



unitec[®]
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES[®]

FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

HERRAMIENTA ORGANIZACIONAL

PARA LA MEJORA CONTINUA

DE LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S.A DE C.V

SUSTENTADO POR:

KATIA WALESKA VALLADARES FLORES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A

ENERO, 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**HERRAMIENTA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S.A DE
C.V**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
IRMA SUAZO**

**MIEMBROS DE LA TERNA
MANUELA FLORES
PATRICIA VILLALTA
NORMA MARADIAGA**



FACULTAD DE POSTGRADO

HERRAMIENTA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S.A DE C.V

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

KATIA WALESKA VALLADARES FLORES

Resumen

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de Recursos Humanos, esta es necesaria para los procesos de selección, programación de planes de capacitación, determinación de la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones. Para que las empresas e instituciones puedan estandarizar esa descripción y análisis de cargos en una forma sistemática, uniforme y confiable, deben contar con un instrumento que oriente oficialmente el proceso, tal como el Manual de Puestos y Plan de Capacitación para la Universal Shipping S.A. de C.V. que se presenta y que viene a llenar el vacío que actualmente existe en esa organización. Este manual es el resultado del diagnóstico previo basado en un estudio de carácter descriptivo, con un diseño de campo, utilizándose el cuestionario y la observación directa como técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Palabras Claves: Análisis, Cargo, Descripción, Funciones y Manual.



GRADUATE SCHOOL

ORGANIZATIONAL TOOL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT OF UNIVERSAL SHIPPING S.A DE C.V

MASTER'S NAME:

KATIA WALESKA VALLADARES FLORES

Abstract

The job description is a basic source of information for all Human Resources planning, this is necessary for selection processes, scheduling of training plans, determination of workload and incentives. In order for companies and institutions to standardize their job description in a systematic, uniform and reliable manner, they must have an instrument that officially guides the process, such as the handbook of positions and Training Plan for Universal Shipping S.A of C.V. Which is presented and which is filling the void that currently exists in this organization. This handbook is the result of the previous diagnosis based on a descriptive study, with a field design, using a questionnaire and direct observation as data collection and techniques instruments.

Keywords: Analysis, Description, Functions and Handbook.

DEDICATORIA

Dedico este gran esfuerzo a los seres que todo lo merecen, en primer lugar, al Señor Todopoderoso y a mis amados padres, por permitirme estar en este mundo y por darme las facultades necesarias para cumplir una a una mis metas, ya que sin sus enseñanzas y valores no lo hubiese podido realizar.

En este largo camino hacia el logro de una de mis más importantes metas nunca estuve sola, siempre me acompañaron mis seres queridos que me motivaron a seguir adelante sin dejarme vencer por cualquier obstáculo que pudieron hacerme desistir de mi fe para superarme; también dedico este gran esfuerzo a mi hermano Diego, a mi abuela Delia, a mis tías, quienes quiero como madres, mis tíos, primos, a Guillermo, quienes han sido parte importante en cada uno de los procesos que he atravesado.

Gracias a todos ellos porque son el eje de mi vida y los pilares fundamentales que me han sostenido durante estos años.

-Katia Valladares

AGRADECIMIENTO

Sé que agradecer no es tan fácil porque la vida me ha dado tantos acontecimientos agradables, razón suficiente para sentirme con ganas de expresar de todo corazón... muchas gracias.

El primer autor de toda mi vida y en especial de este logro es Dios, Él me ha dado la fuerza de voluntad para emprender mi camino como un maestrante y la bendición de haber llegado donde me encuentro hoy, por eso le rindo mis gracias eternamente.

Gracias a mi madre Irma y mi padre Enrique, que juntos me dieron la vida y las herramientas que necesitaba para obtener el fruto de mi esfuerzo, sin descuidar mis ideales y manteniéndome firme en mis decisiones, apoyándome en cada una de ellas.

También todo mi agradecimiento a mi familia por existir y acompañarme en estos últimos años de mi joven vida.

A mi amado Guillermo, quien puso toda su confianza en mí y me motivó con su entusiasmo para acercarme a mi más anhelada meta.

Agradezco también al asesor de proyecto, Dr. Carlos Zelaya y a la Licda. Irma Suazo por su constante apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

Asimismo, agradezco a la empresa Universal Shipping por permitirme elaborar el proyecto para esta gran compañía.

A todos ellos, un agradecimiento muy especial desde el fondo de mi corazón.

-Katia Valladares

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 1

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 6

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
2.1.1 MACROENTORNO	7
2.1.2 MICROENTORNO.....	8
2.2 METODOLOGÍAS APLICADAS.....	8
2.2.1 EL ICEBERG ORGANIZACIONAL	8
2.2.2 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.2.3 CAPACIDADES EN TRES PLANOS	10
2.3 TEORÍAS	11
2.3.1 TEORÍA DE SUSTENTO.....	11
2.3.1.1 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	11
2.3.1.2 ORGANIZACIÓN INNOVADORA O ADHOCRÁTICA	12
2.3.2 CONCEPTUALIZACIÓN	12
2.3.2.1 ORGANIZACIÓN	12
2.3.2.2 DIVISIÓN DE TRABAJO	13
2.3.2.3 DEFINICIÓN DE CARGO.....	13
2.3.2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGO.....	13
2.3.2.5 ANÁLISIS DE CARGO	14
2.3.2.6. MODELOS TEÓRICOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGO	14
2.3.2.7 FINALIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTO	14
2.3.2.8 PROCEDIMIENTO Y CAPACITACIÓN.....	15

2.3.2.9 COMPONENTES DEL PUESTO.....	16
2.3.2.10 DIFERENCIA ENTRE COMPETENCIA Y COMPETENTE.....	16
2.3.2.11 TALENTO.....	17
2.3.2.12 DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO	17
2.3.2.13 MOTIVACIÓN	17
2.3.2.14 LIDERAZGO	18
2.3.2.15 RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS	18
2.4 MARCO LEGAL	18
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	20
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	21
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	21
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	22
3.1.3 HIPÓTESIS	22
3.1.3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	23
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	23
3.2.1 ENFOQUE	23
3.2.2. MÉTODOS.....	23
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.3.1 POBLACIÓN	26
3.3.2 CENSO.....	26
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	27
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	27
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	28
3.4.1 INSTRUMENTOS	28
3.4.1.1 CUESTIONARIO	28
3.4.2 TÉCNICAS	29
3.4.2.1 ENTREVISTA	29
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	30
3.5 DIAGRAMA DE FLUJOS	32
3.6 ESQUEMA DE SOLUCIÓN	33
3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN	33
3.7.1 FUENTES PRIMARIAS.....	33
3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	34

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	35
4.1 RESULTADOS DE ENTREVISTA	35
4.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	35
4.1.2 ORGANIZACIÓN	36
4.1.3 PERFIL DEL PUESTO.....	37
4.1.4 OBJETIVO DEL PUESTO	39
4.1.5 RESPONSABILIDADES	40
4.1.6 FUNCIONES Y TAREAS	41
4.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	42
4.3 PROPUESTA.....	43
4.3.1 MANUAL DE PUESTOS Y PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S.A. DE C.V.	44
4.3.2 INTRODUCCIÓN.....	44
4.3.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL.....	45
4.3.3.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	45
4.3.3.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE OFICIAL DE SERVICIO AL CLIENTE	47
4.3.3.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ASISTENTE CONTABLE	50
4.3.3.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE OFICIAL DE CUENTAS POR COBRAR	53
4.3.3.5 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE EJECUTIVO DE VENTAS Y MERCADERO.....	55
4.3.3.6 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE COORDINADOR DE OPERACIONES	58
4.3.3.7 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA SUPERVISOR CONTROL DE EQUIPO	60
4.3.3.8 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE RECEPCIONISTA	62
4.3.3.9 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE CONSERJE	64
4.3.3.10 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	66
4.3.4 PRESUPUESTO	69
4.3.5 RENTABILIDAD AL APLICAR EL MANUAL DE PUESTOS Y PLAN DE CAPACITACIÓN	70
4.3.6 CRONOGRAMA	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 CONCLUSIONES.....	74
5.2 RECOMENDACIONES	74

BIBLIOGRAFÍA 76
ANEXOS 78

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Los cambios en el mercado mundial, fluctuaciones diarias en la economía de los países, el establecimiento de acuerdos y tratados de libre comercio, nuevas políticas en la importaciones y exportaciones son algunos de los aspectos que han transformado de manera increíble la correcta administración de los recursos humanos, haciendo énfasis en las empresas que el capital más importante es precisamente su talento humano, ya que son quienes ejecutan las tareas más decisivas dentro de las empresas, es por eso que el propósito del capítulo I es realizar una síntesis de la situación actual de la empresa para la cual se realizó el proyecto.

1.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente para que las empresas puedan competir en el mercado con otras empresas que se dediquen a las mismas actividades, deben contar con ciertos recursos, tales como: equipos, materia prima, maquinarias y sin lugar a dudas con un personal altamente calificado con herramientas que faciliten y sirvan de apoyo al personal dentro de la empresa para poder alcanzar sus objetivos. Entre las herramientas que se deberían de poseer incluye una ayuda organizacional que brinde información relacionada al desarrollo de las actividades en forma eficaz y efectiva.

La implementación de una herramienta organizacional se liga directamente con la productividad y competitividad de las compañías, ya que genera una relación directa entre el recurso humano y el desempeño de la organización. Los manuales son herramientas que permiten y mejoran la eficiencia en la gestión del talento humano debido a que brindan información general y de suma importancia respecto a las tareas, responsabilidades, selección y evaluaciones, por lo que, los colaboradores deben conocerlas.

Debido a esto, es necesario que las empresas posean una herramienta organizacional, en tal sentido su ausencia generaría problemas en la definición de tareas, generando así duplicidad de funciones, además de confundir a los colaboradores nuevos sin tener guía específica de sus actividades.

Es por eso que en el presente estudio se desarrollará una herramienta organizacional para la mejora continua de la empresa Universal Shipping S.A de C.V, la cual es representante de naviera Evergreen Line, dedicada al transporte marítimo de mercadería en contenedores para facilitar la estandarización de los procesos, requerimientos necesarios, perfiles y preparación de/para los colaboradores, minimizando la incertidumbre en cuanto a las tareas y responsabilidades, creando una escala salarial e ideando un plan de carrera dentro de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES

La empresa Universal Shipping S.A. de C.V. es la responsable de representar en Honduras a naviera Evergreen Line, quien actualmente es la cuarta naviera más grande del mundo, por lo que tiene el deber de garantizar un servicio competitivo a todos sus usuarios.

Es la encargada de varios aspectos logísticos importantes en los movimientos de contenedores como: coordinar y dirigir el proceso de descarga del barco, brindar manifiestos a sus clientes para nacionalización, transportar los contenedores de los puertos de descarga a su destino final entre otros, esto se traduce a que la empresa maneja una cantidad considerable de procesos, los cuales no están bien definidos para garantizar la satisfacción al cliente final.

En los últimos meses se observó una disminución en el volumen de contenedores transportados por los puertos de operación además de un sinnúmero de problemas generados a diario dentro de la empresa por el desconocimiento de los colaboradores y la inexistencia de procesos y manuales; estos son aspectos que se pueden mejorar para que cada empleado cumpla con sus obligaciones a cabalidad y se genere un fortalecimiento de imagen para la empresa.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

A mediados del año 2014 y primeros meses del 2015, la empresa Universal Shipping logró mover la cantidad de 10,000 TEU's¹ a nivel nacional, colocándose en el primer lugar en Honduras para el transporte de contenedores desde Asia, costa oeste de los Estados Unidos y Sur América.

¹ TEU's: acrónimo del termino en ingles Twenty-foot equivalent unit, que significa unidad equivalente a veinte pies, unidad de medida de capacidad inexacta del transporte marítimo.

El crecimiento PIB en Honduras se debe al aumento de las remesas y al volumen de las exportaciones.

Sin embargo, realizando un análisis comparativo en los periodos de 2015 y principios del 2016 reflejan una disminución de volúmenes en la cantidad de TEU's manejados por Universal Shipping; generando así dudas e incertidumbre respecto a la situación que está atravesando la compañía.

Debido a la disminución del volumen de mercadería en contenedores transportada en los últimos meses también disminuyeron las actividades realizadas a diario por los colaboradores de la empresa e incrementaron las quejas por los usuarios del servicio.

1.3.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMA

Carencia de aspectos formales inherentes a cada puesto y descripción de actividades que permita a los colaboradores desempeñar sus tareas de la forma correcta.

¿De qué forma se puede mejorar el desempeño de los colaboradores para evitar el descuido en la atención al cliente, delimitando actividades, brindando un servicio eficiente que se vea reflejado en el incremento en los ingresos de la empresa?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para poder evaluar este trabajo de investigación se plantean las siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuál sería una alternativa efectiva aceptada por la presidencia de Universal Shipping para incrementar la rentabilidad de la empresa?
- b. ¿Cómo es posible contribuir al óptimo desempeño y desarrollo continuo de los colaboradores de Universal Shipping?
- c. ¿Qué herramienta se puede implementar dentro de la empresa Universal Shipping para llevar a cabo un control eficiente de tareas?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Facilitar la ejecución de las tareas pertinentes a cada cargo, eliminar la duplicidad de funciones y actividades en la empresa Universal Shipping, mediante la aplicación de un manual de puestos y plan de capacitación, para mejorar la atención al cliente e incrementar la rentabilidad de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar los factores que evitan que la empresa Universal Shipping S.A. de C.V. tenga los estándares necesarios para brindar un servicio eficaz y eficiente para sus clientes finales.
- b) Analizar la información recibida, la responsabilidad implícita en los cargos y las condiciones de trabajo en las cuales se desarrollan los mismos.
- c) Delimitar las áreas y tiempos en los que se deben brindar capacitaciones al personal para poder desarrollar las habilidades y aptitudes de mejor forma.
- d) Proponer un manual de puestos y plan de capacitación para ser aplicado en la empresa y de esta manera aumentar su eficiencia y rentabilidad.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de una herramienta flexible y dinámica puede motivar al colaborador del puesto a realizar sus tareas de manera eficiente a través de la comprensión de las funciones del mismo. El manual de puestos proporcionará una visión clara, de las cuales deben ser las características que el puesto requiere para su correcto desempeño y que ayude a la formulación de los planes de carrera en un futuro.

Se decidió elaborar un manual de puestos y plan de capacitaciones para influir más a fondo en la motivación y expectativas de las personas que laboran en la organización, obteniendo además de ello un mejor desempeño y por ende una mayor productividad.

Además limitará actividades y esto aportará grandes beneficios a la organización en lo que a procesos administrativos se refiere; los cuales, diseñados adecuadamente al talento humano son capaces de aminorar conflictos y desórdenes en las actividades, que básicamente, son una fuente de información definitiva para toda planeación y gestión de recursos humanos siendo de utilidad y

necesarias en el proceso de selección de nuevo personal, la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos así como para la misma expansión de la empresa identificando posibles oportunidades al mismo tiempo que fortalecerá la imagen de la empresa, este proyecto responderá a la necesidad que tiene la empresa Universal Shipping S.A. de C.V. en cuanto a la administración del talento humano.

Relevancia: a través de la elaboración no solo de una herramienta organizacional sino también de un plan de capacitaciones, la empresa contará con la guía para realizar las actividades de una manera óptima, eficaz y eficiente ayudando a mejorar las normas y brindando indicadores para que el servicio sea retomado por los clientes que se perdieron y aceptado por los clientes potenciales.

Conveniencia: La elaboración y estipulación de una herramienta organizacional es totalmente apropiado debido a la oportunidad de crecimiento que esto podría dar apertura a la empresa, abriendo las puertas a nuevas alianzas estratégicas en nuevos lugares, así como a competir en nuevos mercados, lo que se verá reflejado nuevamente en la consolidación de la empresa; el manual es una herramienta que facilitará a la empresa prever riesgos, identificar oportunidades e incluso establecer estrategias.

Viabilidad: para el desarrollo de una herramienta organizacional la empresa Universal Shipping S.A. de C.V. cuenta con la estructura para analizar sus puestos y determinar las políticas posibles a implementar.

Aplicabilidad: la aplicabilidad del proyecto permitirá a la empresa tener un reconocimiento destacado en mercados nacionales, logrando un posicionamiento bueno entre los nuevos competidores, así como la posible oportunidad de conocer nuevos canales de expansión.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La administración de recursos humanos significa mantener personas en la organización, que trabajen y brinden el máximo de sí mismas con actitud positiva, es en este punto en donde las decisiones que se toman en una empresa sobre recursos humanos determinan su éxito ya que significa un esfuerzo coordinado de todo el personal para lograr una administración correcta y efectiva, es por eso que el capítulo II tiene como finalidad brindar un respaldo teórico relacionado con el proyecto que se ejecutó.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Toda organización requiere ejecutar técnicas administrativas, en materia de talento humano como: programas de reclutamiento, selección, desarrollo de personal, evaluación de desempeño, escalas salariales entre otras; para poder obtener una evaluación general de sus actividades y por ende alcanzar los objetivos establecidos que le guiarán a lograr correctamente las funciones que en ella se ejecutan.

“La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (Freeman, Stoner, & Gilbert, 2006).

De allí, la necesidad de que todas las organizaciones, ya sean pequeñas o grandes conozcan con precisión las actividades realizadas por cada trabajador y las aptitudes que deben poseer. Por lo que es necesario realizar un estudio minucioso de las tareas que le correspondan a cada cargo, para que el puesto sea bien definido y dividido equitativamente especificado y asignado de acuerdo a características esenciales.

De acuerdo a Robert (2005) la globalización, reto de cambio e innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo, es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno.

Pascal decía: “Toda la sucesión de los hombres, a lo largo de los siglos debe ser considerada como un solo y mismo hombre que subsiste siempre y aprende continuamente”.

2.1.1 MACROENTORNO

La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización.

Dolan, Sghuler, & Valle (1999) han determinado seis tendencias y crisis fundamentales:

- a) Aumento de la competencia.
- b) Costos y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos.
- c) Crisis de productividad.
- d) Aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educativos.
- e) Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo; y
- f) Las tendencias para la próxima década.

Nunca hemos de olvidar que las organizaciones por sí solas no pueden cambiar, no pueden avanzar e ir adelante; para eso necesita de un agente que las impulse.

González (2008) en su informe “Capacitación para el cambio” menciona: En una empresa que cambia, todos sus miembros deben sintonizarse con el proceso de cambio. En principio, las personas están profesionalmente preparadas para desarrollar una función y esta preparación está determinada, tanto por su capacitación básica, como por su experiencia profesional. Pero si su función varía y su entorno laboral cambia, las personas deben, poco a poco, reciclar sus conocimientos para adquirir las competencias nuevas que requieren y poder asumir, con facilidad, las exigencias de su nueva responsabilidad profesional.

Un trabajo se define generalmente como un conjunto de actividades muy relacionadas que se ejecutan a cambio de un pago; sin embargo, en los últimos años el concepto de trabajo ha cambiado en forma acentuada.

Como mencionó hace poco un Bridges citado por González: Un mundo moderno está al borde de otro gran salto en cuanto a creatividad y productividad, pero el trabajo no va a ser parte de la realidad económica del mañana. Aún existe y siempre existirá una cantidad enorme de trabajo por hacer, pero no va a estar contenido en las envolturas familiares que llamamos trabajo. En realidad, hoy muchas organizaciones se encuentran rumbo a no tener puestos definidos.

Robles (2008) realizó un estudio respecto a la evaluación de la eficacia y eficiencia en el cual concluyó que, el beneficio de la evaluación de la efectividad y eficiencia de los procesos de capacitación, es un tema que debe interesar a la alta gerencia de las empresas, por cuanto es a ese

nivel que se debe disponer los recursos no sólo para capacitar al personal, sino también para evaluar ese proceso y no dejarlo de lado (p. 56).

2.1.2 MICROENTORNO

En el año 2014 el gobierno de la República de Honduras creó una dirección presidencial de transparencia y modernización del estado que tiene como línea de acción estandarizar los procesos y puestos gubernamentales que permitan la interoperabilidad de sistemas en conjunto con los sectores público, privado y académico. En la actualidad, la Secretaria de Salud, el Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SANAA), la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), el Tribunal Superior de Cuentas (TSC) entre otros aplican las herramientas organizacionales para llegar a obtener un óptimo desempeño por parte de la organización.

De la misma manera empresas privadas como Gildan, Interseg, Cervecería Hondureña y Tigo cuentan con herramientas elaboradas a la perfección para el desarrollo de las mismas, que no solo permitan el crecimiento de la organización sino el desarrollo de sus empleados.

Es por esta razón que conocer las herramientas necesarias para la identificación de necesidades de cambio organizacional es sumamente importante ya que conllevan a la implementación en procesos de cambio. Según un estudio realizado por la empresa Deloitte (2016) afirma: “la tecnología digital, los cambios demográficos de la fuerza laboral y la velocidad de la innovación llevan a las empresas a evolucionar en sus modelos de liderazgo e impulsar una cultura centrada en el empleado y la experiencia (...) Las compañías están trabajando en mejorar las oportunidades de aprendizaje para todos los empleados y cerrando la brecha de habilidades dentro de las funciones de recursos humanos... el 77% de empresas están reestructurando su organización” (Deloitte University Press, 2016).

2.2 METODOLOGÍAS APLICADAS

2.2.1 EL ICEBERG ORGANIZACIONAL

En la clase titulada sistemas de Recursos Humanos se contempla el análisis realizado por Idalberto Chiavenato, en el cual menciona que: “los procesos para colocar personas incluyen su

integración y orientación, el modelado de puestos y la evaluación del desempeño, siendo la orientación a las personas el primer paso para su adecuada colocación en los puestos de la organización” (p. 73).

A continuación, se muestra y analizan brevemente los aspectos de la cultura organizacional, los cuales se perciben como un “iceberg” porque solo una fracción pequeña del mismo aparece visible ante la sociedad; también muestra aspectos formales y fáciles de percibir como las políticas, directrices, métodos, procedimientos, objetivos, estructura organizacional y la tecnología aplicada.



Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.

Fuente: Freeman, R & Gilbert Daniel (2006).

Sobre esta base se analizan los puestos presentes actualmente o de futura creación, reflejando la información sobre aquellos, a través de la Descripción de Puestos de Trabajo aplicada en cada puesto.

En cuanto a la metodología frecuentemente empleada se combinan distintas técnicas; para el análisis de puestos se aplican unas u otras en función del puesto de trabajo estudiado en ese momento. En cualquier caso, la redacción de las descripciones se realiza tras haber consultado con

el/la empleado/a que ocupe un puesto y su jefe inmediato, una vez redactada será presentada de nuevo a empleado y jefe y así efectúen las precisiones que consideren oportunas y elaborar la descripción final.

La recolecta de información, en esta fase, es ascendente, es decir, el inicio se llevará a cabo partiendo de los puestos de menos nivel. Igualmente, se partirá de una área concreta, abordando las demás, sucesivamente; al final de esta fase del análisis de puestos se contará con un Catálogo de Puestos de Trabajo actualizado y suficiente que sea empleado para las funciones de gestión de recursos humanos.

2.2.2 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo a lo estudiado durante la clase de Estrategia Gerencial y el autor del libro Administración Estratégica, Thompson (2012) menciona que es más difícil determinar los recursos intangibles, sin embargo, a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes de una empresa, estos abarcan varias clases de activos humanos y capital intelectual, así los recursos de habilidades y conocimientos de una empresa se manifiestan en sus administradores y empleados.

2.2.3 CAPACIDADES EN TRES PLANOS

Según Alles (2006) menciona en su libro que existen tres grupos de capacidades sumamente importantes a encontrar en el talento humano, ellos son: Conocimientos, Destrezas y Competencias; algunos conocimientos requieren mayor tiempo para su desarrollo como el idioma, por otra parte tenemos las destrezas o habilidades que son fáciles de evaluar pero no fácilmente desarrollables, como por ejemplo la resistencia al cansancio mientras que se realiza una relación estrecha entre aquellas destrezas que tengan una relación directa con las características de personalidad, estas serán tratadas como competencias por ejemplo la adaptabilidad al cambio.

2.3 TEORÍAS

2.3.1 TEORÍA DE SUSTENTO

2.3.1.1 PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

“Los procesos para colocar a las personas pueden ser rudimentarios y obsoletos, pero también complejos y refinados” (Chiavenato, 2009, p. 173).

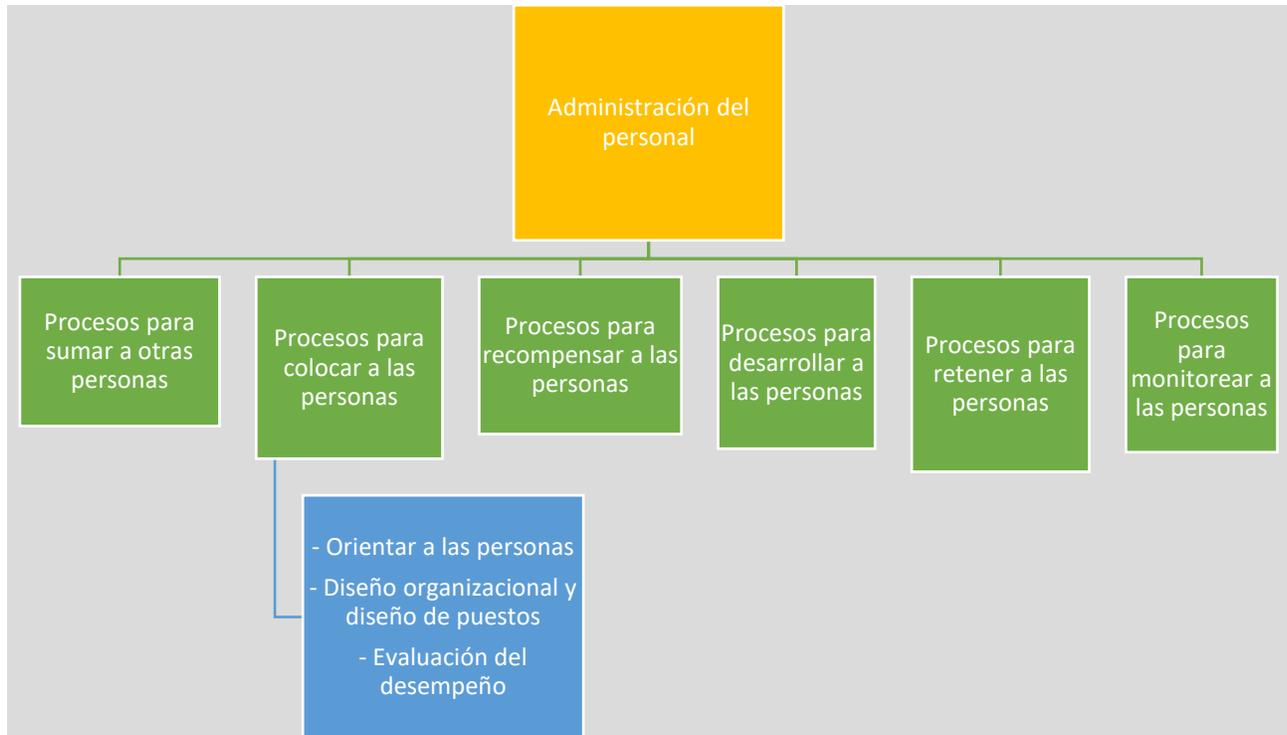


Figura 2. Los procesos de la administración del personal

Fuente: Chiavenato, I (2009).

De acuerdo a Chiavenato (2009) menciona que en muchas organizaciones que se practican procesos rudimentarios tienen una visión lógica y determinista siguiendo un patrón burocrático y fragmentación de tareas influenciada a la eficiencia y exigen que las personas realicen actividades de acuerdo a un método de trabajo preestablecido y que sigan las rutinas pensando que esto es un método perfecto acabado e inmutable mientras que tenemos organizaciones con visión amplia y sistemática siendo adaptables y flexibles, hacen que las personas vean hacia las metas previamente trazadas con un poco de libertad de elección y con obediencia a las normas generales de cada organización siendo así un sistema privilegiado y orientado al cambio, mejora constante y desarrollo de tareas que garanticen la competitividad de la organización.

Chiavenato (2009) hace un énfasis especial en los procesos de colocación de las personas ya que incluye los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación del desempeño en su puesto.

Son varias las medidas de guía que las empresas deben ofrecer a sus trabajadores, entre ellas: imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones así mismo delimitar metas y establecer resultados que se deban alcanzar en determinado tiempo.

2.3.1.2 ORGANIZACIÓN INNOVADORA O ADHOCRÁTICA

Según Blanco (2003) afirma que la estructura está compuesta por profesionales altamente cualificados que se enfrentan a la resolución de problemas no normalizados previamente. Hay dos tipos de organización innovadora:

- Adhocracia administrativa: aquella empresa innovadora que carece de sistema técnico, entendido como sistema productivo
- Adhocracia operativa: que innova y soluciona problemas directamente en nombre de sus clientes, el trabajo directivo y el núcleo de operaciones se combinarán en un solo esfuerzo.

A continuación, se conceptualizan ciertos aspectos fundamentales para la elaboración de un manual de puestos y plan de capacitación.

2.3.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.3.2.1 ORGANIZACIÓN

Las organizaciones pueden ser muy variables, según el grado de su estructuración puede ser formal e informal.

“Una organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución” (Robbins & Coulter, 2000).

“Una organización informal es aquella que emerge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos” (Robbins & Coulter, 2000).

2.3.2.2 DIVISIÓN DE TRABAJO

La división del trabajo “es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general” (Robbins & Coulter, 2000).

2.3.2.3 DEFINICIÓN DE CARGO

Chiavenato (2009) afirma: “Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de una organización” (p. 475).

Mientras que Urquijo (2008) afirma que un puesto es: “La célula constitutiva del trabajo organizado, refleja su relación estrecha y directa con los niveles del organigrama; y, el carácter funcional, manifiesta su dinamismo, por referencia a los objetivos de la empresa” (p. 85).

2.3.2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGO

Básicamente es el documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales; cuando se define un puesto de trabajo se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

Gan Bustos (2013) considera que la descripción del cargo es: Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el colaborador), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones (cómo lo hace), objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p. 26)

2.3.2.5 ANÁLISIS DE CARGO

Chiavenato (2009) define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”

2.3.2.6. MODELOS TEÓRICOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

Según Chiavenato (2009), la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- a) Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama y contenido del cargo.
- b) Extrínsecos: requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

Urquijo (2008) incluye dentro de los aspectos intrínsecos a los equipos, los instructivos, las tareas, roles y funciones.

Sherman (1999) divide la información en dos categorías:

- a) Descripción del puesto: identificación (ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (descripción genérica, sirve para proporcionar una síntesis que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese, con los demás puestos) y deberes (son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, cómo y por qué lo hace).
- b) Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (educación, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, habilidad) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales. (P.236)

Por ende, si el proceso de descripción de puesto y especificación de puesto está mal enfocado y obsoleto por falta de seguimiento o actualización, entonces nos atrevemos a predecir que los demás procesos que éste alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) están realizándose ineficazmente.

2.3.2.7 FINALIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Según Varela (2006) el análisis y la descripción de puestos son métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de áreas, parte de este aspecto la posibilidad de continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de recursos humanos, valuación de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, plan de vida y carrera profesional, entre otros.

Permitir la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos, además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto y a su vez su futuro facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

2.3.2.8 PROCEDIMIENTO Y CAPACITACIÓN

Hemos visto que es la cultura la que hace al ser humano y que es mediante el desarrollo del trabajo que el humano inicia su superación, por lo que no hay colaborador que no sea formado y transformado por su propio trabajo.

De acuerdo con Prieto (2008) procedimiento es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

Según Silíceo (2006) afirma que: La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (p. 25)

También indica que el nivel de incompetencia que señala el autor Laurence J. Peter en su libro “The Peter Principle” no tiene por qué darse.

Los propósitos de la capacitación según Silíceo (2006) son siete, los cuales se enumeran a continuación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.

Según Robbins (2005) capacitación es un servicio de formación que se brinda a empresarios y/o empleados con el propósito de dotarles en destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personas y otras áreas relacionadas.

De acuerdo con Decenzo (2001) con la capacitación de los empleados, se trata de ayudar a los individuos a aprender; el aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, es algo que lo acompaña a lo largo de su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no surge de la nada. Al contrario, depende de varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el maestro y el alumno.

2.3.2.9 COMPONENTES DEL PUESTO

Además de los títulos de los puestos, las descripciones pueden abarcar algunos componentes del trabajo, desarrollados y clasificados por Ira T. Kay, que a continuación incluyo:

Elemento: componente básico de un proceso de trabajo que puede incluir el inicio, realización y culminación de unidades de trabajo. Los elementos son las unidades individuales más pequeñas de un trabajo físico y mental, identificable y definible, con el que se provoca un resultado.

Tarea: serie coordinada de elementos de un trabajo que sirven para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse en forma independiente.

Actividad: conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un colaborador.

Deber u obligación: una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.

Responsabilidad: deber o grupo de deberes que identifican y describen el propósito o razón primordiales de la existencia de un puesto.

Resultado: producto esperado del desempeño del trabajo, desde el punto de vista de una empresa, con un propósito definido.

2.3.2.10 DIFERENCIA ENTRE COMPETENCIA Y COMPETENTE

La Real Academia Española (2016) define competencia como: “Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa; también como la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa”.

Moliner María (2006) define competencia como: “Circunstancia de ser una persona, empleado o autoridad la competente para resolver cierto asunto” (p. 28).

Esto nos lleva a tener que precisar la palabra competente, la cual define la Real Academia Española como: “Dícese de la persona a quien compete o incumbe alguna cosa; buen conocedor de una técnica, de una disciplina, de un arte”.

2.3.2.11 TALENTO

De acuerdo a Joch, citado por Weineck (2005) afirma que: se suele distinguir entre un enfoque estativo y otro dinámico; el concepto estativo del talento incluye como rasgos característicos los siguientes cuatro conceptos:

- Condiciones, que hacen hincapié en las capacidades;
- disposición, que destaca la voluntad;
- entorno social que determina las posibilidades y
- resultados, que documentan los rendimientos realmente conseguidos.

En la visión dinámica del talento, éste no se “estructura” a no ser en el transcurso de un proceso activo y dirigido hacia un objetivo (“especificación”), y este proceso es una transformación que abarca la personalidad en su conjunto. El concepto dinámico del talento incluye, pues, tres rasgos característicos principales, a saber:

- El proceso de cambio activo.
- La regulación mediante el entrenamiento y la competición y
- El acompañamiento pedagógico.

Basándose en estos intentos de definición estática y dinámica, se define el talento de la manera siguiente: tiene talento, o es un talento, aquella persona que, sobre la base de sus condiciones, su disposición para el rendimiento las posibilidades de su entorno vital real, consigue resultados de rendimiento superiores al promedio de su edad y susceptibles de desarrollarse; dichos resultados son producto de un proceso de cambio activo, acompañado de una pedagogía, regulado de forma selectiva por el entrenamiento y orientado con perseverancia hacia un nivel de rendimiento elevado que se conseguirá posteriormente. (P. 111)

2.3.2.12 DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información” (Davenport & Prusak, 2000, p. 76).

2.3.2.13 MOTIVACIÓN

En la psicología no hay un consenso sobre la definición de la motivación, sin embargo, Zuazua Alberto (2007) considera que la motivación es: “el potencial de excitación, la tendencia a actuar, las ganas de hacer algo, que proceden del instinto o pulsión instintiva y de la cognición (...)

implica energía, dirección, persistencia y equi-finalidad, que son todos ellos aspectos de la activación y de la intención” (p. 102).

2.3.2.14 LIDERAZGO

De acuerdo a Maxwell John (2008) “existen más de cincuenta definiciones y descripciones de liderazgo en sus archivos personales, pero podría concluir que liderazgo es influencia” p. 359.

2.3.2.15 RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS

Alles Martha (2006) realiza un análisis mediante un gráfico del árbol en su libro “Selección por competencias” sin embargo lo ligaré en torno a la metodología del iceberg organizacional, Alles menciona que la parte visible del árbol representa lo que vemos en las personas o sea sus comportamientos y la raíz del árbol es decir lo no visible son las competencias, cuando cada persona actúa en todo momento pone en juego sus diferentes capacidades por lo que la otra persona puede ver sus comportamientos, básicamente se puede decir que los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo.

2.4 MARCO LEGAL

La descripción de puestos es un documento indispensable para cualquier organización, en el cual se precisa el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación. Cuando un trabajador se incorpora a la empresa e inicia la prestación del servicio se constituye, entonces, la fuente de la relación laboral.

Según Varela (2006) “la legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible” (p. 75).

Además, cuando no hay una relación de trabajo, el empleador tiene el derecho de recibir en forma eficiente el servicio. Para lograrlo, deben precisarse con claridad las actividades y responsabilidades del puesto. Al respecto, la misma legislación laboral señala que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al “desobedecer el trabajador a su patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.

Por último, la legislación señala como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, el cuidado y el esmero apropiados y en la forma, el tiempo y el lugar convenidos”.

Las tres disposiciones señaladas consignan la necesidad de que se estipule con claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que, de otra forma, sería carente de base para regular las relaciones entre contratantes y contratados.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El objetivo de este capítulo es explicar la metodología que sustenta el estudio. En primer lugar, ya se definió el problema de estudio por lo que se procede a establecer el tipo de investigación que se llevará a cabo y así elaborar el diseño de la misma. El siguiente paso es definir la muestra, efectuando la recolección y análisis de los datos que se obtuvieron con la investigación.

Este estudio se realizó en la empresa Universal Shipping S.A de C.V, cuenta con dos sucursales, la principal localizada en San Pedro Sula y la otra en Tegucigalpa, Honduras. Para los fines que el estudio requiere se analizan ambas sucursales y así conocer la línea de procesos y puestos que manejan y de esta forma analizar e implementar de la herramienta organizacional que mejor se adapte.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz metodológica

Título	<ul style="list-style-type: none">• ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S.A. DE C.V.
Problema	<ul style="list-style-type: none">• Carencia de estándares de procesos que permita a los colaboradores desempeñar sus actividades de la forma correcta, descuidando la atención al cliente, brindando un servicio ineficiente y generando disminución en los ingresos de la empresa.
Preguntas de Investigación	<ul style="list-style-type: none">a. ¿Cuál sería una alternativa efectiva aceptada por la presidencia de Universal Shipping para incrementar la rentabilidad de la empresa?b. ¿Cómo es posible contribuir al óptimo desempeño y desarrollo continuo de los colaboradores de Universal Shipping?c. ¿Qué herramienta implementar dentro de la empresa Universal Shipping para llevar a cabo un control eficiente de procesos?
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar la adopción de estándares de procesos eficientes en la empresa Universal Shipping mediante la aplicación de un manual de descripción y análisis de puestos que incluya un plan de capacitación para los empleados y de esta forma mejorar la atención al cliente e incrementar la rentabilidad de la empresa.
Objetivo Específico	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los factores que evitan que la empresa Universal Shipping S.A de C.V tenga los estándares necesarios para brindar un servicio eficaz y eficiente a sus clientes finales.• Determinar la responsabilidad implícita en los cargos y las condiciones de trabajo en las cuales se desarrollan los mismos.• Delimitar las áreas y tiempos en los que se deben brindar capacitaciones al personal para poder desarrollar las habilidades y aptitudes de mejor forma.• Elaborar y proponer un mapa de descripción y análisis de puestos para ser aplicado a la empresa y de esta manera aumentar su eficiencia y rentabilidad.
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none">• Independiente: Satisfacción al cliente, tiempos de respuesta, Rentabilidad de la empresa.• Dependiente: Herramienta organizacional para la mejora continua de Universal Shipping S.A de C.V.

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Con la figura 3 podemos evaluar de manera correcta el efecto de la implementación de un manual de puestos y plan de capacitación en la empresa Universal Shipping;

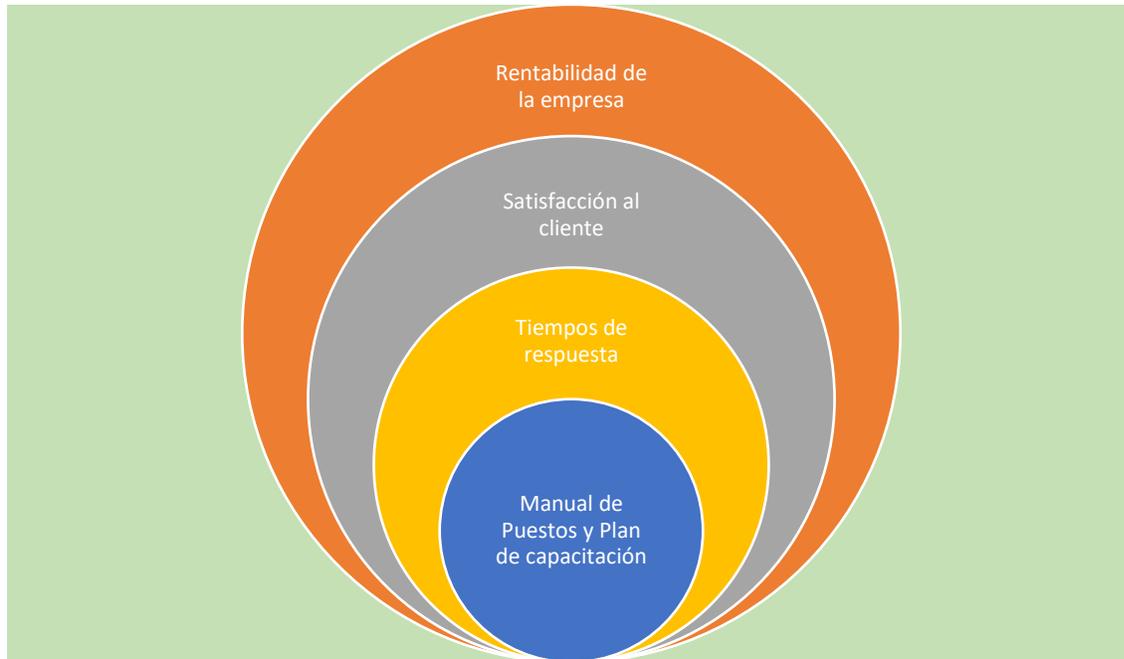


Figura 3. Diagrama de las variables

La variable dependiente en torno a la investigación, se centra en el desarrollo de un manual de puestos y plan de capacitación que delimite actividades e incluya un plan de capacitaciones, de la cual depende de las variables: tiempos de respuesta, satisfacción al cliente y rentabilidad de la empresa; siendo éste una herramienta adecuada y bien definida, la mejora a la atención al cliente es algo totalmente posible y alcanzable.

3.1.3 HIPÓTESIS

Para el desarrollo del proyecto se estableció que el tipo de hipótesis es la que establecen relaciones de causalidad ya que éstas afirman que existe relación entre las variables y además explican cómo son estas relaciones, también establecen entre las variables relaciones de causa y efecto.

3.1.3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A mejores guías y asignaciones laborales establecidas a los colaboradores en conjunto con una formación idónea; mayor cumplimiento de normativas y metas mejorando la competitividad de la empresa Universal Shipping S.A. de C.V.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 ENFOQUE

El enfoque mixto representa un conjunto de procesos de investigación, recolección y análisis cuantitativo y cualitativo, así como su integración y discusión conjunta para lograr un mayor entendimiento de los procesos que la empresa Universal Shipping S.A. de C.V. ejecuta. Es importante resaltar que la empresa previamente mencionada, todavía no cuenta con manuales por lo que se pudieron analizar las condiciones, técnicas en procesos, técnicas financieras y humanas aplicadas en la empresa y al mismo tiempo se puede evaluar la viabilidad del proyecto que se desea poner en marcha.

Sin embargo, debido a la naturaleza del estudio predomina el enfoque cualitativo ya que se penetra en la intimidad del problema para tener un panorama más amplio del mismo con mayor fidelidad y menor sesgo posible en la información ejerciendo una actitud neutral en la comprensión de los procesos.

La investigación tiene un enfoque mixto debido a que según Sampieri (2007) dicho enfoque combina las fortalezas del enfoque cuantitativo y cualitativo tratando así de minimizar las debilidades potenciales.

3.2.2. MÉTODOS

Los métodos aplicados en el estudio fueron bastante amplios, entre ellos se pueden incluir:

- El método inductivo, ya que se crearon conclusiones generales a partir de los antecedentes que se presentaron al inicio de la investigación.
- El método deductivo aplicado a partir de la observación del problema con el cual se generan deducciones de consecuencias o proposiciones.

- El método descriptivo, porque se evalúan varias características del problema actual que enfrenta la empresa Universal Shipping S.A. de C.V.
- No se puede dejar de lado el uso del método explicativo ya que se buscó la relación entre la causa y el efecto del problema previamente establecido.
- También se empleó el método de baja estructuración el cual se basa en la categorización de información después de haber investigado y recolectado todos los datos.
- El método de alta interferencia, ya que el investigador estuvo presente en el campo corroborando personalmente los datos que se obtuvieron.
- El método documental, bajo el cual se seleccionó y recopiló por medio de lectura, documentos de la empresa como monitoreos, cuadros de control entre otros archivos con información sumamente importante para elaborar un análisis que ayudase al proyecto de investigación.
- El método analítico debido a que se realizó la descomposición de todos los elementos que inciden en el bajo desempeño de los colaboradores para observar las causas, la naturaleza y los efectos que esto conlleva.
- El método sintético ya que mediante el razonamiento se trató de reconstruir un análisis para realizar una exposición metódica y breve de los hechos que se generan dentro de la empresa Universal Shipping.
- El método histórico fue de suma importancia en el desarrollo de la investigación, particularmente en el capítulo II, en el cual se elaboró el marco teórico también porque se obtuvo de fuentes secundarias datos relevantes como bitácoras de buques, historial de guías de carga entre otra información bastante diversa e importante.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

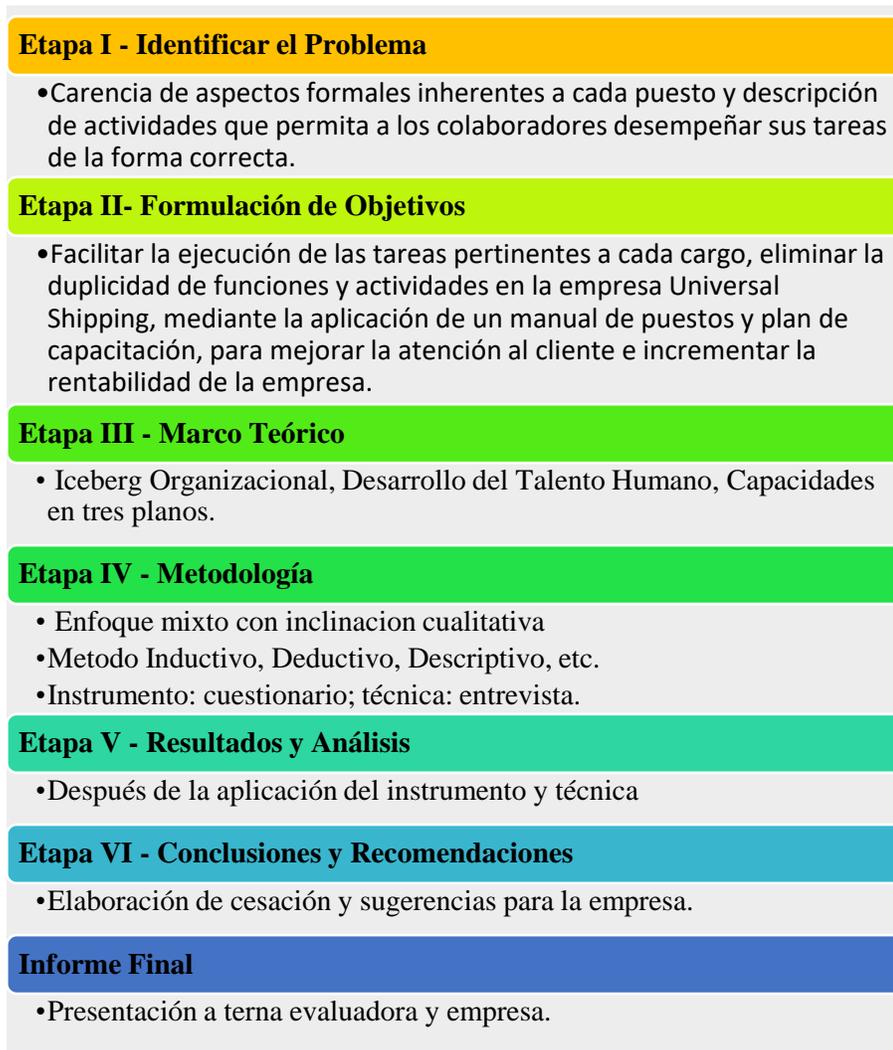


Figura 4. Esquema de diseño

Por medio del diseño de la investigación se obtuvo toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis. Esta investigación es de tipo No Experimental Transversal.

No experimental porque no se pueden manipular las variables, la información a recolectar se obtuvo por parte de todo el talento humano que labora para la empresa y transversal porque la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es analizar los fenómenos/procesos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014).

Los diseños transversales tienen como objetivo indagar los valores en los que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos situaciones, contextos, fenómenos, variable o concepto y proporcionar su descripción.

Esta investigación fue de campo, por cuanto los datos que se recolectaron fueron extraídos directamente del ambiente estudiado sin alterar ninguna de las variables, es decir, se tomó la información para la elaboración del manual de puestos y plan de capacitación directamente de los colaboradores que trabajan en la empresa Universal Shipping S.A. de C.V. a través de cuestionarios y entrevista.

3.3.1 POBLACIÓN

Para la realización del proyecto se analizaron todos los puestos de trabajo que interfieren directamente en los procesos de la empresa Universal Shipping como: envío de manifiestos, manejo y control de equipo, seguimiento de embarques, atención al cliente, contabilidad, control de demoras, ventas y mercadeo.

La organización que se estudió cuenta con 18 empleados y 4 departamentos (Servicio al cliente, Operaciones, Ventas y Mercadeo y Contabilidad).

3.3.2 CENSO

Debido al tamaño organizacional que tiene la empresa actualmente, no se tomara una muestra si no que se implementara un censo el cual tomara al total de su talento humano siendo 18 empleados y 4 departamentos (Servicio al cliente, Operaciones, Ventas y Mercadeo y Contabilidad). El análisis se ejecutó para todo el talento humano que labora en la empresa a excepción del gerente general y el gerente financiero.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

- Unidades de Análisis: los cuatro departamentos (Servicio al cliente, Operaciones, Ventas y Mercadeo y Contabilidad)
- Elemento de análisis: Gerentes, vendedores, personal de servicio al cliente, operaciones, personal del departamento de Contabilidad.
- Marco de análisis o muestral: Lista de empleados de la empresa Universal Shipping S.A. de C.V.
- Tipo de Censo: estadístico, en el cual se realiza un recuento en estadística descriptiva de los elementos de una población.
- Tamaño de Muestra: Debido a que es una población finita se hizo uso del censo, se observaron y aplicaron cuestionarios al personal en su totalidad.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Dado que la investigación se realizó en una empresa categorizada como pequeña en cuanto a estructura organizacional, la unidad de respuesta fueron el conteo total del número de entrevistas aplicadas por los puestos definidos actualmente.

Se detalla a continuación el total de las personas y cada puesto dividido según la estructura jerárquica que actualmente se emplea en la empresa:

Tabla 2. Unidad de respuesta

<i>Nombre del Puesto</i>	Número de Personas por Puesto	Tipo de entrevista realizada	Número de entrevistas recibidas
<i>Servicio al Cliente</i>	4	Panel por Puesto	2
<i>Consejería</i>	2	Panel por Puesto	1
<i>Asistente Financiero</i>	2	Colaborador Clave	2
<i>Cuentas por cobrar</i>	1	Colaborador Clave	1
<i>Recepcionista</i>	1	Colaborador Clave	1
<i>Ventas</i>	4	Panel por Puesto	1
<i>Control de equipo</i>	1	Colaborador Clave	1

<i>Operaciones</i>	1	Colaborador Clave	1
<i>Gerentes</i>	2	N/A	0
<i>Total</i>	18		10

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En este estudio para realizar la recolección de los datos se aplicaron cuestionarios, visitas, técnicas de campo, análisis a través de la observación y escenarios financieros (este último para evaluar si la empresa cuenta o no con capacidad para invertir en un plan de capacitaciones).

Recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: Seleccionar un instrumento de recolección de los datos, aplicar este instrumento y preparar registros obtenidos (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.4.1 INSTRUMENTOS

Para llegar a una auténtica división de funciones y una productividad mayor, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. En términos generales, la descripción de puestos permite identificar las tareas y conocer el contenido en la delegación de funciones, así como definir los deberes, las responsabilidades y las relaciones entre los empleados.

3.4.1.1 CUESTIONARIO

Para la recolección de información se ejecutaron cuestionarios para todos los puestos existentes en la empresa Universal Shipping S.A de C.V. con un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en la investigación, siendo un instrumento fundamental para la obtención de datos.

Está destinado a recopilar información, para elaborar la descripción y especificación de cada puesto, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tarea que desempeña y otros datos complementarios importantes.

Además, nos ayudó a conocer si las personas ocupan los cargos adecuados en base a su experiencia y preparación académica, nos permite crear compensaciones adecuadas, elegir los temas acertados para la capacitación y desarrollo; así mismo es una herramienta para identificar los requisitos que debe poseer un candidato para ocupar un cargo en el proceso de reclutamiento y selección de personal entre otros.

Entre los alcances de la aplicación de cuestionarios podemos destacar que es una forma eficaz y rápida de obtener información de los colaboradores además de ser menos costoso, además que es un método amigable a través del cual se puede cerciorar que los entrevistados entienden las preguntas. Las ventajas además de ser el más económico es que los ocupantes del puesto pueden llenar el cuestionario conjuntamente con sus supervisores, también es ideal para analizar puestos de alto nivel sin afectar tiempo ni actividades de los ejecutivos. Dentro de sus limitantes podemos decir que no se debería aplicar en cargos de bajo nivel en los cuales el entrevistado tiene dificultad para interpretarlo y responderlo además de exigir que se planee y elabore con cuidado.

El primer inciso llamado “Identificación” tiene como finalidad, individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa; el inciso dos “Organización” tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa el puesto en la organización y su jerarquía; el inciso tres “Perfil del puesto” es el que permite identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto, en el inciso cuatro “Objetivo del puesto” ayuda a determinar la razón principal del puesto o su razón de ser, el inciso cinco “Responsabilidad y Autoridad” tiene como finalidad determinar los alcances y limitaciones en la función del puesto y finalmente el inciso seis “Funciones” describe las actividades de la persona que debe ocupar el puesto.

El instrumento utilizado para recolectar la información de análisis de puesto que se ejecutó en la empresa Universal Shipping S.A. de C.V. se encuentra adjunto en “anexos”.

3.4.2 TÉCNICAS

3.4.2.1 ENTREVISTA

Para llevar a cabo la recolección de información se ejecutó una técnica documental mejor conocida como *Entrevista estructurada de respuestas abiertas*; se logró interrogar a través de una

conversación profesional con las personas que actualmente laboran en los puestos definidos en la empresa, se obtuvo información valiosa acerca de las actividades que se desarrollan, además las personas entrevistadas estuvieron muy perceptivas a las preguntas ejecutadas en base al instrumento aplicado, la empresa asignó suficiente tiempo para la ejecución de las entrevistas resultando una íntegra transcripción en las respuestas brindadas por los entrevistados porque se logró información descriptiva respecto a las tareas y situaciones que a diario se presentan. Es importante resaltar que se hizo uso de la técnica de entrevista porque la población es pequeña y manejable.

Se llevaron a cabo dos tipos de entrevista basándose en la naturaleza del trabajo, la primera tipo panel por puesto con varios empleados que ocupan el mismo puesto para posteriormente consensuar y redactar la descripción de puesto y la segunda fue la entrevista directa la cual consistió en aplicar el instrumento a la persona que maneja un único puesto (a los que se catalogaron como colaboradores clave) dentro de la estructura organizacional de la empresa.

También se hizo uso de la técnica de observación utilizando los sentidos para observar, describir y explicar el comportamiento de los colaboradores frente a las actividades diarias, por el cual se explicó la conducta observada de la forma más fielmente posible en relación a lo que ocurre en la realidad.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

La entrevista fue aplicada a los ocupantes de los cargos de orden administrativo, con las siguientes características:

- a. La entrevista: fue estructurado en un formulario de preguntas en la que los ocupantes de los cargos respondieron todas las indicaciones posibles sobre el cargo, su contenido y sus características.

Para la ejecución del cuestionario y entrevista se siguió el siguiente proceso:



Figura 5. Ejecución de técnica

Según Chiavenato para elaborar de manera correcta una herramienta organizacional comprende de tres etapas las cuales se ejecutaron a cabalidad en el presente estudio:

- A. Planeación
- B. Etapa de preparación
- C. Etapa de Ejecución

Para el caso de estudio se ha identificado la carencia de herramientas organizacionales que permitan el amplio y elocuente desarrollo e los colaboradores y por esa razón el análisis de puesto es valioso.

3.5 DIAGRAMA DE FLUJOS

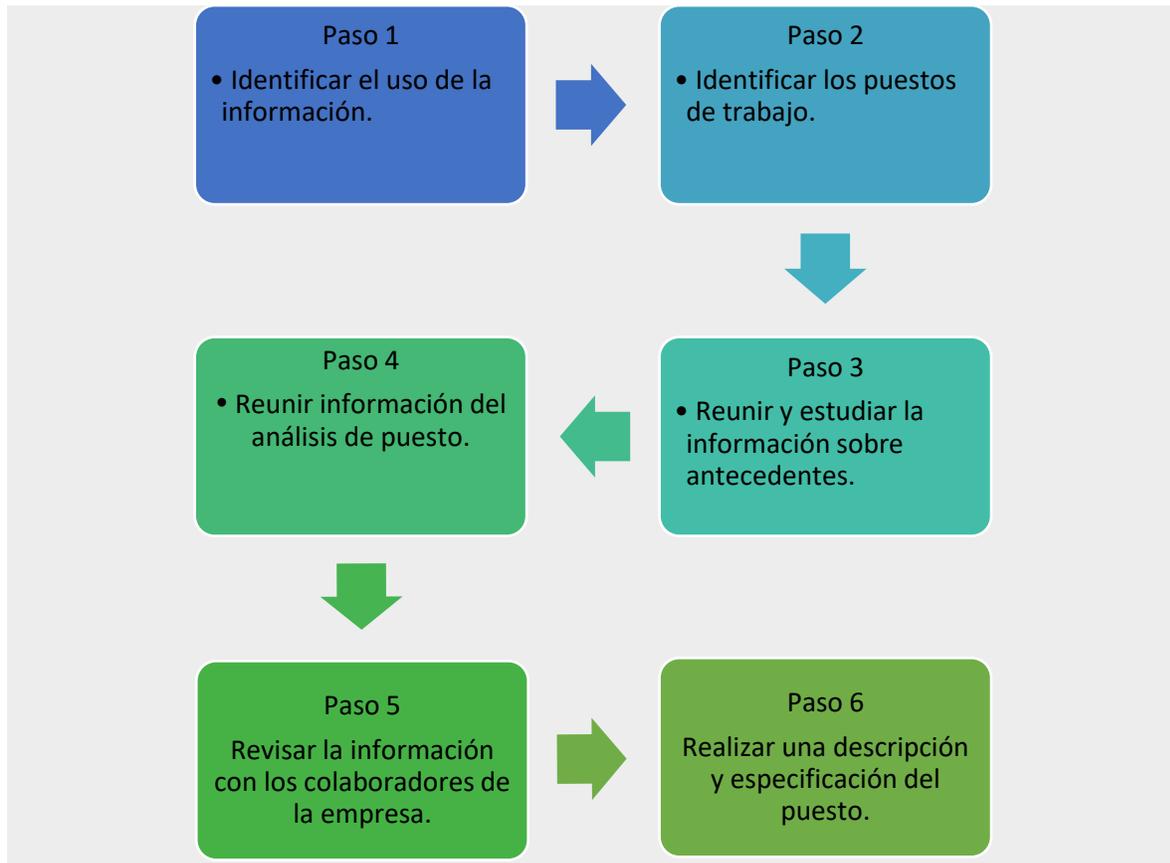


Figura 6. Pasos para el análisis de puestos

3.6 ESQUEMA DE SOLUCIÓN

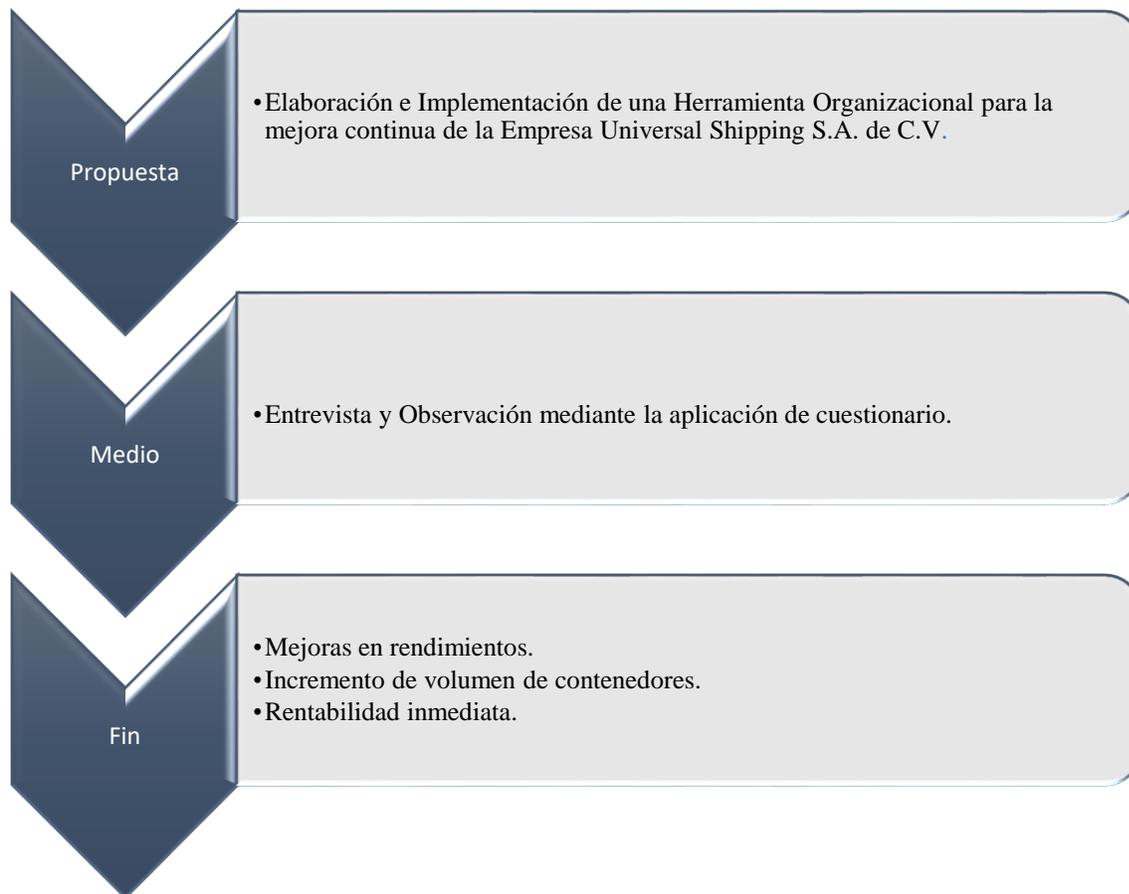


Figura 7. Esquema de Solución

3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.7.1 FUENTES PRIMARIAS

Como fuente primaria tenemos la aplicación de los cuestionarios al recurso humano de la empresa Universal Shipping S.A de C.V. recolectando considerable información con respuestas exactas, en poco tiempo y a un bajo costo, también la propia empresa proporcionó la estructura jerárquica de la misma, la cual permite definir quien le reporta al puesto y qué puestos le reportan al puesto analizado, así como el personal de nivel directivo y operativo que maneja información valiosa como escenarios financieros, además de la observación directa acerca de las actividades que se están ejecutando dentro de la empresa reduciendo así la subjetividad tanto del colaborador como del investigador (en este caso).

También se analizaron las bitácoras de embarques de la empresa ya que ayuda a dilucidar aspectos relacionados con el puesto de trabajo, así como actividades diarias de la compañía, accediendo a información específica que no encontraría en otra fuente. Otra fuente secundaria es el historial y cuadros comparativos de los movimientos de contenedores de la empresa en los últimos 6 meses, porque ayudan a analizar donde se generan atrasos y principalmente aducir los problemas a los que la empresa se enfrentó en los últimos meses.

3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de las fuentes secundarias tenemos manuales de organización en el cual se exponen en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones, también a través de los manuales de contenido múltiple en el cual se detalla el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La eficiencia en el desarrollo del trabajo y la productividad siempre han sido motivo de preocupación entre los gerentes. Por consiguiente, la especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente.

Una vez completa la información que fue recolectada a través de la aplicación del cuestionario y de la entrevista a los colaboradores de Universal Shipping S.A de C.V. dicha información fue verificada con el gerente general con la finalidad de depurarla para presentarla lo más objetiva posible y posteriormente se realizó un análisis de los resultados, a fin de presentar una información desglosada porcentualmente para permitir la visualización de cada una de las respuestas emitidas por los ocupantes de los diferentes puestos con que cuenta la organización.

4.1 RESULTADOS DE ENTREVISTA

4.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

En la figura No. 8 que se muestra a continuación, se analiza la distribución sobre el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa Universal Shipping S.A de C.V. en relación a la identificación del cargo que ocupan.

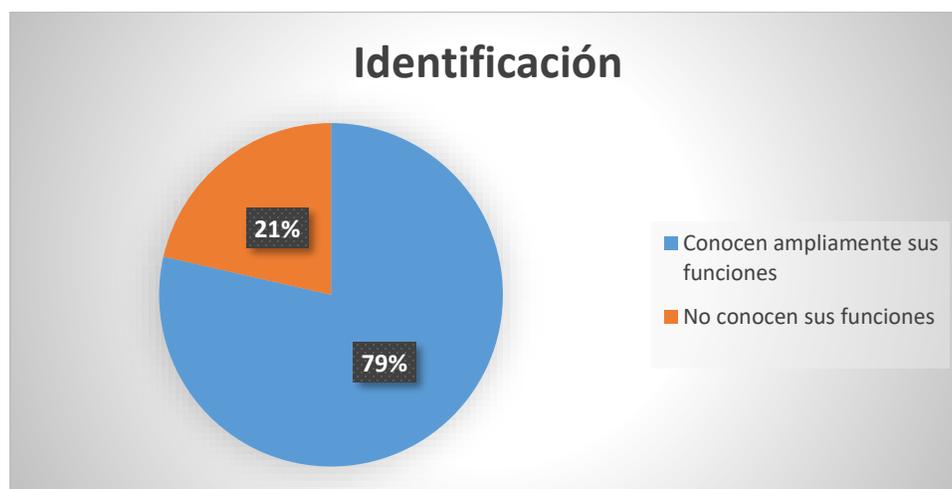


Figura 8. Identificación del puesto

El 79% de los colaboradores poseen claros conocimientos referentes a la identificación de su puesto, mientras que un 21% no brindaron información coherente al respecto, esto se traduce en que la mayoría del personal tiene un conocimiento amplio de las actividades que desarrollan, mientras que la minoría de los colaboradores de la empresa cuentan con una vaga información sobre la identificación de los cargos que desarrollan dentro de la organización; por lo tanto para que exista un conocimiento más amplio y eliminar en un 15% la ignorancia respecto a la identificación de puesto, se deben realizar inducciones y socializar herramientas organizacionales dentro de la empresa que permitan ampliar el conocimiento respecto a la denominación del cargo, la gerencia, el departamento al cual pertenecen y a quien deben reportar.

4.1.2 ORGANIZACIÓN

En la figura No. 9 se muestra la noción que tienen los colaboradores de la empresa Universal Shipping S.A de C.V. Respecto al nivel de supervisión que se ejerce dentro de la empresa.



Figura 9. Organización

Se puede observar claramente que la mayoría de los censados no conoce quien los supervisa y a quien deben brindar explicaciones, se apreció que dentro de la empresa existe un alto nivel de empoderamiento en los colaboradores, lo que permite que exista un alto rendimiento y buenos resultados, también esto demanda un gran nivel de responsabilidad en cada uno de las personas que forman parte del talento humano ligado al desarrollo y seguimiento de las actividades realizadas

todos los días en la empresa; por lo tanto para eliminar en un 50% que no conoce la estructura jerárquica de la empresa, se debe reestructurar el organigrama según áreas e incentivar el empoderamiento mediante la creación de una herramienta organizacional.

4.1.3 PERFIL DEL PUESTO

En la figura No. 10 se observa la distribución entre el conocimiento que los colaboradores de la empresa Universal Shipping S.A de C.V. deben poseer en relación a la formación académica, experiencia y habilidades.

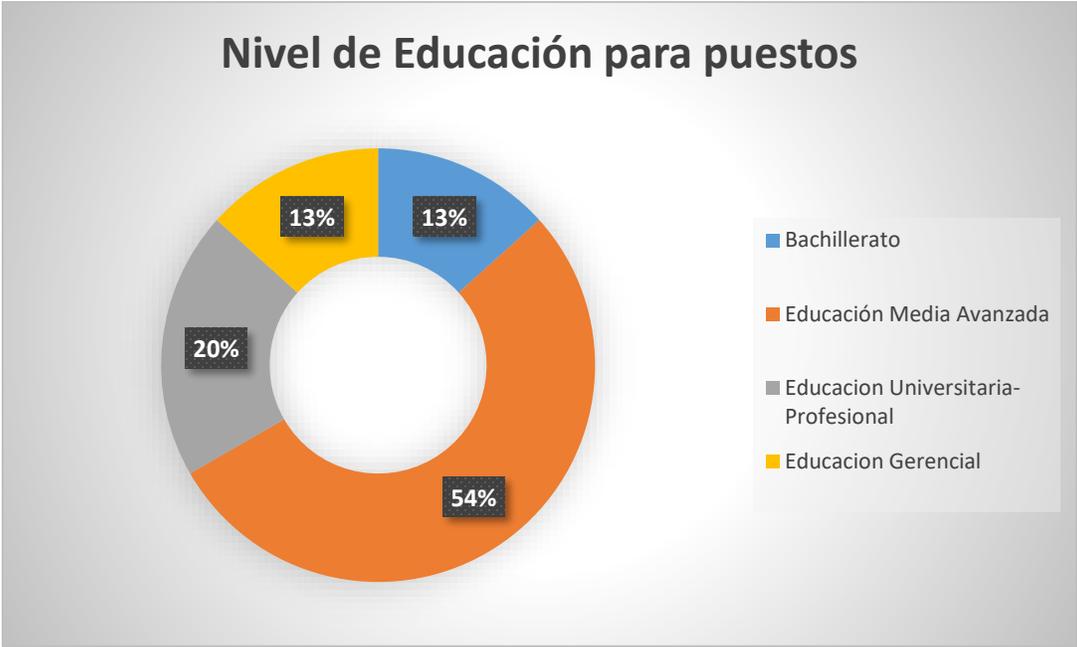


Figura 10. Nivel de educación para puestos

De acuerdo a lo expuesto en la figura anterior, el nivel mínimo de formación académica que los colaboradores deben tener para ocupar un puesto como “Conserje” es el haber cursado Bachillerato, quienes actualmente representan el 13% de la población; mientras que la mayoría representada por un 54%, señala a la Educación Superior (o pasante universitario) es necesaria para desempeñar el cargo en el área de contabilidad, operaciones y servicio al cliente, otro 20% manifestó que requieren un nivel profesional (ventas, mercadeo) y por último un 13% que engloba los niveles gerenciales manifestaron que, se requiere estudios de nivel post grado; por lo tanto para definir de mejor manera cada puesto y colocar a las personas idóneas en el puesto correcto, es

necesario elaborar un perfil de puesto, para que al momento de reclutar personal se cumpla con los requisitos y expectativas señaladas anteriormente.

En cuanto a lo que experiencia se refiere, la figura No. 11 muestra la relación en cuanto a la experiencia que se debe tener en el cargo y el dominio del idioma inglés:

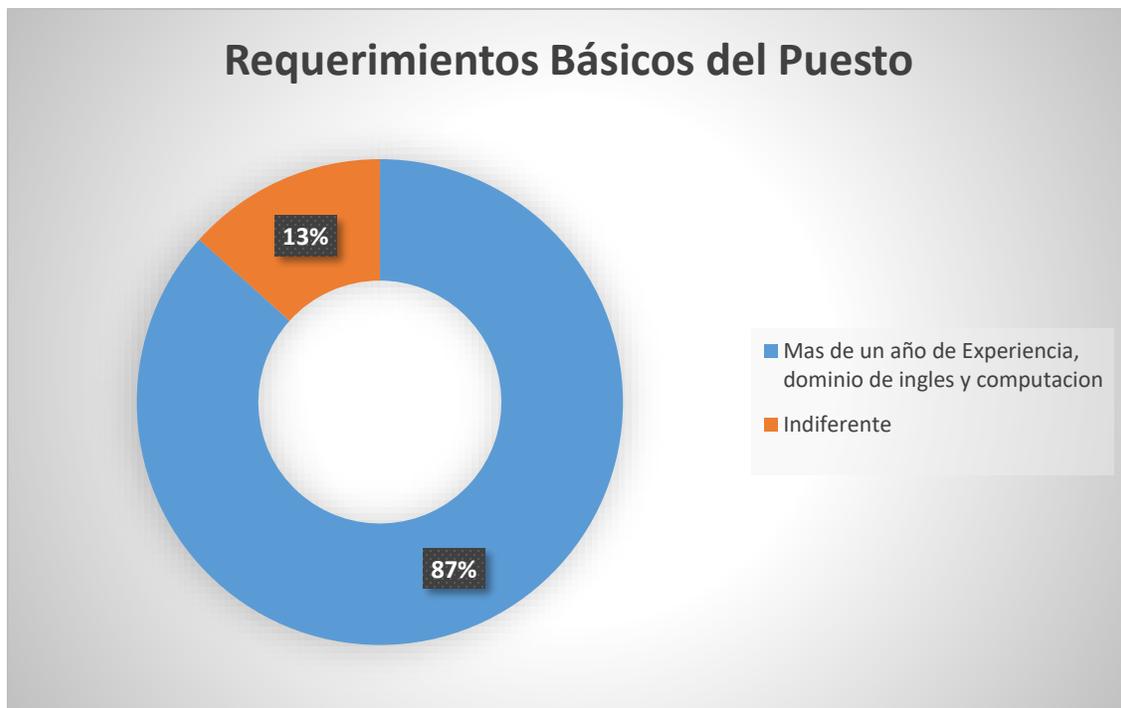


Figura 11. Requerimientos básicos del puesto

La mayoría de los colaboradores coincidió en que se debe contar con más de un año de experiencia para desempeñar las labores en los cargos, así mismo el dominio del idioma inglés y conocimientos intermedios de computación son indispensables para la correcta ejecución de las actividades de los puestos analizados; por lo tanto para reducir el 13% que se muestran indiferentes a los requerimientos básicos sería ideal que la empresa contara con planes de carrera y de capacitación para los empleados, incrementando así los conocimientos del talento humano que labora en la empresa haciendo de ésta, una organización más competitiva.

4.1.4 OBJETIVO DEL PUESTO

La figura No. 12 muestra el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa Universal Shipping S.A de C.V. con respecto al objetivo general del puesto que ocupan.

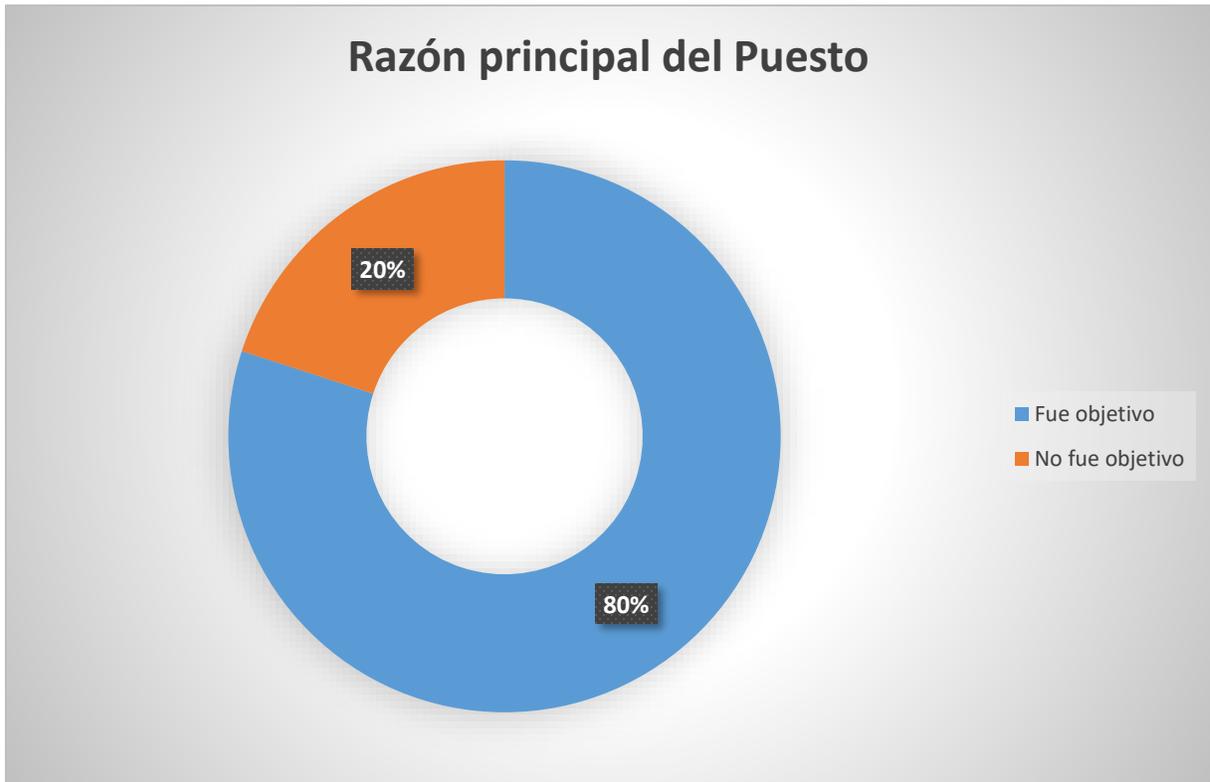


Figura 12. Razón principal del puesto

La mayoría de los colaboradores ofrecieron la información respecto a la razón principal del puesto que ocupan, mientras que la minoría no fue objetivo con información solicitada, de lo cual se genera un 20% con desconocimiento, que puede ser reducido a través de inducciones y socialización de los puestos de trabajo, para que manejen información que les permita tener criterios definidos sobre el objetivo o el propósito del puesto y como contribuye al alcance de los objetivos organizacionales para Universal Shipping S.A de C.V.

4.1.5 RESPONSABILIDADES

La figura No. 13 muestra el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa Universal Shipping S.A de C.V. con respecto a las responsabilidades implícitas de su puesto.

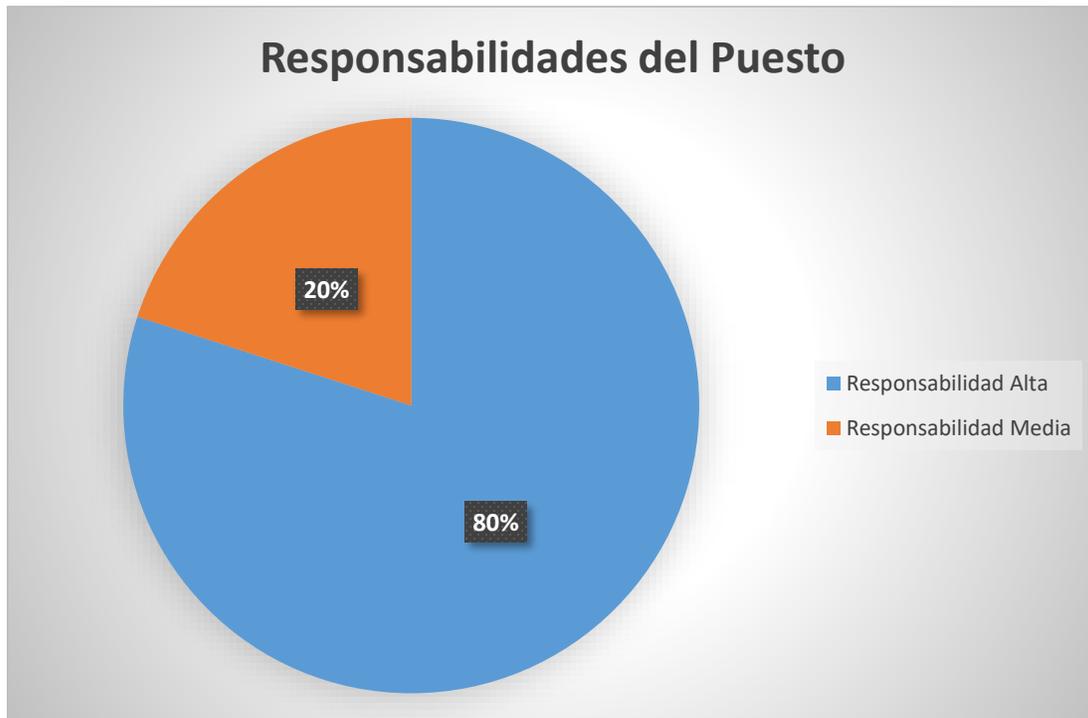


Figura 13. Responsabilidades del puesto

La mayoría de colaboradores manifestaron que poseen la responsabilidad de mantener relaciones internas formales con otros cargos, asimismo el 20% por la naturaleza de su trabajo deben relacionarse con personas externas a la organización para el buen desempeño de sus labores, también el 30% señalaron que en su puesto disponen de dinero de la organización, así como información confidencial que los compromete con la empresa.

Básicamente para desarrollar un buen trato ya sea con los clientes internos y externos en un 100% es de suma importancia que la empresa cuente con planes definidos para el desarrollo de habilidades de comunicación con sus colaboradores y de esta forma incrementar el desempeño y buen rendimiento de los mismos.

4.1.6 FUNCIONES Y TAREAS

La figura No. 14 muestra la distribución sobre la noción que tienen los colaboradores de Universal Shipping S.A de C.V. con respecto al desarrollo de las funciones del puesto.

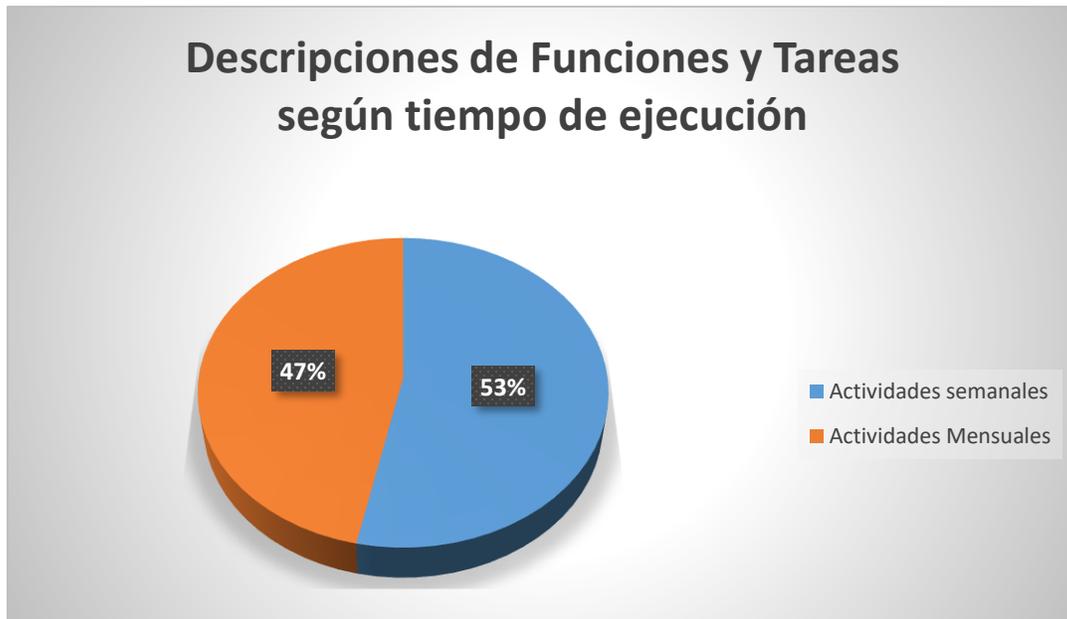


Figura 14. Descripción de funciones y tareas según tiempo de ejecución

El total de los colaboradores entrevistados deben desarrollar actividades diarias, sin embargo, el 53% desarrolla actividades especiales semanalmente, el 47% realiza tareas mensualmente.

En relación a lo anterior, se puede evidenciar que todos los colaboradores de la empresa Universal Shipping S.A de C.V., tienen programado claramente las actividades a desempeñar (semanalmente) para continuar con el ciclo de servicio brindando por la empresa, por lo tanto para que esta tendencia se mantenga y sean tomadas en cuenta en el desarrollo del colaborador, se pueden realizar evaluaciones periódicas (trimestrales o semestrales) para medir el desempeño de cada uno de ellos en cada una de las tareas diarias que ejercen.

4.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

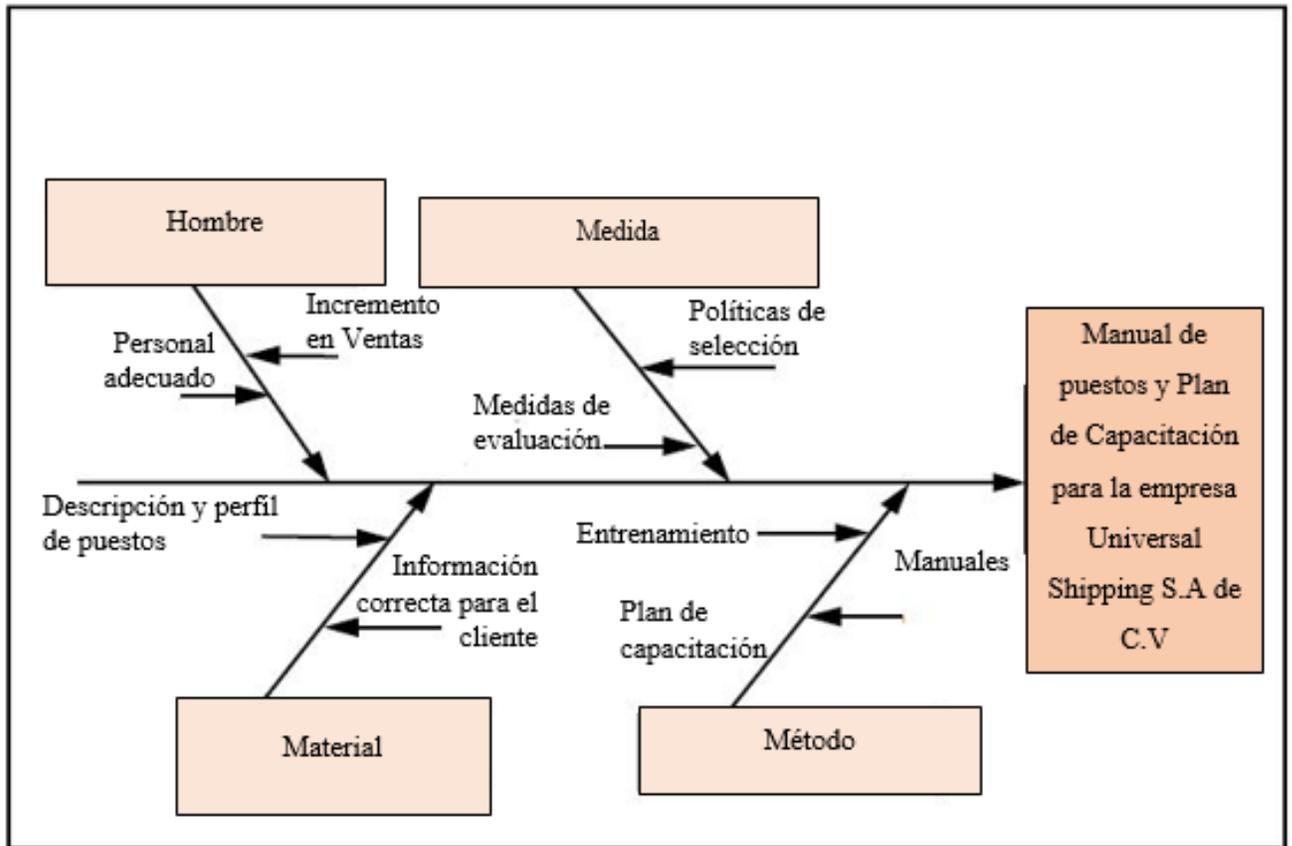


Figura 15. Diagrama Ishikawa de Causa-Efecto

En el diagrama de Ishikawa, mejor conocido como diagrama de causa y efecto, podemos observar las razones que conducen a la creación del Manual de Puestos y Plan de Capacitación para la empresa Universal Shipping S.A de C.V.

En cuanto a la categoría “**Hombre**”, tenemos la incidencia del incremento en ventas que se generan por el esfuerzo y desempeño realizado del talento humano colocado en el puesto ideal dentro de la empresa Universal Shipping S.A de C.V.

Luego tenemos la categoría “**Medida**”, en la cual se puede observar que la empresa aplicaría políticas de selección, esto se liga directamente con las medidas de evaluación al personal por lo

que la gerencia conocería el rendimiento y desarrollo de su talento humano en actividades cotidianas.

Por otra parte, tenemos la categoría “**Materia**”, la empresa manejará una descripción específica de puestos, por lo tanto, al momento de ampliar su recurso humano, la búsqueda se facilita porque cuenta con un perfil de puesto adecuado, el cual permitirá la correcta adquisición del personal, generando así la contratación de personas quienes poseen habilidades, conocimientos y capacidades idóneas para el desarrollo del puesto.

Dentro de la categoría “**Método**”, la empresa tendrá información importante respecto al desarrollo de su talento humano disponible, así mismo brindaría entrenamientos adecuados siendo específicos o generalizados (según lo requiera el departamento) y manuales de acuerdo al puesto que el colaborador se desempeñará.

4.3 PROPUESTA

4.3.1 MANUAL DE PUESTOS Y PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S.A DE C.V.

4.3.2 INTRODUCCIÓN

4.3.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL Y PLAN DE CAPACITACIÓN

4.3.3.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO

4.3.3.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE SERVICIO AL CLIENTE

4.3.3.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ASISTENTE CONTABLE

4.3.3.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE OFICIAL DE CUENTAS POR COBRAR

4.3.3.5 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE VENTAS Y MERCADEO

4.3.3.6 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE COORDINADOR DE OPERACIONES

4.3.3.7 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA SUPERVISOR CONTROL DE EQUIPO

4.3.3.8 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA RECEPCIONISTA

4.3.3.9 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA CONSERJE

4.3.3.10 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.3.4 PRESUPUESTO

4.3.5. ANALISIS DE RENTABILIDAD

4.3.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

4.3.1 MANUAL DE PUESTOS Y PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S.A. DE C.V.

4.3.2 INTRODUCCIÓN

El manual de descripción y análisis de cargo en la empresa Universal Shipping S.A. de C.V. cumple con el objetivo de apoyar en técnicas administrativas, relacionadas con el talento humano como: programas de reclutamiento, selección, desarrollo de personal, entre otras; para obtener una ponderación general de sus actividades y por ende alcanzar los objetivos establecidos que le conducirán a lograr eficientemente las funciones que se ejecutan dentro de la empresa.

Con este manual, las gerencias y departamentos de la empresa conocerán con precisión las actividades realizadas por cada trabajador y las aptitudes que cada uno debe poseer para desempeñar eficientemente un puesto, además se logrará dividir equitativamente las tareas, entre otros.

Esta herramienta proporcionará la información relevante de cada cargo como la identificación, propósito, funciones, perfil del ocupante, permitiendo diferenciar un cargo de otro evitando así la duplicidad de funciones, con la intención de que los trabajadores lleven a cabo eficientemente sus labores y alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa Universal Shipping S.A de C.V.

Los propósitos que se persiguen con la implementación de este manual son:

- ✓ Servir de guía en programas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, desarrollo de personal y jerarquización del organigrama.
- ✓ Contar con la información esencial y necesaria acerca de cada uno de los cargos de la empresa Universal Shipping S.A. de C.V.

- ✓ Utilizar el manual como guía de información sobre las labores que deben desempeñar los colaboradores dentro de la empresa.
- ✓ Servir como instructivo para el perfil en futuras contrataciones de empleados.
- ✓ Brindar al gerente, la información necesaria del perfil de varios candidatos que estén aptos para un próximo ascenso.

Los propósitos que se persiguen con la implementación de un plan de capacitación son:

- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del colaborador en su actividad laboral.
- ✓ Mejorar la comunicación y la motivación del personal de la empresa Universal Shipping S.A de C.V.
- ✓ Incrementar la productividad, rentabilidad y por lo tanto la competitividad de la empresa Universal Shipping S.A. de C.V.
- ✓ Mejorar a un alto nivel los valores éticos.

4.3.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL

4.3.3.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO

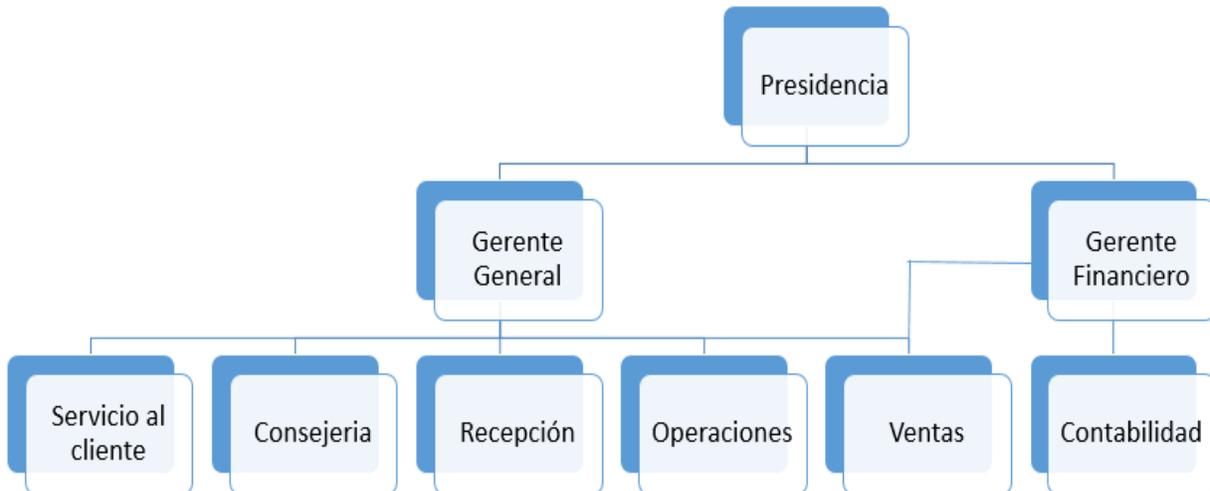


Figura 16. Organigrama actual

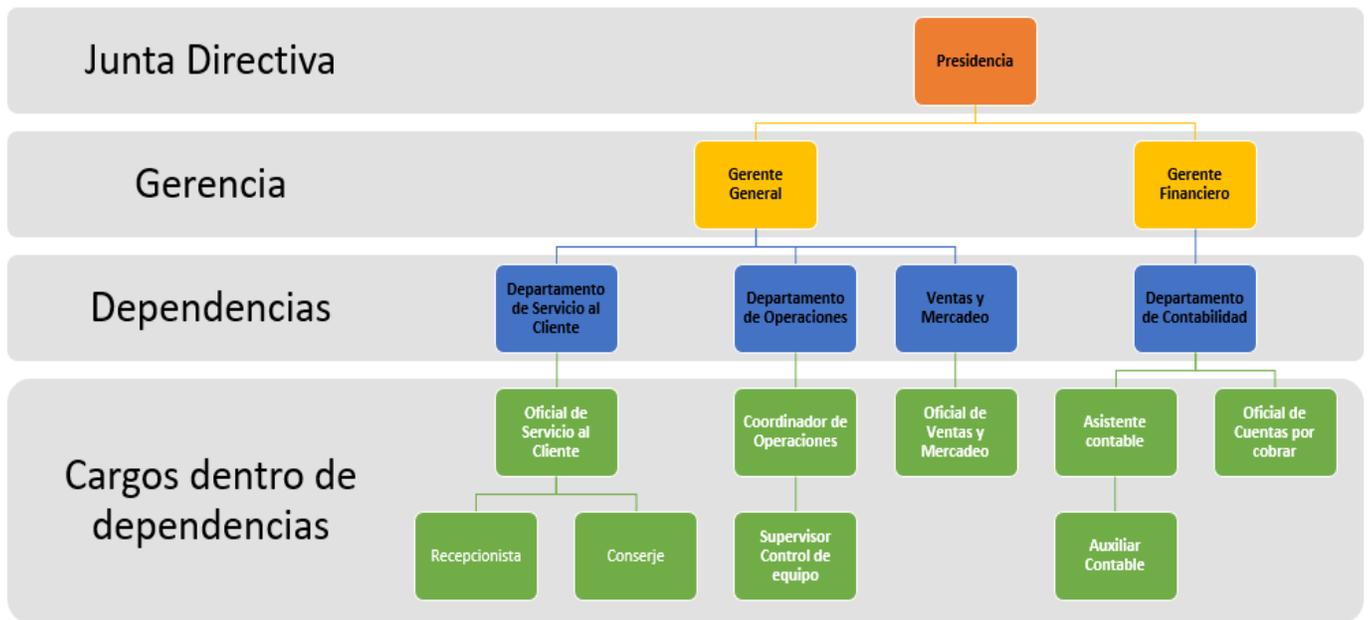


Figura 17. Organigrama propuesto

Como se puede observar en la figura 16, el organigrama actual de la empresa Universal Shipping S.A de C.V muestra una estructura jerárquica pobre en la cual se determinan los nombres de los puestos bien generalizados, en donde no hay identificación de cargos por lo que se desconoce si en el organigrama se refiere a un departamento o a un puesto, además de esto no hay mandos intermedios que permitan supervisar estrictamente y brindar reportes de rendimientos a los superiores.

Después de obtener la información por parte del talento humano y gerencia, se identificó un sistema jerárquico tradicional y se puede aplicar una nueva estructura organizativa de alto desempeño, la cual podemos observar en la figura No. 17, de acuerdo al principio jerárquico, se establece la cadena de mandos y relaciones, cada nivel es responsable frente al nivel superior inmediato, formándose así una pirámide organizacional que tiene como finalidad lograr una relación de autoridad.

La junta directiva es el órgano superior ejecutivo, formado en este caso por Presidencia, en el nivel de Gerencia se presentan dos: la Gerencia General que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades dentro de la empresa Universal Shipping S.A de C.V. y la

Gerencia Financiera la cual se encarga de las negociaciones directas con otras empresas, estados financieros, liquidez y futuras inversiones que se realicen; a nivel de Dependencias se identificaron cuatro, con un nivel de empoderamiento bastante alto para cada una de ellas y en las cuales se desarrolla el manual de descripción de puesto que se detalla a continuación.

El impacto que genera aplicar un nuevo organigrama se verá estrechamente ligado con la rentabilidad de la empresa, porque se canalizará el conocimiento de los colaboradores actuales, se certificará y se complementará con las capacitaciones sobretodo humanas de manera de motivar e incentivar al colaborador en su crecimiento personal. En la implementación de un nuevo organigrama se considera un estilo de liderazgo participativo con el propósito de asegurar un efectivo desempeño de los departamentos formados, los cuales deberán crear indicadores y alinear los objetivos de los departamentos permitiendo optimizar las actividades y por ende obtener los resultados esperados por parte de la empresa que se traducen en rendimiento monetario.

4.3.3.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE OFICIAL DE SERVICIO AL CLIENTE

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/3
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Oficial de Servicio al cliente
<input checked="" type="checkbox"/> Identificación Nombre del cargo: Oficial de Servicio al cliente Departamento: Servicio al cliente Área: Operaciones Jefe inmediato: Gerente General Supervisa a: Auxiliar de servicio al cliente, conserje		
<input checked="" type="checkbox"/> Propósitos del cargo:		

Su principal propósito es manejar un monitoreo de carga con información específica, así como el correcto seguimiento del contenedor de principio a fin en colaboración con el agente aduanero respecto al servicio que se está ofreciendo al cliente final.

✓ Funciones del cargo:

- ✓ Revisión de listados de transbordos de contenedores, manifiesto de carga y carga no reclamada.
- ✓ Envío de información a puertos.
- ✓ Envío de avisos de llegada vía sistema a los clientes.
- ✓ Coordinaciones de despachos.
- ✓ Emisión de constancias de flete.
- ✓ Consolidaciones de pagos realizados por los clientes vs. facturas emitidas.
- ✓ Envío de avisos de llegada vía correo electrónico.
- ✓ Recibo y emisión de bill of landing.
- ✓ Envío de facturación al cliente en forma digital.
- ✓ Actualizaciones constantes en controles de embarques.
- ✓ Monitoreo de contenedores durante tramo terrestre.
- ✓ Revisión de demoras.
- ✓ Constante retroalimentación al cliente respecto a tiempos libres de contenedor y costos incurridos.

✓ Perfil del Ocupante:

✓ Requisitos:

Edad: entre 20 a 40 años

Sexo: Indistinto

Educación: Licenciatura en Comercio Internacional o afines

Experiencia: Mínimo un año de experiencia en progresiva en cargos similares.

✓ Conocimientos específicos:

Manejo de idioma inglés.

Amplios conocimientos en programas de computación: paquete de Office.

Conocimiento amplio de legislaciones como CAUCA y RECAUCA.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades y Destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Manejo adecuado de relaciones interpersonales. Capacidad de analizar, planificar y organizar. Destreza para trabajar bajo presión. Habilidad para la toma de decisiones en nivel medio. Pericia para tratar con los clientes y colaboradores en general. Manejo de inteligencia emocional. Dinámico y proactivo. Cordialidad y amabilidad. Manejo de costumbres y valores (ética, honestidad). 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ De equipos: tiene responsabilidad directa respecto al proceso por el cual pasan los contenedores una vez el barco este en los puertos de Honduras ✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la organización. ✓ Información confidencial: maneja en un grado medio informaciones confidenciales (proveedores y valores negociados). ✓ Toma de decisiones: tiene la libertad de desenvolverse y actuar ante situaciones no previstas o fortuitas, sin embargo las decisiones que se toman se basan en guías de acción proporcionada por la naviera representada. ✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con el personal de operaciones, ventas, consejería por las funciones que los demás puestos desarrollan. ✓ Relaciones externas: mantiene comunicación con los clientes finales. 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente: el cargo se ubica en un sitio cerrado (oficina), generalmente agradable. ✓ Nivel de esfuerzo bajo ya que requiere estar sentado por largos periodos de tiempo. 		
Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:

Firma:	Firma:	Firma:
--------	--------	--------

4.3.3.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ASISTENTE
CONTABLE

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/3
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Asistente contable
<p>1. Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Asistente</p> <p>Departamento: Contabilidad</p> <p>Área: Finanzas</p> <p>Jefe inmediato: Gerente financiero</p> <p>Supervisa a: Auxiliar contable</p>		
<p>2. Propósitos del cargo:</p> <p>Tiene como principal objetivo generar y cargar todas las facturas de cobro al sistema administrativo manejado por Universal Shipping S.A de C.V. además de mantener contacto directo con proveedores y clientes.</p>		
<p>3. Funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar las facturas de cobro por servicio a los clientes de ambos puertos. ✓ Manejo de caja chica. ✓ Gestionar los recibos de cobro. ✓ Tramitar el pago de recibos de cobro. ✓ Conciliaciones bancarias. ✓ Facturar a los clientes internos de la empresa. ✓ Elaboración de cuentas por cobrar a Taipéi. ✓ Emisión de transferencias. 		

- ✓ Posteo de débitos y créditos en cuentas bancarias provenientes de cuentas nacionales.
- ✓ Emisión de cheques.
- ✓ Aplicación de transferencias internacionales.
- ✓ Ingreso de cuentas por pagar en sistema contable.
- ✓ Provisión de gastos mensuales.
- ✓ Pedidos a proveedores.
- ✓ Revisión de estados financieros.
- ✓ Elaboración de planilla para pagos a recurso humano.

4. Perfil del Ocupante:

- ✓ Requisitos:
 - Edad: entre 22 a 38 años
 - Sexo: Indistinto
 - Educación: Licenciatura en Contabilidad o Finanzas
 - Experiencia: Mínimo un año de experiencia en cargos similares.
- ✓ Conocimientos específicos:
 - Principios básicos contables
 - Dominio de idioma inglés.
 - Amplios conocimientos en programas de computación: paquete de Office y sistemas contables.
- ✓ Habilidades y Destrezas:
 - Alta capacidad para organizar y planificar.
 - Manejo adecuado de relaciones interpersonales.
 - Destreza para trabajar bajo presión.
 - Habilidad para la toma de decisiones en situaciones complejas.
 - Pericia para tratar con los clientes y colaboradores en general.
 - Dinamismo.
 - Capacidad de análisis y síntesis.

5. Responsabilidades:

- ✓ De equipos: tiene responsabilidad directa respecto a la facturación y estados financieros.

- ✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la organización, sin embargo, opera directamente las ventas realizadas a los clientes internos y externos de la empresa verificando pagos o notificando a jefe inmediato las transacciones realizadas.
- ✓ Información confidencial: maneja en un grado medio informaciones confidenciales.
- ✓ Toma de decisiones: tiene la libertad de desenvolverse y actuar ante situaciones no previstas o fortuitas sin embargo las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción.
- ✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con el personal de operaciones, servicio al cliente y ventas.
- ✓ Relaciones externas: mantiene comunicación con los proveedores de servicio y entidades bancarias.

6. Condiciones de Trabajo:

- ✓ Ambiente: el cargo se ubica en un sitio cerrado (oficina), generalmente agradable.
- ✓ Nivel de esfuerzo bajo ya que requiere estar sentado por largos periodos de tiempo.

Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

4.3.3.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE OFICIAL DE CUENTAS POR COBRAR

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/3
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Oficial de cuentas por cobrar
<p>1. Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Oficial de cuentas por cobrar</p> <p>Departamento: Contabilidad</p> <p>Área: Contabilidad</p> <p>Jefe inmediato: Gerente Financiero</p> <p>Supervisa a: ninguno</p>		
<p>2. Propósitos del cargo:</p> <p>Controlar las cuentas por cobrar para que la empresa tenga un flujo de efectivo favorable y poder cumplir con las obligaciones con los proveedores.</p>		
<p>3. Funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener cuentas por cobrar al día. ✓ Confirmar que los clientes emitan pago en fechas acordadas de crédito. ✓ Confirmar que clientes reciban factura. ✓ Revisar que los depósitos estén emitidos correctamente. ✓ Verificar movimientos bancarios. ✓ Brindar reportes de flujo de efectivo. 		
<p>4. Perfil del Ocupante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> Edad: entre 25 a 35 años Sexo: Indistinto Educación: Licenciatura en Contabilidad, Finanzas o afines Experiencia: Mínimo un año de experiencia en cargos similares 		

- ✓ Conocimientos específicos:
 - Principios básicos contables.
 - Dominio de idioma inglés.
 - Amplios conocimientos en programas de computación: paquete de Office y sistemas contables.
- ✓ Habilidades y Destrezas:
 - Capacidad de organizar y planificar.
 - Destreza para trabajar bajo presión.
 - Habilidad para la toma de decisiones bajo situaciones complejas.
 - Pericia para tratar con los clientes y colaboradores en general.
 - Dinamismo.
 - Capacidad de análisis y síntesis.

5. Responsabilidades:

- ✓ De equipos: no tiene responsabilidad directa sobre equipos, únicamente sobre su computador.
- ✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la organización sin embargo tiene responsabilidad directa respecto al flujo de efectivo de la empresa.
- ✓ Información confidencial: maneja en un grado medio informaciones confidenciales.
- ✓ Toma de decisiones: tiene la libertad de desenvolverse y actuar ante situaciones no previstas o fortuitas sin embargo las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción.
- ✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con el personal de operaciones, servicio al cliente, ventas, consejería por las funciones que los demás puestos desarrollan.
- ✓ Relaciones externas: mantiene comunicación con los clientes de servicio y entidades bancarias.

6. Condiciones de Trabajo:

- ✓ Ambiente: el cargo se ubica en un sitio cerrado (oficina), generalmente agradable.

✓ Nivel de esfuerzo bajo ya que requiere estar sentado por largos periodos de tiempo.		
Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

4.3.3.5 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE EJECUTIVO DE VENTAS Y MERCADEO

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/3
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Ejecutivo de Ventas y Mercadeo
1. Identificación Nombre del cargo: Ejecutivo de Ventas y Mercadeo Departamento: Ejecutivo de Ventas y Mercadeo Área: Negocios Jefe inmediato: Gerente General Supervisa a: ninguno		
2. Propósitos del cargo: Es la persona encargada de incorporar nuevos clientes a la cartera, así como buscar la fidelización de los clientes existentes brindando un servicio eficaz y eficiente en el cual la comunicación y atención sean factor clave en el desarrollo de una alianza estratégica		
3. Funciones del cargo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar visitas de campo a los clientes nuevos, actuales y potenciales. ✓ Actualizar tarifas para importación o exportación. ✓ Enviar cotizaciones a los clientes. ✓ Actualizar contratos en sistema de naviera. ✓ Enviar prospectos de cargo. 		

- ✓ Generar nuevas negociaciones.
- ✓ Retroalimentación a pricing head en Taipéi y Panamá.
- ✓ Solventar mayoría de problemas con clientes.
- ✓ Coordinar reservas para importación y exportaciones.
- ✓ Realizar programación de visitas semanalmente.
- ✓ Emitir reportes de ventas mensuales.
- ✓ Generar cuadros de monitoreo de carga para los clientes.

4. Perfil del Ocupante:

- ✓ Requisitos:
 - Edad: entre 21 a 36 años
 - Sexo: Indistinto
 - Educación: pasante de Licenciatura en Administración, Mercadeo o carreras afines.
 - Experiencia: Mínimo un año de experiencia en cargos similares, con amplia comunicación al cliente.
- ✓ Conocimientos específicos:
 - Nociones amplias y generales de negociaciones e incoterms.
 - Conocimiento de tratados de libre comercio, CAUCA y RECAUCA.
 - Conocimientos de procesos y coordinación en general.
 - Amplios conocimientos en programas de computación: paquete de Office e internet.
 - Dominio de idioma inglés.
 - Conocimiento de la cadena de suministros.
- ✓ Habilidades y Destrezas:
 - Capacidad de organización.
 - Manejo de automóvil.
 - Manejo de inteligencia emocional.
 - Destreza para trabajar bajo presión.
 - Facilidad de palabra y convencimiento.
 - Habilidad para mantener la calma.
 - Capacidad para asumir retos.

Dinámico.
Proactividad.

5. Responsabilidades:

- ✓ De equipos: tiene responsabilidad directa respecto al flujo de contenedores y ventas concretadas y responsabilidad indirecta de lo que ocurra con el contenedor en cuanto a transbordos y coordinaciones.
- ✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la organización, sin embargo, la empresa se mantiene en base a las negociaciones que el ejecutivo genera.
- ✓ Información confidencial: maneja en un grado alto informaciones confidenciales relacionadas a los proveedores de los clientes.
- ✓ Toma de decisiones: tiene la libertad de desenvolverse y actuar ante situaciones comunes, no previstas o fortuitas siendo semiautónomo de las actividades a nivel administrativo y operativo.
- ✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con el personal de Servicio al cliente, ventas y contabilidad.
- ✓ Relaciones externas: constante comunicación con clientes, proveedores y personal de oficinas de naviera alrededor del mundo.

6. Condiciones de Trabajo:

- ✓ Ambiente: el cargo se desempeña dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Nivel de esfuerzo medio ya que requiere estar sentado por largos periodos de tiempo o pasar en tráfico.

Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

4.3.3.6 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE COORDINADOR DE OPERACIONES

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/3
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Coordinador de Operaciones
1. Identificación Nombre del cargo: Coordinador de Operaciones Departamento: Operaciones Área: Operaciones Jefe inmediato: Gerente General Supervisa a: Control de Equipo		
2. Propósitos del cargo: Es la persona encargada de planificar, coordinar y dirigir todas las actividades y recursos relacionados con el movimiento de los contenedores.		
3. Funciones del cargo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignar los contenedores para exportación. ✓ Mantener controlado el ingreso y despacho de contenedores vacíos en predio ✓ Controlar y clasificar el estado físico de los contenedores. ✓ Asignar número de marchamo para cada contenedor próximo a despachar ✓ Determinar la cantidad de contenedores vacíos que se transportaran en cada barco. ✓ Solicitud de retiro y posicionamiento para exportación en predio a la empresa de transporte. ✓ Seguimiento en conjunto con la empresa de transporte respecto a la ubicación del contenedor. 		
4. Perfil del Ocupante: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requisitos: Edad: entre 22 a 45 años. Sexo: Indistinto 		

Educación: pasante de Licenciatura en Logística o carreras afines.

Experiencia: Mínimo un año de experiencia en cargos similares, en función de adquirir diversidad de conocimientos, destrezas, herramientas y habilidades que le permitan nutrirse y afrontar con integridad y seguridad, los diversos escenarios en el día a día del cargo.

✓ Conocimientos específicos:

Nociones amplias y generales de operaciones en puertos.

Conocimientos de procesos, procedimientos y ejecución.

Conocimiento amplio de cadena de suministros.

Amplios conocimientos en programas de computación: paquete de Office.

Dominio de idioma inglés.

✓ Habilidades y Destrezas:

Capacidad para organizar y planificar.

Destreza para trabajar bajo presión.

Manejo adecuado de relaciones interpersonales.

Dinamismo.

Proactividad.

5. Responsabilidades:

✓ De equipos: tiene responsabilidad directa respecto a lo que ocurra con el contenedor.

✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la organización.

✓ Información confidencial: maneja en un grado alto informaciones confidenciales relacionadas a los movimientos de contenedores.

✓ Toma de decisiones: tiene la libertad de desenvolverse y actuar ante situaciones comunes, no previstas o fortuitas siendo autónomo de todas las actividades a nivel administrativo y operativo.

✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con el personal de Servicio al Cliente, Ventas y Contabilidad por funciones que se desarrollan en otros puestos.

✓ Relaciones externas: únicamente con la empresa de transporte.

<p>6. Condiciones de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente: el cargo se ubica en un sitio cerrado (oficina), generalmente agradable. ✓ Nivel de esfuerzo bajo ya que requiere estar sentado por largos periodos de tiempo. 		
Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

4.3.3.7 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA SUPERVISOR CONTROL DE EQUIPO

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/3
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Supervisor Control de equipo
<p>1. Identificación</p> <p>Nombre del cargo: Control de Equipo Departamento: Operaciones Área: Operaciones Jefe inmediato: Coordinador de Operaciones Supervisa a subalternos: Ninguno</p>		
<p>2. Propósitos del cargo:</p> <p>Es la persona encargada de mantener un correcto manejo y control del inventario de contenedores de la línea, así como cualquier otra solicitud adicional respecto a los movimientos de los contenedores.</p>		
<p>3. Funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener control de importaciones temporales. ✓ Control de sellos de la línea. ✓ Coordinaciones de posicionamiento y retiro de contenedores. 		

- ✓ Actualización en sistema de la línea las entradas y salidas de contenedores en diferentes predios.
- ✓ Revisión de antigüedad de contenedores en el país y en general.
- ✓ Revisión de posibles errores en sistema (lugar de retorno de los contenedores).
- ✓ Revisión de la vinculación de los sellos utilizados día a día (físico vs sistema).
- ✓ Asignación de equipo para exportación.
- ✓ Clasificación del estado físico de los contenedores.
- ✓ Antigüedad de equipo especial (Refrigerado, open top, flat rack).
- ✓ Envío de reportes a Taipéi y Panamá respecto a los contenedores y sellos en general.

4. Perfil del Ocupante:

- ✓ Requisitos:
 - Edad: entre 20 años en adelante
 - Sexo: Indistinto
 - Educación: pasante de Licenciatura en Logística o carreras afines.
 - Experiencia: deseable un año de experiencia en cargos similares.
- ✓ Conocimientos específicos:
 - Nociones amplias y generales de la cadena de suministros.
 - Domino del idioma inglés.
 - Amplios conocimientos en programas de computación: paquete de Office.
- ✓ Habilidades y Destrezas:
 - Capacidad bien desarrollada para organizar, coordinar y planificar.
 - Habilidad para la toma de decisiones.
 - Dinamismo.
 - Proactividad.
 - Capaz de asumir retos.

5. Responsabilidades:

- ✓ De equipos: tiene responsabilidad directa respecto a lo que ocurra con el contenedor.
- ✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información confidencial: maneja en un grado bajo de información confidencial relacionadas a los movimientos de contenedores. ✓ Toma de decisiones: tiene la libertad de desenvolverse y actuar ante situaciones comunes, no previstas o fortuitas siendo autónomo de todas las actividades a nivel administrativo y operativo. ✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con el personal de Servicio al Cliente, Ventas y Contabilidad. ✓ Relaciones externas: maneja constante comunicación con la empresa de transporte y personal en predios de contenedores vacíos. 		
<p>6. Condiciones de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente: el cargo se ubica en un sitio cerrado (oficina), generalmente agradable. ✓ Nivel de esfuerzo bajo ya que requiere estar sentado por largos periodos de tiempo. 		
Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

4.3.3.8 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE RECEPCIONISTA

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/3
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Recepcionista
<p>1. Identificación</p> Nombre del cargo: Recepcionista Departamento: Servicio al Cliente Área: Servicio al Cliente Jefe inmediato: Gerente General Supervisa a: Ninguno		
<p>2. Propósitos del cargo:</p>		

Recibir todas las llamadas que se reciban en la Empresa y canalizarlas a quien corresponda, dando siempre una imagen profesional y atenta, así como realizar llamadas de larga distancia para quien lo solicite, proporcionando apoyo en el proceso administrativo de las áreas de Servicio al Cliente y Contabilidad para el adecuado control y seguimiento de expedientes de estas áreas, facilitando la atención e información a los clientes.

3. Funciones del cargo:

- ✓ Contestar amablemente el teléfono.
- ✓ Llevar control y realizar llamadas de larga distancia.
- ✓ Tomar recados y transferirlos al interesado.
- ✓ Realizar las llamadas de quien lo solicite.
- ✓ Recibir, registrar y canalizar, correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa vía correo o mensajería.
- ✓ Recibir, canalizar y enviar faxes que entren o salgan a la empresa por esta vía.
- ✓ Escanear e integrar las facturas para el seguimiento de la documentación.
- ✓ Escanear cualquier documento necesario para el desempeño correcto de la empresa y sus demás colaboradores.
- ✓ Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.

4. Perfil del Ocupante:

- ✓ Requisitos:
 - Edad: entre 28 a 35 años
 - Sexo: Femenino
 - Educación: Secretariado Bilingüe (indispensable)
 - Experiencia: Ninguna
- ✓ Conocimientos específicos:
 - Dominio del idioma inglés.
- ✓ Habilidades y Destrezas:
 - Iniciativa.
 - Rapidez en respuesta.
 - Habilidad para comunicarse.

Facilidad de palabras.		
<p>5. Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De equipos: tiene responsabilidad directa respecto a lo que ocurra con el teléfono, computadora, escáner y fax. ✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la empresa. ✓ Información confidencial: no tiene a su cargo informaciones confidenciales de la empresa. ✓ Toma de decisiones: las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción a nivel operativo. ✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con todo el talento humano dentro de la empresa. ✓ Relaciones externas: el cargo mantiene relaciones directas con los clientes o con cualquier otra persona que llame a la empresa. 		
<p>6. Condiciones de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente: el cargo se desempeña dentro de la empresa. ✓ Nivel de esfuerzo bajo ya que requiere estar sentado por largos periodos de tiempo. 		
Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

4.3.3.9 MANUAL DE DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE CONSERJE

	Manual de Descripción de Puestos para Universal Shipping S.A de C.V.	Página No. 1/2
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis de Cargo:		Conserje
<p>1. Identificación</p> Nombre del cargo: Conserje		

<p>Departamento: Servicio al Cliente Área: Servicio al Cliente Jefe inmediato: Servicio al Cliente Supervisa a: Ninguno</p>
<p>2. Propósitos del cargo: Es la persona encargada de realizar la distribución y entrega de facturas y constancias de flete en físico a los distintos clientes.</p>
<p>3. Funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar a los clientes las facturas generadas por el servicio brindado. ✓ Entregar las constancias de flete en físico a los clientes para la nacionalización de su mercadería. ✓ Colecta de cheques de pago por parte de los clientes a la empresa. ✓ Depositar los cheques emitidos por los clientes a las cuentas de la empresa. ✓ Brindar el comprobante vía digital al departamento de Finanzas. ✓ Llevar los cheques de pagos de los servicios básicos de la empresa.
<p>4. Perfil del Ocupante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requisitos: Edad: entre 28 a 35 años Sexo: Masculino Educación: Bachillerato (deseable). Experiencia: Un año en el manejo de motocicleta ✓ Conocimientos específicos: Poseer licencia. Conocer las señales de tránsito. Conocimiento de mecánica automotriz. Saber conducir motocicleta. Conocimientos en recepción de pagos y depósitos. ✓ Habilidades y Destrezas: Iniciativa en nivel medio. Rapidez en nivel medio. Destreza visual en nivel alto. Habilidad para ubicarse dentro de los límites de la ciudad.

<p>5. Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De equipos: tiene responsabilidad directa respecto a lo que ocurra con su medio de transporte. ✓ De dinero: no tiene responsabilidad directa sobre las finanzas de la empresa; es decir no controla dinero alguno que lo comprometa legalmente con la misma, pero sí con cheques, los cuales son utilizados para depósitos bancarios y pagos de servicios básicos de la empresa. ✓ Información confidencial: no tiene a su cargo informaciones confidenciales de la empresa. ✓ Toma de decisiones: las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción a nivel operativo. ✓ Relaciones Internas: el cargo mantiene relaciones continuas con el puesto de asistente financiero y servicio al cliente ✓ Relaciones externas: no mantiene relación o comunicación externa con ningún ente social. 		
<p>6. Condiciones de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente: el cargo se desempeña dentro y fuera de la empresa. ✓ Nivel de esfuerzo medio ya que requiere estar sentado o parado constantemente y requiere de un grado de esfuerzos visual medio. 		
Elaborado por: Katia Valladares	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:

4.3.3.10 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Considerando que el capacitar es de suma importancia para la empresa, al momento en que se obtuvo la información para la redacción de descripción de puesto, se identificó que los temas donde se deberá reforzar al talento humano son: capacitaciones de liderazgo, capacitación de servicio al cliente, métodos y procedimientos, valores éticos, cursos motivacionales, presentación personal entre otras.

El plan de capacitación además se enfoca en la estrategia de seguimiento a clientes actuales y potenciales.

CAPACITACIÓN LIDERAZGO

El colaborador realizará un auto diagnóstico de sus habilidades como líder, mediante el análisis de sus destrezas para delegar, comunicar y resolver conflictos a fin de promover un ambiente laboral de respeto, confianza y eficiencia.

Temas:

- ✓ Delegar y facultar para multiplicar destrezas.
- ✓ Mantener relaciones constructivas y positivas con sus colaboradores.
- ✓ Resolución de conflictos.
- ✓ La comunicación como una herramienta de liderazgo.
- ✓ Mejorar el desempeño de los colaboradores.
- ✓ Satisfacción de las exigencias del usuario.

Dirigido a: personal de Servicio al Cliente y Operaciones.

Esta capacitación será impartida por la empresa “Dinámica Training and Consulting”, empresa hondureña dedicada a desarrollar y maximizar el potencial de las organizaciones y competencias individuales de su capital humano.

CAPACITACIÓN MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

El colaborador podrá distinguir las diferencias entre el método y el procedimiento de una tarea específica, ya que no es lo mismo conocer cómo es un sistema a ejecutar cada uno de los pasos, por ello se les explicará aspectos básicos del procedimiento en conjunto con la naviera.

Temas:

- ✓ Uso de plataforma Shipment On Line.
- ✓ Métodos y procedimientos del servicio en Shipment On Line.
- ✓ Nociones básicas de procedimientos según SARAH (sistema automatizado de rentas aduaneras de Honduras).

Dirigido a: todo el personal de Universal Shipping S.A. de C.V.

Esta capacitación será impartida por la naviera como tal, quienes anualmente realizan capacitaciones a nivel regional para uno de los departamentos que sea previamente determinado y en el cual identifiquen mayores problemas, corriendo ellos con los costos a los que se incurran por trasladar a dicha persona a otro país (estadía, transporte, viáticos).

CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

Después de la capacitación, los participantes estarán altamente motivados y con un nivel alto de autoestima, logrando utilizar toda su inteligencia emocional, el cual se logrará involucrando a cada miembro durante la capacitación, haciéndolo sentir importante y valorando sus comentarios.

Podrán elaborar sus propios movimientos estratégicos para poder lograr una posición ventajosa en relación con la competencia; así como la promoción dentro de la organización de la sana competencia.

Temas:

- ✓ Cambio de actitud.
- ✓ Mejoramiento continuo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ La competitividad mediante eficiencia, eficacia y efectividad.

Dirigido a: todo el personal de Universal Shipping S.A. de C.V.

Esta capacitación será impartida por la empresa “Dinámica Training and Consulting”, empresa hondureña dedicada a desarrollar y maximizar el potencial de las organizaciones y competencias individuales de su capital humano

4.3.4 PRESUPUESTO

A continuación, se realiza el desglose del presupuesto sugerido para capacitación que será financiado con ingresos propios calculados para el nuevo año por la empresa, el cual sería variable ya que se podría reajustar de acuerdo al desarrollo de las actividades y costo en general que se incurrirían durante el periodo de ejecución.

Tabla 3. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PASAJES TERRESTRES	Psje.	10	L. 60.00	L. 600.00
VIÁTICOS	h/día	10	L. 150.00	L.1,500.00
PLUMONES Y LÁPICES	Unid.	13	L. 10.00	L. 130.00
ALQUILER RETROPROYECTOR	Unid.	1	L. 3,500.00	L. 3,500.00
FOLDERS	Unid.	13	L. 4.00	L. 52.00
SEPARADORES	Unid.	13	L.3.00	L. 39.00
CERTIFICADOS	Unid.	13	L 60.00	L. 780.00
PAPEL	Unid.	65	L. 1.00	L. 65.00
REFRIGERIOS	Unid.	13	L. 120.00	L. 1,560.00
ALQUILER LOCAL	Unid	1	L. 5,000.00	L. 5,000.00
HONORARIOS EXPOSITORES	Global		L. 8,000	L. 8,000
IMPREVISTOS	%		L. 2,000	L. 2,000.00
TOTAL, PRESUPUESTO				L. 23, 226.00

La empresa “Dinámica Training and Consulting”, se encarga de contactar a los expositores directamente y su valor depende de la cantidad de personas que asistan a la capacitación.

4.3.5 RENTABILIDAD AL APLICAR EL MANUAL DE PUESTOS Y PLAN DE CAPACITACIÓN

El recurso humano es fundamental en toda empresa, es el activo más valioso. La compañía puede brindar un servicio excepcional, pero es la gente quien logra ganarse la fidelidad del cliente y hacer que vuelva a comprar. Muchos negocios espectaculares fracasan porque el empresario no sabe invertir en su recurso humano. Tienen personal poco calificado, con niveles bajísimos de motivación y sin el entrenamiento adecuado.

Es importante considerar que una de las claves del éxito en las empresas un personal motivado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas, ofrecerá más rendimiento y aportará más ganancias a la empresa.

Actualmente, para la empresa Universal Shipping, la planilla (incluyendo su carga social) representa el 10% del total de sus ventas. Para poder evaluar la rentabilidad de la empresa sin lugar a dudas se deben realizar mediciones o evaluaciones del rendimiento en forma periódica para determinar si el personal está alcanzando los resultados esperados.

Para que la empresa pueda evaluar la eficiencia en Recursos Humanos después de implementar el manual de puestos y plan de capacitación a través de los siguientes indicadores:

Tabla 4. Indicadores de Recursos Humanos

Indicadores de nómina y compensación y beneficios
Compensación total de la compañía antes y después de la aplicación de la herramienta organizacional
Coste nómina en relación a ventas
Costes de los litigios relativos al personal
Coste por contratación
Coste del % de los ingresos variables
Beneficios sociales por empleado
Coste salarial real
Indicadores de Reclutamiento y Selección de Personal

Cobertura vacantes candidatos externos
Cobertura vacantes candidatos internos
Número de personas reclutadas
Número de curriculums vitae recibidos
Número de vacantes concluidas
Número de ingresos fijos
Número de ingresos provisionales
Número de curriculum vitae recibidos por perfil o por carrera o por área, etc.
Número de entrevistados que permanecerán en la candidateca
Porcentaje de contrataciones
Porcentaje de entrevistas vs contrataciones
Porcentaje de personal femenino o masculino contratado
Número de solicitudes internas
Indicadores de Formación
Coste de programa de acogida por persona
Total de capacitados
Horas hombre de formación por área
Promedio inversión formación por empleado entrenado
Coste de inasistencias
Indicadores de Desarrollo Organizacional
Descripciones creadas
Descripciones actualizadas
Comunicación y participación interna
Porcentaje de empleados con nivel de desempeño (optimo, bueno, regular, insatisfactorio)
Nivel de motivación de los empleados en relación a la retribución percibida

A continuación, se brindan algunos análisis de ratios de recursos humanos:

Tabla 5. Ratios de Recursos Humanos

INDICADOR	QUE ES LO QUE MIDE	CÁLCULO
HORAS/HOMBRE	Mide el número de horas promedio de formación por empleado	$Hrs\ de\ formación / empleado * 100$ 16 (4hrs por 2 días por 2 capacitaciones) / 18 * 100 = 89 horas hombre
FORMACIÓN COMO % DE NÓMINA	Mide la inversión realizada en la formación comparada con la nómina de pago	$Inversión\ formación / (nómina\ mensual) * 100$ Lps. 46,452.00 (2 capacitaciones) / Lps. 230,000 * 100 = 20%
PROMEDIO INVERSIÓN FORMACIÓN POR EMPLEADO	Mide la inversión en formación entre todo el personal	$Inversión / empleados\ formados$ Lps. 46,452.00 (2 capacitaciones) / 15 = Lps. 3,096.80
APROVECHAMIENTO DE LA FORMACIÓN	Mide el grado de retención de los conocimientos impartidos	Puntaje post fase – puntaje pre fase

Básicamente la implementación de la herramienta organizacional requiere de mediciones posteriores que permitan tomar decisiones sustentadas en una mayor objetividad. Para ser eficaces, eficientes y efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en forma específica, esto es, por un lado, la consecución de objetivos, y por otro, mapas de competencias bien alimentados por niveles y grados diseñados correctamente, los cuales únicamente podremos evaluar una vez que se aplique el manual de puestos y plan de capacitación.

4.3.6 CRONOGRAMA

Tabla 6. Cronograma de ejecución

Actividades	Responsable	Inicia	Culmina	Supuesto
Elaboración de manual de puesto y plan de capacitación	Katia Valladares	Octubre 2016	Diciembre 2016	Elaborado
Presentación del Manual de Puestos y Plan de Capacitación a Terna Evaluadora	Katia Valladares	Enero 2017	Enero 2017	Presentado
Fase del Proyecto Socio-Integrador				
Revisión y aceptación del Manual de Puestos y Plan de Capacitación	Javier Morales y Katia Valladares	Febrero 2017	Marzo 2017	Aceptado
Presentación e inducción al Manual de Puestos y Plan de Capacitación al talento humano de la Empresa	Javier Morales y Katia Valladares	Abril 2017	Abril 2017	Presentado
Observación y acompañamiento en la adaptación del Manual de Puestos	Katia Valladares	Abril 2017	Junio 2017	Aceptado
Observación y acompañamiento en el desarrollo de las capacitaciones	Katia Valladares	Abril 2017	Junio 2017	Aceptado
Realizar modificaciones según sea necesario	Javier Morales y Katia Valladares	Julio 2017	Julio 2017	Según amerite el tiempo, será modificado

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Los factores que evitan que la empresa Universal Shipping S.A de C.V emplee estándares adecuados eludiendo el hecho de brindar un servicio eficaz y eficiente a sus clientes internos y externos son la falta de guías, herramientas organizacionales y capacitaciones para que el talento humano desempeñe sus actividades de la forma correcta.

Mediante el análisis de la información recolectada, se identificó el organigrama actual, perfil de puesto, los objetivos, el grado de responsabilidad implícita, así como las funciones y tareas que se llevan a cabo en cada uno de las dependencias dentro de la empresa Universal Shipping.

Se logró estudiar las áreas en las cuales el talento humano de la empresa Universal Shipping debe ser capacitado para poder desarrollar habilidades y aptitudes necesarias que conlleve a la ejecución exitosa de las funciones y tareas diarias dentro de la empresa.

Las organizaciones como Universal Shipping necesitan lidiar con varias fuerzas: cambio acelerado en los servicios y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios climáticos, demográficos y tendencias hacia la era de información, por lo que el hecho de no tener puestos definidos y eludir las capacitaciones al talento humano, le impide tener competitividad a la empresa limitándola de contender en un mercado global y nacional que es altamente demandante; por lo que fue necesario elaborar manuales de puestos y planes de capacitación.

5.2 RECOMENDACIONES

Socializar e implementar el manual de funciones entre el personal de Universal Shipping con la finalidad de estandarizar las tareas y responsabilidades de sus cargos.

Implementar posteriormente evaluaciones de desempeño adecuadas, de acuerdo a las funciones asignadas a cada uno de los colaboradores.

El desarrollo e implementación de capacitaciones, adecuadamente diseñados, acorde a las funciones y desarrollo de los colaboradores, permite conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

Es importante implementar un historial de capacitaciones para cada empleado para posteriormente definir las áreas en que se podrían seguir capacitando para garantizar un servicio de calidad e información a primera mano.

Teniendo en cuenta el tipo de negocio y tipo de empresa, debe ser fundamental tener en cuenta la flexibilidad que se puede aplicar a este manual de puestos, el cual no busca ser barrera para el desarrollo de la organización, sino una base que alimente los procedimientos de cada uno de los departamentos, siempre abierto a modificaciones

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blanco, L. (2003). *DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y*. Cd México: Collado Millán.
- Cegarra Sanchez, J. (2012). Monografía Metodología de la investigación científica y tecnológica. *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Cd. México: Mc Graw Hill Educación.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge. *Harvard Bussiness School Press*.
- Decenzo, D. &. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Cd México: Limusa.
- Deloitte University Press. (16 de Marzo de 2016). *Deloitte Development LLC*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016-press-release.html#>
- Dessler, G. (1996). *Administración del Personal*. Bogotá: Prentice - Hall Hispanoamerica.
- Dolan, S., Sghuler, R., & Valle, R. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Freeman, E., Stoner, J., & Gilbert, D. (2006). *Administración*. Ciudad de México: Prectice-Hall Hispanoamericana.
- Gan Bustos, F. &. (2013). *Ánalysis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gonzales, M. (2008). *Capacitación para el cambio*. La Habana.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación*. McGraw-Hill Education.
- Investigación Docente. (2006). *El perfil competencial del puesto del director de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC.
- Kay, I. &. (2007). *Myths and Realities of Executive Pay*. Cato Institute.
- Ley de trabajo. (1972). *Legislación Laboral*. Tegucigalpa.
- Maxwell, J. (2008). *Solo Oro: Una inspiración para aumentar el impacto de su liderazgo*. Nashville: Grupo Nelson.
- Moliner, M. (2006). *Estudios de la lengua española*. Cádiz: Díaz Hormigo.
- Ortiz Uribe, F. G. (2003). *Diccionario de metodología de la investigación científica* . Distrito Federal: Limusa.

- Prieto Herrera, J. E. (2008). *Gestión estratégica organizacional: Guía para el diagnóstico empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario*. Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, C. (2005). *Administración*. Cd México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. Ed. México: Pearson.
- Robert, N. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Cd México: Pearson.
- Robles, N. (2008). *Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano*. Bogotá.
- Sampieri, R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Sherman, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. México: Thomson Editores.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cd México: Limusa.
- Thompson, A. G. (2012). *Administración Estratégica*. Cd. México: McGraw Hill Educacion.
- Urquijo, J. (2008). *La remuneración del Trabajo, Manual de administración de salarios*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación*. Cd México: Pearson.
- Vargas Hernández, J. (2000). *La culturocracia organizacional en México*. Cd México.
- Weineck, J. (2005). *Entrenamiento Total*. Barcelona: Paidotribo.
- Zuazua, A. (2007). *El proyecto de autorrealización: cambio, curación y desarrollo*. Buenos Aires.

ANEXOS

DISEÑO DE CUESTIONARIO

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Revisión	Fecha

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: _____
 1.2. Departamento: _____
 1.3. Área: _____

2. Organización

2.1. Jefe Superior: _____
 2.2. Jefe Inmediato: _____
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito
 2.3.1 Nombre del Puesto: _____
 2.3.2 Número de Ocupantes _____

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación		
Idioma		
Computacion:		
Conocimientos		
Experiencia		
Habilidades personales		
Edad		
Sexo		

4. Objetivo del puesto (Determinar la razon principal del puesto)

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

5.2 Autoridad

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias:

Semanal:

Mensual

Firma del Ocupante:

Firma del jefe inmediato

ENTREVISTAS

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - SERVICIO AL CLIENTE	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Servicio al cliente
 1.2. Departamento: Servicio al cliente
 1.3. Área: Operaciones

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Javier Morales y Luis Monje
 2.2. Jefe Inmediato: Ana Bautista
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Ninguno
 2.3.1 Nombre del Puesto: _____
 2.3.2 Número de Ocupantes _____

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Nivel Universitario	I
Idioma	Inglés	D
Computación	Básico	I
Conocimientos	Área de importaciones, exportaciones, aduanas, trato con los clientes, cadena de suministros	D
Experiencia		I
Habilidades personales	Facilidad de palabras, orden, ser metódico, resolución de problemas, respuesta rápida, proactivo	D
Edad	20-40	D
Sexo	Femenino	D

4. Objetivo del puesto (Determinar la razón principal del puesto)

Tener satisfecho a los clientes a través del buen trato

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Coordinación de despacho, consolidación de pagos, envío de avisos de llegada, envío de facturación, actualización en control de embarques, control de ingresos en predio, seguimiento de equipos en tránsito, envío de documen

5.2 Autoridad

Solventar problemas de clientes cuando su contenedor llega a puerto de descarga

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Todas las anteriores

Semanal: Envío de facturas y avisos de llegada

Mensual _____

Firma del Ocupante:
 Alex Mejía y Gissela Galdamez

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - SERVICIO AL CLIENTE	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Servicio al cliente
 1.2. Departamento: Servicio al cliente
 1.3. Área: Operaciones

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Javier Morales y Luis Monje
 2.2. Jefe Inmediato: Ninguno
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Consejería y Outsourcing transporte terrestre
 2.3.1 Nombre del Puesto: Consejería y Servicio al cliente y Operaciones (COIRSA)
 2.3.2 Número de Ocupantes Dos en consejería

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Nivel Universitario	I
Idioma	Inglés	I
Computación	Medio	I
Conocimientos	Nivel medio de computación, inglés, buen trato con clientes, buena presentación	I
Experiencia	Si	D
Habilidades personales	Excelente comunicación verbal y escrita, trabajo bajo presión, rapidez, proactivo, orientado a la resolución de problemas	D
Edad	20-35	D
Sexo	Femenino	D

4. Objetivo del puesto (Determinar la razón principal del puesto)

Que cada uno de los clientes que adquiera los servicios con evergreen quede satisfecho y este sea referente para la ampliación de la cartera de clientes de la empresa

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

que se lleve un buen control con las coordinaciones, descarga y verificación de manifiesto de carga de cada barco, corroborar que la mercadería este ingresada en sistema, envío de la información al personal en puerto, revisión de listado de transbordo, revisión de unclaim cargo, seguimiento del cliente, generación de factura, manejo de caja chica, revisión de entradas y salida del personal de la oficina de tgu

5.2 Autoridad (limitantes)

toma de decisiones con respecto a administradores de aduana, limitación en el uso del sistema interno de la naviera

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Facturación

Semanal: revisión de listado de trasbordo y manifiesto de carga y unclaim cargo, envío de información a puerto, envío de avisos de llegada en sistema

Quincenal: reporte de entradas y salidas, envío de caja chica, revisión de demoras

Firma del Ocupante:

 Ana Bautista y Sheily Dominguez

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - CONSEJERIA	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Conserje
 1.2. Departamento: Servicio al cliente
 1.3. Área: Operaciones

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Javier Morales y Luis Monje
 2.2. Jefe Inmediato: Allan Funes
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito: Ninguno
 2.3.1 Nombre del Puesto: _____
 2.3.2 Número de Ocupantes: _____

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Diversificado	D
Idioma	Ninguno	
Computación	Básico	D
Conocimientos	De direcciones y trato con las personas	I
Experiencia		D
Habilidades personales	Sentido de orientación, disciplina, organización, paciencia,	
Edad	20-40	D
Sexo	Masculino	I

4. Objetivo del puesto (Determinar la razón principal del puesto)

Tener un buen manejo de la motocicleta para realizar la entrega de los documentos en tiempo oportuno

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Respetar señales de tránsito, entrega de documentación, realizar los depósitos en los bancos respectivos

5.2 Autoridad

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Recolecta de cheques, actualización en control de entregas de facturas

Semanal: Envío de constancias de flete, entrega de facturas genera una bitacoras o historial de contenedores conrespectivos clientes

Mensual _____

Firma del Ocupante:

 Yoni Macias y Ángel Interiano

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - CONTABILIDAD	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Asistente financiero
 1.2. Departamento: Contabilidad y finanzas
 1.3. Área: Contabilidad y finanzas

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Luis Monje
 2.2. Jefe Inmediato: Luis Monje
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Auxiliar contable
 2.3.1 Nombre del Puesto: Auxiliar contable
 2.3.2 Número de Ocupantes uno

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Nivel Universitario	I
Idioma	Inglés	I
Computación	Intermedio	I
Conocimientos	Principios contables	I
Experiencia	Requerida unos 2 años	D
Habilidades personales	Atenta, trabajo bajo presión, solución de problemas	I
Edad	Indiferente	
Sexo	Indiferente	

4. Objetivo del puesto (Determinar la razón principal del puesto)

Brindar asistencia contable y financiera al gerente financiero.

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Emitir facturación, tener la contabilidad actualizada al día

5.2 Autoridad

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Facturación a diario por ambos puertos, cxc a Taipei, emisión de transferencias internacionales, posteo de débitos y créditos en ctas bancarias provenientes de transferencias en ctas nacionales

Semanal: emisión de cheque, pago a proveedores, transferencias intl (aplicación) ingreso de cx pagar en sistema contable

Mensual: conciliación bancaria, provisión de gtos mensuales, coordinación de pedidos a proveedores, revisión de estados financieros, control de RRHH

Firma del Ocupante:

Jeanie Beltran

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - CONTABILIDAD	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Titulo del Puesto: Contabilidad
 1.2. Departamento: Contabilidad y finanzas
 1.3. Área: Contabilidad y finanzas

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Luis Monje
 2.2. Jefe Inmediato: Waldina Beltran
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Ninguno
 2.3.1 Nombre del Puesto: _____
 2.3.2 Número de Ocupantes _____

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Intil o pasante universitario de la carrera de	I
Idioma	Ingles	I
Computacion	Basico	D
Conocimientos	Principios contables	I
Experiencia	No necesario	
Habilidades personales	personas, responsable, iniciativa, puntualid	
Edad	18-25	D
Sexo	No importa	

4. Objetivo del puesto (Determinar la razon principal del puesto)

tener al dia todas las facturas en sistema de la naviera para futuro reembolso por parte de Evergreen

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Tener al dia el cost control, gate in-gate out, fumigacion, recepcion y despacho
 ordenar la transmision, (cuando ya se subieron las facturas en sistema para aplicar se imprimen, verifican y envia a taipei)

5.2 Autoridad

6. Descripcion de funciones o tareas

Diarias: Subir las facturas, reporte de comisiones, pedidos de facturacion, posteo de transf.intl

Semanal: transmision de informacion según sistema, ingreso de facturas a sistema

Mensual: Revisar cost control(verificar si coirsa facturo todos los inlands)

Firma del Ocupante:

 Ruby Monje

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - Recepción	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Recepcionista o Front Desk
 1.2. Departamento: Operaciones
 1.3. Área: Operaciones

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Javier Morales y Luis Monge
 2.2. Jefe Inmediato: Ninguno
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Ninguno
 2.3.1 Nombre del Puesto: _____
 2.3.2 Número de Ocupantes _____

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Ante o pasante universitario de la carrera de	I
Idioma	Inglés	I
Computación	Básico	D
Conocimientos	Principios contables	I
Experiencia	No necesario	
Habilidades personales	personas, responsable, iniciativa, puntualidad	
Edad	18-25	D
Sexo	No importa	

4. Objetivo del puesto (Determinar la razón principal del puesto)

Responder y redirigir las llamadas realizadas por los clientes

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Brindar una atención óptima al cliente por medio de llamadas telefónicas, además del envío de paquetes, scan de facturas, y brindar soporte al personal de servicio al cliente

5.2 Autoridad

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Responder el teléfono y redirigir llamadas
 Semanal: Envío de Paquetes y scan de facturas de ser necesario
 Mensual: _____

Firma del Ocupante:

 Heidy Perdomo

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - VENTAS	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Ejecutivo de ventas
 1.2. Departamento: Ventas y Mercadeo
 1.3. Área: Negocios

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Javier Morales y Luis Monje
 2.2. Jefe Inmediato: _____
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Servicio al cliente y operaciones
 2.3.1 Nombre del Puesto: Servicio al cliente y operaciones
 2.3.2 Número de Ocupantes seis

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Universidad	I
Idioma	Ingles	I
Computacion:	Intermedio	I
Conocimientos	Ventas y Mercadeo	D
Experiencia	un año	D
Habilidades personales	ones interpersonales, amable, paciente, ins	D
Edad	20-40 años	D
Sexo	Indiferente	D

4. Objetivo del puesto (Determinar la razon principal del puesto)

Incorporar nuevos clientes a la cartera de clientes asi como buscar la fidelizacion de los ya existentes a la empresa
brindando un servicio eficaz y eficiente en el cual la comunicación y atencion sean factor clave en el desarrollo
de una alianza estrategica

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Mantener un buen canal de comunicación con los clientes finales, cumplir con horarios de citas programadas,
determinar costos que se incurran

5.2 Autoridad

Definir estrategias de mercado y tomar decisiones en situaciones que lo requieran

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Actualizar contratos en sistema, enviar cotizaciones a clientes, realizar
visitas a clientes actuales y potenciales, enviar prospectos de carga, llamar clientes, generacion de nuevas
negociaciones, retroalimentar a pricing head, solventar problemas de clientes, coordinar reservas

Semanal: envio de detalle de facturacion, retroalimentacion de visitas realizadas,
programacion semanal de visitas,

Mensual envio de comisiones, reportes de ventas mensuales a la linea
verificar prospectos de carga mensuales de exportacion

Firma del Ocupante:
 Allan Funes, Daysi Bautista, Maria Rosa

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - CONTABILIDAD	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Cuentas por cobrar
 1.2. Departamento: cobros
 1.3. Área: contabilidad

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Luis Monje
 2.2. Jefe Inmediato: Luis Monje
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Conserje , recepcionista, servicio al cliente
 2.3.1 Nombre del Puesto: _____
 2.3.2 Número de Ocupantes _____

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Lic. En contabilidad	I
Idioma	Ingles	D
Computacion	Intermedio	I
Conocimientos	seminarios de relaciones interpersonales	I
Experiencia	un año	I
Habilidades personales	Ser rudo (que no sea facil), nivel de	I
Edad	25-30 años	D
Sexo	indiferente	

4. Objetivo del puesto (Determinar la razon principal del puesto)

Se encarga de controlar las cuentas por cobrar para que la empresa tenga un flujo de efectivo favorable y poder cumplir con las obligaciones con los proveedores.

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

mantener cuentas por cobrar al dia, clientes emitan pago en fechas acordadas de credito, confirmar que clientes reciban factura, revisar que los depositos esten emitidos correctamentes, chequear movimientos bancarios, brindar reportes de flujo de efectivo.

5.2 Autoridad

6. Descripcion de funciones o tareas

Diarias: enviar correo a los cliente para solicitar pago, llamadas, ingresar pagos de los clientes a sistema

Semanal: actualizacion de tasa de cambio, emision de reportes de estado de cuentas, reportes de pago a linea naviera,

Mensual Reuniones para analisis y evaluacion de resultados

Firma del Ocupante:

Kelvin Mendoza

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - OPERACIONES	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Equipment Control
 1.2. Departamento: Equipment Control
 1.3. Área: Operaciones

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Javier Morales
 2.2. Jefe Inmediato: Ethel Fuentes
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Indirecta: predios de consersa y coirsa (funcion)
 2.3.1 Nombre del Puesto: _____
 2.3.2 Número de Ocupantes _____

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Licenciatura en logística o pasante	I
Idioma	Inglés	I
Computación:	Avanzado	I
Conocimientos	Administración, operaciones y lo que implica la carga	I
Experiencia	Solo la preparación académica	I
Habilidades personales	Organizativas, proactivo, habilidades de comunicación	D
Edad	20-en adelante	D
Sexo	Indistinto	

4. Objetivo del puesto (Determinar la razón principal del puesto)

manejo correcto y control del inventario de contenedores de la línea, control de almacenajes generados, manejo de importación temporal, control de sellos de línea, coordinaciones de posicionamiento y retiro, y cualquier otra solicitud adicional respecto a los movimientos de los contenedores

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Revisar el estado del contenedor, tanto importación como exportación

5.2 Autoridad

Definir que se hará para mejorar el estado del contenedor

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Actualización sistema línea (entradas y salidas de contenedores en diferentes predios), revisión de pantalla que por regla se tienen que revisar (antigüedad, posibles errores en sistema, lugar de retorno de los equipos) revisar el cuadro de los sellos utilizados día a día (físico vs usado) asignación de equipo para export, solicitudes varias, introducción de clasificación de estados de equipos
 Semanal: actualización de barcos import y export, actualizar antigüedad de equipo especial (reefer, open top, flat rack)
 Mensual: envío del reporte a Taipei y Panamá el cuadro de inventario físico de sistema vs físico

Firma del Ocupante:

 Rolando Laguna

Firma del jefe inmediato

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO - OPERACIONES	Revisión	Fecha
			1/12/2016

1. Identificación

1.1. Título del Puesto: Operaciones
 1.2. Departamento: Operaciones
 1.3. Área: Operaciones

2. Organización

2.1. Jefe Superior: Javier Morales
 2.2. Jefe Inmediato: _____
 2.3. Puestos que le reporta al puesto descrito Control de equipo
 2.3.1 Nombre del Puesto: control de equipo
 2.3.2 Número de Ocupantes uno

3. Perfil del puesto

3.1. Requerimientos

- Indispensable (I)
- Deseable (D)

Especificación	Característica	Requerimiento
Educación	Licenciatura en logística o pasante	I
Idioma	Inglés	I
Computación:	Avanzado	I
Conocimientos	Operación, operaciones y lo que implica la carga	I
Experiencia	Solo la preparación académica	I
Habilidades personales	Organizativas, proactivo, habilidades de comunicación	D
Edad	20-en adelante	D
Sexo	Indistinto	

4. Objetivo del puesto (Determinar la razón principal del puesto)

Brindar seguimiento y apoyo a los clientes en sus exportaciones

5. Responsabilidad y Autoridad (Alcances y Limitaciones del puesto)

5.1 Responsabilidad

Impresión de B/Ls en destino u origen (según sea el caso), brindar reportes a Taipei del estado de contenedores, verificar los pesos de carga en contenedores

5.2 Autoridad

Apoyo a Control de Equipo para agilizar a solventar problemas

6. Descripción de funciones o tareas

Diarias: Chequear posibles errores en sistema
asignación de contenedores a exportación
verificar disponibilidad de equipo

Semanal: Actualizar inventario de contenedores en depósitos

Mensual: envío del reporte a Taipei y Panamá el cuadro de inventario físico de sistema vs físico

Firma del Ocupante:

 Ethel Fuentes

Firma del jefe inmediato

VISTO BUENO ASESOR TEMATICO

Señores facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo, Irma Isabel Suazo, licenciada en psicología con maestría en administración de recursos humanos, hago constar que he revisado, corregido y brindado el visto bueno del trabajo de tesis de maestría denominado "Herramienta Organizacional Para La Mejora Continua De La Empresa Universal Shipping S.A De C.v" desarrollado por la estudiante Katia Valladares.

Firmo la presente el 11 de diciembre 2016

Firma:

Nombre

IRMA ISABEL SUAZO CHAVEZ

ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO <zelayaoviedo@unitec.edu>

12/12/16 a las 10:43 P.M.

Para katia.flores9@yahoo.com

Vo Bo Tesis de postgrado.

Estimada Maestrante.

Después de haber finalizado su tesis de postgrado "**HERRAMIENTA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA UNIVERSAL SHIPPING S. A. DE C. V.**", cumpliendo con los requerimientos, visto bueno de asesor temático, constancia de lectura y haber realizado la pre defensa, les doy el **Vo Bo** correspondiente que los autoriza para continuar con los trámites en la facultad de postgrado.

Les deseo muchos éxitos.

Saludos

Carlos A. Zelaya Oviedo
Asesor metodológico PG

PG Postgrado <pgpostgrado@unitec.edu>

ene 5 a las 3:35 P.M.

Para ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO, katia.flores9@yahoo.com

Estimada maestrante:

Reciba un cordial saludo, hemos revisado su tesis y debe corregir el primer párrafo de la pág. 12 tiene sangría diferente, por lo demás cumple con los cambios solicitados, proceda a imprimir los 3 ejemplares siguiendo las instrucciones del cronograma (es indispensable)

Les deseamos éxitos en su defensa, tiene el vo.bo. de postgrado para continuar el proceso,

Atte.



Proyecto de Graduación y Trabajo de Tesis II
Facultad Postgrado
Tel: 2268-1000, Ext. 1169, 1170, 1282

[!\[\]\(8f2818b7b636026cc105f3f71827a346_img.jpg\)](#) [!\[\]\(ede928d6f2ac2eb05da007a3c959c8de_img.jpg\)](#) [!\[\]\(fb97620e5bfc1ac2dc1168edd03a8027_img.jpg\)](#) [!\[\]\(ec0f2d9cf5b85a273bc1b870db3f732f_img.jpg\)](#) [!\[\]\(8c8820250948c5ab1e1a3668ac7b615d_img.jpg\)](#) [!\[\]\(50774f100b4ec982b6959d0741244ccc_img.jpg\)](#)

CONSTANCIA DE LECTURA

Yo, Rosalina Benítez, profesora de español hago constar que he revisado y corregido el trabajo titulado “Herramienta Organizacional Para La Mejora Continua De La Empresa Universal Shipping S.A De C.V” del autor Katia Valladares.

Firmo la presente el 11 de diciembre 2016.

Tel.: (504) – 9969 8836

Correo: rosynovoa@yahoo.com

Rosalina Benitez