares previamente establecidos en cada uno de los procesos llevados a cabo en los diferentes departamentos que conforman la misma. Por ende, el Departamento de Capital Humano cuenta con instrucciones de trabajo y procedimientos enfocados en la gestión del talento; sin embargo, requiere de una serie de modificaciones que garanticen el funcionamiento óptimo en los puestos de trabajo a través de la actualización del Manual de Puestos existente, ya que éste sólo enfatiza en enlistar las funciones a desempeñar y los tiempos en que deben ser ejecutadas. Por tanto, debe diseñarse un instrumento de recolección de datos que permita obtener información referente a los objetivos que se pretenden alcanzar en cada una de las funciones desempeñadas, relaciones laborales y competencias requeridas para enriquecer los Descriptores y Perfiles de Puestos.

Palabras Claves: Puesto, Descriptor de Puesto, Especificación de Puesto (Perfil), Metodología Hay, Competencias Laborales.



GRADUATE SCHOOL

“UPDATE MANUAL OF JOB POSITIONS IN DISTRIBUIDORA ISTMANIA S.A. DE C.V.”

EMILY STEPHANIA GONZÁLEZ REYES

SARAH JOSETH BURGOS TORRES

ABSTRACT

Distribuidora Istmania S.A de C.V. dedicates to the marketing and distribution of products of mass consumption throughout the country. Currently, the company is certified by ISO-9001-2015, which implies the fulfillment of standards previously established in each of the processes carried out in the different departments that make it up. Therefore, the Department of Human Capital works with instructions and procedures focused on talent management; however, it requires a series of modifications that ensure the optimum functioning in the workplace through an update of the existing Manual of Job Positions, since this only emphasizes in enlisting the functions to be performed and the times in which they should be executed. In consequence, an instrument of data collection should be design in order to obtain information concerning the objectives to be attained in each of the functions performed, labor relationships and competencies required to enrich the Job Descriptions and Profiles.

Keywords: Job Position, Job Description, Job Specification (Profile), Job Skills, Job Hay Methodology.

CARTA DE AUTORIZACIÓN Y ACEPTACIÓN



**Facultad de Post Grado
Dirección en Recursos Humanos
Universidad Tecnológica de Honduras
UNITEC
Su Oficina.**

A quien interese:

Por este medio le estoy confirmando que las Licenciadas Sarah Burgos y Emily Gonzalez cursantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos con cuenta n° 11513051 y 11513295, han sido aceptadas en nuestra empresa para que puedan realizar su **PROYECTO DE GRADUACIÓN** en el departamento de Capital Humano, a partir del mes febrero de 2017.

Agradeciéndoles su confianza.

Atentamente,


**Lic. Jacqueline Borjas
Gerente de Capital Humano
Distribuidora Istmania**



TEGUIGALPA-CASA MATRIZ:
Bulevard Suyapa, frente a la UNAH
Apartado Postal No. 713
Tegucigalpa, Honduras C.A.
Tel.: (004) 2240-0500, 10/11/12/13/14
Fax: (004) 2205-8514

Líneas de Atención a Clientes y Pedidos:
2240-0555
www.istmania.hn
servicioalcliente@istmania.hn

VILLANUEVA, CORTES:
2 Centros, cortijos e 2a Buena Vista,
Villanueva, Cortes, Honduras, C.A.
Apartado Postal No. 200
Tel.: (004)2070-0401 / 03 / 05
Fax: (004)2070-0408

DEDICATORIA

Emily González

A mis padres, por las enseñanzas brindadas día con día; las cuales han contribuido a forjar la persona que soy. Gracias por motivarme constantemente a alcanzar mis anhelos e incentivar me a luchar ante los diversos obstáculos que se presentan en la vida cotidiana. Espero que los diversos sacrificios que han realizado se vean reflejados tanto en mi persona como en mis logros, y que eso sea suficiente para darles la satisfacción que tanto merecen.

A mi hermana, por su comprensión, cariño y apoyo demostrado a lo largo de este arduo camino que decidí emprender. Gracias, por siempre verme como alguien que puede fomentarte el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi abuela, por haber aportado su grano de arena en mi formación personal a través de las diferentes lecciones de vida que me han encaminado por el buen sendero. Gracias, por representar un ejemplo de fortaleza, perseverancia y lucha constante.

A mi asesora, por haber compartido sus conocimientos científicos para la exitosa elaboración de este proyecto a través de las retroalimentaciones brindadas. Gracias, por su tiempo, dedicación y paciencia a lo largo de este proceso académico.

Y a todas aquellas personas, que de alguna manera han aportado con sus conocimientos, experiencias y apoyo incondicional para que pudiera llegar a culminar exitosamente este proyecto.

Sarah Burgos

A mi Padre, que siempre me apoyó en todo momento de mi vida; un hombre con mucho valor humano, quien con mucho sacrificio y esfuerzo contribuyó en mi formación, teniendo como resultado lo que soy hoy. A pesar de haberlo perdido, mi ángel desde el cielo me impulsó a iniciar esta maestría y ha estado siempre cuidándome y guiándome.

A mi Madre, una mujer luchadora que me ha educado con buenos hábitos y valores; una madre ejemplar y valiente, quien me ha incentivado a luchar por mis sueños. Su dedicación y apoyo incondicional han permitido lograr mis objetivos como persona y profesional.

A mi hermana, por estar siempre presente; a mi sobrino Taddeo quien ha sido mi motivación, que en cada momento de cansancio y dificultad en todo el proceso, siempre sus ocurrencias y travesuras me motivaban a continuar.

A mi esposo, por su apoyo constante en todo mi proceso académico, que día a día con su optimismo y amor siempre me impulsó a seguir adelante.

A mis Amigas, Ana, Emily, Claudia y Larissa que me permitieron formar parte de sus vidas; por su apoyo y dedicación constante en la etapa más importante de mi vida, que a pesar del corto tiempo de convivir, hemos formado una verdadera amistad.

A mi asesora y demás catedráticas, por haber impartido sus conocimientos y experiencias para formar un profesional con múltiples competencias en todo el proceso académico, y sobre todo por brindarme una asesoría adecuada para poder culminar nuestro proyecto final.

AGRADECIMIENTO

A **DIOS** por guiarnos a lo largo de este nuevo reto que decidimos enfrentar; asimismo, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A **NUESTROS PADRES** por su apoyo incondicional y enseñanza brindada en todo momento; además, por ser excelentes ejemplos de vida y de desarrollo profesional, siendo una motivación para nosotras alcanzar nuestros objetivos personales y profesionales propuestos.

A **DISTRIBUIDORA ISTMANIA S.A. DE C.V.**, que sin dudarlo, se puso a la disposición de este proceso académico, aportando en gran manera la información requerida para la elaboración del presente proyecto. De igual manera, por creer en nuestras capacidades y conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación y así enriquecerlos.

A **UNITEC**, a los catedráticos y compañeros que contribuyeron en nuestra formación académica compartiendo sus vastos conocimientos y experiencias que han sido de suma importancia para nuestro crecimiento personal y profesional. Especialmente agradecemos a aquellos que nos exigieron, ya que nos hicieron comprender que con el fruto de nuestro esfuerzo y aprovechando nuestras potencialidades podemos superar expectativas dando más de lo que nos es pedido.

Y a todas las personas que nos ofrecieron su apoyo, ya que desempeñaron un rol fundamental en la preparación de este proyecto.

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
1.4. Preguntas de Investigación	3
1.5. Objetivos del Proyecto	4
1.6. Justificación	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. Conceptualización.....	6
2.2. Métodos para la Elaboración del Manual de Puesto.....	7
2.3. Beneficios de un Manual de Puesto.....	9
2.4. Metodología Hay	10
2.4.1. Análisis y Descripción de Puestos en base a la Metodología Hay Group	11
2.4.2. Elementos de la Metodología de Descripción HAY	11
2.4.3. Tipología General de Puestos y sus Características	12
2.4.4. Condiciones Básicas del Descriptor	12
2.4.5. Propósito General de la Metodología	13
2.4.6. Relaciones Internas y Externas.....	13
2.4.7. Dimensiones	14
2.5. Competencias Laborales	14
2.5.1. Origen del Enfoque basado en Competencias Laborales	15
2.5.2. Ventajas del Modelo de Competencias	15
2.5.3. Aplicación del Modelo de Competencias.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	18
3.1. Metodología #1: Metodología Hay Group.....	18
3.1.1. Tipo y Nivel de Investigación	18
3.1.2. Descripción del Ámbito de la Investigación	18
3.1.3. Población y Muestra	18
3.1.4. Técnica Aplicada	19

3.2. Metodología #2: Modelo de Competencias	20
3.2.1. Tipo y Nivel de Investigación	20
3.2.2. Descripción del Ámbito de la Investigación	20
3.2.3. Población y Muestra	20
3.2.4. Técnica Aplicada	21
3.3. Instrumento	22
3.4. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos	28
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS	30
4.1. Breve Descripción Histórica	30
4.1.1. Misión	31
4.1.2. Visión	31
4.1.3. Valores	32
4.2. Proceso Actual	33
4.2.1. Descripción de los Procesos	33
4.2.1.1. Ejemplo de Descriptor y Perfil de Puesto Actual	34
4.2.2. Análisis de Personal	36
4.3. Método de Medición Aplicado	36
4.3.1. Justificación	36
4.3.2. Aplicación	37
4.4. Análisis de Resultados	38
4.5. Propuesta de Mejora	43
4.6. Implementación de los Cambios	44
4.6.1. Cronograma de Aplicación	44
4.6.2. Detalle de Cambios y Responsables de su Ejecución	44
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
5.1. Conclusiones	47
5.2. Recomendaciones	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51
APÉNDICE	61
GLOSARIO	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Métodos para la Elaboración del Manual de Puesto	8
Tabla 2. Beneficios de un Manual de Puesto (Descriptor y Perfil de Puesto).....	10

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Muestra Representativa de la Investigación	38
Figura 2. Puestos seleccionados por Departamentos.....	39
Figura 3. Impacto de los Puestos en la Organización.....	40
Figura 4. Relaciones Laborales de los Puestos.....	41
Figura 5. Nivel de Escolaridad de Puestos Seleccionados	42

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado se ve envuelta en constantes cambios y transformaciones, por tal razón en una de las áreas más importantes en las que se debe de adaptar sistemas avanzados y flexibles es la Gestión del Recurso Humano, ya que ha pasado a ser una función eminentemente estratégica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito, es por ello que es importante establecer procesos y políticas que contribuyan al buen funcionamiento de la organización.

El presente informe tiene como finalidad dar a conocer una investigación y actualización del Manual de Puestos por los cambios realizados en la estructura organizacional de Distribuidora Istmania S.A. de C.V; empresa dedicada en Honduras a la venta y comercialización de licores y abarrotería. Dicha investigación implica la aplicación de dos metodologías, la Metodología Hay y El Modelo de Competencias, mediante los elementos fundamentales que sirven para analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar el trabajo en la organización, en donde se determina lo que hacen las personas, cómo lo hacen y para que lo hacen, especificando las características de sus actividades, y las relaciones interdepartamentales y externas que se necesitan para un desempeño óptimo en el puesto de trabajo.

La implementación del Descriptor y Perfil de Puestos basándose en la Metodología de Hay y el Modelo de Competencias en Distribuidora Istmania S.A. de C., tiene como propósito establecer un documento práctico y sistemático que contribuya a dar

claridad al funcionamiento y a la estructura organizativa, contribuyendo de forma óptima al alcance de los objetivos de la institución ya que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.

1.2. Antecedentes del problema

En la empresa Distribuidora Istmania S.A. de C.V. existe un Manual de Puestos a partir del año 2008, sin embargo, su última actualización se realizó en el año 2013; la cual fue aprobada por cada uno de los gerentes de área, enfatizando en la adición y eliminación de las funciones y actividades de los puestos de trabajo, sin detallar el impacto que genera cada una de éstas a la organización. Cabe mencionar, que actualmente el formato que ha sido utilizado hasta la fecha no es basado en una metodología que especifique a detalle los factores relacionados al puesto de trabajo (objetivo del puesto, relaciones laborales internas y externas, recursos necesarios para el desempeño, entre otros); por lo que se ha limitado a la recopilación de información en relación a las funciones desempeñadas por los colaboradores, dificultando a su totalidad la creación de un sistema adecuado que facilite la toma de decisiones al momento de llevarse a cabo contrataciones, evaluaciones de desempeño, planes de capacitación y desarrollo en base a competencias.

Es importante mencionar, que lo anteriormente expuesto, fue corroborado a través de una entrevista no estructurada a las asistentes de Capital Humano de Distribuidora Istmania S.A. de C.V.; asimismo, se realizaron revisiones documentales de fuentes impresas como digitales.

1.3. Definición del Problema

En la actualidad Distribuidora Istmania S.A de C.V. cuenta con un Manual de Puestos elaborado en el año 2008, el cual fue actualizado en el año 2013 por última vez. En consecuencia, se han generado constantes errores en las funciones desempeñadas por los colaboradores, por tal razón existe una desorganización tanto administrativa como operativa, viéndose afectado y reflejado en el cumplimiento de objetivos ya que existe discrepancia entre los procesos establecidos y lo que ejecutan, provocando desacuerdos entre colaboradores, desmotivación, rotación de personal, y sobrecarga laboral.

1.4. Preguntas de Investigación

- a) ¿Cuáles son los propósitos que se pretenden alcanzar en cada una de las funciones descritas en los diferentes puestos de trabajo en Distribuidora Istmania S.A. de C.V.?
- b) ¿Qué factores influyen de manera significativa en el desempeño óptimo de los colaboradores en cada puesto de trabajo de Distribuidora Istmania S.A. de C.V.?
- c) ¿Cuáles son las competencias organizacionales, técnicas y específicas requeridas para garantizar la selección idónea del talento humano en los puestos de trabajo de Distribuidora Istmania S.A. de C.V.?

1.5. Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

- Contribuir a la gestión del talento humano garantizando que todos los puestos de trabajo de la empresa, cuenten con una descripción de las funciones y requisitos específicos, que favorezcan el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa, así como mejorar el desempeño del personal de Distribuidora Istmania S.A. de C.V.

Objetivos Específicos:

- Definir las funciones de los puestos de trabajo especificando los propósitos que se pretenden alcanzar de manera clara y sencilla para el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Especificar los factores que influyen significativamente en el desempeño óptimo de las funciones de los colaboradores en determinado puesto por medio de la recopilación de datos e información a través del instrumento aplicado.
- Identificar las competencias organizacionales, técnicas y específicas de los puestos de trabajo con el fin de garantizar la selección idónea del talento humano.

1.6. Justificación

Al realizar una actualización del Manual de Puesto por los cambios realizados en la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Istmania S.A. de C.V; se logró documentar las competencias requeridas de los candidatos que desempeñaran cada uno de los puestos de trabajo de la organización, garantizando una selección idónea.

Además, permitirá que estos mismos puedan desempeñarse y hacer frente a los retos y funciones definidas, con el propósito de alcanzar sus objetivos propuestos a través de la unificación de criterios de desempeño que van ligados con el descriptor de funciones y procedimientos de cada una de las áreas de la empresa; el cual contiene información ordenada y sistemática, evitando de manera significativa los conflictos generados por fugas de responsabilidad y la dificultad de la toma de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización

Chiavenato (2007) afirma: "Puesto es un conjunto de funciones (tareas o obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama; definiendo las relaciones que mantiene con los demás de la organización" (p. 203).

En relación a la cita anterior, se puede decir, que el puesto se refiere al espacio donde los colaboradores se desempeñan y llevan a cabo las actividades requeridas, las cuales permiten la colocación jerárquica formal de los mismos. De igual manera, en muchas ocasiones, requieren de la colaboración de individuos dentro y fuera de la organización para el exitoso desempeño de lo asignado.

Flippo (1980) afirma: "El análisis de puestos es el proceso de estudio y recolección de la información relativa a las operaciones y responsabilidades de un empleo específico" (p. 92).

Lo anteriormente expuesto, hace referencia que un análisis de puesto es un procedimiento que tiene como fin último, recopilar la información necesaria en relación a las responsabilidades y obligaciones de las diferentes posiciones laborales dentro de una organización.

Louffat (2011) afirma: "El Manual de Puestos se refiere justamente a las descripciones y especificaciones técnicas en los diversos puestos que serán ocupados por los diversos funcionarios que pertenecen a dicha unidad orgánica" (p. 53).

Snell & Bohlander (2013) afirma: "Una descripción del puesto es una declaración escrita acerca de las tareas generales, deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo" (p. 144).

Snell & Bohlander (2013) afirma: "Especificación del puesto describe con detalle los conocimientos específicos, habilidades, capacidades y otros atributos que se requieren de la persona que realiza el trabajo" (p. 144).

En concordancia con los autores previamente mencionados, es importante destacar que el Manual de Puestos, es un documento formal que comprende una descripción y especificación de cada una de las posiciones laborales dentro de una organización. La diferencia entre un descriptor y una especificación del puesto radica en que la primera detalla las funciones que debe desempeñar un colaborador en el cargo que ocupa dentro de la empresa, mientras que la segunda hace referencia a los requisitos necesarios de la persona que desempeña el mismo.

2.2. Métodos para la Elaboración del Manual de Puesto

Para la elaboración de un Manual de Puestos debe recopilarse información a través del uso de diversas técnicas, entre las más comunes están: la observación directa, la entrevista y los cuestionarios (Chiavenato, 2007).

Tabla 1. Métodos para la Elaboración del Manual de Puesto

Método		Características	Ventajas	Desventajas
1.	Observación Directa	<ul style="list-style-type: none"> *La obtención de datos se realiza a través de la observación visual del ocupante del puesto. *Participación del especialista: Activa *Participación del ocupante del Puesto: Pasiva 	<ul style="list-style-type: none"> *Veracidad de los datos obtenidos. *No requiere la paralización del ocupante del puesto. *Método ideal para puestos rutinarios y repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Costo elevado, ya que requiere de tiempo prolongado. *La simple observación, sin contacto verbal con el ocupante, no permite la obtención completa y verdadera de datos.
2.	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> *La obtención de datos se realiza a través de la interacción directa (preguntas y respuestas verbales) entre el especialista y el ocupante del puesto. *Participación del especialista: Activa *Participación del ocupante del Puesto: Activa 	<ul style="list-style-type: none"> *Obtención de datos a través de personas que mejor conocen el puesto. *Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas. *Permite una obtención estandarizada y racional de los datos. *Se puede aplicar a puestos de cualquier nivel jerárquico. 	<ul style="list-style-type: none"> *Costo operacional elevado, ya que requiere de la paralización del ocupante del puesto. *Pérdida de tiempo si el especialista no se prepara bien. *Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos. *Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal.
3.	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> *La obtención de datos se realiza de forma escrita, solicitando al ocupante o jefes inmediatos responder a todas las indicaciones posibles en relación al puesto. *Participación del especialista: Pasiva *Participación del ocupante del Puesto: Activa 	<ul style="list-style-type: none"> *Puede ser contestado por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos. *Método más económico, rápido y completo. *Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> *No debe utilizarse para puestos de bajo nivel, ya que los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo. *Exige planeación y realización cuidadosa. *Tiende a ser superficial y distorsionado,

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Cabe mencionar, que es válida la utilización de métodos mixtos, es decir, la combinación de dos o más métodos de obtención de información, con el propósito de neutralizar las desventajas de cada uno de ellos y aprovechar al máximo sus ventajas. Además, garantiza la veracidad de los datos obtenidos, ya que permite corroborar y enriquecer los mismos, ya sea con el ocupante del puesto o con su superior. Sin embargo, se requiere tiempo, preparación y la interrupción de los ocupantes de puesto en el desempeño de sus actividades(Lobaton, 1975).

2.3.Beneficios de un Manual de Puesto

La importancia de los Manuales de Puestos radica en que explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización. Además, a través de éstos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Éstos también pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. De igual manera, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que se le explica todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado puesto. Asimismo, permite identificar las necesidades de capacitación del personal, enfocándose específicamente en aquellas oportunidades de mejora que de una u otra forma afectan los resultados esperados.

Por ende, es evidente que la elaboración de un Manual de Puestos, trae innumerables beneficios para la organización, los administradores, colaboradores y para el Departamento de Talento Humano, siendo importante enumerarlos a continuación:

Tabla 2. Beneficios de un Manual de Puesto (Descriptor y Perfil de Puesto)

<p>1. Para la Organización:</p> <ul style="list-style-type: none">*Ayudan a la empresa a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.*Facilita la coordinación y organización de sus actividades.*Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto.*Ayuda a establecer el sistema de escalafón (promociones).*Herramienta indispensable para la evaluación de puestos.
<p>2. Para los Administradores:</p> <ul style="list-style-type: none">*Brinda un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.*Les ayuda a explicar al colaborador la labor que debe desarrollar; exigiéndole lo que debe hacer y cómo hacerlo.*Permite identificar los conocimientos en que debe capacitar al empleado.
<p>3. Para los Colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none">*Permite que conozcan con precisión lo que deben hacer, ya que se especifica con claridad sus funciones.*Impide que sus funciones invadan el campo de otros.*Les ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento, garantizando que resalte su desempeño.
<p>4. Para el Departamento de Talento Humano:</p> <ul style="list-style-type: none">*Le proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal de la organización.*Le permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus respectivas aptitudes.*Ayuda a determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento, con el fin de cubrirlas.*Permite calificar adecuadamente el desempeño de los colaboradores.*Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.*Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.

Fuente: (Michuy Verdezoto, 2016)

2.4. Metodología Hay

“Hay Group es una Consultora Internacional que trabaja con líderes para convertir la estrategia en realidad, desarrollando talento. Su misión es lograr que se produzca el cambio y ayudar a los colaboradores y a las organizaciones a que desarrollen su potencial” (Hay Group, 2017).

“Dentro de esta compañía son más de 2,600 empleados trabajando en 85 oficinas repartidas en 48 países” (Hay Group, 2017). Los clientes que posee Hay Group provienen de los sectores público, privado y sin fines de lucro de todas las industrias.

“Hay Group fue fundada en 1943 por el visionario Edward N. Hay, pionero de muchas de las prácticas fundamentales sobre personal y gestión organizacional de hoy en día” (Hay Group, 2017). Durante más de 70 años, se ha destacado por la calidad de la investigación. Se basan en la metodología de evaluación de trabajos de Hay Group para ayudarles a reunir a las personas, empleos y estructuras adecuadas para ejecutar sus estrategias.

2.4.1. Análisis y Descripción de Puestos en base a la Metodología Hay Group

Edward Hay concibió su metodología de puestos, perfiles y escalas a comienzos de la década de los 50's. sus raíces se encuentra en los métodos de comparación de sus factores. Este proceso se ha convertido el más utilizado para evaluar puestos Gerenciales, profesionales y técnicos y en donde se emplea en más de 9,000 empresas comerciales, industriales y de servicios. (Hernández, 2016)

2.4.2. Elementos de la Metodología de Descripción HAY

- Identificación – Datos Generales del Puesto de Trabajo
- Propósito General
- Funciones
- Relaciones Internas y Externas
- Dimensiones
- Competencias

2.4.3. Tipología General de Puestos y sus Características

- **Directivos:** Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana, a su vez estos mismos actúan en un plano táctico/estratégico. Guían su trabajo con las Políticas Generales y funcionales de la empresa.
- **Jefaturas:** Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos próxima, actuando en un plano Táctico/Operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares.
- **Especialistas:** Aporta a la organización conocimiento especializado, actuando en un plano táctico estratégico para el cumplimiento de los objetivos y proyectos institucionales.
- **Operativos:** Consiguen resultados por sí mismos y actúan en un plano operativo a nivel de objetivos, programas, normas o instrucciones de trabajo de manera rutinaria y repetitiva.(Hernández, 2016)

2.4.4. Condiciones Básicas del Descriptor

- Se analiza el contenido del trabajo, no las características de la persona que lo realiza.
- Refleja el contenido real y actual del puesto de trabajo.
- Requiere uniformidad e la técnica de descripción.
- Ausencia de juicios de valor.

2.4.5. Propósito General de la Metodología

Proporciona la razón de ser del puesto dentro de la organización y en consecuencia de su aplicación, ya que indica ¿por qué? y ¿para qué? existe el puesto y los límites y guías de actuación. En la redacción de responsabilidades se determina el ¿Qué? y el ¿Para qué? por medio de la Acción, Función y el Resultado(Hernández, 2016).

La redacción en Acción, se enfoca en el ¿Qué? y se refiere a la aplicación del verbo infinitivo más apropiado, el cual debe considerarse de acuerdo al tipo de puesto que estamos describiendo, es decir, se utilizan verbos acorde a la tipología general de los puestos para determinar sus funciones.

La redacción en Función, de igual manera se enfoca en el ¿Qué?, es decir, parte de la oración en la que se aplica la acción (verbo), en donde manifiesta el complemento del “qué hace”, y el ¿Para qué? reflejando el resultado y/o aportación que directamente asume el puesto frente a la organización, la cual debe ser de naturaleza permanente(Hernández, 2016).

2.4.6. Relaciones Internas y Externas

- **Relaciones Internas:** se identifican las más significativas que debe mantener el ocupante del puesto con otros puestos de la organización, en donde se debe excluir el superior y los subordinados y especificar el motivo de la relación con cada uno de los departamentos involucrados de la institución(Hernández, 2016).
- **Relaciones Externas:** Relaciones más significativas que debe mantener el ocupante del puesto con otras Instituciones, y nos permite especificar el motivo de la relación de cada uno de los involucrados(Hernández, 2016).

2.4.7. Dimensiones

Es importante la ubicación del puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional departamental ya que se visualiza la relación de las magnitudes asociadas con el puesto de trabajo, es decir, el personal dependiente e independiente y el número total de cada uno de ellos, a su vez, se reflejan las magnitudes económicas, en, tomando en cuenta la asignación de presupuestos y herramientas de trabajo que el colaborador debe de asumir la responsabilidad del buen manejo de los mismos(Hernández, 2016).

2.5.Competencias Laborales

En relación al término de competencias laborales, existen innumerables definiciones, inclusive una comúnmente aceptada la concibe como una capacidad efectiva para realizar exitosamente una actividad laboral claramente indicada. Por otra parte, involucra una compleja combinación de atributos generales (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) para el desempeño satisfactorio de tareas en situaciones específicas de acuerdo a los estándares vigentes. De acuerdo a su ámbito de aplicación las competencias laborales pueden ser generales y específicas.(Arias, 2008).

Arias(2008) afirma: "Las competencias generales son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo"(p. 47). Cabe mencionar, que este tipo de competencias debe estar presente en todo perfil profesional, ya que éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral.

Arias(2008) afirma: "Las competencias específicas son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo" (p. 47).

2.5.1. Origen del Enfoque basado en Competencias Laborales

El surgimiento del modelo de competencias laborales en el área de administración de recursos humanos sucede a finales de los años 60 e inicios de los 70 como una respuesta a la búsqueda de ciertos métodos que permitieran incrementar la posibilidad de predecir el rendimiento en el trabajo. Por ende, David Mc Clelland planteó la necesidad de identificar variables que predijeran hasta cierto punto el éxito, haciendo a un lado los exámenes académicos tradicionales (Arias, 2008).

2.5.2. Ventajas del Modelo de Competencias

Cuando las organizaciones optan por un Modelo de Competencias, éstas se convierten en la base para tomar acciones en los diferentes procesos que involucran los procesos de la administración de personal (selección, formación, evaluación, remuneración, etc.), ya que proporciona ciertas ventajas, entre ellas:

- Aporta un lenguaje común para la organización al expresar comportamientos que permitan lograr un alto rendimiento en el trabajo.
- Permite identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores para diseñar acciones pertinentes que contribuyan a la mejora de los resultados.
- Describen con mayor precisión al personal y su ubicación en la estructura organizativa, permitiendo orientar al recurso humano en función de las prioridades de la organización

- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del cargo y el perfil de competencias que poseen los trabajadores (Arias, 2008).

2.5.3. Aplicación del Modelo de Competencias

La decisión de implementar un Modelo de Competencias dentro de una organización requiere que primero tenga definido visión, misión, objetivos, planes estratégicos y valores, para poder proceder a diseñar los perfiles de puestos por competencias, ya que implica que se lleven a cabo una serie de pasos:

- Todos los colaboradores deben de participar del proceso, por lo cual deben ser sensibilizados con el tema de competencias. Cabe mencionar, que este modelo involucra desde los puestos directivos hasta los más operativos.
- Definición de las competencias genéricas u organizacionales, ya que éstas deben formar parte de todos los perfiles de los puestos dentro de la organización. Por ende, debe de considerarse el modelo estratégico de la empresa, los valores organizacionales, misión y visión.
- Definición de los perfiles de exigencias de los puestos, los cuales se llevan a cabo a partir de los descriptores previamente elaborados, donde se detallan las funciones y responsabilidades que desempeñarán los colaboradores en cada una de las posiciones laborales. Cabe mencionar, que dentro del instrumento a aplicar para la recopilación de información para la elaboración de los descriptores, deben incluirse ciertas interrogantes que permitan obtener algunos requisitos de cada uno de los puestos.

- Diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada colaborador y en qué grado las presenta, y por otro lado se debe realizar una evaluación del rendimiento de los trabajadores asociada a las competencias.(Luna, Ana María & Guzmán, Juana, 2011, p. 34)

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

En este capítulo se detalla la aplicación de la Metodología Hay Group y Modelo de Competencias para la Actualización del Manual de Puestos en Distribuidora Istmania S.A. de C.V.

3.1. Metodología Hay Group

3.1.1. Tipo y Nivel de Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se realizó una serie de entrevistas, con el fin de analizar la información obtenida para la posterior actualización del Manual de Puestos. Por ende, en ningún momento se dio una manipulación de la misma. Cabe mencionar, que el tipo de investigación es descriptiva debido a que sólo se pretende describir lo que cada uno de los entrevistados desempeña dentro de sus puestos de trabajo al igual que las relaciones laborales que implica.

3.1.2. Descripción del Ámbito de la Investigación

La empresa Distribuidora Istmania S.A. de C.V. cuenta con once (11) departamentos que la conforman; sin embargo, para efecto de esta investigación, se consideraron siete (7), entre ellas las siguientes: Contabilidad, Distribución y Logística, Capital Humano, Servicios Generales, Mercadeo, Ventas, Procesos y Servicio al Cliente.

3.1.3. Población y Muestra

La empresa Distribuidora Istmania S.A. de C.V. cuenta con cuatrocientos (400) colaboradores, ya que su estructura organizativa refleja en existencia noventa (90) puestos de trabajo. Por tal razón, se determinó una muestra de quince (15) colaboradores, considerando aquellos que a través de la realización de sus funciones,

generan mayor impacto en las ganancias de la misma. Cabe mencionar, que ésta representa el 17% de la totalidad en relación a los puestos de trabajo, ya que el tiempo estipulado para la investigación es corto, siendo una limitante para la elaboración de todos los descriptores y perfiles de puestos, por lo que el Departamento de Capital Humano tiene la responsabilidad de culminar con esta ardua labor.

3.1.4. Técnica Aplicada

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizó la entrevista semi-estructurada, ya que permite indagar sobre temas de interés, a través de la formulación de nuevas interrogantes, con el fin de aclarar ciertas inquietudes que pueden generarse durante el desarrollo de la misma. Además, es importante destacar que previo a la utilización del instrumento de la entrevista semi-estructurada, se realizó un periodo de prueba de dos días en las instalaciones de Distribuidora Istmania S.A. de C.V.; donde se aplicaron cinco pruebas piloto, es decir, que se lleva a cabo por primera vez a manera de experimento, con el propósito de verificar el entendimiento de las interrogantes y garantizar que se obtuviera información veraz y suficiente para la actualización de los Descriptores y Perfiles de Puestos. Cabe mencionar, que los puestos que se consideraron para dicha prueba, fueron los siguientes: Asistente de Compras LILA, Oficial de Créditos, Secretaria de Gerencia, Seguridad Ejecutiva, Motorista de Gerente General y Auxiliar Contable.

3.2. Modelo de Competencias

3.2.1. Tipo y Nivel de Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se realizó una serie de entrevistas, con el fin de analizar la información obtenida para la posterior actualización del Manual de Puestos. Por ende, en ningún momento se dio una manipulación de la misma. Cabe mencionar, que el tipo de investigación es descriptiva debido a que sólo se pretende describir lo que cada uno de los entrevistados desempeña dentro de sus puestos de trabajo al igual que las relaciones laborales que implica.

3.2.2. Descripción del Ámbito de la Investigación

La empresa Distribuidora Istmania S.A. de C.V. cuenta con once (11) departamentos que la conforman; sin embargo, para efecto de esta investigación, se consideraron siete (7), entre ellas las siguientes: Contabilidad, Distribución y Logística, Capital Humano, Servicios Generales, Mercadeo, Ventas, Procesos y Servicio al Cliente.

3.2.3. Población y Muestra

La empresa Distribuidora Istmania S.A. de C.V. cuenta con cuatrocientos (400) colaboradores, ya que su estructura organizativa refleja en existencia noventa (90) puestos de trabajo. Por tal razón, se determinó una muestra de quince (15) colaboradores, considerando aquellos que a través de la realización de sus funciones, generan mayor impacto en las ganancias de la misma. Cabe mencionar, que ésta representa el 17% de la totalidad en relación a los puestos de trabajo, ya que el tiempo estipulado para la investigación es corto, siendo una limitante para la elaboración de

todos los descriptores y perfiles de puestos, por lo que el Departamento de Capital Humano tiene la responsabilidad de culminar con esta ardua labor.

3.2.4. Técnica Aplicada

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizó la entrevista semi-estructurada, ya que permite indagar sobre temas de interés, a través de la formulación de nuevas interrogantes, con el fin de aclarar ciertas inquietudes que pueden generarse durante el desarrollo de la misma. Además, es importante destacar que previo a la utilización del instrumento de la entrevista semi-estructurada, se realizó un periodo de prueba de dos días en las instalaciones de Distribuidora Istmania S.A. de C.V.; donde se aplicaron cinco pruebas piloto, es decir, que se lleva a cabo por primera vez a manera de experimento, con el propósito de verificar el entendimiento de las interrogantes y garantizar que se obtuviera información veraz y suficiente para la actualización de los Descriptores y Perfiles de Puestos. Cabe mencionar, que los puestos que se consideraron para dicha prueba, fueron los siguientes: Asistente de Compras LILA, Oficial de Créditos, Secretaria de Gerencia, Seguridad Ejecutiva, Motorista de Gerente General y Auxiliar Contable.

3.3. Instrumento

Para el diseño del instrumento nos basamos en la elaboración de preguntas relacionadas a los datos que deseamos obtener del colaborador, a su vez, solicitamos información específica de cada uno de los elementos que contiene la Metodología de Descripción HAY, por ende, se definió realizar la entrevista semi-estructurada por categorías, es decir, datos generales del Puesto de Trabajo en donde se especifica, nombre del puesto, departamento al que pertenece, jefe del departamento, entre otros; con el objetivo de visualizar la dimensión o la posición organizacional del puesto, así mismo, se determina el propósito general, plasmándolo como una descripción resumida del puesto de trabajo, con el fin de establecer cuál es el objetivo principal de la labor en la organización.

Cabe mencionar, que fue de suma importancia consultar cuáles son las herramientas necesarias para desempeñar de manera efectiva cada puesto de trabajo, además definir las diferentes funciones que se desempeñan, especificando ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?, teniendo como resultado un panorama más claro de las responsabilidades y obligaciones para un óptimo desempeño, no obstante, indagar sobre las diferentes Relaciones Internas y Externas que el puesto requiere para el cumplimiento de la gestión del departamento y el alcance de los objetivos organizacionales.

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL
MANUAL DE PUESTO**

a) INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre Completo: _____

Sexo: _____

Estado Civil: _____

Edad: _____

Escolaridad: _____

Experiencia Previa: _____

b) DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: _____

Departamento: _____

Jefe Inmediato: _____

Reporta además a: _____

Puestos bajo su cargo: _____

Relaciones Internas y Externas que implica dentro su puesto de trabajo:

c) DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PUESTO DE TRABAJO

d) DEBERES

*Las tareas de este puesto de trabajo se clasifican primordialmente de carácter:

_____ Técnico _____ Operacional _____ Otros
_____ Gerencial _____ Administrativo

e) APTITUDES FISICAS Y PERSONALES

*¿Qué características físicas y personales debe poseer quien desempeña este puesto de trabajo?

f) EXPERIENCIA

_____ Irrelevante _____ Indispensable

Debe poseer _____ años de experiencias en la función de

g) HERRAMIENTAS DE TRABAJO

*¿Cuáles son las herramientas que utiliza para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo?

h) FUNCIONES ESPECÍFICAS

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
DETALLE DE LAS ACTIVIDADES	INDIQUE LOS PROCEDIMIENTOS	OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES

a) **RELACIONES LABORALES**

N°	RELACIONES INTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA
1			
2			
3			
4			
5			
6			

N°	RELACIONES EXTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

Para esta investigación fue necesario el diseño y elaboración del instrumento que permitiría la recopilación de información para la actualización del Manual de Puestos de Distribuidora Istmania S.A. de C.V. Posteriormente, se seleccionaron los colaboradores a entrevistar, determinando previamente los departamentos a considerar, en este caso, se optó por Contabilidad, Capital Humano, Servicios Generales, Mercadeo, Ventas, Procesos y Servicio al Cliente.

Cabe mencionar que para realizar las entrevistas a los quince (15) colaboradores seleccionados, se requirió de la presencia de las investigadoras en un horario de 8:00am a 12:00pm, de lunes a sábado, ya que era indispensable adecuarse al tiempo de cada uno de éstos para evitar el paro de labores.

Cronograma De Recolección Y Procesamiento De Datos								
Actividades	Feb 11	Feb 12	Feb 13	Feb 14	Feb 15	Feb 16	Feb 17	Feb 18
Diseño y Elaboración del Instrumento								
Selección de los Colaboradores a Entrevistar								

Cronograma De Recolección Y Procesamiento De Datos								
Actividades	Feb 19	Feb 20	Feb 21	Feb 22	Feb 23	Feb 24	Feb 25	Feb 26
Entrevistas Realizadas a los Colaboradores (15)								

Metodología #1 – Metodología Hay Group

Cronograma De Recolección Y Procesamiento De Datos								
Actividades	Feb 27	Feb 28	Mar1	Mar2	Mar3	Mar 4	Mar 5	Mar 6
Análisis de la Información Recopilada								

Metodología #2 – Modelo de Competencias

Cronograma De Recolección Y Procesamiento De Datos						
Actividades	Mar 7	Mar8	Mar9	Mar10	Mar11	Mar 12
Análisis de la Información Recopilada						

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Breve Descripción Histórica

Distribuidora Istmania es Calicor Honduras y forma parte de un grupo de empresas conocido a nivel nacional e internacional como Casa Pellas de Nicaragua (Flor de caña) e Industrias Licorera de Guatemala de la familia Botran, que opera actualmente en Centro y Norte América.

El 15 de Diciembre de 1965; surge DISTRIBUIDORA ISTMANIA como una empresa de Responsabilidad Limitada (R.L.). y el 1 de Noviembre de 1971, deja de serlo y se convierte en una compañía de Sociedad Anónima (S.A de C.V.) dedicada en Honduras a la Venta y Comercialización de Licores, desarrollando marcas líderes con servicios integrados de calidad, que contribuyen a una rentabilidad en continuo crecimiento, para el beneficio del capital humano de la empresa.

Distribuidora Istmania está comprometida con la excelencia, tecnología e innovación de las marcas, así como en la responsabilidad social y la calidad del servicio a los clientes tanto internos como externos.

❖ Las marcas que representa DISTRIBUIDORA ISTMANIA con distribución exclusiva se tienen:

- A partir de 1965 al 2000, se adquieren:
 - Flor de Caña
 - Ron Plata, Plata Lite y TATASCAN como Licor Compuesto
 - GALLO
 - SCA

- A partir de 2004 al 2009, se adquieren:
 - Marcas ILG (todas sus líneas)
 - UNDURRAGA
 - Vinos (Sibaris, Aliwen, Carlo Rossi, Andre, Mirassou, DarkHorse, Barefoot)
 - Finlandia y Jack Daniel´s.
 - Jhonny Walker, Smirnoff, Ice, Bayle´s.
 - Tequilas (José Cuervo, Don Julio y 1800)
 - Mezcladores (Finest Call, Master of Mixes)
 - Cervezas (Heineken y Red Stripe)
 - Abarrotes (Pañales Econosec, Nevax, Zuco, Sal Nevada, entre otros)

4.1.1. Misión

Producir, comercializar, distribuir y desarrollar marcas líderes con servicios integrados de calidad, que contribuyan a una rentabilidad continua en beneficio de capital humano de la empresa, nuestro socios comerciales y accionistas; actuando con responsabilidad social.

4.1.2. Visión

Ser la empresa número uno en Honduras en la producción, venta y distribución de marcas líderes.

4.1.3. Valores

- Responsabilidad: Nuestras acciones repercuten en nuestro entorno. Somos responsables, perseverantes, disciplinados y consistentes en lo que hacemos y la responsabilidad exige de nosotros la excelencia.
- Ética y Confiabilidad: Somos confiables, valoramos la honestidad, el respeto, la integridad, la transparencia, la lealtad y así desarrollamos la capacidad de cumplir lo prometido.
- Servicio Integrado: Somos una familia, actuamos con sentido común y de urgencia brindando asistencia por medio de trabajo en equipo, con cortesía y amabilidad todos los días.
- Disciplina y Consistencia: Estamos apasionadamente comprometidos a trabajar ordenados y con el mismo ritmo proactivo todos los días con creatividad, innovación e iniciativa.
- Solidaridad, Comunidad y Ambiente: Valoramos a cada uno de nosotros, apoyamos a la comunidad mediante obras de responsabilidad social y contribuimos a proteger conservar el medio ambiente.

4.2. Proceso Actual

4.2.1. Descripción de los Procesos

En la actualidad, Distribuidora Istmania S.A. de C.V., cuenta con instrucciones de trabajo según el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 – 2008, con codificación FCH-02-1.1, en donde el alcance aplica a todos los puestos establecidos dentro de la misma. Cabe mencionar, que el procedimiento enfatiza que el Gerente de Capital Humano es responsable de contratar el personal idóneo basándose en los perfiles según la codificación anteriormente mencionada; para ello, es necesario distribuir a los Gerentes de todos los departamentos el respectivo formulario para que procedan a evaluar su equipo de trabajo de acuerdo a las exigencias que se requieren en determinada posición laboral basadas en conocimientos, habilidades y actitudes, con el fin de actualizar el Perfil del Puesto.


A su vez, cabe resaltar que los Descriptores de Puestos diseñados, enfatizan en dos aspectos importantes: en primer lugar, detallar las tareas sin especificar el impacto que cada una de éstas genera para el alcance de los objetivos de la organización; y en segundo lugar, se estipula el tiempo en el cual debe ser realizada cada una de las labores asignadas.

4.2.1.1. Ejemplo de Descriptor y Perfil de Puesto Actual

1	DISTRIBUIDORA ISTMANIA, S.A.							
2	GERENCIA DE CAPITAL HUMANO							
3	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS							
4								
5	NOMBRE DEL PUESTO: Representante de Trade Marketing Off Premisse							
6								
7	RESUMEN DEL TRABAJO: Supervisar los empleados en los puntos de venta, tratando de mantener el orden y la disciplina entre el personal de Impulso y Display. Tratar siempre de mejorar la relación con los clientes para lograr un excelente mercadeo y mantener el liderazgo como la mejor empresa.							
8								
9	DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y TIEMPOS							
10	TAREAS	Diario		Semanal		Mensual		Anual
11		Minutos	%	Horas	%	Horas	%	Horas
12	1	Visitar clientes tales como supermercados, tiendas de conveniencia, bodegas, licorerías, etc.	40	17.7		-		-
13	2	Supervisar puntos de venta 390		-		-		-
14	3	Supervisar que las impulsadoras vistan el uniforme correcto	3	1.3		-		-
15	4	Supervisar libro de entradas y salidas de impulsadoras	3	1.3		-		-
16	5	Pedir hoja de asistencia a impulsadoras y displays		-	0.1	0.7		-
17	6	Revisar que el producto se coloque correctamente y que se mantenga limpio en los anaqueles	5	2.2		-		-
18	7	Evaluar al personal de impulso y display	5	2.2		-		-
19	8	Llenar hoja de recorrido	5	2.2		-		-
20	9	Monitorear precios en puntos de venta (Semanal en rones)		-		-	3	14.3
21	10	Monitorear indicadores de expansión en P/V		-		-		-
22	11	Elaborar calendario para degustaciones en puntos de venta		-		-	2	9.5
23	12	Realizar salidas de producto P/DEG		-		-		-
24	13	Dar seguimiento a promociones nuestras y de la competencia	2	0.9		-		-

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
25	14	Supervisar degustaciones en puntos de venta	10	4.4		-		-		
26	15	Tomar fotografías de promociones y cuando hay problemas con nuestros productos Tomar fotografías de degustaciones	5	2.2		-		-		
27	16	Elaborar planilla de pago de personal		-		-	2	9.5		
28	17	Colaborar con la elaboración de indicadores		-		-	4	19.0		
29	18	Entregar materiales de importancia para el personal	3	1.3		-		-		
30	19	Investigar acerca de las necesidades de los clientes	10	4.4		-		-		
31	20	Elaborar plan de trabajo propio semanal		-		-	1	4.8		
32	21	Elaborar plan de trabajo de personal de impulso y display		-		-	2	9.5		
33	22	Archivar hojas de asistencia de personal		-	0.5	3.5		-		
34	23	Elaborar plan de degustaciones		-	0.5	3.5		-		
35	24	Preparar reportes para pago al proveedor		-						
36	25	Reportar a jefe inmediato cualquier situación anómala o de provecho	5	2.2		-		-		
37	26	Ayudar a vender cuando sea necesario	10	4.4		-		-		
38	27	Atender reunión de trabajo con subalternos		-	2.5	17.7		-		
39	28	Asistir a reunión de trabajo con equipo de trabajo y jefe inmediato		-	2	14.2		-		
40	29	Elaborar resumen de evaluaciones de desempeño de subalternos		-		-	1.5	7.1		
41	30	Elaborar resumen de eventos en puntos de venta		-		-	1.5	7.1		
42	31	Asistir a reuniones con proveedores para montaje de degustación		-		-				
43	32	Llenar solicitudes para salida de productos para degustaciones		-	2.5	17.7		-		
44	33	Revisar correo electrónico y dar respuesta	30	13.3		-		-		
45	34	Dar retroalimentación a vendedores con resumen de visitas	30	13.3		-		-		
46	35	Hacer visitas extraordinarias a gerentes de puntos de venta	60	26.5		-		-		
47	36	Dar entrenamiento a personal subalterno		-	5	42.5		-		
48	37	Evaluar al personal después de una capacitación		-		-	4	19.0		
49	38	Realizar recorrido de visitas a zona foránea		-		-		-		

	A	D	C	D	E	F	G	H	I
50	39	Realizar reportes de presentaciones de espacios de las marcas (fotografías)		-		-		-	
51	40	Hacer reporte de efectividad de las degustaciones (semanal)		-		-		-	
52	41	Hacer requisición de materiales de trabajo							
53	42	Calcular BSC del equipo de Trade Marketing							
54	43	Hacer reporte para pago de las degustaciones al equipo de impulso							
55	44	Monitorear precios general (Semanal)		-		-		-	
56	TOTALES		226		14.1		21		0
57									

	A	B	C
1	 PERFIL DE PUESTO		
2			
3	Departamento: TRADE MARKETING		
4	Puesto de Trabajo: RTM OFF		FCH-02-1.1
5			
6	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
7	Computación	Trabajar en equipo	Ética y confiabilidad
8	Parte Filosófica	Don de Mando	Servicio Integrado
9	Procedimientos e instrucciones del departamento	Toma de decisión	Responsabilidad, Disciplina y consistencia
10	Conocimientos de mercadeo	Relaciones Interpersonales	Responsabilidad social
11	Planogramas	Planeación y organización	Innovación
12	Leyes Laborales	Negociación con clientes	
13	Contables (Elaboración de presupuestos)	Calidad en servicio al cliente	
14	Administración de personal	Preocupación por el orden	
15	Servicio al cliente	Habilidad para dar ideas de mejoramiento	
16	Conocer el producto de la empresa	calidad en el trabajo	
17	Dirección de personal	Liderazgo de equipo	
18	Conocimiento de Técnicas Estadísticas	autoconfianza	
19	Administración del tiempo	Habilidad para resolver problemas	
20			
21	Observaciones:		
22			
23			
24			

4.2.2. Análisis de Personal

Actualmente para la elaboración de Descriptores y Perfiles de Puestos, los colaboradores ejercen un rol pasivo, ya que los Gerentes de los departamentos que conforman Distribuidora Istmania S.A. de C.V., son quienes detallan las funciones que desempeñan cada uno de sus subordinados, asimismo, especifican el tiempo en el que deben ser desempeñadas cada una de éstas.

En cambio, esta propuesta planteada para la actualización de Manual de Puestos, implica una participación activa de los colaboradores, ya que fueron ellos mismos quienes brindaron la información necesaria referente a relaciones laborales (internas y externas), funciones y/o responsabilidades, al igual que requisitos indispensables del ocupante en cada una de las posiciones laborales. Cabe mencionar, que las personas encargadas de integrar la información recopilada en los formatos de Descriptor y Perfil de Puesto son aquellas que conforman el Departamento de Capital Humano.

4.3. Método de Medición Aplicado

4.3.1. Justificación

Esta investigación implica la aplicación de dos metodologías, la Metodología Hay y El Modelo de Competencias. La primera, permitió detallar explícitamente la información necesaria para el desempeño óptimo de determinada posición, ya que además de determinar las responsabilidades, refleja el resultado y/o aportación que directamente asume el puesto frente a la organización. Asimismo, enfatiza en las relaciones internas y externas que debe de mantener el ocupante, ya que en muchas

ocasiones dependerá de éstas para el alcance de sus metas establecidas. Por ende, permitió la elaboración de los Descriptores de Puestos.

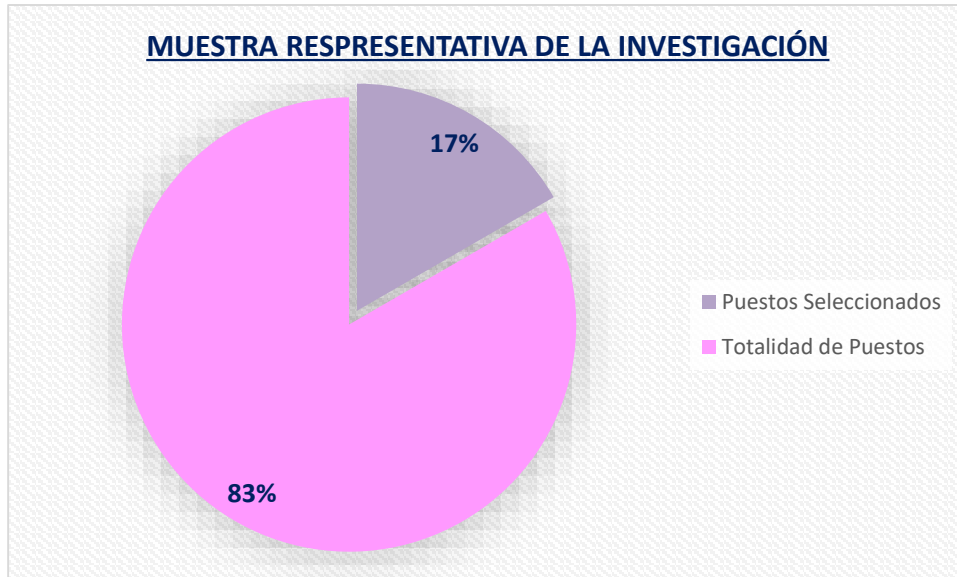
En cambio, la segunda metodología contribuyó a la elaboración de los Perfiles de Puestos; ya que se obtuvo información respecto a las exigencias que los ocupantes deben satisfacer en relación a las competencias organizacionales, técnicas y específicas; ya que esto garantizará que los individuos que ocupen las diferentes posiciones laborales, sean los más idóneos y que a la vez contribuyan con el alcance de los objetivos organizacionales, al igual, que el enriquecimiento del capital intelectual que pertenece a la misma.

4.3.2. Aplicación

La recolección de información para la actualización de Manual de Puestos se llevó a cabo a través de entrevistas desde el 20 de febrero al 1 de marzo del año 2017, con los quince (15) colaboradores seleccionados. Es importante mencionar, que éstas se realizaron en un horario de 8am a 12pm, de lunes a sábado, dentro de las instalaciones de Distribuidora Istmania S.A. de C.V., ya que era indispensable adecuarse al tiempo de cada uno de éstos para evitar el paro de labores.

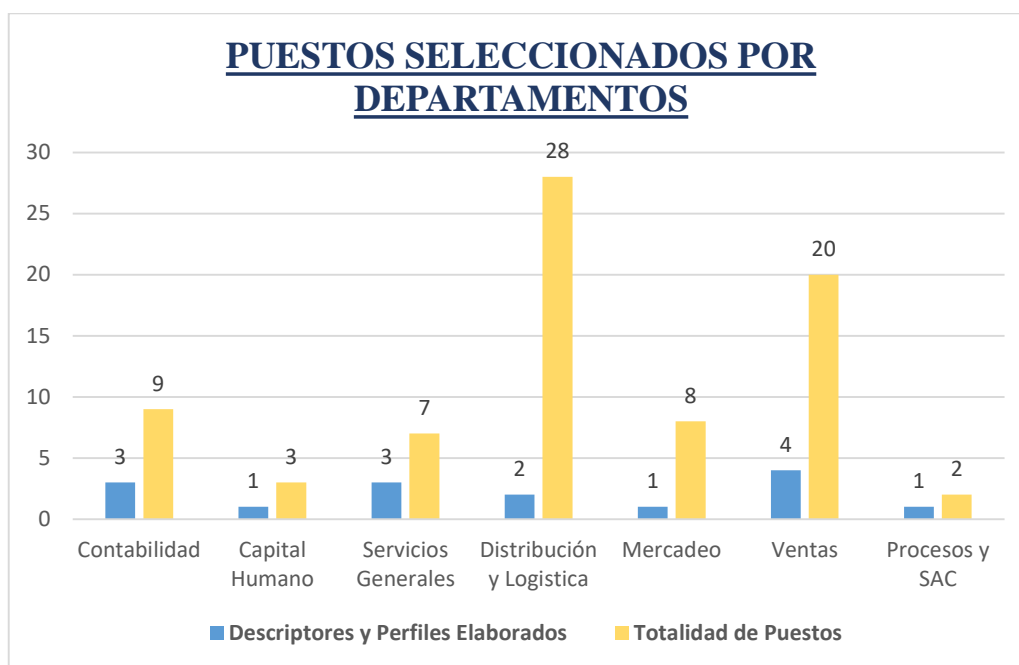
4.4. Análisis de Resultados

Figura 1. Muestra Representativa de la Investigación



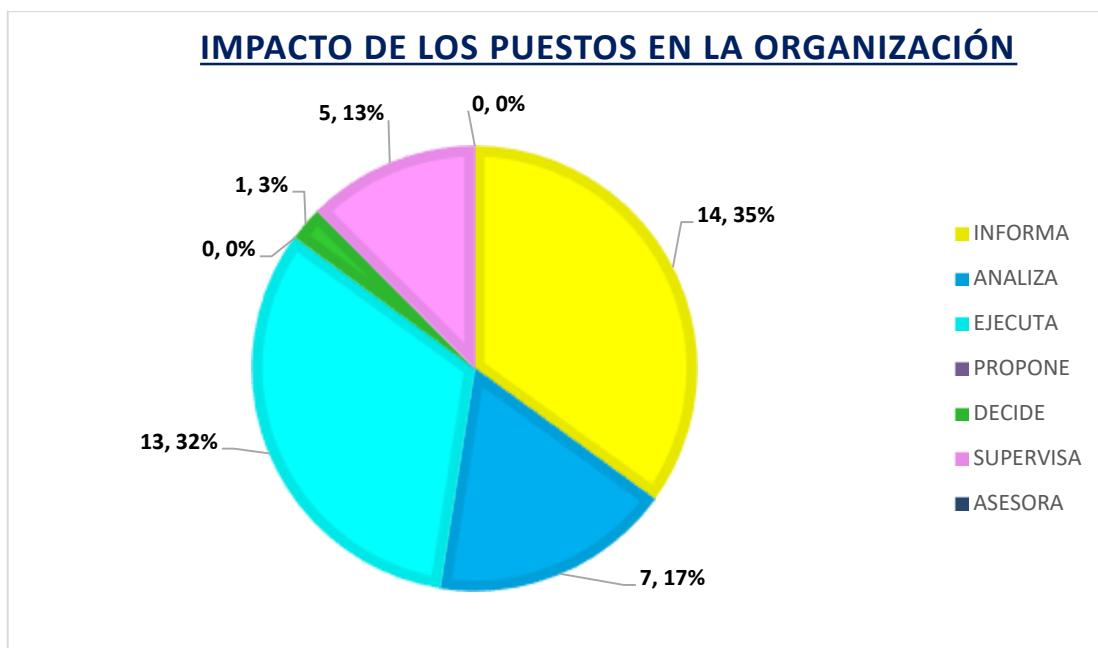
En esta investigación se consideró el 17% de la totalidad de los puestos que conforman Distribuidora Istmania S. A. de C.V. debido al factor de tiempo y eventualidades dentro de la organización.

Figura 2. Puestos seleccionados por Departamentos



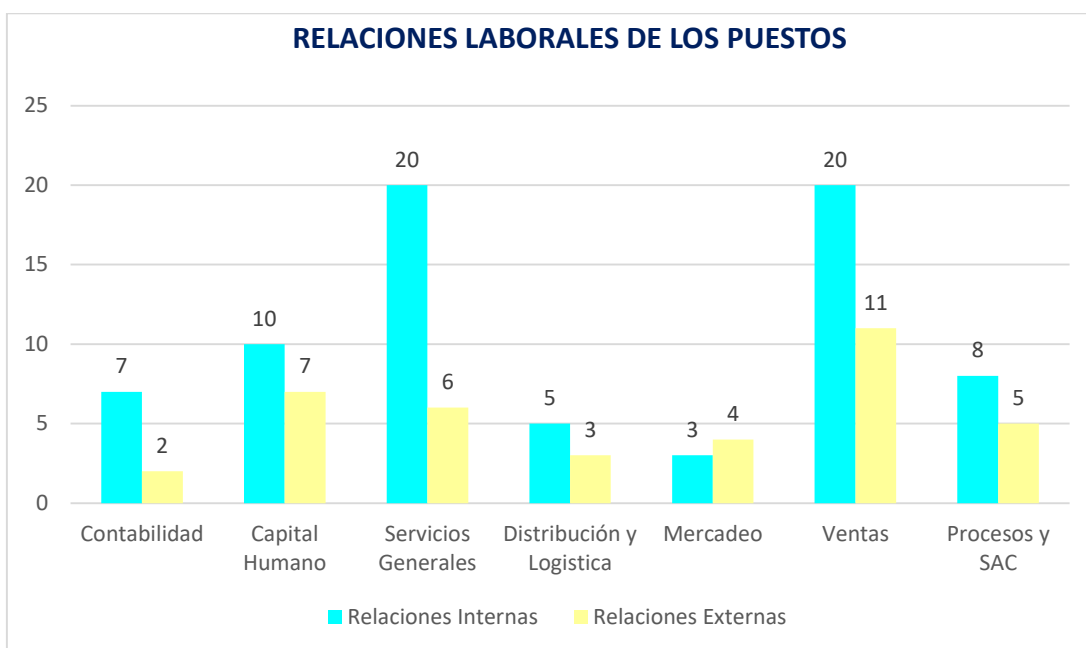
Se evidencia que de los siete departamentos considerados para la investigación, el de Ventas fue el que tuvo más Descriptores y Perfiles de Puestos elaborados, mientras que la minoría se ve reflejada en Capital Humano, Mercadeo, Procesos y SAC. Cabe mencionar, que los puestos se seleccionaron considerando la disponibilidad de los colaboradores y la importancia de los puestos críticos de las diferentes áreas.

Figura 3. Impacto de los Puestos en la Organización



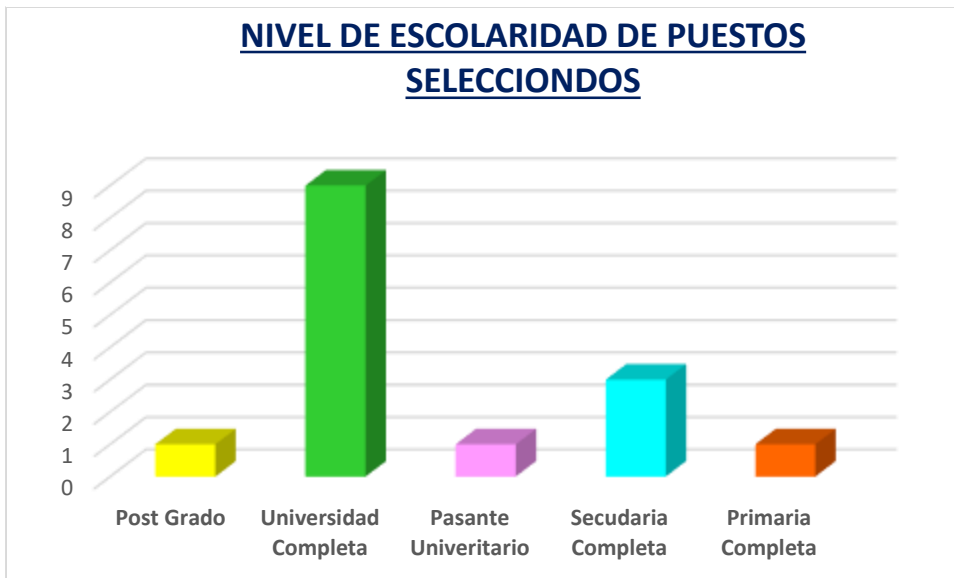
Este gráfico refleja el impacto de los puestos dentro de la organización, en los cuales prevalecen las actividades de informar y ejecutar, siendo éstas las que los colaboradores desempeñan con mayor frecuencia en sus funciones diarias.

Figura 4. Relaciones Laborales de los Puestos



Se visualiza en este gráfico que los departamentos de Servicios Generales y Ventas, son los que requieren mayor comunicación y relación interdepartamentales, siendo indispensables para el alcance de los objetivos organizacionales y resultados esperados. A su vez, podemos destacar que los departamentos de Capital Humano y Ventas son los que establecen mayor contacto con los clientes externos, para satisfacer las necesidades existentes dentro de la organización.

Figura 5. Nivel de Escolaridad de Puestos Seleccionados



Según los resultados obtenidos, a través del instrumento de recopilación de información, se determina que el nivel de escolaridad que prevalece en los puestos seleccionados para esta investigación es: Universidad Completa.

4.5. Propuesta de Mejora

La propuesta realizada a Distribuidora Istmania S.A. de C.V. para llevar a cabo una Actualización del Manual de Puestos, inicia desde la elaboración de una herramienta de recopilación de información basada en la Metodología Hay y el Modelo de Competencias, la cual permite obtener datos significativos en relación a cada aspecto importante que influye en el desempeño de las funciones asignadas en cada puesto de trabajo. Dentro de los aspectos podemos mencionar:

- ✓ Posición dentro de la Estructura Organizacional
- ✓ Descripción resumida del Puesto de Trabajo
- ✓ Aptitudes Físicas y Personales
- ✓ Experiencia Laboral
- ✓ Herramientas de Trabajo
- ✓ Funciones específicas detallando ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace?
- ✓ Relaciones Laborales con su respectivo motivo y frecuencia

Cabe destacar, que a través de este nuevo procedimiento se otorga a los colaboradores una participación activa, ya que ellos mismos brindan la información requerida para la posterior elaboración de Descriptores y Perfiles de Puestos, además se enriquecen los datos obtenidos a través de la colaboración de los Gerentes de cada Departamento; por ende, se requiere del compromiso y cooperación de todo el personal que conforma la empresa.

Para finalizar, el Perfil de Puestos se basa en las competencias organizacionales, técnicas y específicas requeridas en cada colaborador que ocupa una determinada posición

laboral dentro de la empresa. Es importante mencionar, que éstas serán establecidas en consenso entre tres entes fundamentales: Gerente de Capital Humano, Gerentes de los Departamentos y Colaboradores.

4.6. Implementación de los Cambios

4.6.1. Cronograma de Aplicación

En vista que se realizaron quince (15) Descriptores y Perfiles de Puestos, el Departamento de Capital Humano deberá elaborar los setenta y cinco (75) restantes durante los meses de abril y mayo del año lectivo, para integrar y culminar el Manual de Puestos.

Cronograma De Aplicación (Implementación de Cambios)								
Actividades	Abril. 2017				Mayo, 2017			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Entrevistas Realizadas a los Colaboradores (75)								
Análisis de la Información Recopilada								

4.6.2. Detalle de Cambios y Responsables de su Ejecución

ANTES	AHORA	RESPONSABLE (S)
1. Inexistencia de una herramienta de recopilación de información para el levantamiento de Descriptores y Perfiles de Puestos.	*Existencia de una herramienta de recopilación de información basada en la Metodología Hay y Modelo de Competencias para el levantamiento de Descriptores y Perfiles de Puestos.	<p>Antes:</p> <p>*Gerente de Capital Humano *Gerentes de los Departamentos</p> <p>Ahora:</p> <p>*Gerente de Capital Humano *Gerentes de los Departamentos *Colaboradores</p>

<p>2. Los colaboradores tienen una participación pasiva al llevarse a cabo la recopilación de la información. (Gerentes brindaban la información)</p>	<p>*Los colaboradores tienen una participación activa al llevarse a cabo la recopilación de la información. (Colaboradores brindan la información y los Gerentes de los Departamentos la enriquecen).</p>	<p><u>Antes:</u> *Gerentes de los Departamentos <u>Ahora:</u> * Gerentes de los Departamentos *Colaboradores</p>
<p>3. Los Descriptores de Puestos omiten la posición de los cargos en la estructura organizacional.</p>	<p>* Los Descriptores de Puestos incluyen la posición de los cargos en la estructura organizacional.</p>	<p><u>Antes:</u> *Ninguno. <u>Ahora:</u> *Gerente de Capital Humano</p>
<p>4. El énfasis de los Descriptores de Puestos radica en el detalle de las tareas que desempeñan los colaboradores (¿Qué hace?) y en qué tiempo debe de llevarse a cabo.</p>	<p>*El énfasis de los Descriptores de Puestos radica en el detalle de las tareas que desempeñan los colaboradores (¿Qué hace?) y refleja el resultado y/o aportación que directamente asume el puesto frente a la organización (¿Para qué lo hace?)</p>	<p><u>Antes:</u> *Gerente de Capital Humano *Gerentes de los Departamentos <u>Ahora:</u> *Gerente de Capital Humano *Gerentes de los Departamentos *Colaboradores</p>
<p>5. Las relaciones laborales internas y externas no eran consideradas como factor relevante en los Descriptores de Puestos.</p>	<p>*Énfasis en las relaciones laborales internas y externas de los colaboradores en los Descriptores de Puestos.</p>	<p><u>Antes:</u> *Ninguno. <u>Ahora:</u> *Gerente de Capital Humano *Gestor de Procesos *Colaboradores</p>

<p>6. Los Descriptores de Puestos omiten el impacto de las posiciones laborales dentro de la organización.</p>	<p>*Los Descriptores de Puestos incluyen el impacto de las posiciones laborales dentro de la organización.</p>	<p><u>Antes:</u> *Ninguno. <u>Ahora:</u> *Gerentes de los Departamentos. *Colaboradores</p>
<p>7. Los Descriptores de Puestos omiten la magnitud económica de las posiciones laborales dentro de la organización.</p>	<p>*Los Descriptores de Puestos incluyen la magnitud económica de las posiciones laborales dentro de la organización.</p>	<p><u>Antes:</u> *Ninguno. <u>Ahora:</u> *Gerentes de los Departamentos. *Gerente de Capital Humanos</p>
<p>8. El Perfil de Puestos se basa en los conocimientos, habilidades y actitudes de los ocupantes de cada una de las posiciones laborales; determinados por la Gerente de Capital Humano y los Gerentes de los Departamentos.</p>	<p>* El Perfil de Puestos se basa en competencias organizacionales, técnicas y específicas de los ocupantes de cada una de las posiciones laborales; las cuales son determinadas por el Gerente de Capital Humano, Gerentes de los Departamentos y los Colaboradores.</p>	<p><u>Antes:</u> *Gerente de Capital Humanos *Gerentes de los Departamentos <u>Ahora:</u> *Gerente de Capital Humano *Gerente de los Departamentos *Colaboradores</p>

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

1. Es importante definir las funciones de los diferentes puestos de trabajo especificando el objetivo que se pretende alcanzar en cada una, con el propósito de contribuir a un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo. Así mismo, elimina desequilibrio en cargas de trabajo, fuga de responsabilidades y la duplicidad de funciones.
2. La posición en la estructura organizativa y las relaciones laborales (internas y externas) de cada uno de los puestos de trabajo, influyen significativamente en el desempeño de las funciones de los colaboradores, ya que éstas determinan el impacto y alcance que ejercen dentro de la organización.
3. Definir las competencias organizacionales, técnicas y específicas de cada uno de los puestos, representa una herramienta valiosa en la Gestión de Recursos Humanos, ya que permite llevar a cabo los diferentes procesos (reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación, entre otros) con mayor objetividad; viéndose beneficiada la empresa a mediano o largo plazo a través del cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.2.Recomendaciones

1. Recolectar la información necesaria a través del instrumento propuesto en esta investigación, para la posterior elaboración de los setenta y cinco (75) Descriptores y Perfiles de Puestos restantes haciendo uso de la Metodología Hay y el Modelo de Competencias. Cabe mencionar, que es necesario involucrar a los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos.
2. Sociabilizar con los colaboradores que conforman Distribuidora Istmania S.A. de C.V., la importancia de conocer su posición jerárquica dentro de la estructura organizativa al igual que la interdependencia que existe entre los diferentes puestos de trabajo; enfatizando en la unidad que debe prevalecer para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.
3. Evaluar el estado actual de las capacidades de los colaboradores, con el propósito de estructurar un plan de desarrollo integral orientado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización.
4. Modificar los diferentes procesos llevados a cabo por el Departamento de Capital Humano, orientándolos al Modelo de Competencias.
5. Sociabilizar los nuevos cambios al personal de la organización, con el fin de generar un impacto positivo en el desempeño de las funciones estipuladas en cada uno de los puestos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2008). *PERFIL DEL PROFESOR DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Flippo, E. B. (1980). *Principios de Administración de Personal* (1.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hay Group, K. F. (2017a). Historia de Hay Group. Recuperado a partir de <http://www.haygroup.com/ar/about/index.aspx?id=7576>
- Hay Group, K. F. (2017b). Job Evaluation. Recuperado a partir de <http://www.haygroup.com/ar/services/index.aspx?id=7688>
- Hernández, Z. (2016). *Análisis y Descripción de Puestos*. Honduras.
- Lobaton, E. (1975). *Valuación de Puestos: Bases objetivas para fijar escalas de salarios* (9.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2011). *Administración del Potencial Humano* (1.^a ed.). Argentina: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/286-administracion-del-potencial-humano>
- Luna, Ana María, & Guzmán, Juana. (2011). *Diseño del Modelo de Competencias para la Cooperativa gestionando COOP de la Ciudad de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperado a partir de

[http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1547/658306L961.pdf?
sequence=1](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1547/658306L961.pdf?sequence=1)

Michuy Verdezoto, E. (2016). Beneficios de un Manual de Funciones y Descripción de Puestos de Trabajo en una Empresa. Recuperado a partir de <https://www.coreshotconsultores.com/single-post/2016/03/26/BENEFICIOS-DE-UN-MANUAL-DE-FUNCIONES-Y-DESCRIPCION-DE-PUESTOS-DE-TRABAJO-EN-UNA-EMPRESA-TURISTICA-Y-DE-HOTELERIA>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16.^a ed.). México: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/215-administracion-de-recursos-humanos>

ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de Instrumento para la Recolección de Datos a través de una Entrevista.

FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PUESTO

a) INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre Completo: Ivette Sarai Civi Mejía.
Sexo: Femenino.
Estado Civil: Casada.
Edad: 30 años.
Escolaridad: Universidad completa.
Experiencia Previa: 3 años.

b) DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO: Supervisor de TMK Off.

Nombre del puesto: Representante de Trade Marketing Off premise
Departamento: Ventas y TMK
Jefe Inmediato: Gerente de Ventas y TMK
Reporta además a: Mercadeo, Capital Humano.
Puestos bajo su cargo: Mercaderistas; Impulsadores / Display.
Relaciones Internas y Externas que implica dentro su puesto de trabajo:
- Mercadeo, Contabilidad, Capital Humano, Compras,
Bodega.
- Gerentes de tienda en las cadenas.
- Proveedores de eventos.

c) DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PUESTO DE TRABAJO

Dirigir y controlar al equipo de TMK OFF. Supervisar la correcta ejecución del merchandising, monitorear precios sugeridos y actividades de la competencia, ejecutar dinámicas comerciales y crear estrategias que generen rotación del producto que ingresa al punto de venta.

d) DEBERES

*Las tareas de este puesto de trabajo se clasifican primordialmente de carácter:

Técnico Operacional _____ Otros
_____ Gerencial Administrativo

e) APTITUDES FISICAS Y PERSONALES

*¿Qué características físicas y personales debe poseer quien desempeña este puesto de trabajo?

Buena presentación e imagen. Debe ser alguien simpático, agradable, con carácter y toma de decisiones.

f) EXPERIENCIA

_____ Irrelevante Indispensable

Debe poseer 1-2 años de experiencias en la función de Supervisor Merchandising, Jefe de TMK.

g) HERRAMIENTAS DE TRABAJO

*¿Cuáles son las herramientas que utiliza para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo?

- Computadora portátil. - Papelería de oficina.
- Teléfono móvil.
- Calculadora.

b) FUNCIONES ESPECÍFICAS

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
DETALLE DE LAS ACTIVIDADES	INDIQUE LOS PROCEDIMIENTOS	OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES
Supervisar puntos de venta. (Diario)	Hacer recorrido en ruta lógica y programada.	- Verificar asistencia del personal. - Revisar ejecución del merchandising.
Monitoreo de precios en refrescos y agua caliente (semanal)	Llenar formato de monitoreo y comp. con GG y Mercado.	Llevar un control de precios sugeridos y ofertas de la competencia.
Programación de las degustaciones.	Calendario específico marca, fecha y punto de venta.	Generar rotación de staff, dar a conocer nuevos productos.
Solicitar materiales de trabajo para el personal. (Mensual)	Llenar hoja de requisición y entregar solicitud a compras.	Que el personal cuente con todo lo que necesita para desempeñar su trabajo.
Elaborar planilla de asistencia y de Horas Extras. (Quincena)	Llenar formato y enviarlo a Capital Humano.	Soporte de asistencia para pago de planilla.
Investigar experiencia del consumidor final.	Supervisar degustaciones, impulsar producto en tienda.	Obtener una retroalimentación, sugerencias e identificar oportunidades en el mercado.
Supervisar portafolio de productos en pdv. Revisar faltantes, transitos, códigos bloqueados.	Verificar en el pdv si hay faltantes y generar orden de compra o pedido.	Presencia de marca, incrementar ventas, evitar quiebres de inventario.
- Reunión quincenal con equipo de TMK. - Reunión quincenal con SCA.	Desarrollar agenda y tocar puntos importantes. Recolectar información valiosa.	- Que el personal este al tanto de las dinámicas comerciales, estrategias, SCA entrega bandeos e información general sobre las marcas.

i) RELACIONES LABORALES

Nº	RELACIONES INTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA
1	Mercadeo.	Seguimiento a las estrategias de marca. Material POP.	cotidiano
2	Compras	Pago Proveedores. Solicitud de Materiales	Mensual
3	Contabilidad	Pago Degustadoras. Seguimiento de cheques para proveedores	Semanal o Mensual
4	Capital Humano	Administración y control del personal de TMA off.	Semanal.
5	Bodega / Facturación	Salidas de producto Liquidación de facturas	Semanal.

6. Auditoria.

Revisión de reportes de eventos para pago a proveedores.
Semanal.

Nº	RELACIONES EXTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA
1	Gerentes de Tienda. Dueños de negocio.	Negociar espacios adicionales. Mantener buena relación comercial.	Eventual
2	Reunion con proveedor de eventos.	Identificar oportunidades de mejora. Ver calendario Activaciones.	Semanal.
3			
4			
5			

Anexo 2. Ejemplo de Instrumento para la Recolección de Datos a través de una Entrevista

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL
MANUAL DE PUESTO**

a) INFORMACIÓN DEL COLABORADOR

Nombre Completo: Jennifer Rebeca Aguilar Araujo
Sexo: Femenino
Estado Civil: Soltero
Edad: 26 años
Escolaridad: Universitario
Experiencia Previa: 4 años laborando como agente aduanero.

b) DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

Nombre del puesto: Coordinador de Import and Export
Departamento: OP/Logística
Jefe Inmediato: Compras y Servicios Generales.
Reporta además a: jefe de operaciones y logístico
Puestos bajo su cargo: - -
Relaciones Internas y Externas que implica dentro su puesto de trabajo:
Internas: Depto Contabilidad
Externa: Proveedores fletos, Agencias Aduaneras.

c) DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PUESTO DE TRABAJO

Planificar, gestionar y coordinar las importaciones al país respetando todos los reglamentos que la ley establece para cumplir con los objetivos de la empresa.

b) FUNCIONES ESPECÍFICAS


¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
DETALLE DE LAS ACTIVIDADES	INDIQUE LOS PROCEDIMIENTOS	OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES
Coordinar y cotizar transporte para importaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Se contacta al proveedor - Se realiza análisis de precios - Se realiza pruebas. 	Tener a los mejores transportistas tomando en cuenta (servicio, precio, disponibilidad)
Contratación y evaluación de Agencias Aduaneras	<ul style="list-style-type: none"> - Se contacta al proveedor - Se establece precio fijo por cantidad de contenedores - Se realiza pruebas 	Verificar la eficiencia y agilidad en procesos de aduana, solución de problemas.
Programar cargo de Alcohol (materia prima y demás para producción	<ul style="list-style-type: none"> - Se solicita al proveedor de Alente y tiempo de disponibilidad - Enviar envío de datos para importación 	- Abastecer de suministros la planta para producción de producto Nacional.
Gestionar ante el departamento de salud pública, permisos, reconocimientos mutuos, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una solicitud formal - Se llevan datos a la secretaría para su visto bueno 	- Tener todos los documentos que exige la importación para mutuo primario.
Gestionar pagos por procedimientos de transporte y Agencias Aduaneras	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza manual - Se realiza SP - Factura de comercio - Envío al general contabilidad 	Tener una relación laboral amigable y confiable con los proveedores.
Evaluación Mensual y trimestralmente a los Proveedores	Se revisa la eficiencia (servicio, disponibilidad, precio) se gestionan parámetros y envío de procedimientos.	Confirmar la eficiencia de nuestros proveedores y poder enviar conformidades o propuestas de mejoras.
Revisar y entregar los documentos en orden a la Agencia Aduanera para la importación	<ul style="list-style-type: none"> - Se solicita al proveedor documentos. - Se revisa de conformidad con los requisitos del país. - Se envía agencia 	Esto para agilizar los trámites en Aduana una vez se reportan en frontera.
Realizar programación mensual de producto terminado para abastecer a distribuidores	Se envía pedido, se realiza programación para cuando se agotan inventos en frontera.	Esto para administrar y cumplir con la misión y objetivos de la empresa. Ser la mejor distribuidora.

i) RELACIONES LABORALES

Nº	RELACIONES INTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA
1	Departamento Contable.	- Pago de impuestos de Introducción - Pago de proveedores	Todos los días.
2	Bodega	- Verificar entrada de producto - Envío por producto - Descarga contenedores	Eventual.
3	Experiencia General	Autorización de pagos.	3 veces a la semana
4			
5			

N°	RELACIONES EXTERNAS	MOTIVO	FRECUENCIA
1	Procedimientos transporte marítimo y terrestre.	Traslado de mercancía para la distribución (producto terminado y matp)	4 días a la semana
2	Procedimientos producto terminado y mat. primo	Confirmar disponibilidad de paquetes y estados de cuenta al día	4 días a la semana
3	Procedimientos Agencia Aduanera	Ingreso de producto y materia prima al país, consultas etc.	4 días a la semana
4			
5			

APÉNDICE

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017		<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01		Página 61 de 158 VERSIÓN: 01 FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente de Capital Humano	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Capital Humano
Departamento al que pertenece el cargo: Capital Humano	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017.	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado):

Equipo y suministros de oficina (computadora, escritorio, celular, etc.)

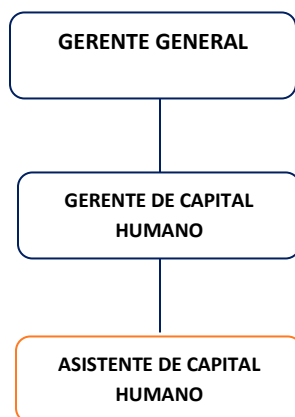
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Todos los departamentos que conforman la empresa (Mercadeo, Logística, Finanzas, IT, Compras, SSGG, Ventas, Créditos, Auditoría)	Realizar diversas gestiones en cada uno de los departamentos que conforman la empresa, como solicitar catálogos de productos, información de requerimiento de materiales promocionales, herramientas y utensilios de oficina, emitir y entregar pago a proveedores, salidas de producto por eventos, gestionar altas y bajas de usuario, entre otras.	Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Proveedores de Uniformes	Realizar pedidos de uniformes para el personal de la empresa a nivel nacional para que estén debidamente identificados.	Anual
Proveedores para promocional	Realizar cotizaciones y pedidos para la compra de promocionales dirigidos a ejecutivos y a la fuerza de venta para convenciones y otras actividades.	Anual
Agencias de Reclutamiento	Tener comunicación constante para el reclutamiento de personal para los diversos puestos que se presentan dentro de la empresa.	Semanal

Agencia Publicitaria	Gestionar publicaciones y spots en los diarios y locuciones a nivel nacional para el reclutamiento de personal.	Semanal
Empresas de seguridad	Solicitar evaluación de polígrafo para validar referencias de los candidatos pre seleccionados.	Mensual
Otras empresas	Solicitar verificación de referencias laborales de candidatos pre seleccionadas.	Eventual
Instituciones dirigidas al desarrollo Empresarial.	Programar capacitaciones para los diferentes departamentos de la empresa con el fin de cumplir el cronograma de capacitaciones según el DNC.	Mensual

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo acorde al perfil de puesto para garantizar óptimos resultados en el desempeño de sus funciones.
2. Aplicación de pruebas psicométricas y elaboración de informes de los candidatos para un proceso de selección adecuado.
3. Elaborar reportes de reclutamiento de la zona centro sur con el objetivo de determinar la cantidad de altas de personal en las diferentes áreas.
4. Realizar el procedimiento disciplinario para el debido cumplimiento de las normas y políticas establecidas dentro de la organización.
5. Efectuar evaluaciones de desempeño a los colaboradores en periodo de prueba con el objetivo de verificar el rendimiento laboral esperado.
6. Gestionar uniformes para el personal a nivel nacional para sí debida identificación con la empresa.
7. Elaborar requisiciones de materiales y suministros de oficina para la obtención de herramientas que contribuyan al desempeño de las funciones asignadas.
8. Programar y coordinar capacitaciones para el personal, acorde al CDC de la empresa con el fin de contribuir al desarrollo personal y profesional del mismo.

9. Revisar y enviar pólizas de seguros de vida y médico, por medio de la correduría de seguros con el propósito de amparar a los colaboradores ante cualquier eventualidad.
10. Impartir charlas de inducción a todo personal de nuevo ingreso, para brindar la adecuada información de la empresa (código de ética, reglamento interno, procesos disciplinarios, entre otros)
11. Elaborar reportes del departamento según los procedimientos de ISO 9001-2008, con el objetivo de mantener la certificación acreditada por Loyd's.
12. Programar y coordinar actividades orientadas a la calidad de vida de los colaboradores para generar un ambiente laboral satisfactorio.
13. Realizar comunicados y boletines para informar al personal sobre actividades, capacitaciones, plazas vacantes, entre otras.
14. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

7. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
<ul style="list-style-type: none"> Licenciada en Psicología carreras a fin o 	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas Psicométricas Leyes Laborales Protocolo y Etiqueta Paquetes Office avanzado Calidad en servicio al cliente 	2 años de experiencia como Oficial de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Organizada Dinámica Creativa

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Manejo de Paquetes Office
- Manejo de Pruebas Psicométricas
- Conocimiento de Leyes Laborales
- Redacción de informes

Competencias Específicas:

- Planeación y Organización
- Toma de decisión
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Buen sentido de negociación
- Orientación a Resultados

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
	<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 67 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Gerente de Ventas y TMK	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente General
Departamento al que pertenece el cargo: Ventas y TMK	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Dirigir y desarrollar los equipos de ventas y Trade Marketing con el fin de contribuir con el plan de negocios de la compañía, realizando con efectividad ventas en todos los canales comerciales, elevando el desempeño de la marca con exhibiciones atractivas y mantener una excelente relación de negocios con los clientes.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora, teléfono móvil, automóvil, materiales y suministros de oficina.**

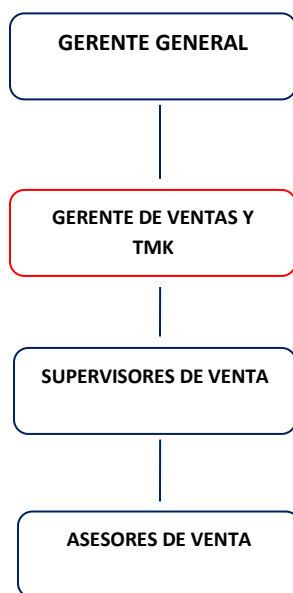
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: () Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: (X)

Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Crédito	*Liberación de Pedidos *Revisión de Cartera	Semanal
Departamento de Finanzas	*Revisar el flujo de la Empresa	Semanal
Departamento de Auditoría	*Monitoreo de procesos y liquidaciones de ruta	Diaria
Departamento de Mercadeo	*Establecer promociones, cartillas, Brand Plan y Estrategias	Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Supermercado La Colonia y Walmart	*Negociaciones y Dinámicas	Semanal
Clientes de Mayoreo	*Negociaciones y Dinámicas	Mensual
Clientes de Detalle	*Chequeo de Mercado	Semanal
Proveedores	*Negociaciones y Revisión de Cuentas por Pagar	Mensual
Clientes HORECA	*Chequeo y Eventos	Semanal

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Establecer reuniones semanales con el personal de venta con el objetivo de hacer la revisión de ventas vrs proyecciones, para establecer estrategias y poder tomar decisiones acertadas.
2. Asistir a reuniones con Demand Planning semanalmente para hacer la revisión de inventarios y necesidades de producto.
3. Reunión Financieros con el objetivo de la revisión de cartillas promocionales, status de las cuentas por cobrar por canal, para el seguimiento a los procesos.
4. Asistir a reunión con el comité de créditos con el propósito de revisar los pedidos con cierta complejidad por cartera.
5. Acudir a reunión con mercadeo para ver cartillas y Brand plan del mes, con el propósito de hacer llegar las marcas y productos a metas establecidas por la empresa.
6. Revisión de proyecciones con los departamentos de Finanzas, Mercadeo, Ventas y la Gerencia General al inicio de cada año para establecer el porcentaje de crecimiento por marca.
6. Revisión del plan de activaciones Trade Maarketing OFF con los supervisores de marcas con el objetivo de hacer el plan de desalojo en los supermercados
7. Hacer la revisión de pagos con la ayuda de la asistente de ventas con el propósito de revisar viáticos y gastos de viaje del personal de la fuerza de venta.
9. Acudir a reuniones con cuentas claves con la finalidad de hacer negociaciones, ventas y planes de mercadeo.
10. Realizar planes de activaciones con el RTM OFF para la posición de imagen de la marca e incrementar las ventas.
11. Distribuir proyecciones por supervisor para el cumplimiento de la misma en el tiempo establecido por la empresa.
12. Revisar inventario y pedidos a Demand Planning para cubrir con las ventas con la existencia de producto.
13. Monitorear precios en los licores con el propósito de estar a la vanguardia con los precios del mercado competitivo.

14. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Lic. en Administración de empresas o carreras a fin.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en administración de ventas, comercialización de productos de consumo masivo • Conocimiento de canales de distribución • Leyes laborales • Procesos ISO • Dirección de personal • Conocimiento de técnicas estadísticas • Administración del tiempo 	Mínima de 5 años fungiendo en una Jefatura o Gerencia de Ventas y Mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza • Empatía • Liderazgo • Iniciativa • Integridad • Relaciones Interpersonales

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Conocimiento de canales de distribución
- Leyes laborales
- Dominio de programas avanzado de paquetes Office.
- Planteamiento estratégico
- Conocimiento de técnicas estadísticas

Competencias Específicas:

- Fomenta el trabajo en equipo
- Comunicación
- Liderazgo de equipo
- Orientación a resultados
- Buen sentido de negociación.
- Planificación y organización.

	FORMATO			Código no. 001	
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS				
					VERSIÓN: 01
	<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 73 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Supervisor de Ventas	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Ventas y TMK
Departamento al que pertenece el cargo: Ventas y TMK	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Supervisar expendios, pulperías y mercaditos, con el propósito de verificar la presencia de marca, así como también revisar la cartera de clientes. De igual forma, dar seguimiento a las rutas establecidas a los asesores de venta y mantener a la fuerza de trabajo motivada.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **vehículo, teléfono celular, computadora, tarjetas de presentación y agenda.**

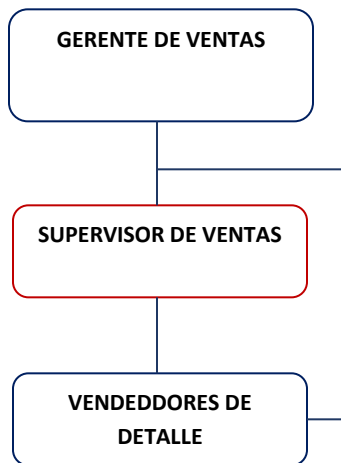
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: () Supervisa: (X)

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Créditos	*Seguimiento de cartera de clientes tanto al crédito como al contado	Semanal
Departamento de Logística	*Envío de correo sobre las distribuciones de las rutas a repartir , como seguimiento de devoluciones *Envío de correo sobre las distribuciones de las rutas a repartir, como seguimiento de devoluciones.	Semanal Diario
Gerencia General	*Indicadores de Ventas	Mensual
Departamento de Capital Humano	*Solicitud de vacaciones a empleados *Llamados de atención *Despido y contratación de nuevo personal.	Eventual

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Reuniones con Gerentes de Marca externa (SCA, D´Casa)	*Establecer negociaciones para incrementar la venta.	Eventual
Clientes que realizan compras máximas	*Realizar negociaciones y cierre de las mismas.	Semanal
Nuevos clientes	*Visitar y brindar conocimiento del catálogo de los productos como cotización.	Eventual

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Elaborar el plan de trabajo de los asesores de venta, ingresando en plus la cartera de clientes a visitar por día y por asesor, con la finalidad de asegurarse que los recorridos sean completados en su totalidad.
2. Supervisar a los asesores por zonas en base al plan de trabajo, con el propósito de conocer los clientes por categorías de productos y la zona que visitan.
3. Apoyar a los asesores en ventas, observando debilidades y virtudes en el cierre de las mismas, con el objetivo de hacer los cambios necesarios para incrementar la comercialización del producto.
4. Reunión diaria con el equipo de venta, con la finalidad de que los asesores observen su avance y reconozcan el porcentaje restante para el cumplimiento de la meta de todas sus marcas.
5. Incrementar la cartera de clientes mediante la visita de campo, monitoreando de cerca a los nuevos clientes y creando códigos a los mismos con el objetivo de aumentar las ventas.
6. Revisión de carteras de cobros y de clientes mediante el reporte de créditos con el objetivo de mantener una cartera sana.
7. Coordinación de entregas con logística y ver detalle de las devoluciones para asegurarse que no haya pedidos cruzados y que las entregas se hagan en tiempo y forma.
8. Dar seguimiento a las solicitudes de bonificaciones adicionales con el objetivo de ofrecer un mejor precio del producto que lo usualmente se ofrece en las negociaciones.
9. Asistir a reunión quincenal con SCA con la finalidad de hacer entrega del bandeo e información general sobre las marcas.
10. Elaborar reporte de giras realizadas para soporte del plan de trabajo.
11. Revisar las solicitudes de viáticos por cada vendedor para el cumplimiento del plan de trabajo asignado.
12. Realizar evaluación del desempeño a subalternos para la mejora del desenvolvimiento de su puesto de trabajo.

13. Revisar reporte estatus de GPS para verificar el cumplimiento de visitas a clientes.
14. Revisar promociones y cartillas con el propósito de ofrecer lo más atractivo el producto a los clientes.
15. Dar seguimiento al indicador de visitas: cumplimiento de visitas, visitas efectivas, clientes no visitados y clientes con más de dos meses sin venta para lograr con el cumplimiento de la gestión de venta.
16. Cumplir los procedimientos e instrucciones establecidas por la empresa.
17. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Lic. en Administración de Empresas o carreras a fin.	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de producto de consumo masivo • Conocimientos de canales de distribución foráneos • Procesos ISO • Planteamiento estratégico • Dirección de personal • Conocimientos del sistema GP 	Mínima de 3 años como Superior de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza • Liderazgo • Tenaz • Persuasivo • Orientación a resultados • Relaciones Interpersonales

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas

- Administración de ventas
- Conocimientos de canales de distribución foráneos
- Leyes laborales
- Dominio de programas avanzados de Microsoft Office
- Planteamiento estratégico
- Conocimiento de técnicas estadísticas
- Conocimientos del sistema GP

Competencias Específicas:

- Dirección de personal
- Administración del tiempo
- Fomenta el trabajo en equipo
- Solución de problemas
- Iniciativa
- Orientación a resultados
- Planificación y Organización

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
	<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 79 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Tesorería	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente Financiero
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: 2 de marzo del 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Mantener el control de los recursos financieros de la Distribuidora, procurando el uso eficiente de los mismos, teniendo como responsabilidad, el pago de los compromisos de la empresa, elaboración de los flujos de efectivo para la proyección de pagos a proveedores nacionales y extranjeros.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora, calculadora manual, materiales y suministros de oficina.**

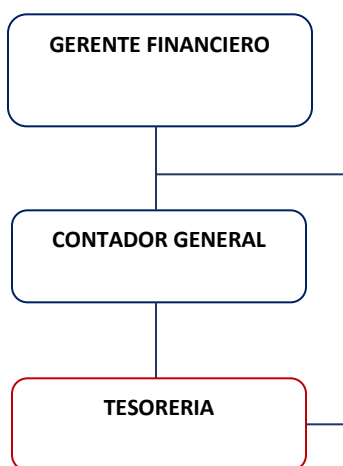
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Compras (Demand Planning)	*Cancelación de las compras realizadas a los proveedores	Diaria
Departamento de Créditos	*Elaboración de las Proyecciones de Cobro realizadas	Semanal
Gerencia General	*Autorización de cada uno de los pagos a proveedores.	Diaria
Departamento de Contabilidad	*Control de débitos y créditos	Diario

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones Bancarias	*Solicitudes de pago, subastas, etc.	Diaria

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Elaborar el flujo de efectivo, diario, semanal y mensual con el objetivo de determinar las necesidades de dinero.
2. Trasladar los fondos entre los distintos bancos, por medio de la revisión de las cuentas bancarias, con el propósito de concentrar los fondos en la cuenta principal de Istmania.

3. Pagos de materia prima y producto terminado, con la finalidad de mantener al día las cuentas por pagar.
4. Pagar préstamos, cerciorándose de las fechas de vencimiento y cuotas con el objetivo de mantener al día los pagos a las Instituciones Financieras.
5. Ingresar pago a proveedores al sistema GP con el propósito de llevar un control de ingreso de facturas y pagos.
6. Ingresar pago de préstamos al sistema GP para llevar un control de pago
7. Conciliar cuentas de proveedores por medio de la revisión de compras y pagos con el fin de mantener las cuentas con saldos correctos.
8. Conciliar cuentas de préstamos por medio de la revisión de las cuotas pagadas e ingresarlas al sistema GP para mantener la cuenta con saldos correctos.
9. Mantener contacto constante con las entidades bancarias, oficiales de crédito, para una mejor relación con las instituciones antes mencionadas.
10. Pasar pagos de proveedores extranjeros, para efectuarlos en tiempo y forma.
11. Ingresar al sistema GP viáticos semanales, con el propósito que los colaboradores posean su herramienta de trabajo para el cumplimiento de plan de trabajo.
12. Ingresar al sistema GP pagos de materia prima, cajas chicas de SPS y traslado entre cuentas y notas de débito por cheques devueltos, con el fin del cumplimiento de la gestión de Tesorería.
13. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Lic. en Contaduría Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Norma's NIF'S y NIA'S • Computación avanzada • Sistemas contables • Leyes y normas tributarias • Relaciones con Bancos • Manejo del pago de impuestos y retenciones • Procedimientos e instrucciones de trabajo ISO 	Mínima de 2 años en el puesto de tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente • Suspical • Comunicativa • Relaciones interpersonales • Asertivo • Independiente

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Conocimiento de Norma's NIF'S y NIA'S
- Sistemas contables
- Manejo de paquetes Office avanzada
- Leyes y normas tributarias
- Manejo del pago de impuestos y retenciones

Competencias Específicas:

- Iniciativa
- Administración del tiempo
- Cumplimiento de metas
- Toma de decisiones
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Planeación y organización
- Calidad de servicio al cliente.
- Habilidad para resolver problemas
- Habilidad para dar ideas de mejoramiento

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos <i>Fecha de Elaboración:</i> Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 84 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Conserje	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de Servicios Generales
Departamento al que pertenece el cargo: Servicios Generales	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017.	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Realizar dentro y fuera de la ciudad diversas actividades de trabajo así como gestionar trámites bancarios, compras de insumos y otras diligencias en instituciones gubernamentales, llevando correspondencia a nivel interno y externo para maximizar el tiempo en las diferentes asignaciones requeridas por la empresa.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **vehículo, aparato celular.**

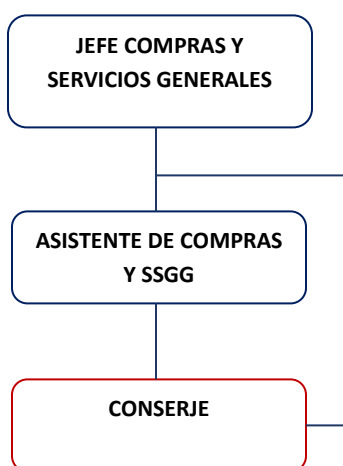
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / cargo	Motivo	Frecuencia
Área administrativa (todos los departamentos que conforma la empresa)	*Recibir y entregar encomiendas, realizar diferentes trámites bancarios y a instituciones del estado, realizar compras requeridas por la empresa, etc.	Diario

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Instituciones del estado (DEI, BCH, Alcaldía Municipal DC, Transito, IHSS)	Presentar las declaraciones de los diferentes impuestos y retenciones para pago de la empresa, renovación de la boleta.	Mensual
Instituciones Bancarias	Realizar pago de matrícula vehicular, transacciones bancarias.	Diario

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Realizar actividades asignadas como cotizaciones, entrega de órdenes de compra a proveedores, encomiendas para agilizar trámites de los departamentos involucrados.
2. Mantener limpio darle el mantenimiento básico adecuado de la moto asignada para el cuidado óptimo del equipo de la empresa, realizando la matricula del mismo en tiempo y forma.
3. Asistir a los diferentes instituciones bancarias para realizar transacciones como ser: depósitos, pagos, transferencias, entre otras para eficientar gestiones de los departamentos involucrados de la empresa.
4. Asistir a las instituciones gubernamentales para trasladar documentación sobre declaraciones de los diferentes impuestos, retenciones para pago, trasladar planillas del IHSS, hojas del seguro para eficientar el tiempo de entrega.
5. Comprar de suministros para abastecer las necesidades de la empresa.
6. Visitar las tiendas a diario con el fin de trasladar documentación en las diferentes sucursales.

7. Realizar compras de herramientas o repuestos de la maquinaria de la empresa para agilizar el proceso de mantenimiento de las mismas.

8. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del casco urbano • Conocimiento de leyes de tránsito. • Manejo de vehículo liviano. 	<p>1 año de experiencia de conserje o motorista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo. • Movilización con precisión. • Consistente • Dinámico

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Conocimiento mecánica automotriz básica
- Manejo de vehículo liviano.
- Conocimiento de leyes de tránsito
- Conocimiento del caso urbano
- Trámites Bancarios

Competencias Específicas:

- Planificación y organización de rutas lógicas
- Organizado
- Iniciativa
- Calidad en servicio al cliente.

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos <i>Fecha de Elaboración:</i> Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	<i>Página 89 de 158</i>	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Aseadora	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de SSGG
Departamento al que pertenece el cargo: Servicios Generales	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva ()	Actualización: (X)
Fecha: Marzo de 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Mantener los lugares de trabajo limpio y ordenado con las condiciones óptimas y brindar una mejora en la eficacia y seguridad del trabajo otorgando un entorno más cómodo y agradable.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **Utensilios de limpieza.**

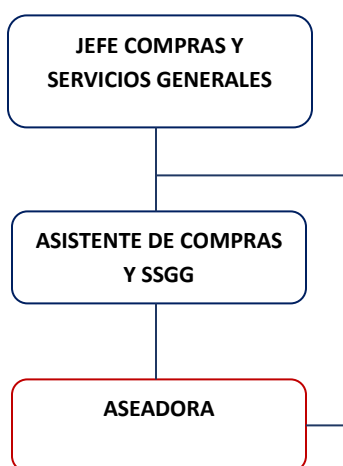
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Todos los departamentos que conforma la empresa	Mantener las oficinas y áreas de trabajo limpia y ordenada, brindar servicio a los jefes y/o gerentes de departamento.	Diario

b. Externas (Fuera de la Organización)

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Supermercados	Comprar productos de consumo para el personal de la empresa, materiales y utensilios de limpieza.	Mensual

6. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Asear las instalaciones, equipo y mobiliario de la empresa con el fin de mantenerlos en óptimas condiciones.
2. Lavar los vidrios y paredes una vez a la semana para una mayor higiene e imagen de la empresa.
3. Aplicar soluciones desinfectantes, detergentes a los baños y pisos de manera de eliminar bacterias que exponen la salud del personal.
4. Dar mantenimiento a la jardinería ubicada en la parte externa de las instalaciones de la empresa con el propósito de brindar el buen cuidado de los recursos naturales e imagen de la empresa.
5. Requisar materiales de insumo y materiales de limpieza en los horarios establecidos con el propósito de mantener abastecidos dichos elementos.
6. Cuidar los materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades con el objetivo de aprovechar al máximo los artículos y minimizar los costos en tiempo determinado.
7. Informar al departamento de compras de cualquier incidencia e irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades y/o cualquier desperfecto para velar por la seguridad de los colaboradores.
8. Supervisar la inexistencia de lugares que acumulen o estaque agua con el fin de que no hayan criaderos de insectos que puedan exponer la salud de los colaboradores.
9. Preparar café para las diferentes áreas con el objetivo de brindar una buena atención a los colaboradores y clientes externos.

10. Atender a los jefes y gerentes de departamento con el propósito de otorgarles buen servicio.
11. Llenar formularios de limpieza de baños según procedimiento ISO con el fin de cumplir con los procedimientos del departamento.
12. Hacer diligencias de los Gerentes y Jefes fuera de la oficina con el objetivo de resolver las necesidades de los mismos.
13. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

7. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
<ul style="list-style-type: none"> Primaria completa. 	<ul style="list-style-type: none"> Protocolo y Etiqueta Manejo de equipo de limpieza Calidad en servicio al cliente 	1 a 2 años de experiencia de auxiliar de aseo o empleada doméstica.	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de tiempo. Consistente Dinámica Sociable

8. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Etiqueta y protocolo

Competencias Específicas:

- Higiene y seguridad integral
- Manejo de equipos de limpieza
- Calidad en servicio al cliente
- Trabajo en equipo

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos <i>Fecha de Elaboración:</i> Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 93 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Recepcionista	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Jefe de SSGG
Departamento al que pertenece el cargo: Servicios Generales	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo de 2017.	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal atendiendo a clientes internos y externos en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, sirviendo de apoyo a las actividades administrativas de la empresa.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **Ninguno**
- Activos fijos (detallado): **Planta telefónica, manos libres, computadora, materiales y equipo de oficina.**

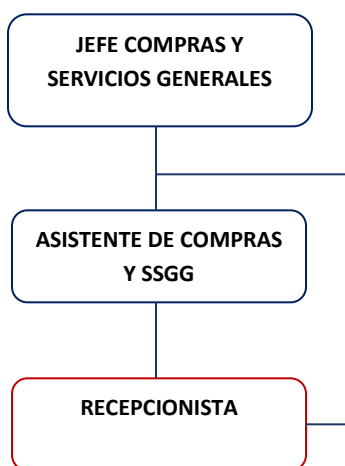
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Todos los departamentos que conforma la empresa	Atender las llamadas telefónicas de todo el personal de la empresa con el objetivo de brindar una calidad de servicio al cliente interno y externo, así como recibir y enviar documentación de los diferentes departamentos.	Diario

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Cadena de Hoteles	Realizar reservaciones de estadías para el personal de la empresa o visitas del extranjero.	Eventual
Agencias de viaje	Realizar la compra de boletos aéreos y/o terrestres para los ejecutivos de la empresa y visitantes.	Eventual
Clientes externos	Atender las llamadas de los clientes para las consultas de servicios.	Diario

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Clasificar la documentación de cada una de las áreas de la empresa con el fin de asegurar el acceso inmediato al ser requerido.
2. Enviar las órdenes de compra a diferentes instituciones según los requerimientos de los departamentos de la empresa con el fin de agilizar las gestiones de los mismos.
3. Controlar el envío y recepción de la correspondencia, garantizando que la misma sea entregada y/o recibida en tiempo y forma.
4. Recibir y enviar faxes a diferentes instituciones según la gestión de cada uno de los departamentos con el fin de eficientar el proceso.
5. Atender al público que solicita información de los productos y servicios de la empresa brindando una calidad en servicio al cliente; lo cual contribuirá al posterior consumo o solicitud de éstos.
6. Clasificar y entregar la facturación de las líneas telefónicas de Tigo a los diferentes departamentos que se encuentren dentro del plan corporativo.

7. Anotar los mensajes dirigidos a los diferentes ejecutivos de la empresa con el propósito de garantizar la comunicación efectiva de los clientes internos como externos.
8. Realizar reservaciones en hoteles y compra de boletos aéreos o terrestres para los ejecutivos de la empresa y/o visitas del extranjero.
9. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.
10. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
<ul style="list-style-type: none"> Diversificado completo 	<ul style="list-style-type: none"> Protocolo y Etiqueta Manejo de plantas telefónicas y Fax. Paquetes Office Calidad en servicio al cliente 	1 a 2 años de experiencia en posiciones similares.	<ul style="list-style-type: none"> Sociable Entusiasta Dinámica Segura de sí misma

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Manejo de Programas Office
- Redacción de documentos
- Técnicas de archivo
- Manejo de planta telefónica

Competencias Específicas:

- Fluidez Verbal
- Relaciones Interpersonales
- Planificación y Organización
- Iniciativa.

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 98 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Contador de Costos	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente Financiero
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017.	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Llevar un control de las actividades relacionadas con los inventarios, seguros, propiedad de la planta y equipo de las empresas; brindando el conocimiento contable y financiero con el objetivo de mejorar los costos de producción y ventas.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **Ninguno**
- Activos fijos (detallado): **computadora, archivos y equipo de oficina.**

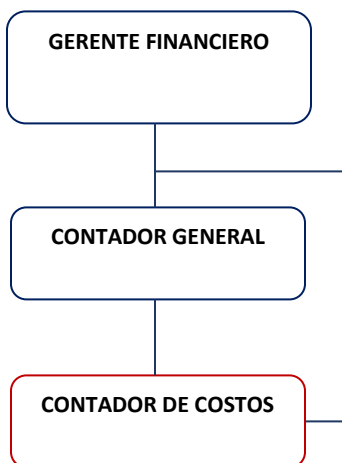
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Todos los departamentos que conforma la empresa	Revisión y codificación de los activos fijos de cada uno de los departamentos.	Anual
Departamento de Logística	*Verificar las salidas de bodega por concepto de promociones y degustaciones. *Revisión de movimientos de unidades con Kardex.	Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Correduría de Seguros	Tramitar documentación para el alta o baja de los activos fijos de la empresa.	Semanal
Agencia Aduanera	Revisión de las liquidaciones a la agencia aduanera, pagos de fletes, anticipo de impuestos para importaciones de producto.	Mensual

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Revisar todos los ajustes y transferencias de inventarios por medio de los SKU y costos para controlar la existencia de producto a nivel financiero y de modulo.
2. Verificar las salidas de bodega por concepto de promociones y degustaciones con el objetivo de llevar un control detallado del producto y promocionales de las diferentes marcas.
3. Parametrizar los artículos con las cuentas contables asignando códigos para evitar el descuadre con el modulo contable y el de inventario.
4. Coordinar la toma física de los inventarios con el propósito de mantener actualizada la existencia real de producto en bodega.
5. Revisar los movimientos en unidades de los productos en el Kardex del sistema GP.
8. Verificar los saldos de los costos de los productos en el sistema GP por medio de los mismos para la obtención de los costos reales de cada uno de los productos.
9. Verificar el costeo de los productos y materia prima comprados, con el propósito de no exceder el presupuesto inicial ente estipulado.
10. Definir los procedimientos necesarios para el adecuado control y registro de las compras y salidas de los inventarios, para evitar la sobre existencia de producto y

respetar los procesos y las políticas de la empresa.
11. Llevar la administración y control de los seguros de las compañías, asegurándose que los activos estén debidamente asegurados para protección de los mismos.
12. Registrar contablemente los movimientos de los ingresos y salidas de los activos a los seguros de la compañía, conciliando mensualmente las cuentas contables
13. Llevar un registro y control de los activos fijos de las compañías a través de la contabilización del RCT y la creación de tarjetas para mantener actualizadas las compras realizadas y así generar una depreciación mensual de los mismos.
14. Administrar y controlar la póliza de seguros, registrando el valor de la prima como gasto anticipado para amortizar mensualmente y reconocer el mismo.
15. Revisar los anticipos de impuestos para que sean pagados correctamente y que los precios de la facturas estén acorde a la estructura de costo.
16. Generar los informes solicitados por su jefatura inmediata o cualquier otra área con el fin de colaborar con el cumplimiento de los objetivos de las compañías.
17. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Lic. En Contaduría Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Normas NIF Y NIAS • Leyes Tributarias • Manejo de pago de impuestos y retenciones. • Costeo de Productos • Elaboración y Análisis de estados de resultados y financieros 	Mínima de 3 años como contador de costos en productos para comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Liderazgo • Asertivo • Escrupuloso

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Manejo de Programas Office Avanzado
- Sistemas contables
- Leyes y normas tributarias
- Normas NIIF Y NIAS

Competencias Específicas:

- Planeación
- Toma de decisiones
- Calidad en servicio al cliente
- Buen sentido de negociación.

	FORMATO			Código no. 001	
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS				
	<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017		<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 103 de 158	VERSIÓN: 01 FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Representante de Trade Marketing OFF	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Ventas y TMK
Departamento al que pertenece el cargo: Ventas y TMK	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Dirigir y controlar al equipo de TMK off, así como también, supervisar la correcta ejecución del merchandising, monitoreando los precios sugeridos y actividades de la competencia, con el propósito de ejecutar dinámicas comerciales y crear estrategias que generen rotación del producto que ingresa al punto de venta.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora portátil, papelería de oficina, teléfono móvil y calculadora.**

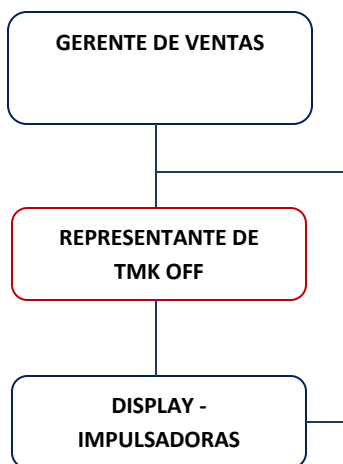
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: (X)

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Mercadeo	*Seguimiento a las estrategias de marca.	Diaria
Departamento de Compras	*Material POP *Solicitud de Materiales	Mensual
Departamento de Contabilidad	*Seguimiento de cheques para proveedores	Semanal/Mensual
Departamento de Capital Humano	*Pago a degustadoras *Contratación de personal TMK por marcas. *Administración y control del personal de TMK off	Eventual
Departamento de Distribución y Logística	*Salidas de producto *Liquidación de facturas	Semanal
Departamento de Auditoria	*Revisión de reportes de eventos para pago a proveedores	Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Gerentes de Tienda o Dueños de Negocio	*Negociar espacios adicionales *Mantener buena relación comercial	Eventual
Proveedor de eventos	*Identificar oportunidades de mejora *Ver calendario de activaciones	Semanal

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Supervisar diariamente los puntos de venta, por medio de la programación de recorrido de rutas lógicas con el propósito de verificar la asistencia del personal y la ejecución de merchandising.
2. Monitorear semanalmente los precios en rones y agua ardiente mediante formatos de monitoreo que son comparados con la Gerencia General y Mercadeo, con el objetivo de llevar un control de precios sugeridos y ofertas de la competencia.
3. Programar degustaciones con la finalidad de generar rotación de skus e impulsar los nuevos productos.
4. Solicitar mensualmente materiales de trabajo para el personal, llenando la hoja de requisición, para que los colaboradores cuente con los instrumentos necesarios para desempeñar sus funciones.
5. Elaborar quincenalmente la planilla de asistencia y de horas extras, con el fin de enviar la información a CCHH para efectuar el débito al equipo de TMK.
6. Investigar experiencia del consumidor final por medio de la supervisión de degustaciones y el impulso del producto en la tienda, esto con el objetivo de obtener una retroalimentación e identificar oportunidades en el mercado.
10. Supervisar portafolio de productos en pdv, revisando faltantes, tránsitos y códigos bloqueados, con el propósito de evaluar la presencia de marca e incrementar ventas, evitando quiebres de inventario.
11. Programar reunión quincenal con el equipo de TMK con el objetivo de mantener informado al personal de las dinámicas comerciales y estrategias.
12. Asistir a reunión quincenal con SCA con la finalidad de hacer entrega del bandeó e información general sobre las marcas.
13. Prepara reportes para pago a proveedores y dar seguimiento de los mismos con el fin de efectuar la gestión de pago en tiempo y forma.
14. Elaborar reporte de pedidos y reportar faltantes en los diferentes puntos de venta del canal OFF con el fin de mantener abastecido de producto en los mismos.
15. Llenar los formatos de solicitudes para la salida de producto para las degustaciones con el fin de cumplir con los procesos de Mercadeo y DDLL.

16. Realizar reporte de efectividad de las degustaciones con el propósito de respaldar el consumo de las salidas de producto en las diferentes marcas.
17. Calcular BSC del equipo de Trade Marketing por medio de los indicadores de desempeño con el fin de efectuar el pago en base al BSC.
18. Elaborar presentaciones por medio de fotografías de los espacios de cada una de las marcas, con el fin de visualizar la imagen de las marcas en los diferentes puntos.
19. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Lic. en Mercadotecnia o carreras a fin.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de ISO • Planogramas • Contables (elaboración de presupuesto) • Administración de personal • Investigación de mercados • Conocer el producto de la empresa • Dirección de personal 	Mínima de 1 año como Supervisor de Merchandising o Jefe de TMK.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Calidad en el servicio al cliente • Liderazgo • Autoconfianza • Extrovertida

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Planogramas
- Estudios de Mercado
- Leyes laborales
- Conocimiento de técnicas estadísticas
- Conocimientos Contables (elaboración de presupuesto)
- Dirección de personal

Competencias Específicas:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisión
- Planeación y organización
- Negociación con clientes
- Calidad en el servicio al cliente
- Liderazgo
- Habilidad para resolver problemas
- Habilidad para dar ideas de mejoramiento

	FORMATO			Código no. 001	
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS				
	<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos <i>Fecha de Elaboración:</i> Marzo, 2017		<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01		Página 109 de 158 FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente de Ventas y Trade Marketing	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Ventas y Trade Marketing
Departamento al que pertenece el cargo: Ventas y Trade Marketing	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: Marzo, 2017.	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Asistir a la Gerencia de Ventas y Trade Marketing son el fin de cumplir con la gestión de venta de producto en el mercado y generar todos los reportes inherentes al área.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora, teléfono celular, materiales y suministros de oficina.**

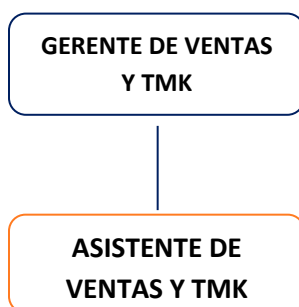
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Mercadeo	*Solicitudes de descuento, bonificaciones y materiales *Autorizaciones de pago para proveedores y degustaciones *Cartillas promocionales	Diaria
Departamento de Compras	*Requisiciones de materiales *Seguimiento de pagos tramitados *Trámite de pagos	Semanal
Departamento de Procesos y Calidad	*Trámite de salidas de producto, por bonificaciones, regalías y muestras del departamento de ventas.	Diario

Departamento de Capital Humano	*Trámite de pago de cuenta de gastos de los asesores. *Autorización de gastos de combustible.	Semanal
Departamento de Operaciones (Logística)	*Seguimiento de entrega de productos a proveedores. *Seguimiento de pedido de clientes cuando es solicitado por parte de ellos.	Diario
Departamento de Auditoría	*Revisión de gastos por degustaciones de detalle y foráneos *Revisión gastos de combustible y mantenimiento (rutas detalle Comayagua y Choluteca) *Liquidación de producto de degustaciones.	Semanal
Departamento de Créditos y Cobranzas	*Creación de clientes *Entrega liquidaciones rutas detalle, Comayagua y zona sur.	Eventual/Semanal
Departamento de Informática	*Solicitar apoyo cuando se generen fallas en reportes de GIS, GP, impresora, Hand Held, y GPS.	Eventual

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Proveedores	*Montaje de activaciones *Degustaciones canal detalle	Quincenal

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Realizar indicadores de venta mensual, llenando formato en donde se muestran las visitas efectivas, devoluciones, cartera, y la venta por asesor y supervisor, con el objetivo de informar al Gerente General sobre los resultados obtenidos en las áreas antes mencionadas.
2. Generar reporte de supervisión diaria, con el propósito de informar al supervisor lo realizado durante el día para poder llevar un control.
3. Desarrollar reporte de gastos de viaje para poder realizar el trámite de cuenta de gastos (viáticos)
4. Gestionar el montaje de activaciones canal detalle, por medio de la colaboración de los Gerentes de Marcas y proveedores con el propósito de impulsar las distintas marcas.
5. Tramitar el pago de proveedores locales y foráneos de activaciones por medio de la recepción de la documentación requerida según procedimientos para efectuar el pago de los servicios del proveedor.
6. Realizar el trámite de cuenta de gastos de los asesores locales y foráneos, por medio de la revisión completa de la documentación necesaria y la gestión con Capital Humano, con el objetivo de hacer entrega de los viáticos a los asesores y personal de impulso que visitan.
7. Efectuar la liquidación de facturas de combustible y mantenimiento de las rutas de detalle Comayagua y zona sur, mediante la gestión necesaria con los distintos departamentos para que el depto. de CCFE elabore las notas de crédito por saldo pendiente.
8. Comunicar a supervisores, asesores de cartillas promocionales el listado de los nuevos precios de productos con la finalidad de mantener informado a la fuerza de ventas.
9. Actualización del cuadro anual de ventas, con el objetivo de mantener actualizado las proyecciones.
10. Programación semanal de activaciones canal detalle y licoreras, para el cumplimiento de las mismas en los diferentes canales.
11. Elaborar resumen de resultados de eventos foráneos, con el objetivo de mantener los indicadores actualizados.
12. Preparar los indicadores de gestión de la calidad Trade Marketing, con el fin de obtener la información necesaria para su presentación a la GG.

13. Controlar la salida de productos de bodega, las bonificaciones que solicitan los asesores de venta del canal de detalle y mayorista con el fin de cumplir con los procedimientos del departamento.
14. Mantener organizada la documentación ISO, con el propósito de mantener las evidencias para las auditorías internas y externas.
15. Elaboración del detalle de gastos de activaciones de los vendedores foráneos, para el reporte de gastos realizados en cada una de las marcas.
16. Verificar viáticos de los vendedores foráneos vrs. GPS y PWS, con el fin de respaldar el pago de los mismos mediante el cumplimiento del plan de trabajo asignado.
17. Realizar requisición de pedido al depto. De compras para mantener la existencia de materiales y suministros necesarios para el cumplimiento de las funciones del departamento de ventas.
18. Apoyo a los asesores en realizar solicitudes de descuento, bonificaciones a quienes corresponde, con el fin de lograr en tiempo y forma la autorización de lo solicitado.
19. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Lic. en Admón. de empresas o carreras a fin.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los productos de la empresa • Procesos ISO 9001-2008 • Conocimiento básico del proceso de elaboración de nuestro productos • Conocimientos administrativos contables. • Excel avanzado • Calidad en atención al cliente. 	No es necesaria experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Dinámica • Organizada

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Dominio de paquetes Office avanzada
- Conocimiento administrativo contable
- Sistema GP

Competencias Específicas:

- Trabajo en equipo
- Planeación
- Relaciones interpersonales
- Organización
- Buena comunicación
- Calidad en Servicio al cliente
- Habilidad de negociación

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos <i>Fecha de Elaboración:</i> Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 115 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente de SAC y Calidad	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gestor de Calidad
Departamento al que pertenece el cargo: Calidad y Servicio al Cliente	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Brindar calidad en servicio al cliente, por medio del call center, realizando cobertura de servicio post venta y dar seguimiento a las quejas y sugerencias del mercado.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora, impresora, data show, materiales y suministros de oficina.**

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Ventas (Asistente, asesores de venta, gerente y supervisor)	<ul style="list-style-type: none">Revisar las salidas de productos.Realizar informes sobre los clientes para poder medir el servicio al cliente de cada vendedor.	Diario

Departamento de Mercadeo (Gerentes de Marca)	<ul style="list-style-type: none"> Llevar un control de: <ul style="list-style-type: none"> -Promociones -Presupuestos -Bonificaciones -Inventarios 	Eventual
Departamento de Facturación y Créditos (Facturador)	<ul style="list-style-type: none"> Facturar pedidos y solicitar aprobación de los mismos. 	Diario
Departamento de Marketing Digital y Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Atender solicitudes de clientes a través de las redes sociales. 	Diario
Departamento de Procesos y Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Confirmar saldos pendientes Dar seguimiento a los procesos de encuesta, internas y externas. 	Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Medir el servicio al cliente Generar Ventas Atender quejas y sugerencias 	Diario
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación vía correo a través del servicio al cliente y realizando enlace con la Gerencia de mercadeo. 	Diario

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Realizar llamadas telefónicas a los clientes con el propósito de medir el servicio al cliente y poder generar venta.
2. Brindar atención personalizada al cliente, atendiéndolo ya sea personalmente o por vía telefónica.
3. Realizar pedidos a los gerentes de mercadeo por medio del ingreso de los productos al sistema GP, enviándolos a facturación con el objetivo de gestionar producto para bonificación y degustación para los clientes.
4. Realizar reportes y tabulaciones de llamadas realizadas a clientes mensualmente, mediante la herramienta de Microsoft Excel con la finalidad de medir el servicio al cliente.
5. Responder a las solicitudes de clientes por medio de redes sociales y correos electrónicos con el objetivo de garantizar la atención personalizada.
6. Apoyo en procesos, auditoría, innovación y responsabilidad social empresarial por medio de la participación en cada una de las áreas antes mencionadas, con el fin de analizar y dar seguimiento a los lineamientos de la ISO 9001 y RSE.
7. Actualizar el listado telefónico por medio de la solicitud de actualización de los números telefónicos a los supervisores de IT o créditos, con el propósito de poder comunicarse con el cliente y poder medir el servicio al cliente.
8. Realizar ventas, de forma personal o por medio de vía telefónica a aquellos clientes que no tienen vendedor asignado, mediante la coordinación con el departamento de operaciones para hacer la entrega de producto, con el objetivo de sobrepasar la meta del mes.
9. Levantar reporte de quejas y sugerencias a nivel nacional y cerrarlas en dos días, con el objetivo de dar el mejor servicio al cliente.
10. Realizar reportes mensuales de salidas por marca en TGU y SPS con el fin de condensar la información para la Gerencia financiera.
11. Coordinar, dar seguimiento y realizar presentación de encuesta externa con el fin de obtener los resultados para generar planes de acción.
12. Realizar reporte de cobertura por asesor y supervisor, con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad en los puntos de venta.

13. Apoyo en actualización de procesos, AC/AP, con el fin de mantener actualizada la carpeta ISO y los departamentos puedan darle seguimiento a los mismos.
14. Actualización firmas autorizadas, con el fin de que no se puedan violentar los procesos.
15. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Pasante universitario/ recién graduado de Licenciado en Mercadotecnia o carreras a fin	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Office • Excelente manejo de internet • Parte filosófica • Procesos ISO • Conocimientos en mercadeo • Conocer el rubro de licores • Calidad en el servicio al cliente 	Mínima de 1 años en servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Relaciones interpersonales • Extrovertida • Persuasiva • Persistente • Tolerante

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Conocimientos en mercadeo
- Computación avanzada (Internet, redes sociales, paquetes office)
- Servicio Post Venta
- Técnicas de Negociación

Competencias Específicas:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Confiabilidad
- Relaciones interpersonales
- Planeación y organización
- Calidad de servicio al cliente
- Habilidad para resolver problemas
- Habilidad para dar ideas de mejoramiento

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos <i>Fecha de Elaboración:</i> Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> <i>Versión:</i> 01 <i>Última versión:</i> 01	<i>Página</i> 121 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Jefe de Bodega	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Distribución y Logística
Departamento al que pertenece el cargo: Distribución y Logística	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Coordinar las entregas locales y foráneas, así como el manejo del inventario, mediante la supervisión de entradas y salidas de producto, con el fin de validar que se cumplan los procedimientos establecidos por la empresa.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora, teléfono celular, casco, chaleco, materiales y suministros de oficina.**

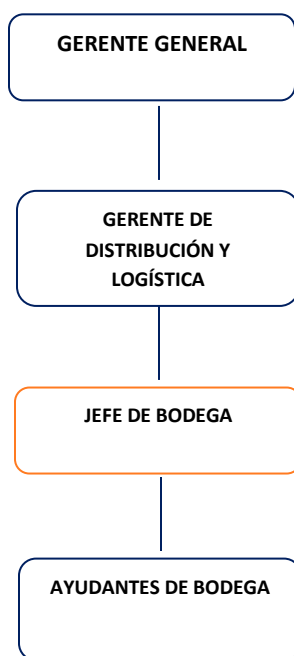
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: (X)

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Compras (Asistente de Compras)	*Requisición de Materiales y Suministros *Entrega de Documentos para la Gestión de Pago a Proveedores *Envío de remisiones de productos y materiales para las diferentes zonas del país.	Diaría
Jefe de Flota	*Solicitud de Vehículos *Reporte de Pago de alimentación y transporte de personal en horas extraordinarias.	Diaría
Departamento de Créditos y Facturación	*Controlar el pago de clientes para confirmar la entrega de productos. *Facturación y elaboración de informes para Walmart y Supermercados La Colonia. *Estatus de liberación y pedidos. *Liquidaciones de Motoristas *Entrega de documentación (facturación y salidas)	Semanal Diaría
Departamento de Ventas	*Revisión de pedidos por enviar a los clientes.	Diaría
Departamento de Mercadeo	*Gestionar salidas de material POP *Gestionar el envío de remisiones a la Zona Noroccidental	Diaría

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Proveedores SCA	*Elaboración de promociones para su distribución.	Mensual
Proveedores de Transporte	*Realización de viajes tercerizados.	Diario
Proveedores de Tarimas	*Facturación de las tarimas solicitadas.	Mensual

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Coordinar las giras a través de la elaboración de rutas lógicas según zonas y clientes con el propósito de obtener una mejor rentabilidad en los envíos de mercadería.
2. Controlar los inventarios para identificar errores o cruces de productos que puedan ocasionar pérdidas a la empresa.
3. Controlar el producto perecedero rotulando y asegurando que éstos se estén rotando continuamente, asimismo enviando reportes de vencimiento dos veces al mes para evitar que se venzan los productos y esto genere pérdidas a la empresa.
4. Planificar con los supervisores las entregas programadas diariamente para satisfacer a los clientes.
5. Supervisar diariamente al personal bajo su cargo a través de una evaluación BSC con el propósito de identificar las oportunidades de mejora e incentivarlos a dar lo mejor de sí mismos en sus labores asignadas.
6. Informar sobre los estatus de entrega especificando la existencia de pedidos pendientes según zonas y asesores de ventas con el fin de realizar el cobro debido.

<p>7. Revisar periódicamente los registros sanitarios para evitar el envío de productos con registros vencidos a los clientes, ya que esto podría acarrear una multa a la empresa por salud pública.</p>
<p>8. Monitorear vía teléfono celular a los motoristas cuando anden en giras para asegurarse de que el cliente recibió el producto en tiempo y forma</p>
<p>9. Supervisar el orden y aseo de la bodega con el fin de mantenerla en óptimas condiciones.</p>
<p>10. Supervisar la correcta presentación del personal de bodega y el uso debido de las herramientas de trabajo para garantizar el cumplimiento de las instrucciones específicas del departamento.</p>
<p>11. Revisar la facturación y enlistamiento de producto para cargar la flota de vehículos y designar las rutas correspondientes con el propósito de realizar entregas efectivas en los diferentes puntos de venta.</p>
<p>12. Llevar el control de ramplas de madera con el fin de mantener en existencia y en óptimas condiciones para la estivación de producto.</p>
<p>13. Elaborar solicitud de viáticos para los ayudantes de bodega con el fin de cumplir con la política de viaje de la empresa.</p>
<p>14. Llevar el control de envases de rehúso con el fin de minimizar los costos de producción en la planta.</p>
<p>15. Programar y supervisar armado de promociones de cada una de las marcas para distribuirlas en los canales correspondientes.</p>
<p>16. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.</p>

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Ingeniero Industrial	<ul style="list-style-type: none">• Procesos ISO 9001• Conocimientos en Administración de Redes de Suministro.• Conocer el rubro de licores• Calidad en el servicio al cliente	Mínima de 3 a 5 años como Jefe o Supervisor de Distribución.	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa• Relaciones interpersonales• Liderazgo• Organizado• Persuasivo

8. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Conocimiento del Casco Urbano
- Computación de Paquetes Office Avanzado
- Higiene y Seguridad Industrial
- Control de Inventarios
- Sistema GP

Competencias Específicas:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Confiabilidad
- Relaciones interpersonales
- Planeación y organización
- Calidad de servicio al cliente
- Habilidad para resolver problemas
- Habilidad para dar ideas de mejoramiento

	FORMATO			Código no. 001	
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS				
	<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017		<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 127 de 158	VERSIÓN: 01 FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Coordinador de Import and Export	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Distribución y Logística
Departamento al que pertenece el cargo: Distribución y Logística	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input checked="" type="checkbox"/>) Actualización: (<input type="checkbox"/>)	
Fecha: Marzo, 2017	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Planificar y coordinar la gestión aduanera (importaciones al país) respetando los requerimientos que la ley establece, con el objetivo de cumplir con las necesidades de distribución de producto de la organización.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora, Arancel, Código aduanero y su reglamento, teléfono celular, materiales y suministros de oficina.**

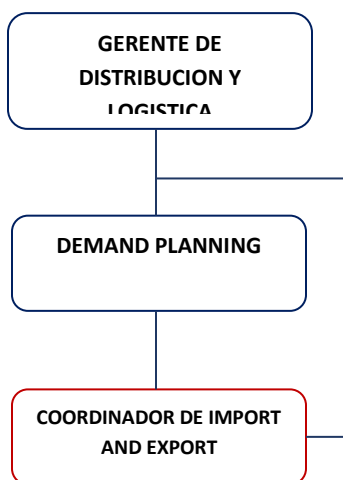
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: (X) Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: (X)

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Contabilidad (Auxiliares Contables)	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al pago de impuestos de introducción • Pago a proveedores 	Diario
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la entrada y salida de producto • Supervisar la descarga de contenedores. 	Eventual
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de pagos de impuestos y a proveedores 	Bisemanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Proveedores de Transporte marítimo y terrestre	<ul style="list-style-type: none">• Traslado de mercadería para la distribución (producto terminado y materia prima)	Diario
Proveedores de producto terminado y materia prima	<ul style="list-style-type: none">• Confirmar la disponibilidad de productos y estados de cuenta al día.	Semanal
Proveedores – Agencia Aduanera	<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de producto y materia prima al país, y para realizar consultas en cuantos a las importaciones.	Semanal

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Coordinar y cotizar transporte para importaciones por medio de la comunicación directa con los proveedores con el fin de obtener los mejores los mejores servicios de transporte.
2. Contratar y evaluar a las agencias aduaneras, por medio de cotizaciones y realizar pruebas del servicio con el fin de eficientizar y agilizar los procesos aduaneros para la minimización de problemas en su gestión.
3. Programar la carga de alcohol Nicaragua/Guatemala como materia prima y para su distribución por medio de la solicitud de documentación para su importación con el objetivo de abastecer de suministros a la planta de LILA para la producción del producto nacional.
4. Gestionar permisos, reconocimientos mutuos al departamento de Salud Pública por medio del envío de documentación y solicitud formal a la secretaria con el propósito de tener la certificación que exige la importación de materia prima

5. Gestionar pagos para proveedores de transporte y a las agencias aduaneras por medio de la presentación de la documentación requerida con el fin de acreditarles por sus servicios en tiempo y forma y mantener el crédito disponible.
6. Evaluar a los proveedores mensual y trimestralmente con el fin de medir la eficiencia y determinar las mejoras que se deben de implementar para aumentar la calidad de sus servicios.
7. Revisar y entregar documentación en orden a la agencia aduanera para la importación con el fin de agilizar los trámites en aduana, una vez que se reporten en frontera.
8. Realizar programación mensual de producto terminado para el abastecimiento y su distribución con el fin de suministrar y cumplir con la misión y objetivos de la empresa.
9. Emitir reporte comparativo de nuevos proveedores con el propósito de trabajar con el que mejor calidad de producto y servicio ofrece.
10. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Licenciatura en Aduanas	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes Aduaneras • Cálculo de impuestos aduaneros. • Computación avanzada • Relaciones con Agencias Aduaneras • Manejo del pago de impuestos y retenciones • Procedimientos e instrucciones de trabajo ISO 	Mínima de 3 años en el puesto de tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente • Suspica • Comunicativa • Relaciones interpersonales • Asertivo • Organizada

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad, Disciplina y Consistencia
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Conocimiento de Leyes Aduaneras
- Aranceles aduaneros
- Manejo de paquees Office avanzada
- Sistema GP
- Manejo del pago de impuestos y retenciones aduaneros.

Competencias Específicas:

- Administración del tiempo
- Cumplimiento de metas
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Planeación y organización
- Calidad de servicio al cliente.
- Habilidad para resolver problemas

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos Fecha de Elaboración: Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 132 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Auxiliar Contable, cuentas por pagar de Mercadeo	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente Financiero
Departamento al que pertenece el cargo: Contabilidad	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva () Actualización: (X)	
Fecha: Marzo, 2017.	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Llevar un control de los gastos de cada una de las marcas con el objetivo de administrar el presupuesto anual de cada una de las mismas.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Presupuesto asignado: **Ninguno**
- Activos fijos (detallado): **computadora, sumadora, archivos, materiales y suministros de oficina.**

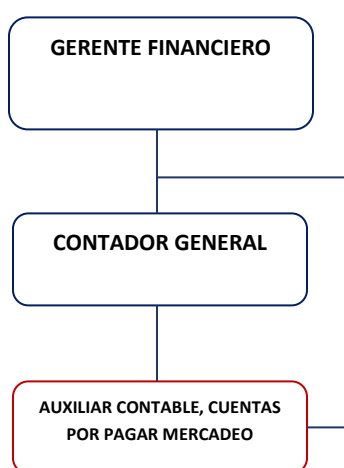
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Mercadeo	Llevar al día el control de gastos en las diferentes marcas	Diario
Compras	Realizar las requisiciones de gastos generados por el departamento de mercadeo	Diario

Contabilidad (Tesorería)	Elaborar las Cuentas por cobrar de cada una de las marcas	Diario
Contabilidad (Encargada de pagos)	Gestionar pagos a proveedores de cada una de las marcas	Semanal
Capital Humano	Gestionar autorizaciones de liquidaciones de gastos de viaje realizados por los gerentes de marca	Semanal

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Ninguna	-----	-----

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Revisar y contabilizar los pagos de mercadeo con el fin de mantener actualizado el control de gastos de cada una de las marcas.
2. Conciliar las cuentas a cobrar de las marcas para realizar los cobros correspondientes a la compañía en tiempo y forma.
3. Escanear pagos de las marcas para mantener organizada la documentación requerida para efectuar los mismos.
4. Efectuar conciliación de gastos de marca con cada gerente con el objetivo de cumplir con el presupuesto mensual y no excederse del mismo.
5. Llevar el control de cartillas promocionales de las diferentes marcas para la elaboración del expediente de éstas.
6. Llevar el control de las listas del precio de las marcas con el fin de obtener un historial de los precios por temporada.

7. Archivar los gastos de las marcas para cumplir con las políticas del departamento según ISO 9001.
8. Revisar caja chica de las marcas en TGU y SPS con el fin de generar el pago efectivo en el plazo establecido.
9. Realizar requisiciones de materiales y suministros de oficina con el propósito de obtener las herramientas necesarias para el funcionamiento del puesto de trabajo.
10. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
Perito Mercantil y Contador y Público o Pasante Universitario de Contaduría Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de pago de impuestos y retenciones. • Sistema contable • Contabilidad avanzada 	Mínima de 8 meses como Auxiliar contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Asertivo • Escrupuloso • Relaciones Interpersonales • Confiable

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:


- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Manejo de Programas Office Intermedio
- Sistemas contables
- Contabilidad Intermedia

Competencias Específicas:

- Planeación y organización.
- Iniciativa
- Calidad en servicio al cliente
- Trabajo en equipo

	FORMATO			Código no. 001
	DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS			
				VERSIÓN: 01
<i>Elaborado por:</i> Emily González y Sarah Burgos <i>Fecha de Elaboración:</i> Marzo, 2017	<i>Fechas de Aprobación:</i> Versión: 01 Última versión: 01	Página 137 de 158	FIRMA DE APROBACIÓN: Jefe del Departamento	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Asistente de Mercadeo	Nombre del cargo del Jefe inmediato: Gerente de Mercadeo
Departamento al que pertenece el cargo: Mercadeo	Ciudad: Tegucigalpa
Posición: Nueva (<input type="checkbox"/>) Actualización: (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Fecha: Marzo, 2017.	

2. OBJETIVO O PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Asistir a los Gerentes de Mercadeo por medio de la gestión con proveedores y elaborar solicitudes de gastos de los eventos de cada una de las marcas con el fin del cumplir con el plan de trabajo del departamento.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO.

- Activos fijos (detallado): **computadora, impresora, materiales promocionales, laminadora y equipo de oficina.**

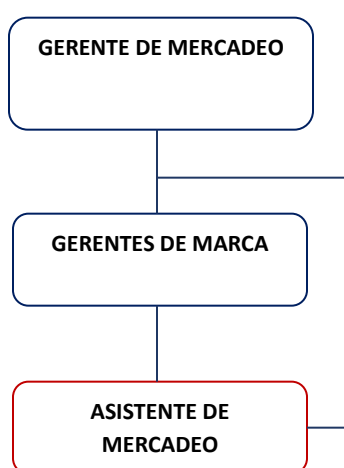
4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tiene sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una “X” la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa: (X) Analiza: () Asesora: () Propone: () Decide: ()

Ejecuta: (X) Supervisa: ()

5. POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL CARGO

Indique el motivo y la frecuencia de las principales relaciones internas y externas del cargo.

a. Internas (Dentro de la organización):

Área / Cargo	Motivo	Frecuencia
Departamento de Distribución y Logística	Gestionar salidas de producto y almacenaje de promocionales de las marcas.	Semanal
Departamento de Contabilidad	Entregar pagos relacionados con las marcas, gastos de viaje, eventos, activaciones, etc.	Semanal

Departamento de Créditos y Facturación	Facturar todo aquel producto que se necesite para los eventos, donaciones y/o activaciones.	Semanal
--	---	----------------

b. Externas (Fuera de la organización):

Entidad / institución / Gremio	Motivo	Frecuencia
Agencias de viaje	Realizar la compra de boletos aéreos y/o terrestres para los gerentes de marca.	Eventual
Clientes externos	Atender las llamadas de los clientes para las consultas de servicios.	Eventual
Proveedores	Cotizar y gestionar la elaboración de material POP, rótulos, banners, artículos promocionales, etc.	Diarios
Agencia de Publicidad	Brindar información a la agencia sobre anuncios publicitarios para cada una de las marcas	Diarios

7. RESPONSABILIDADES

Responsabilidades
1. Programar reuniones con las agencias publicitarias con el fin de concretar planes de trabajo y mejora de imagen de las marcas.
2. Archivar recortes de periódico para Gestión de pago e historial de las publicaciones y verificación de ofertas de la competencia.
3. Fotocopiar la cartilla promocional y entregar a Créditos, Contabilidad y enviar a San Pedro Sula con el fin de mantenerlas actualizadas para la gestión de la fuerza de ventas.
4. Revisar los periódicos en ausencia del Gerente para asegurar la publicación de las marcas este acorde a lo solicitado e informar promociones de la competencia.

5. Revisar, cotejar y Postear las facturas que remite al dpto. De Contabilidad para efectuar el pago correspondiente a proveedores.
6. Brindar seguimiento a la elaboración de códigos de barra y Dun 14, para la gestión de distribución y cumplimiento de procesos.
7. Fotocopiar las facturas autorizadas y escanearlas para su registro.
8. Enviar correspondencia nacional e internacional para el debido seguimiento de pedidos, promocionales y envío de respuestas a proveedores.
9. Cotizar a los proveedores la publicidad para elaborar promocionales, tales como afiches, camisetas, gorras, lápices, entre otros.
10. Visitar proveedores para dar seguimiento a pedidos.
11. Elaborar requisiciones y órdenes de compra para la existencia de papelería e implementos de oficina.
12. Apoyar a los Gerentes de Marca con la elaboración de empaques para lanzar promociones.
13. Participar en la organización de eventos e inauguraciones, capacitaciones, lanzamientos de productos, con el propósito obtener los resultados esperados en dichas actividades.
14. Actualizar cambios de precios y sacar copias para los departamentos de Contabilidad, Ventas, IT y Trade Marketing con el fin de sincronizar la información de nuestros productos en el mercado.
15. Llevar control de los registros sanitarios para evitar el vencimiento de los productos lo cual puede generar pérdidas a la empresa.
16. Realizar cualquier otra función relacionada con su puesto de trabajo con el propósito de cumplir con las necesidades requeridas por la empresa.

8. PERFIL DEL PUESTO

Nivel Educativo	Conocimientos Especializados	Experiencia Laboral	Características de Personalidad
<ul style="list-style-type: none"> Licenciada en Mercadotecnia o carreras a fin. 	<ul style="list-style-type: none"> Protocolo y Etiqueta Office Paquetes avanzado Calidad en servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> De 2 años de experiencia como oficial de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Sociable Organizada Dinámica Creativa

9. COMPETENCIAS DEL CARGO:

Competencias Organizacionales:

- Ética y Confiabilidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Servicio Integrado

Competencias Técnicas:

- Manejo de Programas Office
- Técnicas de investigación de mercado
- Sistema de Reportaría de mercadeo
- Redacción de documentos
- Técnicas de archivo

Competencias Específicas:

- Fluidez Verbal
- Planeación y Organización
- Buen sentido de negociación.
- Calidad de Servicio al cliente
- Orientada al cumplimiento de objetivos
- Iniciativa.
- Habilidad para dar ideas de mejoramiento

GLOSARIO

1. **Actitudes**: Sentimientos o creencias relativamente estables dirigidas hacia personas, grupos, ideas, empleos u otros objetos específicos.
2. **Análisis de Puestos**: Es el proceso de estudio y recolección de la información relativa a las operaciones y responsabilidades de un empleo específico
3. **Competencias Específicas**: Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo.
4. **Competencias Generales**: Son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo.
5. **Competencias Laborales**: Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
6. **Desempeño Laboral**: Es el rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.
7. **Descripción del Puesto**: Es una declaración escrita acerca de las tareas generales, deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.
8. **Directivo**: Es la persona de máxima autoridad encargada de la gestión y dirección administrativa dentro de una organización.
9. **Duplicidad**: Circunstancia de ser doble una determinada cosa.

10. **Equidad**: Juicio de valor sobre las decisiones y acciones basadas en las calificaciones de la prueba.
11. **Especialista**: Individuo que tiene conocimientos profundos en una rama determinada de la ciencia, la técnica o el arte o en un campo determinado de una profesión o actividad.
12. **Especificación del Puesto**: Documento que describe con detalle los conocimientos específicos, habilidades, capacidades y otros atributos que se requieren de la persona que realiza el trabajo.
13. **Estructura Organizacional**: Es la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización.
14. **Frecuencia**: Es el número de veces que aparece, sucede o se realiza una cosa durante un periodo o un espacio determinado.
15. **Funciones**: Son un conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.
16. **Habilidades Personales**: Término no técnico que incluye habilidades para la negociación como la comunicación y la solución de problemas.
17. **Manual de Puestos**: Son las descripciones y especificaciones técnicas en los diversos puestos que serán ocupados por los diversos funcionarios que pertenecen a dicha unidad orgánica.

18. **Metodología Hay**: Es una metodología de puestos, perfiles y escalas propuesta por Edward Hay, en la que sus raíces se encuentran en los métodos de comparación de sus factores.
19. **Modelo**: Es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza.
20. **Operativo**: Comprende el personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución; exceptuando todas aquellas laborales que impliquen dirección o supervisión técnica y administrativa.
21. **Organigrama**: Diagrama de la estructura de una organización.
22. **Organización**: Grupo de personas que unen fuerzas para lograr una meta común y que siguen una serie de procedimientos para desarrollar productos y servicios.
23. **Personalidad**: Características conductuales y emocionales del individuo, por lo general estables en el tiempo y en variedad de circunstancias; forma habitual en que responde un individuo.
24. **Productividad**: Relación entre la efectividad (salida) y el costo para lograr ese nivel de efectividad (entrada).
25. **Puesto**: Es un conjunto de funciones (tareas o obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.
26. **Relaciones Laborales**: Son los vínculos que se establecen en el ámbito interno y externo de trabajo.
27. **Sobrecarga Laboral**: Suceso que implica que una persona se vea obligada a realizar una serie de actividades o resolver más problemas de los que ha estado acostumbrada.