



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
EN ZAMORANO AGROINDUSTRIAL, DELIKATESSEN**

SUSTENTADO POR:

MARÍA ELENA TORRES CASTILLO

ALEJANDRA MARÍA CRUZ ELVIR

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

TEGUCIGALPA, F.M.,

HONDURAS, C.A.,

JULIO 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ ESCOTO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
EN ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN**

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

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOISA MARÍA RODRÍGUEZ ALVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO
TANIA ARITA**

MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):

- 1. JORGE FEDERICO REYES**
- 2. CINTHIA CANO**
- 3. CESAR SUAZO**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

AUTORES:

María Elena Torres Castillo y Alejandra María Cruz Elvir

Resumen

El presente documento de investigación tiene como finalidad conocer los procesos de la administración del recurso humano y desarrollar un análisis sobre el diseño organizacional, las funciones, actividades, responsabilidades y tareas asignadas al talento humano, competencias del personal de Zamorano Agroindustrial Delikatessen documentadas en una propuesta de un manual de descripción de puestos para la organización. Se propone el manual de descripción de puestos como herramienta principal para la División Administrativa, misma que se encarga de las contrataciones, ascensos y rotaciones internas del talento humano. El diseño de la investigación es mixta, ya que presentan los datos reales extraídos por un cuestionario aplicado a todos el talento humano de la organización; el mismo enfoque busca comprender la perspectiva del talento humano de Zamorano Agroindustrial Delikatessen, con una teoría fundamentada que servirá de mucha importancia en el desarrollo de la investigación y de una muestra dirigida basada, que no depende de una probabilidad, sino de las características que dicho instrumento proyecte.

Palabras clave: Competencias, Funciones, Perfiles, Descriptor de Puestos.



PROPOSAL OF JOB DESCRIPTION MANUAL FOR ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

By:

María Elena Torres Castillo and Alejandra María Cruz Elvir

ABSTRACT

In this research paper aims to understand the processes of human resource management and develop an analysis of organizational design, functions, activities, responsibilities and tasks assigned to human talent, competencies of Zamorano Agroindustrial Delikatessen Manual and a proposed job description for the organization.. The Job Description Manual is proposed, as the main tool for the Administrative same that handles recruitment, promotion and internal rotation of employees. The research design is qualitative, since they have the actual data extracted by a questionnaire administered to all employees of the company; the same approach seeks to understand the perspective of human talent at Zamorano Agroindustrial Delikatessen with a grounded theory that will serve very important in the development of research and a directed based sample, which does not depend on chance, but on the characteristics that the instrument projected.

Key words: Skills, Roles, Profiles, Jobs Descriptor

DEDICATORIA

Le doy gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme regalado la salud para lograr mis objetivos, además por su infinita misericordia. A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, a mi padre por los ejemplos de perseverancia y de constancia que lo caracterizan y que me ha infundido siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor incondicional, a mi hermano por ser parte de mi vida y por estar para mí en todo momento haciéndome ver mis errores y compartiendo la alegría de mis éxitos, muchas gracias a mi novio sin su apoyo constante y sin su perseverancia de alentarme a salir adelante no lo hubiera logrado. A mi compañera Alejandra María Cruz, por haberme concedido la oportunidad de compartir con ella, la elaboración de esta investigación.

María Elena Torres Castillo

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por darme la vida, salud, fortaleza y la inteligencia para lograr con éxito el cumplimiento de esta meta. A mis padres, Carlos Cruz y Margarita Elvir por su amor y su apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanos Jorge y Karla Cruz por cuidarme y motivarme cada día para lograr mis objetivos, y a mi esposo Erick Andrade por su gran amor, paciencia y por ser mi compañero de lucha en cada etapa de mi vida.

A mi compañera María Elena Torres por la oportunidad de realizar juntas esta investigación y conformar un excelente equipo para el desarrollo de la misma. A mis catedráticos y a todas aquellas personas que contribuyeron con este logro.

Alejandra María Cruz Elvir

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por habernos iluminado nuestra mente y estar pendiente de nosotras en cada momento de nuestras vidas, no hay manera de expresar y agradecer toda la bondad de Dios para con nosotras, pues nos dio la salud, la sabiduría, entendimiento, los recursos económicos y fue dándonos todo en los momentos que más necesitábamos y nos permitió culminar nuestra tesis de investigación con satisfacción y esmero.

Al asesor temático, Lic. Tania Arita por habernos guiado con sus conocimientos en la elaboración de la investigación y dedicar su valioso tiempo.

Al asesor metodológico, Dra. Eloísa María Rodríguez Álvarez por haber proporcionado los lineamientos para llevar a cabo toda la investigación.

A todos los docentes que nos impartieron clases, que nos brindaron todos los conocimientos para poder finalizar este proceso.

A nuestros compañeros y amigos por respaldarnos en este recorrido tan importante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL A NIVEL INTERNACIONAL	7
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL NACIONAL	8
2.3 ANÁLISIS INTERNO: ORGANIZACIÓN ACTUAL DE ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN	9
2.3.1 MISIÓN	9
2.3.2 VISIÓN.....	9
2.3.3 OBJETIVO DE ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN	9
2.3.4 UBICACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.3.5 ANÁLIS FODA DE ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN.....	10
2.3.6 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN	11
2.3.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN	11
2.3.6.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	12
2.3.6.3 DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS.....	12
2.3.6.4 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.....	13
2.3.6.5 CAPACITACIONES	13

2.4	TEORÍAS DE SUSTENTO.....	13
2.4.1	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	13
2.4.1.1	PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.4.2	ORGANIZACIÓN	16
2.4.3	ORGANIGRAMA	18
2.4.4	DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	18
2.4.4.1	MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL	19
2.4.4.2	MODELO HUMANISTA.....	20
2.4.4.3	MODELO SITUACIONAL.....	21
2.4.5	CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	21
2.4.6	FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO DE PUESTO	22
2.4.7	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	23
2.4.7.1	RELACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.....	27
2.4.7.2	IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	28
2.4.7.3	OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO	29
2.4.7.4	ETAPAS PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	31
2.4.7.4.1	ETAPA DE PLANEACIÓN	31
2.4.7.4.2	ETAPA DE PREPARACIÓN	31
2.4.7.4.3	ETAPA DE REALIZACIÓN	32
2.4.7.5	VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	33
2.4.8	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	34
2.4.8.1	CARACTERÍSTICAS DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL	36
2.4.8.2	VENTAJAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES	37
2.4.8.3	FUNCIÓN Y BENEFICIOS DEL MANUAL DE PUESTOS	38
2.5	CONCEPTUALIZACIÓN	39
2.5.1	DISEÑO DE PUESTO.....	39
2.5.2	ANÁLISIS DE PUESTO	39
2.5.3	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	39
2.5.4	RECURSOS HUMANOS.....	39
2.5.5	ORGANIGRAMA	40
2.5.6	COMPETENCIA LABORAL.....	40

2.5.7	TAREA.....	40
CAPÍTULO III	METODOLOGÍA.....	41
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	41
3.1.3	DIAGRAMA DE VARIABLES.....	42
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	45
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.1	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
3.3.2	UNIDAD DE ANÁLISIS	46
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	47
3.4.1	INSTRUMENTOS.....	47
3.4.2	PROCEDIMIENTOS.....	47
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	48
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	48
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	48
CAPÍTULO IV	RESULTADOS Y ANÁLISIS	49
4.1	ANÁLISIS DE VARIABLES DE ESTUDIO Y SUS DIMENSIONES	49
4.2	PUESTOS DE TRABAJO.....	54
4.3	CRUCE DE VARIABLES	54
4.4	ANÁLISIS FODA	57
CAPÍTULO V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1	CONCLUSIONES.....	58
5.2	RECOMENDACIONES	60
CAPÍTULO VI	APLICABILIDAD.....	61
6.1	PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN	63
6.2	INTRODUCCIÓN.....	63
6.3	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	64
6.4	CRONOGRAMA	65
6.5	PROPUESTA DEL MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	67
6.5.1	GERENCIA GENERAL.....	69
6.5.1.1	GERENTE GENERAL.....	69

6.5.1.2 SUB-GERENTE.....	71
6.5.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	73
6.5.2.1 GERENTE FINANCIERO	73
DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO	73
6.5.2.2 AUXILIAR FINANCIERO	75
6.5.3 GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	77
6.5.3.1 GERENTE DE PISO.....	77
6.5.3.2 SUPERVISOR DE CARNICERÍA.....	79
6.5.3.3 ENCARGADO DE BODEGA FRÍA.....	81
6.5.3.4 CARNICERO.....	82
6.5.3.5 AUXILIAR DE CARNICERÍA.....	84
6.5.3.6 DEPENDIENTES DE CARNICERÍA.....	86
6.5.3.7 SUPERVISOR DE PISO Y COMPRAS NACIONALES	87
6.5.3.8 ENCARGADO DE ASEO	89
6.5.3.9 MANTENIMIENTO.....	90
6.5.3.10 CAJERO/A.....	91
6.5.3.11 EMPACADOR.....	92
6.5.3.12 ENCARGADO DE LÁCTEOS	93
6.5.3.13 ENCARGADO DE VERDURAS.....	94
6.5.3.14 ENCARGADO DE BODEGA.....	95
6.5.3.15 AUXILIAR DE BODEGA.....	96
6.5.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	97
6.5.4.1 GERENTE DE VENTAS SUPERMERCADOS Y COMPRAS INTERNACIONALES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas del Análisis de Puestos en la Gestión de Recursos Humanos	25
Tabla 2. Matriz Metodológica.....	41
Tabla 3. Operacionalización de las Variables	43
Tabla 4. Conocimiento del Organigrama	49
Tabla 5. Conocimiento del Plan Institucional de la Organización	50
Tabla 6. Toma de Decisiones en los Puestos de Trabajo	51
Tabla 7. Nivel Educativo.....	52
Tabla 8. Conocimiento de un Manual de Descripción de Puestos	53
Tabla 9. Plan Institucional vrs Organigrama.....	54
Tabla 10. Organigrama vrs Descripción de Puesto	55
Tabla 11. Descripción de Puestos vrs Toma de Decisiones	56
Tabla 12. Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción.	64
Tabla 13. Cronograma de Actividades	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis FODA Zamorano Agroindustrial Delikatessen	10
Figura 2. Estructura Organizacional Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	11
Figura 3. Procesos básicos en la gestión de personas.	15
Figura 4. Procesos y subprocesos del área de recursos humanos.....	16
Figura 5. Representación de la Organización Real.	17
Figura 6. Utilidad del Análisis de Puestos.	25
Figura 7. Relaciones y Aspectos del Análisis de Puestos de Trabajo.	29
Figura 8. Métodos Clásicos de Obtención de Información para el Análisis de Puestos.	30
Figura 9. Resumen de las Etapas para el Análisis y Descripción de Puestos.	33
Figura 10. Variables de Estudio.	42
Figura 11. Diagrama de Variables.....	42
Figura 12. Población y Muestra de Investigación	46
Figura 13. Conocimiento del Organigrama.....	49
Figura 14. Conocimiento del Plan Institucional.....	50
Figura 15. Toma de Decisiones en los Puestos de Trabajo.....	51
Figura 16. Nivel Académico	52
Figura 17. Conocimiento de un Manual de Descripción de Puestos.....	53
Figura 18. Plan Institucional vrs Organigrama	54
Figura 19. Organigrama vrs Descriptor de Puestos.....	55
Figura 20. Descriptor de Puestos vrs Toma de Decisiones	56
Figura 21. Nueva Estructura Organizacional Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	68

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe la introducción, antecedentes del problema de investigación, definición del problema, enunciado del problema, formulación del problema, preguntas de investigación, objetivo general y específicos, y la justificación, que viene a proporcionar la información preliminar que se desarrollará como un aporte para Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

1.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de un manual de descripción de puestos es fundamental en toda organización, ya que define de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto de trabajo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debe considerarse como un método fundamental y básico para cualquier institución, sin embargo, algunas organizaciones no le dan la debida importancia necesaria.

El estudio tiene como objetivo realizar una investigación a través de competencias, entrevistas con especialistas y documentales para elaborar una propuesta de manual de descripción de puestos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen, debido a que esta herramienta administrativa contribuirá al cumplimiento de las funciones establecidas dentro de un perfil de puestos, previo a la contratación del personal.

Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con un manual de descripción de puestos, por lo que la propuesta para la implementación de esta herramienta en esta entidad, ayudará en el proceso de selección de personal, contratación, capacitación y evaluación de desempeño y promoción del personal.

El manual servirá para facilitar la obtención de información sobre los puestos para poder aplicarlo al perfil que sea adecuado. Zamorano Agroindustrial Delikatessen debe desarrollar dicho manual para que pueda definirse mejor en el sistema en el que se orienta a la organización.

Dicha investigación arroja los diferentes perfiles de puesto, la cual fue recopilada a través de cuestionarios aplicados al talento humano de la organización con el fin de establecer claramente las responsabilidades, funciones y competencias que cada puesto requiere.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Históricamente en la gestión del talento humano, se utilizan un manual de descripción de puestos, con el fin de facilitar al colaborador las funciones, actividades y responsabilidades que sean asignadas a cada puesto de trabajo. El manual es una guía para que el gestor del talento humano, realice una contratación y rotación interna de los talentos humanos en la organización.

Zamorano Agroindustrial Delikatessen es una empresa de larga trayectoria y nombre en el país, varias personas tienen deseo de ser parte de los colaboradores de esta institución, la cual no cuenta con un departamento de recursos humanos y tampoco con un manual de descripción de puestos, por lo que la administración del recurso humano se vuelve complejo, generando un grado de preocupación e inestabilidad en los colaboradores.

La implementación de un manual de descripción de puestos debe ser establecido para brindar orientación a los colaboradores acerca de sus funciones, esto ayudaría a mejorar los índices de desempeño laboral, obteniendo como resultado crecimiento profesional de los empleados y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de la empresa dentro del mercado que cada día se vuelve más competitivo.

1.2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Según Torres Herrera, J.A. (Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015), describe la historia de Zamorano Agroindustrial de acuerdo a la siguiente narrativa:

Zamorano Agroindustrial Delikatessen, fue fundada en 1969 como Sociedad de Responsabilidad Limitada con dos socios; el Sr. Jorge Alberto Torres y el Sr. Walter Fick de origen Alemán, como una empresa artesanal dedicada a la producción de aproximadamente de 5 mil libras de carne por semana para productos selectos; ya que esta se comenzó con poco capital. En 1971 comienza a crecer un poco la demanda por la marca, pero cuando muere uno de los socios en 1975 se convirtió en sociedad anónima, y por medio de financiamiento de la CONADI se amplió su capital y entonces se efectuaron cambios estructurales como se la construcción de la planta en el Zamorano.

En 1989 se separan los dos socios mayoritarios; el Sr. Jorge Alberto Torres y el Sr. Karl Fick. Donde el Sr. Jorge se queda con la planta industrial, y el Sr. Karl con la sección

agropecuaria, donde se llegó al acuerdo de que la parte agropecuaria vendería la materia prima a la parte industrial (Delikatessen) la cual procesaba la materia prima; y se mantuvieron tres años así, pero finalmente el Sr. Karl Fick decidió poner su propia planta (Germanos). Por lo tanto Zamorano Agroindustrial decidió producir su propia materia prima.

En 1990 se apertura la sala de ventas y se amplía la producción renovando maquinaria, e incrementando su ganado vacunado y porcino.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación se explica de manera narrativa el problema planteado, el punto de partida y el establecimiento de la importancia de la investigación tal como se menciona en el enunciado y formulación del problema, los que connotaran el rumbo de la misma, finalizando con la formulación de las preguntas que se convertirá en la brújula de todos los apartados siguientes.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente, Zamorano Agroindustrial Delikatessen cuenta con una estructura organizacional definida para el cumplimiento de sus funciones y objetivos. Sin embargo, no cuenta con un manual de descripción de puestos que le permita establecer cuáles son las funciones y atribuciones de cada uno de los puestos de trabajo que integran la organización, lo que ocasiona dificultades en el proceso de reclutamiento y selección de personal, además de impedir un conocimiento exacto de los planes de entrenamiento, capacitación y evaluación que deben ser aplicados al personal.

La carencia de un manual de descripción de puestos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen implica no saber con exactitud cuáles son las funciones inherentes a cada puesto de trabajo, obteniendo como resultado una sobre carga laboral o un excesivo tiempo libre, afectando el rendimiento de la organización, además de la desmotivación de cada uno de sus colaboradores.

Desde un punto de vista legal, cuando no se establecen las responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo ocasiona riesgos laborales, específicamente cuando se requiere despedir a un empleado que ha cometido una falta en el desempeño de su trabajo, creando una dificultad para realizar la justificación del despido si no se encuentran definidas y establecidas sus funciones y atribuciones en su contrato laboral.

En base a estos criterios, nace la propuesta de diseñar un manual de descripción de puestos con la finalidad de proporcionar una herramienta prioritaria para iniciar el proceso de reclutamiento y contratación de personal, basado en las necesidades y competencias que el puesto requiera bajo las normativas de la estructura organizacional de la institución objeto a esta investigación.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con la definición de un manual de descripción de puestos, por lo que es necesario realizar una investigación que permita dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Es factible la creación de un manual de descripción de puestos que pueda implementarse para la administración del talento humano en Zamorano Agroindustrial Delikatessen?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el funcionamiento actual de la gestión del recurso humano en Zamorano Agroindustrial Delikatessen?
2. ¿Cuáles son las funciones que desempeñan cada colaborador en base a su puesto de trabajo en Zamorano Agroindustrial Delikatessen?
3. ¿Cómo se determina la clasificación de los perfiles de puestos según su grado de responsabilidad en Zamorano Agroindustrial Delikatessen?
4. ¿Cuál será el diseño de la propuesta de un manual de descripción de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar la estructura organizacional de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen y documentar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer el funcionamiento existente de la gestión del recurso humanos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.
2. Determinar las funciones que desempeñan y los perfiles requeridos para cada uno de los cargos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.
3. Conocer el perfil del colaborador en su puesto de trabajo en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.
4. Presentar una propuesta de un manual de descripción de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Según Werther & Davis (2008), la descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en donde se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

El diseño, el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye los elementos básicos en la administración del recurso humano, mediante el cual se definen los requerimientos básicos de un puesto, así como sus funciones, responsabilidades y posición en la estructura jerárquica de la organización.

A través del análisis y descripción de puestos nace el punto de partida para efectuar los procesos y subprocesos de la administración del recurso humano como ser, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, evaluación de desempeño, remuneraciones, entre otros. De igual manera, facilita al ocupante de un determinado puesto a realizar su trabajo de manera más eficaz, suministrándole el conocimiento preciso y claro de sus obligaciones en relación con los demás puestos de trabajo.

Un manual de descripción de puestos recopila la información obtenida en el análisis de puestos, conformando una herramienta de suma importancia en las organizaciones tanto públicas como privadas, ya que de esta manera recogen y suministran la información referida a las funciones, responsabilidades, habilidades y destrezas relacionadas a cada puesto de trabajo y también los requisitos que el ocupante debe cumplir dentro de la estructura organizacional.

El manual de descripción de puestos, es una herramienta que aporta una información detallada sobre la empresa y su organización funcional, referente a la importancia de cada puesto para la consecución de los objetivos de la organización. (Planificación De Los Recursos Humanos, 2008 p.35).

La estructura organizacional, cualquiera que sea su tamaño o formato, no es de por sí independiente sino que interactúa, se complementa y tiene una profunda interdependencia con el manual de funciones y responsabilidades, ya que si se presentan cambios en el componente de los cargos, simultáneamente se debe producir el cambio en la estructura y por lo tanto, en las jerarquías y en las líneas de dependencia. (Prácticas Empresariales, 2012, p.20).

Actualmente, Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con un departamento establecido para la administración del recurso humano lo que conlleva a gestionar el personal de manera informal sin tener definidos correctamente el diseño de los puestos de trabajo, las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de ellos.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, la presente investigación se realizará con la finalidad de conocer la estructura organizacional e identificar con mayor claridad cuáles son las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo, y realizar una propuesta de manual de descripción de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen, el cual servirá de guía a la organización al momento de realizar los procesos de administración de recursos humanos y determinar el perfil de ocupante del cargo en un determinado puesto de trabajo.

La implementación de un manual de descripción de puestos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen suministrará información clara y precisa de sus funciones a cada uno de los trabajadores, así como su ubicación dentro de la organización, de esta forma evitar la inconformidad por la falta de definición de funciones a realizar y el abuso de poder, debido a que los colaboradores realizan funciones que no van de acuerdo a su puesto de trabajo y por ende no van de acuerdo a sus remuneraciones, es decir, no existe equilibrio entre la remuneración y la importancia de sus puestos de trabajo.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se muestran los antecedentes teóricos relacionados con el tema de investigación, en los cuales se menciona un análisis de la situación actual, teorías de sustento, conceptualización y la importancia que contiene a una organización contar con un manual de descripción de puestos, debido a un mundo globalizado y los constantes cambios que afrontan las empresas privadas.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL A NIVEL INTERNACIONAL

En el análisis de la situación, se desarrolla la investigación, a nivel internacional, nacional e interno, referente a la importancia, implementación y el uso de un manual de descripción de puestos en las empresas privadas. Las áreas de administración de recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global, generando un gran impacto en el profundo quehacer de los gerentes y los administradores del capital humano. (Werther & Davis, 2008, p. 5).

Ante un mundo altamente globalizado, la administración de capital humano se ve obligada a evaluar los conocimientos y habilidades que poseen los empleados con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a otras organizaciones y orientar las funciones de los empleados para alcanzar las metas establecidas en la organización.

De conformidad con Werther & Davis (2008, p.5), la importancia de las funciones realizadas por los empleados constituyen el elemento básico de toda organización; son hombres y mujeres quienes se encargan de crear y poner en práctica las estrategias y las innovaciones en la organización, de ahí surge el lema: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”.

A nivel global, el diseño de los puestos es fundamental en las empresas debido a los constantes cambios internos, externos, sociales, económicos, políticos y culturales, los cuales exigen a los colaboradores un mayor desempeño en sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Los estudios preliminares en el análisis y descripción de puestos de trabajo, coinciden con la revolución industrial en Europa y Estados Unidos. El Señor Charles Babbage en Europa y el Señor Frederick Taylor en los Estados Unidos fueron los primeros autores que plantearon que el

trabajo podría y debía de estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. (García Santillán & Edel Navarro, 2008, p.114)

Una descripción de puesto recopila información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además contribuye a establecer las relaciones un puesto y otro en la organización, así como los requisitos y habilidades para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

En base a estos criterios surge la necesidad de la implementación de la creación de manuales de descripción de puestos y utilizarla como una herramienta clave en el buen desempeño de las organizaciones, así como el punto de partida en la administración del recurso humano con la finalidad de lograr un mayor control, organización y asignación de funciones, con el cual el colaborador conozca con exactitud su perfil de puesto y pueda orientarse hacia el logro de los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2009), el análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Por tal motivo, es necesario que el análisis de puestos sea realizado con fundamento y bases concretas científicas como un proceso objetivo que pueda ser capaz de recopilar la información lo más nítidamente posible para la obtención de resultados con los cuales pueda obtener un diagnóstico real, propiciando así una toma de decisiones justa y benéfica para la organización.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL NACIONAL

A nivel nacional muchas empresas tanto privadas como públicas, consideran que contar con un manual de descripción de puestos tiene como finalidad reducir el riesgo de que los colaboradores desconozcan las funciones a realizar dentro de los puestos de trabajos esto con el fin de evitar la excesiva carga laboral y/o exceso de tiempo libre, de esta manera los colaboradores podrán adquirir un conocimiento propio del puesto asignado, y la organización podrá definir de manera concreta lo que se espera de cada colaborador dentro de la estructura empresarial.

En Honduras no todas las empresas del sector privado y público cuentan con una cultura organizacional que se rigen por un manual de descripción de puestos, lo que conlleva a carecer de políticas de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, retribuciones, etc.

Las empresas que desarrollan sus funciones a nivel nacional se rigen bajo las leyes establecidas en el Código del Trabajo de Honduras y también bajo la Ley del Servicio Civil, sin embargo, ambas fuentes omiten la importancia de exigir la implementación de un manual de puestos.

2.3 ANÁLISIS INTERNO: ORGANIZACIÓN ACTUAL DE ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

2.3.1 MISIÓN

Zamorano Agroindustrial Delikatessen es una empresa fuertemente comprometida con sus empleados así como con sus clientes y proveedores, esto para mantener un espíritu de buena voluntad y un buen ambiente de trabajo, garantizando el desarrollo de buenas prácticas de manufactura y sus estándares de calidad, los cuales van dirigidos a las personas que degustan de la variedad de productos que la empresa elabora, proporcionando además precios accesibles a los clientes y público en general. (Torres Herrera, J.A., Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015)

2.3.2 VISIÓN

Zamorano Agroindustrial Delikatessen tiene como visión expandir la distribución de los productos a nivel nacional; modificando métodos y estrategias para consolidarse como empresa líder dentro de este sector empresarial. (Torres Herrera, J.A., Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015)

2.3.3 OBJETIVO DE ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

Liderar el mercado nacional de Tegucigalpa, Honduras en el cual se busca incrementar las ventas y servicios de manera efectiva a través de los capitalinos. Esto generará mayores utilidades y mayor participación en el mercado nacional en ser una empresa reconocida por sus excelentes productos y servicios. (Torres Herrera, J.A., Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015)

2.3.4 UBICACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Torres Herrera, J.A. (Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015) describe las localidades en las cuales se encuentra Zamorano Agroindustrial Delikatessen:

1. La parte agroindustrial que está ubicada en el km. 28 de la carretera Zamorano, donde se llevan a cabo las labores de cría y engorde de ganado vacunado y porcino en un área de operación de 350 manzanas.
2. La planta de procesamiento industrial está ubicada en la colonia Alameda, barrio La Guadalupe 4ta calle, 4ta avenida, Tegucigalpa M.D.C., Francisco Morazán.

2.3.5 ANÁLISIS FODA DE ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

Torres Herrera, J.A. (Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015) describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA) en Zamorano Agroindustrial Delikatessen a continuación:



Figura 1. Análisis FODA Zamorano Agroindustrial Delikatessen

Fuente: (Torres Herrera, J.A. Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015)

2.3.6 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

Torres Herrera, J.A. (Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015), describe la estructura organizacional y los procesos utilizados actualmente para la gestión del talento humano en Zamorano Agroindustrial Delikatessen, los cuales se describen a continuación:

2.3.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

Actualmente, Zamorano Agroindustrial Delikatessen ha diseñado su estructura organizacional conformada por cinco puestos directivos y nueve puestos operativos de acuerdo a la siguiente manera:

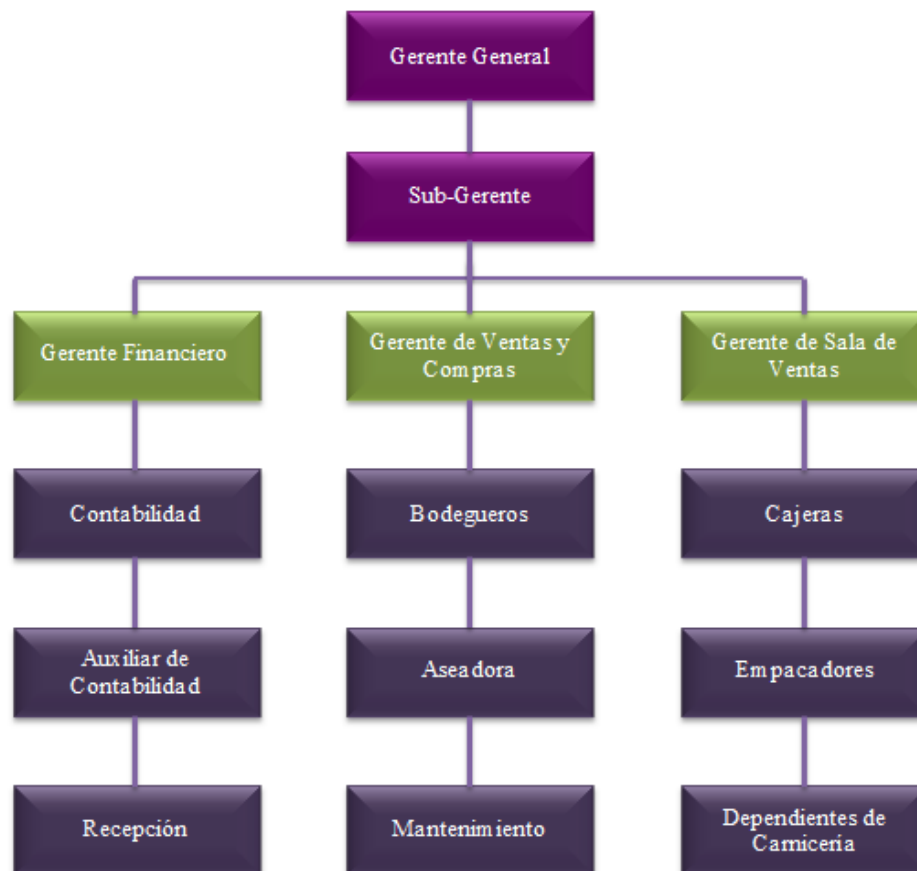


Figura 2. Estructura Organizacional Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

Fuente: (Torres Herrera, J.A., Comunicación Personal, 20 de Mayo, 2015)

2.3.6.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Como filtros de selección, Zamorano Agroindustrial Delikatessen utiliza las entrevistas personales, referencias externas, currículos y luego utiliza lo que es un contrato temporal, donde esto es una práctica para que el colaborador que llegue a ocupar el puesto requerido sea evaluado por parte del Gerente General y supervisor a cargo del departamento para realizar la selección al candidato y verificar si este cuenta con las habilidades y la capacidades necesarias para poder ocupar el puesto de trabajo.

En Zamorano Agroindustrial Delikatessen, las personas que son seleccionadas tanto para el área comercial e industrial pasan por una entrevista personal con el Gerente General, iniciando posteriormente una capacitación con empleo, la cual se refiere a que la persona seleccionada inicia la capacitación para el desarrollo de sus funciones seguido de una evaluación de desempeño, en la cual tiene que aprender a realizar las actividades requeridas del puesto de manera eficaz y eficiente.

El personal es contratado de manera permanente una vez finalizado el período de capacitación y validación de resultados positivos en la evaluación de desempeño, con la aprobación del supervisor del departamento y el gerente general.

2.3.6.3 DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS

EL perfil de personal en Zamorano Agroindustrial Delikatessen depende mucho del puesto que se requiera como ser los siguientes casos:

- Para un cargo de nivel administrativo, se requiere conocimientos de nivel universitario y al menos con una experiencia laboral máxima de dos a tres años, conocimientos administrativos y habilidades de toma de decisiones.
- Para un cargo contable, es necesario que tenga un perfil de contabilidad ya sea universitario o de perito mercantil con una experiencia mínima de tres años.
- Para un puesto operario de caja se requiere conocimiento del uso y administración de caja registradora y conocimientos matemáticos.

- Para un operario de atención al cliente es requisito que la persona tenga esa habilidad de servicio al cliente y tener amplio conocimiento de la diversidad de productos para poder atender y resolver problemas de manera rápida y eficaz al consumidor.

2.3.6.4 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Actualmente, Zamorano Agroindustrial Delikatessen aplica una evaluación de desempeño por parte del Gerente General hacia los empleados. Cada tres meses el Gerente General reúne a los empleados y este les brinda su evaluación, en la cual proporciona una retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño laboral.

Adicionalmente, les proporciona una orientación, oportunidades de entrenamiento, asesoría, información, metas y objetivos por alcanzar. En las evaluaciones de desempeño, los colaboradores tienen la oportunidad de exponer al Gerente General sus dudas, inquietudes y oportunidades de mejora en la organización.

2.3.6.5 CAPACITACIONES

Zamorano Agroindustrial Delikatessen brinda cada dos meses capacitaciones orientadas a diferentes temas como ser, atención y servicio al cliente, tipos de cortes de carnes, higiene y seguridad. Estas capacitaciones son realizadas por medio de personal externo y experto en estos temas, con una duración de cuarenta y cinco minutos aproximadamente. Luego de dichas charlas los empleados son evaluados a través del desempeño de su trabajo realizado.

2.4 TEORÍAS DE SUSTENTO

La gestión del talento humano se concentra en el colaborador para enfatizar la importancia del personal dentro de una organización. En el presente informe se mencionan algunas de las teorías relacionadas de recursos humanos. Dentro de las teorías más importantes en esta investigación se sustentan las detalladas en las siguientes líneas del presente documento.

2.4.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (Werther & Davis, 2008, p. 9)

En toda organización es indispensable que los gerentes y los departamentos de recursos humanos deban plantear conjuntamente las metas y objetivos que sean cuantificables para la organización.

Según Werther & Davis (2008, p.10), los objetivos de la administración del recurso humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, si no también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal, y de las personas participantes en el proceso.

Estos objetivos de la administración del recurso humano se clasifican en cuatro áreas fundamentales:

1. **Objetivos Corporativos:** La administración del recurso humano postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
2. **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución del departamento del capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización.
3. **Objetivos Sociales:** El departamento de recursos humanos debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir las tensiones negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
4. **Objetivos Personales:** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas, es decir, facilitar las aspiraciones de los colaboradores. De no ser así la productividad del empleado puede descender o aumentar la tasa de rotación.

La gestión del recurso humano se ha convertido en el manejo estratégico de los empleados que de manera individual y colectiva contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna en la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad y del mundo

laboral en particular. A esto se añade que la gestión del recurso humano puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. (Dolan, 2007, p.13)

El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar las personas, reclutarlas, integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización. (Chiavenato, 2009, p.100)

2.4.1.1 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a Chiavenato (2009), existen cinco procesos básicos en la gestión de personas, los cuales son procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Todo cambio en alguno de ellos ejercerá influencia en los demás, los cuales se describen a continuación:

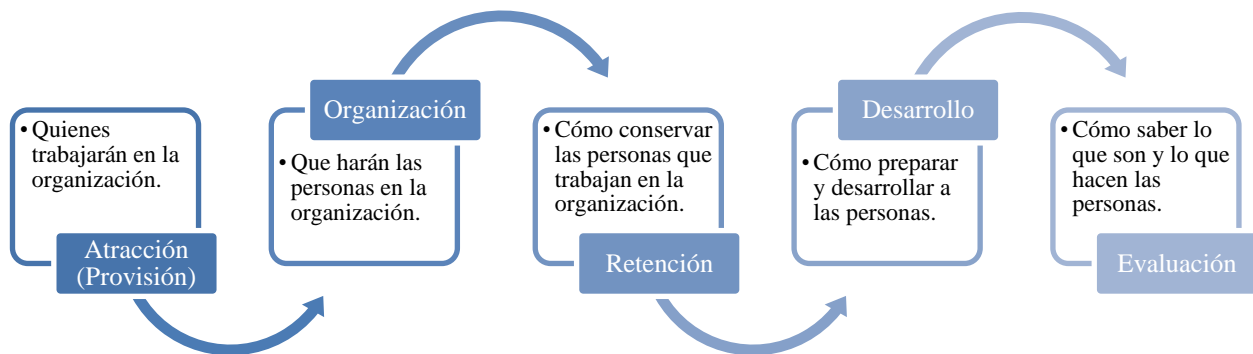


Figura 3. Procesos básicos en la gestión de personas.

Fuente: (Chiavenato, 2009, p.102)

A su vez, los procesos de la gestión de recursos humanos están conformados por subprocesos enfocados a la manera en la cual las organizaciones desean administrar el recurso humano para enfocarse al logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2009), describe los subprocesos de la gestión del recurso humano de acuerdo a la siguiente manera:

Atracción (Provisión)	Organización	Retención	Desarrollo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Planeación de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos • Análisis y Descripción de Puestos • Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Prestaciones • Higiene y Seguridad • Relaciones Sindicales 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Desarrollo Personal • Desarrollo Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de Datos • Controles • Sistemas de Información

Figura 4. Procesos y subprocesos del área de recursos humanos.

Fuente: (Chiavenato, 2009, p.103)

2.4.2 ORGANIZACIÓN

Se define organización como la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. (Correa, 2007, p.12).

La estructura organizacional es importante debido a que busca garantizar la correcta asignación de todas las tareas necesarias para que la compañía cumpla con sus objetivos, la cual debe hacerse a las personas más capacitadas para desarrollarlas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano, (...). Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. (Correa, 2007, p.12)

Todas las empresas requieren de una estructura organizacional para su crecimiento y rentabilidad. Diseñar una estructura organizacional ayuda a los gerentes a identificar el talento humano que desea ser incorporado en la organización y que la empresa cuente con el suficiente recurso humano para el logro de las metas y objetivos.

De acuerdo a Correa (2007, p.12), la organización consiste en lo siguiente:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
4. La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento por ejemplo) en la estructura organizacional.

De acuerdo a Pavía (2012), existen dos tipos de organizaciones, las cuales se detallan a continuación:

1. **Organización Formal:** Es la estructura planificada de manera deliberada por la alta dirección, definiendo las tareas que se tienen que desempeñar por los trabajadores de la empresa, la jerarquía en la empresa, la coordinación entre las distintas labores y los canales de distribución. En este tipo de organización, el liderazgo lo establece la empresa. (Pavía, 2012, p.28)
2. **Organización Informal:** Surge como consecuencia de las relaciones no oficiales que nacen espontáneamente por gustos entre personas, afinidades o intereses personales. El liderazgo emerge de los grupos informales en cuestión. (Pavía, 2012, p.29)

La organización formal se muestra como el conjunto de relaciones establecidas entre los distintos departamentos de la organización establecidos mediante el proceso de planificación para lograr la adecuación de esas relaciones, mientras que la organización informal se basa en comportamientos, interacciones, relaciones personales, y profesionales a través del cual se realiza el trabajo y contribuye a crear relaciones entre los colaboradores que día a día comparten una organización en común.

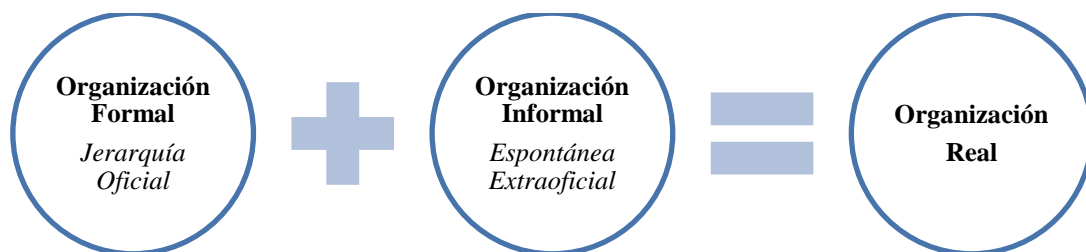


Figura 5. Representación de la Organización Real.

Fuente: (Pavía, 2012, p.28)

2.4.3 ORGANIGRAMA

Los organigramas se definen como una representación gráfica de la estructura de la organización que aporta de manera esquemática información referente a la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad. (Pavía, 2012, p.31)

El organigrama es un importante instrumento de análisis en las organizaciones ya que a través de este se obtiene visibilidad para poder detectar las fallas estructurales, debido a que se puede observar cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad.

La descripción de puestos complementa la falta de información, ya que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad, los principales deberes del puesto y sus requisitos, etc. (Correa, 2007, p.20)

2.4.4 DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Morales Arrieta & Velandia (1999), definen puesto de trabajo de acuerdo a lo siguiente: Como la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecido para justificar la inclusión en un solo análisis. Puede haber una o más personas que ocupen el mismo puesto de trabajo. (p.21)

De acuerdo a Chiavenato (2009), los puestos de trabajo deberán estar conformados por todas aquellas actividades que desempeñan los colaboradores agrupadas en una posición única la cual es establecida en el organigrama de la organización.

Un puesto de trabajo se representará como una unidad en la organización, el cual deberá tener definido cuáles son sus obligaciones y responsabilidades, las cuales lo diferenciarán del resto de los puestos que conforman la organización. Al mismo tiempo estableciendo los niveles jerárquicos, subordinación o subordinados y departamento hacia el cual pertenece.

En tal sentido, las actividades que debe efectuar el personal, dependerá del nivel de competencia que posea el puesto de trabajo; es importante destacar que dentro de una organización, existen puestos similares, tales como secretaria, asistente, entre otros, distribuidos

en las distintas unidades que conforman una organización, pero su responsabilidad se distingue de acuerdo al departamento o dependencia donde labora.

Chiavenato (2009, p.172), establece cuatro condiciones básicas para diseñar un puesto de trabajo, las cuales son las siguientes:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (Contenido del puesto).
2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (Métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El departamento de recursos humanos se basa en la información sobre los puestos que hay en la organización. Si están bien diseñados, la organización puede aspirar a lograr sus objetivos. (Werther & Davis, 2008, p. 90)

Según Chiavenato (2009), existen tres modelos de diseño de puestos: el clásico o tradicional, el humanista y el contingente.

2.4.4.1 MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL

Taylor y sus seguidores Gantt y Gilberth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios de ubicación óptima del individuo en el puesto de trabajo.

Este modelo clásico o tradicional de diseño de puestos toma en consideración dos aspectos fundamentales:

1. La determinación de la mejor manera para desempeñar las tareas que han sido asignadas a un puesto de trabajo para obtener una mayor eficiencia e incremento de la productividad laboral.
2. La utilización de los incentivos salariales, con la finalidad de garantizar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo que han sido prescritos, lo cual fue denominado como la racionalización del trabajo. Bajo este modelo el gerente posee la función de mandar y el

trabajador se limita a obedecer y operar las instrucciones indicadas, en base a habilidades necesarias para la realización de la tarea.

De acuerdo con Chiavenato (2009, p.174), el modelo clásico o tradicional diseña los puestos de trabajo a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico de que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es a todas luces técnicas. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología sirve de base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras el diseño se piensa desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.
2. El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada individuo tiene una misión parcial y fragmentada que realiza de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarlo y con los ciclos de producción que deben respetarse.
3. El diseño clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración de largo plazo del proceso productivo, lo que significa que el diseño del puesto es definitivo, y no se esperan cambios.
4. El énfasis reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos en los cuales las personas pueden realizar su trabajo denominados tiempos estándares, y se otorgan premios a los trabajadores que superen dichos estándares bajo el concepto de hombre económico.

Actualmente, el modelo clásico para el diseño de puestos es el más utilizado en las pequeñas y grandes empresas a nivel global, el cual logra maximizar la eficiencia de una manera fría y de forma mecánica, logrando un incremento de las ganancias de la organización a través de incentivos y salarios a los colaboradores.

2.4.4.2 MODELO HUMANISTA

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanismo de la administración tradicional de la época y trato de sustituir la ingeniería industrial.

De acuerdo a Chiavenato (2009), el modelo humanista omite todos los factores que fueron considerados en el modelo clásico tradicional, es decir, que los trabajadores serán motivados bajo incentivos sociales y no salariales. De este método de diseño de puesto de trabajo surge el liderazgo en las organizaciones, la motivación, comunicación, y demás temas relacionados con el énfasis de las personas.

Sin embargo, el modelo humanista no logra sustituir el modelo clásico tradicional ya que solo atendió lo externo y superficial del puesto, sin considerar el producto final del desempeño de las funciones.

2.4.4.3 MODELO SITUACIONAL

De acuerdo con Chiavenato (2009), el modelo situacional posee un enfoque más moderno y amplio, que toma en consideración dos variables principales:

1. Las diferencias individuales, y
2. Las labores específicas (p.177)

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Este modelo de diseño de puesto considera también el conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente donde operan los puestos.

El nombre se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Se basa en cinco dimensiones que son: la variedad se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto; la autonomía; el significado de las tareas; la identidad con la tarea y la retroalimentación. (Chiavenato, 2009, p.179)

2.4.5 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

De acuerdo a Dolan (2007, p.59), el diseño de puestos de trabajo debe abarcar varias características esenciales:

- Variedad de habilidades: Grado en el que un puesto de trabajo requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.
- Significación del puesto: Grado en el que un puesto de trabajo tiene importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.
- Identidad del puesto: Grado en el que un puesto requiere hacer “en su totalidad”, un trabajo identificable, es decir hacer el trabajo desde el principio hasta el final como un resultado visible.
- Autonomía: Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia, discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
- Retroalimentación del puesto: Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
- Elementos cognitivos del puesto: Componentes (Elementos) concretos de un puesto como la comunicación, la toma de decisiones, análisis o procesamiento de la información.
- Elementos físicos del puesto: Elementos o componentes concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

Las características en las cuales debe basarse un diseño de puesto tendrá su impacto al momento de realizar la medición de los resultados obtenidos, e influir en elementos importantes para la administración del recurso humano, como ser, la motivación de sus empleados, el rendimiento personal, la deserción de los empleados y los altos índices de rotación.

2.4.6 FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO DE PUESTO

- El Entorno: No es posible diseñar un puesto de trabajo sin tener en cuenta las habilidades o disponibilidades de los empleados, así como el entorno social (los trabajadores jóvenes serán menos reacios al cambio que los de mayor edad).
- Aceptación Social: Un empleado estará más satisfecho con su trabajo cuanto más considerado este socialmente. El diseñador de puestos puede introducir una serie de

cambios y mejoras en las condiciones del trabajo, de manera que el empleado lo encuentre más atractivo.

- La Práctica Laboral: La forma en que tradicionalmente ha venido desempeñándose el trabajo en una organización es un factor de mucho peso. Cuando este aspecto se olvida, puede fracasar el proyecto de diseño de puestos de trabajo.

2.4.7 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. (Werther & Davis, 2008, p. 91)

Según Werther & Davis (2008) definen el concepto de descripción de puestos de acuerdo a lo siguiente:

La descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en donde se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una compañía a otra. (p.99)

El análisis y descripción de puestos de trabajo es considerada como una fuente de información básica para toda planeación de recursos humanos, referente a la selección, reclutamiento, adiestramiento, distribución de la carga de trabajo, incentivos, entre otros, facilitando la gestión del recurso humano y proporcionando una orientación para establecer la estructura jerárquica en la organización.

La descripción de puestos es un documento que nace del análisis e investigación de las tareas que se asignan a una persona dentro de una organización, es importante destacar que la descripción del puesto nunca se refiere a la persona ocupante del mismo.

El análisis y la descripción de puestos se basa en aspectos intrínsecos como ser nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama y funciones del puesto, los cuales definen su contenido prescrito de cada puesto de trabajo, proveniente de los resultados obtenidos del análisis

de puestos que definen los requisitos o factores extrínsecos (Intelectuales, físicos, competencias implícitas, condiciones físicas) que deben tener el personal que ocupará el puesto de trabajo.

Para realizar un correcto análisis y descripción de puestos es indispensable validar la estructura organizativa, a fin de evitar divergencias y duplicidad de competencias, responsabilidades que afecten la optimización de los procedimientos y funciones que deben efectuar los colaboradores para el cumplimiento de las metas y objetivos que persigue la organización.

Según Werther & Davis (2008), los elementos básicos en un análisis y descripción de puestos son los siguientes:

- Código: Especialmente en el caso de las organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: Dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: Información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del colaborador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas. (p.99)

El análisis y la descripción del puesto de trabajo es el instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios; además brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y sus empleados. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, p.19)

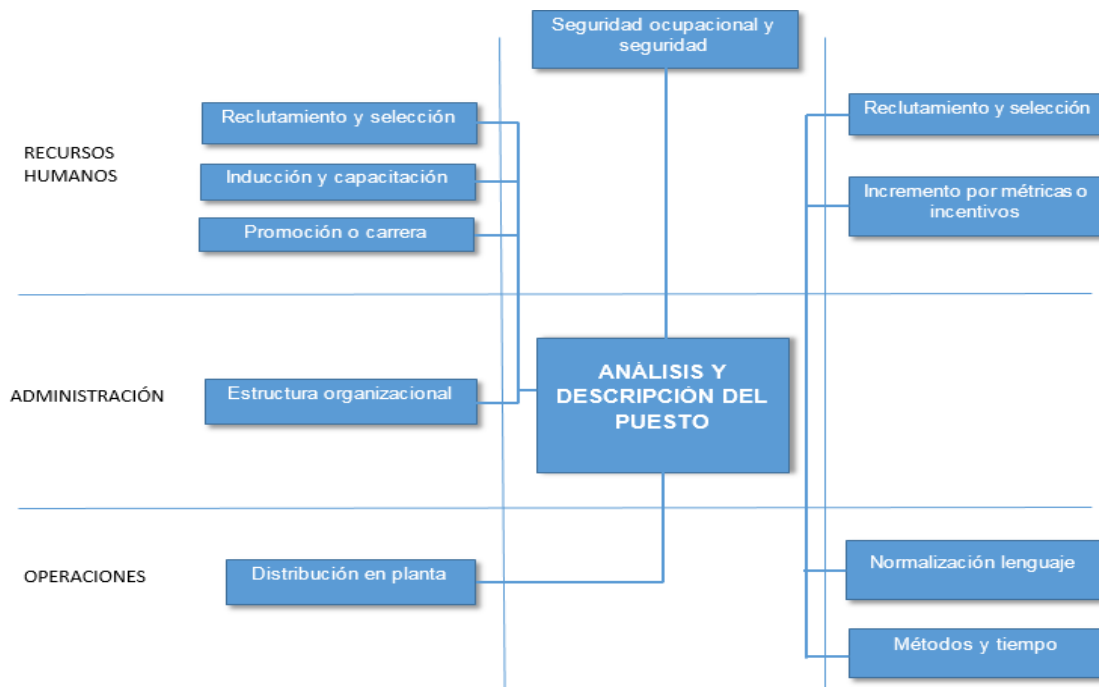


Figura 6. Utilidad del Análisis de Puestos.

Fuente: (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, p.20)

Adicionalmente, es el punto de partida para iniciar el proceso de gestión de talento humano. De acuerdo con Morales Arrieta & Velandia Herrera (1999), las ventajas que dicha herramienta proporciona a las fases del proceso de recursos humanos son las siguientes:

Tabla 1. Ventajas del Análisis de Puestos en la Gestión de Recursos Humanos

Fases	Ventajas
Reclutamiento	Indica cuales son las características del puesto y las especificaciones mínimas tanto de educación como de experiencia del aspirante.
Selección	Permite tener un punto de referencia que haga coincidir el perfil del candidato y el del puesto de trabajo.
Inducción	Ayuda a la orientación del nuevo trabajador, dado que el empleado puede comprender claramente las exigencias y funciones del cargo.
Capacitación	El diagnóstico de las necesidades de formación o entrenamiento se inicia comparando las exigencias del puesto de trabajo con las condiciones del trabajador, con base en lo cual se puede establecer la relación costo/ beneficio y se definen los objetivos de capacitación.
Programación y Evaluación Del Desempeño	Se pueden determinar los criterios y objetivos del desempeño y valorar los resultados, una vez se tenga el conocimiento exacto de lo que se debe hacer.
Promoción o Carrera	Al tener un conocimiento completo del conjunto de puestos de trabajo en la organización, los empleados y supervisores

	pueden apreciar mejora las opciones de carrera.
Salud Ocupacional y Seguridad	Facilita la identificación de condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas. Esta fase es clave para elaborar el panorama de riesgos.

Fuente: (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, p.21)

Según Werther & Davis (2008), toda información obtenida del análisis y descripción de puestos impacta de manera directa en las principales actividades gerenciales vinculadas sobre el análisis de puestos como se detalla a continuación:

1. Compensar de manera equitativa a los empleados.
2. Ubicar al personal en puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes de capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
6. Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. Eliminar los requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

La información obtenida a través del análisis de puesto es fundamental para el desarrollo de descriptores de puesto. Anteriormente, definimos la descripción de puesto como un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.

Las secciones siguientes abordan las partes de la descripción de puesto:

- **Identificación de puesto:** La sección de identificación de puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de reporte y un número o código de puesto.
- **Fecha de análisis de puesto:** La fecha del análisis del puesto se anota en la descripción de puesto para ayudar a identificar los cambios que harían obsoleta la descripción.
- **Resumen del puesto:** El resumen del puesto proporciona una perspectiva general concisa del mismo. Consiste generalmente en un párrafo pequeño que establece el contenido del puesto.

- Tareas desempeñadas: El cuerpo de la descripción de puesto delinea las tareas principales a desempeñar.
- Especificación del puesto: Es un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. (Mondy & Noé, 2005, p.93)

2.4.7.1 RELACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

De acuerdo a Dolan (2007, p.58), existen relaciones entre el análisis de puesto de trabajo y otras actividades de recursos humanos, tal como se detalla a continuación:

- Metas de la organización. Los puestos de trabajo no solo reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino que también sus metas. Los puestos son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido son los medios más adecuados para lograr sus metas.
- Tecnología. El tipo de tecnología que emplee y tenga disponible una organización es también crucial ya que determinan la estructura o el diseño de la organización y esta, a su vez, los tipos de diseño de puestos de trabajo más adecuados.
- Planificación de Recursos Humanos. El análisis de puesto de trabajo ayuda a decidir quiénes serán los sucesores en los diversos planes de carrera. El conocimiento de las competencias de un puesto nos permite determinar con que otros se complementa, tanto horizontal como verticalmente.
- Reclutamiento y Selección de personal. Basado en el análisis de puesto y la planificación de recursos humanos, la organización decide que personal reclutar para un determinado puesto de trabajo.
- Evaluación del rendimiento y formación. Para evaluar eficazmente el rendimiento de los empleados, el método que se emplee debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que se han asignado al puesto de trabajo.
- Retribución. El valor de un puesto de trabajo se determina en función del análisis del mismo, y de esta manera conocer el nivel salarial justo en relación con otros puestos de trabajo.

- Gestión y planificación de la carrera profesional. El análisis de puesto de trabajo sirve de guía a los empleados a la hora de establecer sus aspiraciones respecto de la carrera profesional.
- Gestión de la salud e higiene en el trabajo. Un análisis de puesto de trabajo mal hecho puede contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario, un puesto de trabajo bien definido facilita información que puede utilizarse para aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y de su entorno.

2.4.7.2 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De acuerdo a Dolan (2007, p. 57), El análisis de puesto de trabajo, es importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- Estructura de la organización: Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- Estructura de los puestos de trabajo: Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad: Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- Alcance de Control: Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior (jefe).
- Redundancia de empleados: El análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones, y las reducciones del tamaño de la planilla.
- Consejo: Guía a los supervisores y las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados.

Adicionalmente, el análisis y descripción de puestos es un instrumento importante que contribuye a la toma de decisiones en los procesos de la administración del recurso humano, el cual es útil en los siguientes aspectos:

- En la administración salarial de acuerdo al nivel de salario en el mercado.
- En los sistemas de promoción y planes de carrera.
- Permite al departamento de recursos humanos a definir el perfil real de cualquier puesto de trabajo.
- Permite diseñar planes de capacitación y/o desarrollo lo cual determina el tipo de entrenamiento y/o desarrollo de personal necesario.

De igual manera, la descripción de puestos permite a la organización tener visibilidad acerca de la correcta ejecución de sus tareas e identificar aquellos factores que interfieran en el desarrollo de sus funciones.

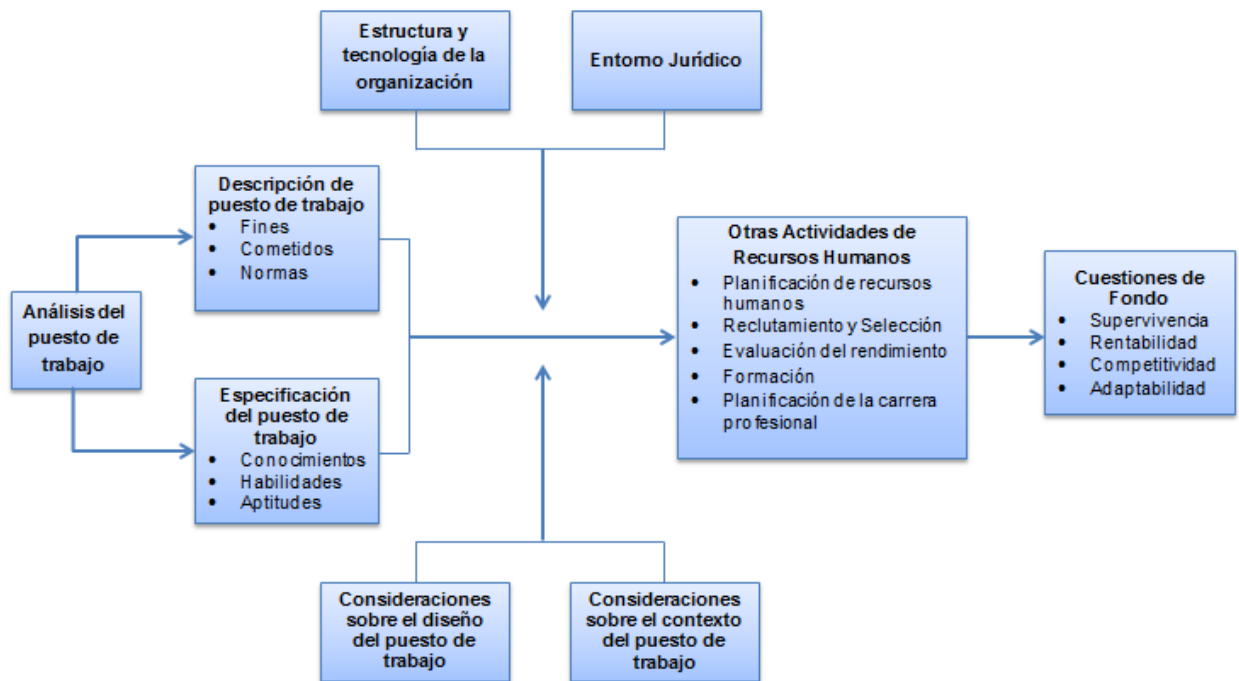


Figura 7. Relaciones y Aspectos del Análisis de Puestos de Trabajo.

Fuente: (Dolan, 2007, p.57)

2.4.7.3 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

De acuerdo a Werther & Davis (1996), previo a la recopilación de información acerca de los puestos de trabajo, es indispensable socializar con los empleados de la organización por qué se realiza un análisis de puestos y compartir con cada uno de ellos el resultado del análisis y su descripción específica de sus funciones.

De acuerdo a Morales Arrieta & Velandia Herrera (1999, p.31-47), existen cuatro métodos clásicos fundamentales para la obtención de los datos necesarios acerca de los puestos de trabajo. Estos métodos son los siguientes:

1. Observación Directa: Consiste en observar lo que el empleado hace para llevar a cabo sus funciones, cuáles son sus condiciones de trabajo etc.
2. Cuestionario: Para la realización de este método es necesario realizar un formato con las preguntas que integran con la obtención de datos, de manera que este método permita obtener conocimiento completo y organizado del trabajo que se realiza.
3. Entrevista: En este método, el analista obtiene todos los datos necesarios mediante las preguntas. Existen dos tipos de entrevistas:
 - a. Las individuales con cada empleado o supervisor.
 - b. Las entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y/o con supervisores que tengan conocimiento del puesto.
4. Informes sucesivos: Consisten en la entrega de una libreta en blanco al titular del cargo para que consigne su labor, su quehacer diariamente, hasta que registre la totalidad de funciones esenciales al cargo. Este método es el más apropiado para niveles directivos y se complementa con entrevistas posteriores.

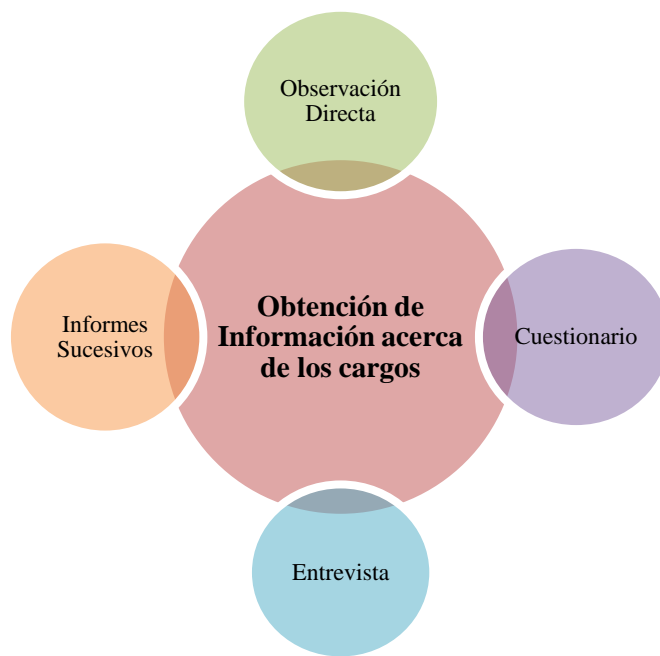


Figura 8. Métodos Clásicos de Obtención de Información para el Análisis de Puestos.

2.4.7.4 ETAPAS PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De manera resumida, un programa de análisis de puestos de trabajo comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización. (Chiavenato, 2009, p.196)

2.4.7.4.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

Es aquella etapa en la que se planea el trabajo que conlleva el desarrollo de un análisis de puesto, de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, etc.
2. Elaborar el programa de puestos para ubicarlos, definiendo nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaboración de cronograma de trabajo, para especificar por donde se iniciara el análisis, ya sea desde los niveles superiores a niveles inferiores o viceversa, etc.
4. Elegir los métodos de análisis, a partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar. El método elegido será aquel que presente más ventajas o menores desventajas en función de los puestos.
5. Seleccionar los factores de análisis en base a dos criterios: generalidad y variedad o discriminación.
6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar.
7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua en una variable discreta o discontinua. (Chiavenato, 2009, p. 196)

2.4.7.4.2 ETAPA DE PREPARACIÓN

Según Chiavenato (2009), establece que las etapas de planeación y preparación son sobre todo función *staff*. El analista de puestos deberá planear y preparar estratégicamente la descripción del puesto toda la información sobre los puestos de interés. Ambas etapas deberán ser realizadas de manera simultánea.

La etapa de preparación conlleva la preparación de los esquemas y los materiales de trabajo como ser:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc.).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos, como ser nombres de los ocupantes de puesto que se van analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos). (Chiavenato, 2009, p.197)

2.4.7.4.3 ETAPA DE REALIZACIÓN

La etapa de realización es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se analizarán y en la cual se redactará dicho análisis.

1. Obtención de los datos sobre los puestos de trabajo mediante el método o métodos de análisis seleccionado (con el ocupante del puesto de trabajo y el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos de trabajo.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para que lo ratifique o rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis de puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su socialización) (Chiavenato, 2009, p. 197)

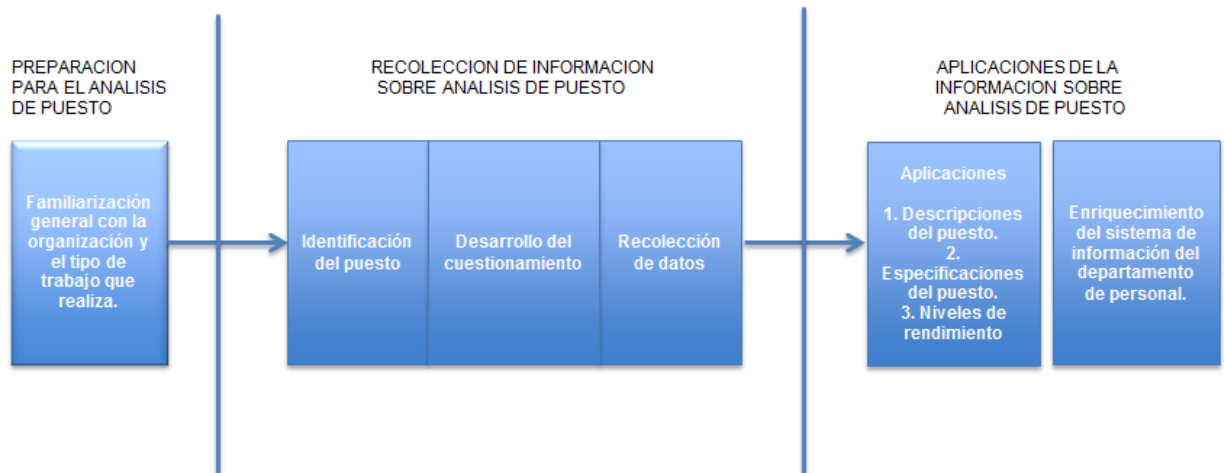


Figura 9. Resumen de las Etapas para el Análisis y Descripción de Puestos.

2.4.7.5 VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

El objetivo principal del análisis y descripción de puestos de trabajo es fundamental ya que trata de definir de manera clara y sencilla las tareas que el ocupante realizará en un determinado puesto de trabajo y los factores necesarios para poder llevarlos a cabo con éxito.

Conociendo de esta manera tal importancia, las empresas deberían establecer este método fundamental en su organización, sin embargo, se considera como “no importante” o “no tan necesario” como otras herramientas utilizadas en la organización.

Hoy en día se requiere realizar el análisis y descripción de los puestos para determinar los elementos y factores salariales en cada puesto de trabajo cuya compensación es conocida como *sueldo*.

La valoración de los puestos de trabajo consiste en un procedimiento que proporciona la información básica acerca del valor que posee un determinado puesto de trabajo lo cual es de suma importancia al momento de establecer las retribuciones. Si la organización no tiene definido las funciones por cada puesto de trabajo ¿Cómo podrán determinar su valor?

La importancia del puesto como criterio básico de compensación equivale a *adoptar la valoración del puesto* como fundamento de la remuneración, sin que por ello disminuya los otros

subsistemas compensables empresariales, como el mérito, los incentivos, y el mercado laboral. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, p.63)

De acuerdo a Morales Arrieta & Velandia Herrera (1999), una estructura de compensación basada en los puestos muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de la tarea asignándole un valor al puesto (p.63)

Morales Arrieta & Velandia Herrera (1999), describen dos tipos de métodos de valoración de puestos:

1. Métodos Cualitativos, los cuales no descomponen el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo.
 - a. No cuantitativos, no determinan que tanto o cuanto es más complejo un puesto de trabajo frente a otro.
 - b. No Analíticos, denominados también como globales ya que no descomponen el puesto en cada uno de sus factores.
2. Métodos cuantitativos o analíticos, denominados así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos. (p.68-69)

2.4.8 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El manual de descripción de puesto facilita la contratación, permite seleccionar y contratar el personal que se adecue con el perfil de puesto (Selección es identificar y contratar individuos que tengan conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización). (Robbins & Judge, 2009, p.559)

A la hora de contratar personal, se elige al candidato que cumpla con los requisitos para el ocupar el puesto, tomando como guía el manual de descripción de puestos, donde esta descritas todas las funciones y habilidades, responsabilidades que requiere el mismo.

De esta manera administrar el talento humano significa tener claridad acerca de los requerimientos de personal que necesita la organización y cuáles serán sus objetivos. Con el

manual de descripción de puestos detalla las actividades que va a realizar el ocupante y que se espera que se haga a cabalidad.

El manual de puestos crea las oportunidades para definir el tipo de personal a contratar, seleccionar, inducir y capacitar al personal interno y los futuros empleados, bajo los parámetros de un instrumento de desarrollo del recurso humano, que comprometa a los colaboradores a seguir la filosofía y políticas institucionales, con lo cual se asegurara el desarrollo auto sostenible de la organización.

Es una guía que orienta a la correcta contratación, selección de personal, capacitación y desarrollo dentro de la empresa, con el fin de establecer los alcances d sus filosofía y política.

El manual de puestos es un instrumento de desarrollo del personal de la organización, teniendo en cuenta que por sí mismo sugiere el desarrollo de funciones de cada uno de los colaboradores y establece las funciones mínimas del trabajo individual en función de la colectividad, que apunta al trabajo en equipo.

Con el propósito de definir como se realizan las operaciones en los puestos operativos y administrativos, en él se definen las políticas a seguir para la contratación de futuros colaboradores, el grado de estudios que debe de poseer el candidato para acceder a un puesto vacante, el grado de experiencia y sus habilidades como ser humano. (Robbins, 2004, p.54).

La habilidad incide directamente en el desempeño y la satisfacción de un empleado en su trabajo. Dado el deseo de la administración de hacer corresponder el puesto con las habilidades.

Con el análisis de puesto arroja la información sobre el trabajo que realiza en la organización la persona en su puesto, (Varela, 2006, p. 74), indica que el análisis de puesto es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.

La descripción de puestos establecidos en el manual, sirven de herramienta para la práctica administrativa, es por ello que cabe resaltar que los manuales de descripción de puestos son los que representarán un medio para comunicar las decisiones de la administración, concerniente a la organización, a las políticas y procedimientos.

2.4.8.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

Los manuales cumplen la función primordial de informar, y para transmitir información eficaz deben ser diseñados atendiendo a las siguientes características, según Lázaro (1972, p.316-318)

1. **Sencillez:** Un manual debe estar elaborado en términos sencillos y comprensibles para terceras personas. Se debe evitar el uso de un lenguaje técnico, puesto que la lectura de las instrucciones puede ser mal interpretada por las personas que no conozcan la materia.
2. **Confiabilidad:** Para tener un mayor grado de confiabilidad hacia los manuales (normas, procedimientos, políticas, entre otros.) en todas las situaciones se deben tomar medidas para la reparación y recuperación con el fin de superar cualquier falta que pueda ocurrir.
3. **Flexibilidad:** Los manuales se elaboran tomando en consideración la posibilidad al cambio, es decir, deben ser diseñados lo más flexible posible que permitan adaptarse fácilmente a nuevas decisiones y/o resoluciones con la finalidad de enfrentar los cambios que ocurren en el entorno empresarial.
4. **Equilibrio:** Se refiere a la uniformidad de los criterios de redacción en las secciones del manual. Se debe tener uniformidad en la redacción, puesto que esto conllevará a un mayor entendimiento, un alto porcentaje de certidumbre, orden y consistencia en las acciones a ejecutar.
5. **Legitimidad:** Cuando en la empresa se establecen metas, objetivos, políticas, procedimientos y relaciones organizacionales, etc., que se van a plasmar en un manual, éste debe estar autorizado por el organismo administrativo respectivo, de tal forma de darle la legitimidad y formalidad que le corresponda.
6. **Aceptabilidad:** La elaboración de cualquier manual, independientemente de que sea bien diseñado, es inútil si no es aceptado por sus posibles usuarios, ya que estos no creen en los beneficios que tal medio les puede proporcionar aun cuando sea una herramienta útil para el buen funcionamiento de la empresa.
7. **Perfección:** Esta característica se refiere a la objetividad del trabajo. Se debe buscar el problema de estudio con todos sus detalles, sin omisiones ni suposiciones, con el propósito de que la información que va a contener el manual sea exacta y solucione el problema.

La elaboración de un manual de descripción de puestos deberá contener las características anteriormente descritas para una adecuada aplicación y uso en las organizaciones.

2.4.8.2 VENTAJAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES

Los manuales representan una herramienta de gran utilidad para la administración; sin embargo, no son una panacea para la solución de todos los problemas administrativos, es decir, que tienen sus ventajas y desventajas. Según Ponce (2003, p.140-141) las ventajas son las siguientes:

- ✓ Son una fuente permanente de información sobre las prácticas gerenciales de la organización.
- ✓ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos.
- ✓ Facilitan la fijación de estándares.
- ✓ Normalizan actividades.
- ✓ Aseguran continuidad y coherencia en la práctica a través del tiempo.
- ✓ Unifican la terminología.
- ✓ Son útiles en el adiestramiento de los empleados.
- ✓ Constituyen un valioso elemento de consulta y una guía de trabajo efectivo.
- ✓ Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionales.
- ✓ Frenan la improvisación.
- ✓ Facilitan el desarrollo de las auditorías.

Según Ponce (2003, p.140-141), las desventajas son las siguientes:

- ✓ Constituyen una herramienta pero no una solución a todos los problemas que se puedan presentar.
- ✓ Su mala preparación trae consigo serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las operaciones.
- ✓ El costo de confección y revisión puede ser muy alto.
- ✓ Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- ✓ Incluyen solo los aspectos formales de la organización.

- ✓ Muy sintéticos, carecen de utilidad, muy detallados, con pequeños cambios se vuelven obsoletos.
- ✓ Si son elaborados sin involucrar y comprometer a los usuarios quitan discrecionalidad al personal convirtiéndose muchas veces en un freno para la iniciativa individual.
- ✓ Una redacción mala o deficiente puede hacer muy engorroso su uso.

Es de suma importancia que las organizaciones consideren las ventajas y desventajas que implica la elaboración de un manual de descripción de puestos, debido a que este servirá de guía para el funcionamiento y desempeño de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo.

2.4.8.3 FUNCIÓN Y BENEFICIOS DEL MANUAL DE PUESTOS

El manual de puestos es utilizado como organizador del desarrollo de la empresa y desde ahí, se puede coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa, para contribuir a los objetivos operacionales de una organización y para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma. (Castro, 2003, p. 2)

Es decir, el manual de descripción de puestos define las funciones de cada puesto y es de esa manera que se hará posible que los colaboradores actúen en conformidad a las actividades planteadas en el mismo

El manual de puestos incluye ¿Cómo la empresa debe de ayudar a que el personal haga bien su trabajo? A fundamentar y desarrollar las actividades de cada miembro de la empresa y eso se puede lograr estableciendo los perfiles necesarios del personal contratado y por contratar.

Los beneficios que aporta el manual de descripción de puestos para la empresa son los siguientes:

1. Ayuda a repartir las cargas del trabajo.
2. Sirve para fijar responsabilidades en ejecución del trabajo.
3. Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la organización.

Los beneficios que aporta el manual de descripción de puestos para la empresa son los siguientes:

1. Permite conocer con precisión lo que debe hacer.
2. Enseña con claridad sus responsabilidades.
3. Ayuda a conocer si está laborando bien.
4. Impide sus funciones invadan el campo de otros.
5. Señala sus fallas y aciertos. Y hace que resalte su desempeño y colaboración.
6. Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

2.5 CONCEPTUALIZACIÓN

En el siguiente manual de descripción de puestos se mencionan algunas de las terminologías relacionadas con la gestión de talento humano.

2.5.1 DISEÑO DE PUESTO

Es la especificación del contenido de puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de un ocupante. (Chiavenato, 2007, p.204)

2.5.2 ANÁLISIS DE PUESTO

Es un procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratara para cubrirlos. (Dessler, 2009, p.126)

2.5.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. (Mondy & Noé, 2005, p.89)

2.5.4 RECURSOS HUMANOS

Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad. (Maristany, 2007, p. 29)

2.5.5 ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, poder que tienen inferido. (Werther & Davis, 2008, p.91)

2.5.6 COMPETENCIA LABORAL

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente. (Conceptos Básicos de Competencia Laboral, 2015)

2.5.7 TAREA

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros. (Suttle & Hackman, 1977, p. 237)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

La metodología de la investigación en este capítulo, métodos y técnicas puestas en práctica para la viabilidad de dicha investigación, la cual se ha hecho referencia de ella en el primer capítulo y lo que permitirá un mejor análisis con la información recopilada.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación se describe el título del tema, objetivo general, preguntas de investigación y los objetivos específicos, con el propósito de brindar una mejor lectura del planteamiento de la investigación.

Tabla 2. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Propuesta de Manual de Descripción de Puestos para Zamorano Agroindustrial al Delikatessen	¿Es factible la creación de un manual de descripción de puestos que pueda implementarse para la administración del talento humano en Zamorano Agroindustrial Delikatessen?	¿Cuáles son las funciones que desempeñan cada colaborador en base a su puesto de trabajo en Zamorano Agroindustrial Delikatessen?	Conocer la estructura organizacional de puestos para Zamorano Agroindustrial S.A., Delikatessen, con la finalidad de documentar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Determinar las funciones que desempeñan y los perfiles requeridos para cada uno de los cargos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	Funciones	Manual de descripción de puestos
		¿Cómo se determinará la clasificación de los perfiles de puestos según su grado de responsabilidad en Zamorano Agroindustrial Delikatessen?		Conocer el perfil del colaborador en su puesto de trabajo en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	Puesto de trabajo	
		¿Cuál será el diseño de la propuesta de Manual de Descripción de Puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen?		Presentar una propuesta de manual de descripción de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	Perfil del Talento Humano	

Se definen las variables independientes y la variable dependiente de la investigación de las cuales se desprenden las preguntas generadas para realizar el instrumento.

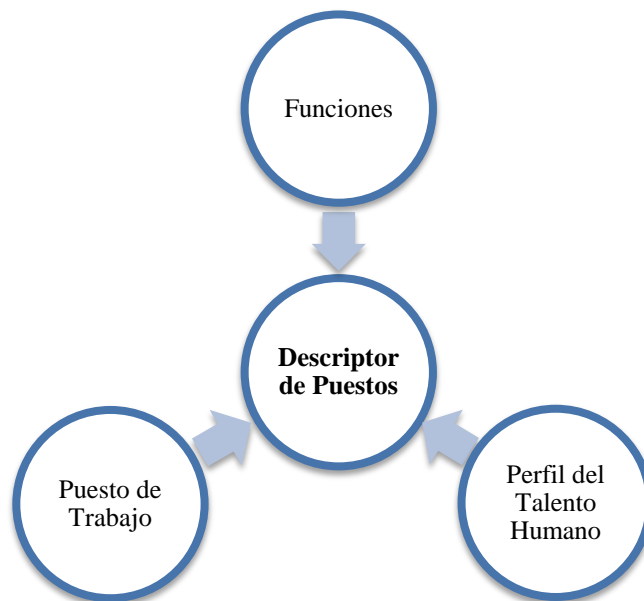


Figura 10. Variables de Estudio.

3.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES

A continuación se detalla de manera más amplia las variables independientes y dependientes con sus dimensiones respectivas establecidas para estudio.

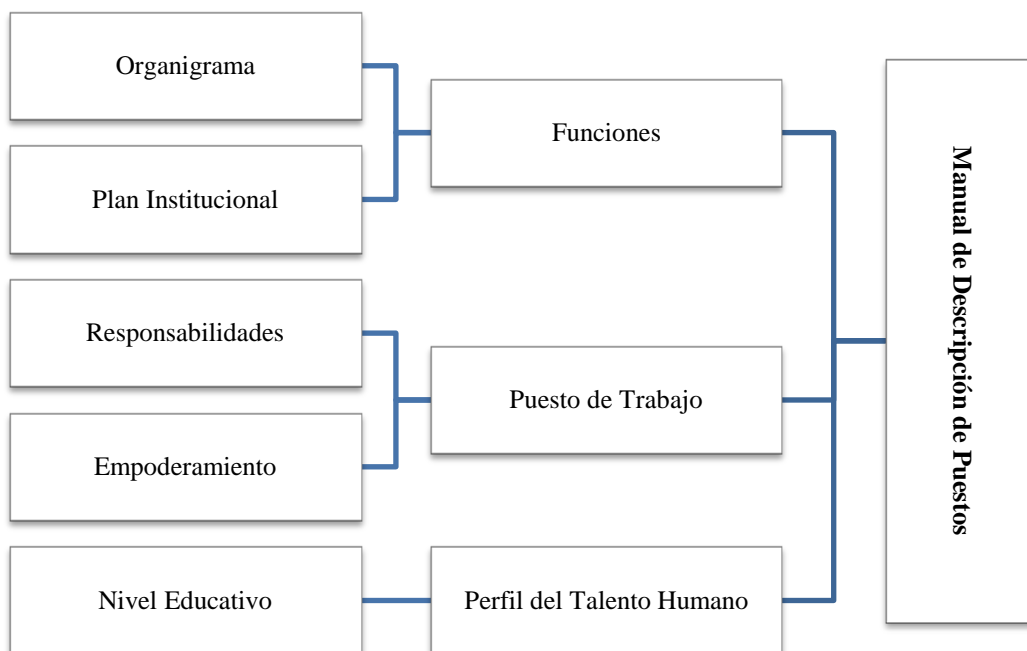


Figura 11. Diagrama de Variables.

Tabla 3. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Funciones	Es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un determinado puesto de trabajo. (Torres Laborde, Jaramillo José Luis, 2014, p. 33)	El conjunto de funciones diferentes entre sí conllevan al cumplimiento de un objetivo en común para la organización.	Organigrama	Conocimiento	¿Conoce usted el Organigrama de Zamorano Agroindustrial Delikatessen?	SI NO	A B
			Plan Institucional	Compromiso	¿Conoce el plan institucional (Objetivos, misión, visión, etc.) de Zamorano Agroindustrial Delikatessen?	SI NO	A B
Puestos de Trabajo	Es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformados por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. (Torres Laborde, Jaramillo José Luis, 2014, p. 33)	La correcta definición de puestos de trabajo permite establecer las funciones y responsabilidades que corresponden a una entidad.	Empoderamiento	Autonomía	¿En su puesto de trabajo puede tomar sus propias decisiones?	SI NO ALGUNAS VECES	A B C
			Responsabilidad	Impedimentos	Describa los problemas (no personales) que le impiden desarrollar bien su trabajo		Ninguna
Perfil del Colaborador	Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica,	Los perfiles de los colaboradores son cambiantes a medida que va adquiriendo	Nivel Educativo	Conocimiento		PRIMARIA	A
						SECUNDARIA	B

	misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y pueda desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo	experiencia y un mercado de trabajo			Según las exigencias del puesto, indique los requisitos que se requieren:	UNIVERSITARIA MAESTRIA	C D
--	--	-------------------------------------	--	--	---	---------------------------	--------

Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Manual descriptor de puestos	Es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto	Se considera una herramienta fundamenta en la organización, que sirve de guía para el proceso de gestión del talento humano.	Actualización	Actualización	¿Conoce usted un manual de descripción de puestos?	SI NO	A B

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque que se ha seleccionado para la presente investigación fue un Enfoque Mixto, incluyendo partes cuantitativas correlacionadas como cualitativas mediante la aplicación del instrumento de investigación con el cual busca comprender la perspectiva del talento humano de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

El método utilizado fue el método deductivo con el objetivo de partir de aspectos generales de la investigación para conocer las funciones del talento humano y de esta manera dar respuesta al problema planteado.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Bajo el enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación en el estudio realizado es No Experimental el cual contribuirá al estudio de las variables a través del instrumento de investigación aplicado a la población objeto de estudio, con la finalidad de adquirir observar, medir y posteriormente realizar el análisis de las mismas.

De acuerdo al diseño no experimental nuestro tipo de estudio es transversal descriptivo ya que los datos que se recolectaran se harán en un solo momento y en tiempo único, con el propósito de describir las variables de investigación y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, con la finalidad de detectar las necesidades de orientación por medio a través de un instrumento aplicado a los empleados de Zamorano Agroindustrial Delikatessen los cuales serán la población objeto de estudio.

Bajo el enfoque cualitativo, el diseño de investigación es Investigación – Acción, el cual se seleccionó con la finalidad de poder determinar cuáles son las funciones y competencias requeridas para cada uno de los puestos de trabajo de Zamorano Agroindustrial Delikatessen, obteniendo como propósito fundamental de estructurar un descriptor de puestos y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de talento humano.

3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el levantamiento fueron los colaboradores del área comercial de Zamorano Agroindustrial Delikatessen. En la actualidad el área comercial está integrada por 30

colaboradores los cuales serán la población objeto de aplicación de los instrumentos de investigación.

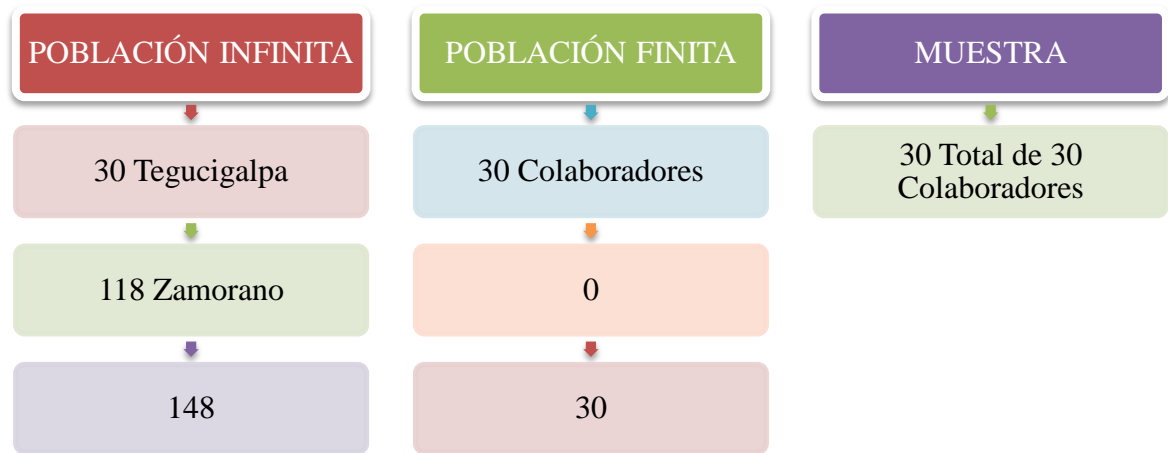


Figura 12. Población y Muestra de Investigación

Por ser una población finita con una cantidad no significativa, se determinó que para tener una mejor recolección de datos estadísticos más acercados a la realidad el muestreo sería no probabilístico dirigido, aplicando los instrumentos a todo el personal del área comercial de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para efectos de esta unidad de análisis consistieron treinta colaboradores del área comercial de Zamorano Agroindustrial Delikatessen que contestaron a la aplicación del instrumento de investigación, por lo que se considera que la población es pequeña. Se determinó incluir a todos los colaboradores en el instrumento con la autorización del Gerente General, por lo que todos los colaboradores participaron en el llenado del cuestionario y se considera viable ya que todo el personal colaboro para poder establecer los resultados del cuestionario aplicado.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Debido a que la presente investigación combina el enfoque cuantitativo y cualitativo, se establece como método de recolección de datos e instrumento de medición la aplicación de un cuestionario a los empleados de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

Se ha confeccionado dicho instrumento por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas que indagan sobre las dimensiones del manual de descripción de puestos planteadas como variables independientes (funciones, puesto de trabajo y perfil del colaborador) y como variable dependiente el manual de descripción de puestos.

3.4.2 PROCEDIMIENTOS

Se aplicó cuestionario de preguntas cerradas y abiertas a manera de recabar datos precisos sobre el tema de investigación por parte de los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

Son los principales objetivos de la aplicación de un cuestionario:

- ✓ Conocer las funciones de los puestos de trabajo del área comercial.
- ✓ Determinar los requerimientos y habilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

La formulación del cuestionario se utilizó preguntas cerradas de manera que el colaborador pudo seleccionar de una serie de opciones una respuesta única, una lista desplegable de opciones y una serie de preguntas abiertas.

La forma en que se aplicó fue mediante un instrumento de auto-aplicación en la que se le entregó el cuestionario al colaborador para que fuera completada sin presencia de los investigadores.

El análisis de los resultados comprendió el procesamiento, tabulación y recopilación de datos obtenidos a fin de encontrar posibles respuestas al problema planteado.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Dicha investigación fue recopilada por el instrumento tipo cuestionario que se les aplicó a los empleados de Zamorano Agroindustrial Delikatessen en las diferentes divisiones y los departamentos de la organización.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

- Se consultaron documentos de Zamorano Agroindustrial Delikatessen
- Consulta del libro sobre Metodología de Investigación
- Consulta de libros, temas relevantes de investigación, sitios web, CRAI.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se muestra los resultados del instrumento aplicado a los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen, recopilando información de las necesidades, funciones, responsabilidades y competencias a requerir en sus puestos de trabajo. A continuación se detallan los resultados obtenidos.

4.1 ANÁLISIS DE VARIABLES DE ESTUDIO Y SUS DIMENSIONES

✚ FUNCIONES

Tabla 4. Conocimiento del Organigrama

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	30.0%	30.0%	30.0%
	No	21	70.0%	70.0%	100.0%
	Total	30	100.0%	100.0%	

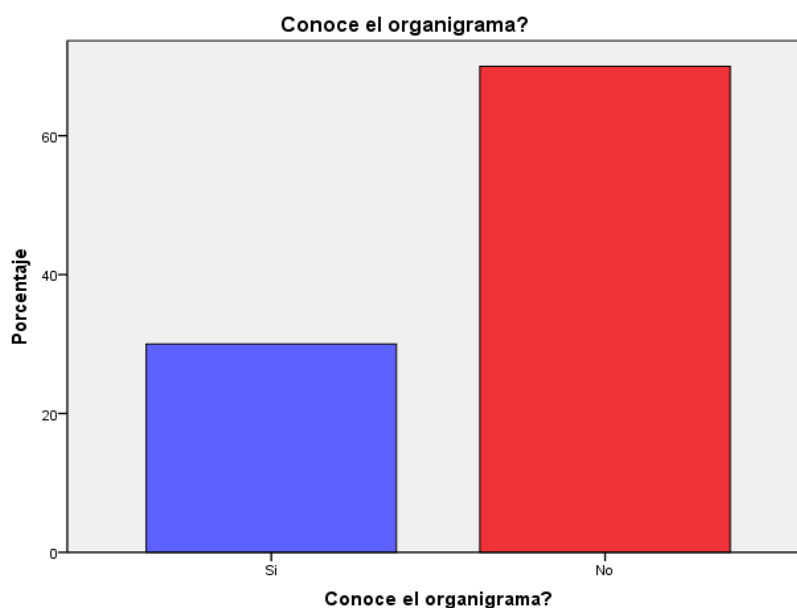


Figura 13. Conocimiento del Organigrama

Como se puede observar los colaboradores de la empresa en su mayoría no tienen el conocimiento acerca de la estructura organizacional de la empresa, el cual no ha sido aplicado de una manera explícita por parte de la organización. En vista a los resultados obtenidos se

contempla que dentro de la organización existe una comunicación interna opaca, lo que impide que el personal tenga claro los niveles jerárquicos y la estructuración de los departamentos, funciones y puestos, lo que internamente se podría generar en un enigma para el personal ya que al momento de una situación presentada recurren directamente al gerente general y no a la persona adecuada.

Tabla 5. Conocimiento del Plan Institucional de la Organización

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	63.3%	63.3%	63.3%
	No	11	36.7%	36.7%	100.0%
	Total	30	100.0%	100.0%	

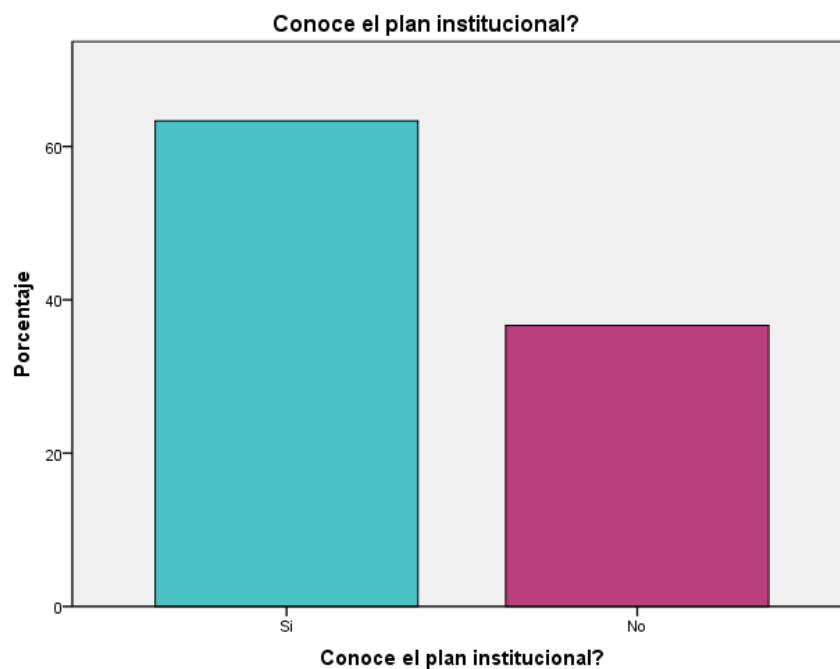


Figura 14. Conocimiento del Plan Institucional

Los colaboradores de la empresa, conocen en su mayoría el plan institucional, el cual es explicado en forma verbal por parte del Gerente General. En vista del nivel académico de los empleados se considera que algunos de los colaboradores no comprenden el significado del plan institucional o al explicarles la pregunta no pudieron expresar el conocimiento que tienen sobre el

mismo. La misión de la organización que ellos reconocen es el servicio al cliente como su labor principal.

✚ PUESTOS DE TRABAJO

Tabla 6. Toma de Decisiones en los Puestos de Trabajo

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	13.3%	13.3%	13.3%
	No	21	70.0%	70.0%	83.3%
	Algunas Veces	5	16.7%	16.7%	100.0%
	Total	30	100.0%	100.0%	

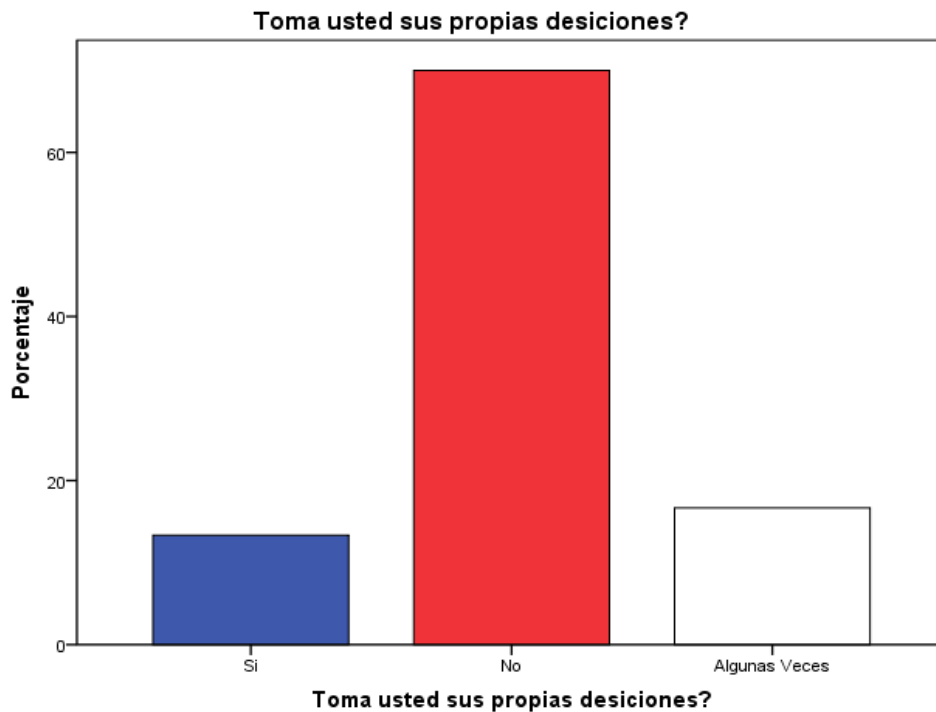


Figura 15. Toma de Decisiones en los Puestos de Trabajo

Dentro de los diferentes puestos de trabajo la mayoría de los colaboradores no tienen la autoridad de tomar sus propias decisiones debido que el 90% de los empleados son operarios con un nivel educativo básico. Mientras que el 10% de los empleados que se encuentran en puestos

administrativos y gerencial si tienen la capacidad y el nivel académico adecuado para tomar decisiones dentro de sus funciones laborales.

✚ PERFIL DE PUESTO

Tabla 7. Nivel Educativo

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria Completa	15	50.0%	50.0%	50.0%
	Secundaria Completa	12	40.0%	40.0%	90.0%
	Licenciatura	2	6.7%	6.7%	96.7%
	Maestría	1	3.3%	3.3%	100.0%
	Total	30	100.0%	100.0%	

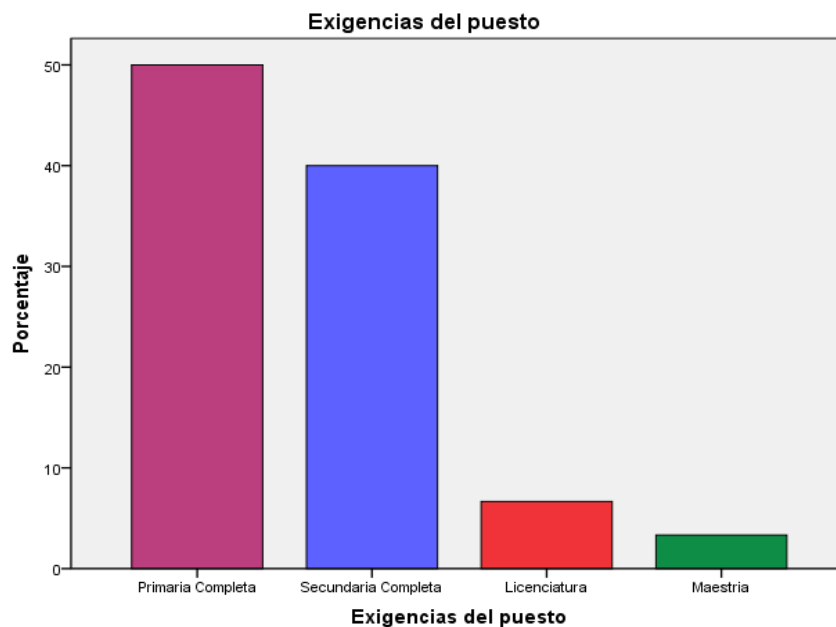


Figura 16. Nivel Académico

La mayoría de los puestos de la organización son de niveles operativos lo que conlleva a que el colaborador tenga un nivel académico básico de primaria y secundaria. Siendo estos los niveles de académicos los que predominan dentro de la organización. Los niveles de licenciatura y maestría corresponden a los colaboradores que ocupan los puestos administrativos gerenciales. Esto genera un grado de preocupación a la organización debido a que los empleados no muestran interés por adquirir nuevos conocimientos, habilidades y deseo de superación profesional.

Tabla 8. Conocimiento de un Manual de Descripción de Puestos

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	16.7%	16.7%	16.7%
	No	25	83.3%	83.3%	100.0%
	Total	30	100.0%	100.0%	

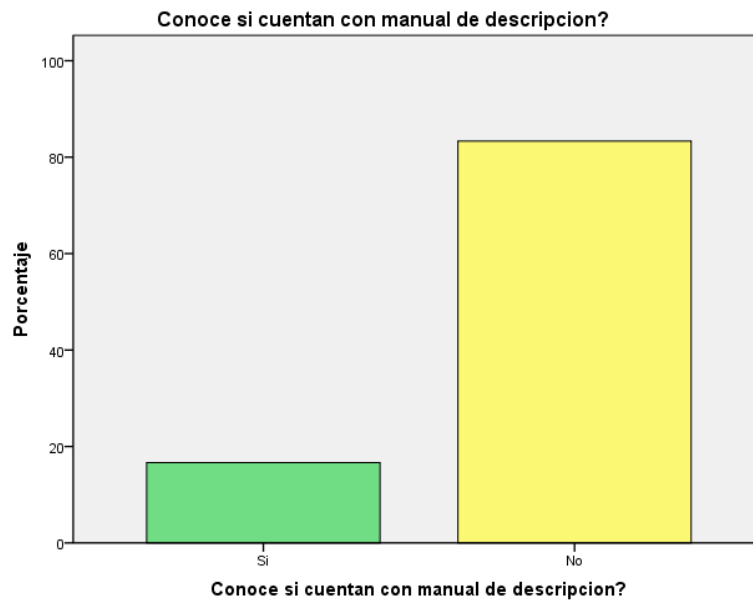


Figura 17. Conocimiento de un Manual de Descripción de Puestos

Dado los resultados, los empleados de Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con un manual de puestos, esto se convierte en una debilidad para la organización y para los colaboradores, lo cual implica para la organización la carencia de una herramienta base para realizar una correcta administración del recurso humano y para el empleado implica el poco conocimiento de sus funciones en su puesto de trabajo, lo cual se refleja en la baja productividad y desmotivación del empleado en el desempeño de sus labores. Todo esto es reflejado en la organización a través de pérdidas monetarias e incumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

4.2 PUESTOS DE TRABAJO

La información obtenida en el cuestionario aplicado a los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen detalla sus funciones de trabajo y competencias que ellos consideran necesarias para desempeñar las labores en sus puestos de trabajo, las cuales son detalladas en la propuesta de manual de descripción de puestos contenido en el Capítulo VI de Aplicabilidad en el presente documento.

4.3 CRUCE DE VARIABLES

Tabla 9. Plan Institucional vrs Organigrama

Respuesta	Organigrama	Plan Institucional
Si	9	19
No	21	11
Total	30	30

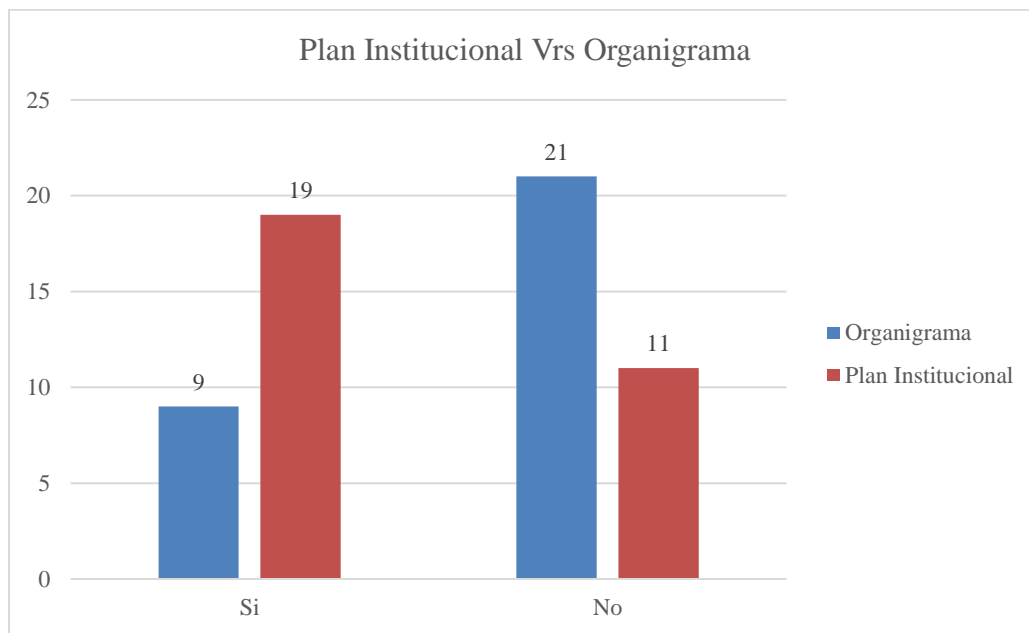


Figura 18. Plan Institucional vrs Organigrama

De acuerdo a los resultados obtenidos solamente el 30% de los colaboradores conocen el organigrama de la compañía, esto a su vez resulta en la falta de conocimiento del plan institucional ocasionando un riesgo para la organización ya que los colaboradores no conocen los objetivos, visión, misión, y valores de la compañía y esto dificulta alcanzar los objetivos

institucionales como personales debido a su enfoque en el área de atención al cliente, derivado a la falta de conocimiento de su posición dentro de la organización hace que la compañía no pueda crecer y alcanzar sus objetivos.

Tabla 10. Organigrama vrs Descripción de Puesto

Respuesta	Organigrama	Descripción de Puesto
Si	9	5
No	21	25
Total	30	30

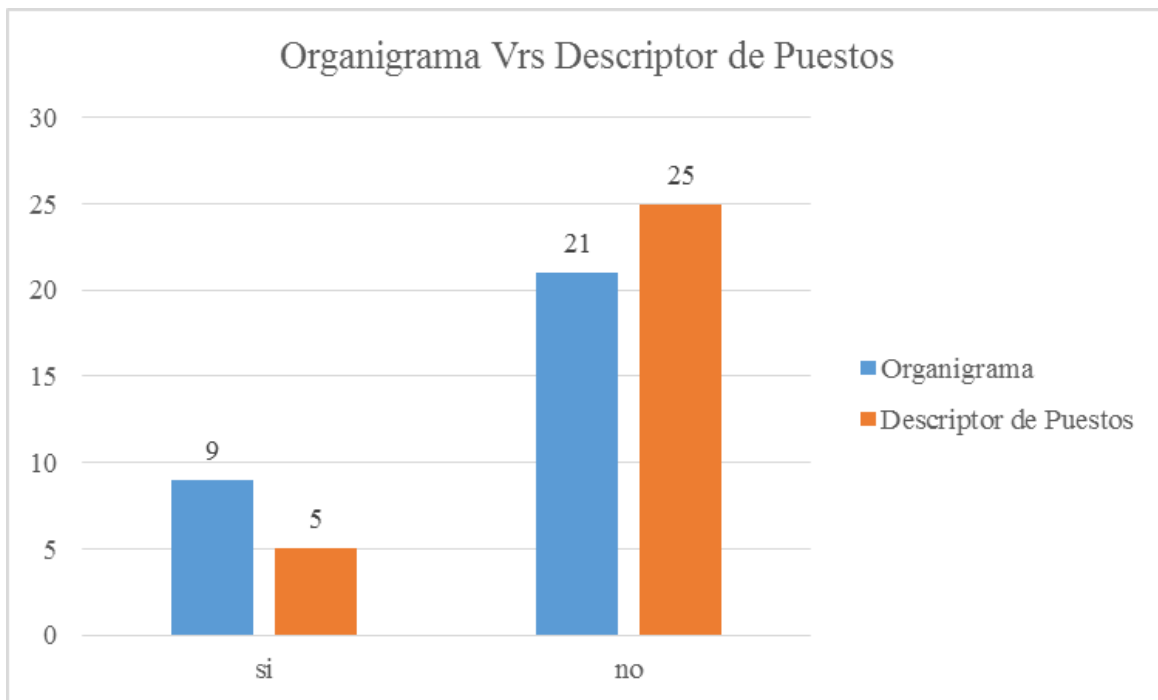


Figura 19. Organigrama vrs Descriptor de Puestos

Los colaboradores de Delikatessen tienen bajo conocimiento de sus funciones y objetivos del puesto, esto ocasiona una pérdida en el aprovechamiento del talento humano que hoy la compañía tiene al no tener una visión clara del porque han sido contratados y de la importancia de sus funciones, si los colaboradores no conocen sus funciones no pueden ubicarse en el organigrama de la institución esto es peligroso para la compañía ya que debido a la falta de conocimiento se pueden cometer omisiones y errores que pueden perjudicar económicamente a la compañía.

Tabla 11. Descripción de Puestos vrs Toma de Decisiones

Respuesta	Descripción de Puesto	Toma de Decisiones
Si	5	4
No	25	25
Algunas Veces	0	1
Total	30	30

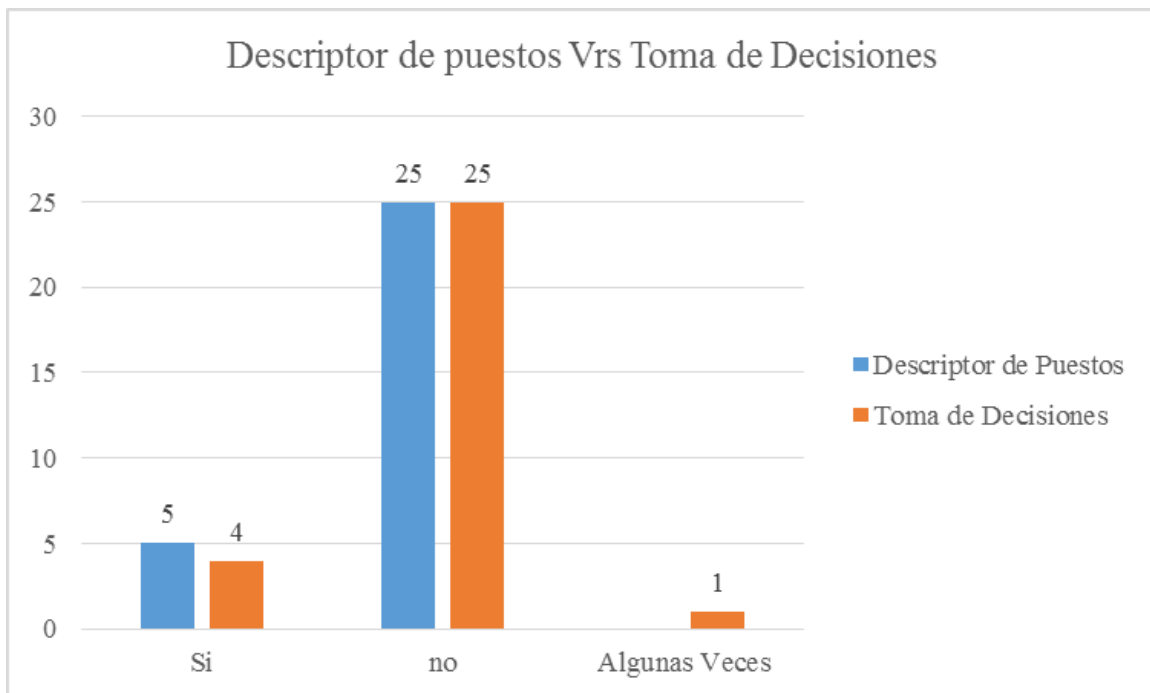


Figura 20. Descriptor de Puestos vrs Toma de Decisiones

De acuerdo a los resultados se pudo detectar que los colaboradores no tienen claras sus funciones y por tal razón no saben si pueden o no tomar decisiones, esto es vital en el día a día de las compañías debido a que en caso de no estar presente el Gerente General, el cual toma las decisiones a nivel general en la organización, no se podría tomar decisiones para la solución de algún problema inesperado, ocasionando retrasos y perdida para Zamorano Agroindustrial Delikatessen, de igual manera se desaprovechan las ideas y/o mejores prácticas que ayuda organización a hacer las cosas de una manera distinta.

4.4 ANÁLISIS FODA

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se obtuvo información valiosa las cuales se muestran como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

- FORTALEZAS

- ✓ Existe estabilidad laboral en la organización.
- ✓ Equipo y tecnología adecuada para el desempeño de las funciones.
- ✓ Lealtad de los empleados hacia la organización.

- OPORTUNIDADES

- ✓ Existen amplias oportunidades de capacitación al personal.
- ✓ Mejora de la calidad de los procesos de selección de personal.

- DEBILIDADES

- ✓ El 90% de los empleados de Zamorano Agroindustrial Delikatessen poseen puestos operarios con nivel de educación básico.
- ✓ La empresa no realiza actividades motivacionales para sus empleados.
- ✓ El 70% de los empleados no conocen el organigrama de la empresa.
- ✓ Los procesos de administración del recurso humano es de baja calidad.
- ✓ La antigüedad de los empleados hace que los directivos sesguen al empleado en dicho cargo, generando monotonía y falta de motivación.
- ✓ Hay poco compromiso del empleado hacia la empresa.
- ✓ El personal muestra poco interés por adquirir nuevos conocimientos y superación profesional.

- AMENAZAS

- ✓ Mejores ofertas laborales por parte de la competencia hacia los empleados.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones que se encontraron a través de la investigación de estudio, el mismo que será de gran utilidad para la división administrativa, Gerencia General y a todo el personal de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

5.1 CONCLUSIONES

A continuación se describen las conclusiones de la investigación, con respecto a la creación del manual de descripción de puestos de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

1. Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con un proceso formal de gestión de recurso humano el cual es indispensable para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El proceso actual tiene como consecuencia un diseño incongruente de la estructura organizacional además del incumplimiento de sus niveles jerárquicos, así mismo, conlleva una inadecuada aplicación del proceso y subprocesos de administración de recurso humano, mal diseño de puestos, carencia de la definición de perfiles para la requisición de personal y problemas en la distribución de funciones, creando de esta manera un ambiente de incertidumbre e inconformidad por parte de los colaboradores y la carencia de una comunicación eficaz.
2. El estudio muestra que existe incongruencia en algunas funciones de los perfiles de puesto, existen casos en los cuales su cargo nominal no concuerda con su cargo funcional. Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con los diseños de puestos que le permita tener visibilidad a la organización y los empleados de las funciones y responsabilidades que se requiere para el desempeño de su puesto de trabajo. La carencia de un diseño de puesto contribuye en la organización a generar una serie de conflictos como ser duplicidad de funciones y sobre carga laboral generando desmotivación, bajo rendimiento y estrés laboral en su ambiente de trabajo.
3. Zamorano Agroindustrial Delikatessen, no cuenta con una clasificación de perfiles de puestos, los cuales son definidos de manera informal de acuerdo a las necesidades inmediatas de la organización. Esto conlleva el riesgo de que la compañía tenga dificultades para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección de personal. Actualmente, el 90% del personal es operativo con un nivel educativo básico, los cuales

poseen las competencias básicas para el desarrollo de sus funciones, sin embargo requiere el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades como una mejora a su plan de carrera en la organización.

4. Zamorano Agroindustrial tiene la necesidad de la elaboración de una propuesta de manual de descripción de puestos ya que el personal que labora en la organización no tiene claro las divisiones, departamentos y coordinaciones que conforman la estructura organizacional, adicionalmente, los colaboradores no tienen claridad de sus funciones reales en sus puestos de trabajo. Esta herramienta le permitirá a la organización que el personal pueda conocer los requisitos, funciones y especificaciones propios de su perfil de puesto. Además, esta contribuirá como el punto de partida que permitirá realizar de manera adecuada los procesos de la administración del recurso humano.

5.2 RECOMENDACIONES

Se describen las recomendaciones específicas que servirán de ayuda para el mejor funcionamiento en el desempeño de los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen para que conozcan la ubicación que tiene su puesto de trabajo.

1. Implementar la correcta administración del recurso humano en Zamorano Agroindustrial Delikatessen mediante la estructuración de un departamento de recursos humanos dedicado al desarrollo e implementación de los procesos de gestión de personal para crear una estructura administrativa eficiente mediante la correcta distribución de funciones, logrando mejorar la comunicación interna de la organización, el aumento de la satisfacción laboral, mejora de la productividad y creación de un ambiente óptimo y competitivo con el resto de la industria.
2. Elaborar los diseños de puestos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen en base a una correcta definición de su estructura organizacional, de forma que estos incluyan el conjunto de funciones que debe desempeñar el ocupante en su puesto de trabajo, nivel de jerarquía y grado de autoridad, lo que permitirá que el empleado cuente con mayor visibilidad del puesto de trabajo que se encuentra ocupando. El correcto diseño de puesto de trabajo tendrá un impacto en la administración del recurso humano generando cambios en la motivación de los colaboradores, mejoras en su rendimiento personal y contribuirá también a evitar la deserción laboral.
3. Se recomienda realizar un análisis y descripción de puestos, el cual además de incluir las funciones de los puestos de trabajo de Zamorano Agroindustrial Delikatessen, pueda contener las especificaciones del mismo que describa los requerimientos mínimos aceptables que una persona deberá poseer para poder desempeñar el puesto de trabajo. Esto le servirá de pauta a la organización para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal, reduciendo el riesgo de contratar personal no adecuado para el desempeño del puesto de trabajo.
4. Implementar la propuesta de manual de descripción de puestos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen como una herramienta que básica en la administración del recurso humano, contribuyendo a una mejora en la implementación de los procesos de administración de personal, desde el reclutamiento y selección capacitación y desarrollo personal, evaluaciones de desempeño hasta la valoración de los puestos de trabajo.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

El presente capítulo muestra el producto final del trabajo de investigación presentado una propuesta de manual de descripción de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen, mismo que será socializado entre todos los colaboradores de la institución. Así mismo, en este apartado se representa una tabla que corrobora todos los aspectos más importantes de la investigación, el cual especifica los objetivos, conclusiones, recomendaciones y plan de acción. A continuación se detalla la estructura como está conformada la aplicabilidad de esta investigación:

6.1 PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.5 PROPUESTA DEL MODELO DESCRIPTOR DE PUESTOS

6.5.1 GERENCIA GENERAL

6.5.1.1 GERENTE GENERAL

6.5.1.2 SUB GERENTE

6.5.2 GERENCIA DE FINANZAS

6.5.2.1 GERENTE FINANCIERO

6.5.2.2 AUXILIAR FINANCIERO

6.5.3 GERENCIA DE PISO

6.5.3.1 SUPERVISOR DE CARNICERÍA

6.5.3.2 ENCARGADO DE BODEGA FRÍA

6.5.3.3 CARNICERO

6.5.3.4 AUXILIAR DE CARNICERO

6.5.3.5 DEPENDIENTE DE CARNICERÍA

6.5.3.6 SUPERVISOR DE PISO Y COMPRAS NACIONALES

6.5.3.7 ENCARGADO DE ASEO

6.5.3.8 ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

6.5.3.9 CAJERO

6.5.3.10 EMPACADOR

6.5.3.11 ENCARGADO DE LÁCTEOS

6.5.3.12 ENCARGADO DE VERDURAS

6.5.3.13 ENCARGADO DE BODEGA

6.5.3.14 AUXILIAR DE BODEGA

6.5.4 GERENCIA DE VENTAS

**6.5.4.1 GERENTE DE VENTAS, SUPERMERCADO Y COMPRAS
INTERNACIONALES**

6.1 PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

Se propone un manual de descripción de puestos a fin de que contribuya a una mejora en el proceso de gestión del talento humano, definiendo las funciones y objetivos de cada de los puestos de la organización.

6.2 INTRODUCCIÓN

En base al diagnóstico y los resultados obtenidos en cuanto a las funciones de los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen se identificó la oportunidad de desarrollar una propuesta de un manual descriptor de puestos.

El manual de descripción de puestos que se presenta a continuación está enfocado a la definición de funciones, objetivos y requisitos del puesto, basado en los objetivos estratégicos planteados en la organización. Además se consideró, los requerimientos del perfil de puesto, competencias adquiridas para mejorar y facilitar el cumplimiento de sus actividades diarias.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 12. Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción.

Título	General	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
		General	Específico			
Propuesta de Manual de Descripción de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen	Conocer la estructura organizacional de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen, con la finalidad de documentar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Determinar las funciones que desempeñan y los perfiles requeridos para cada uno de los cargos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	El estudio muestra que existe incongruencia en algunas funciones de los perfiles de puesto, su cargo nominal no concuerda con su cargo funcional. Esto conlleva una serie de conflictos como ser inconformidad e incomodidad en el desempeño de sus funciones	Dar a conocer y socializar el contenido del manual de descripción de puestos a cada uno de los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen y proporcionar una copia a cada uno de los departamentos de la organización.	Manual de Descripción de Puestos	
		Conocer el perfil del colaborador en su puesto de trabajo en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	En Zamorano Agroindustrial Delikatessen, según los colaboradores sus competencias y nivel educativo debe ser de nivel medio, secundaria completa o primaria completa para desarrollar sus funciones en la mayoría de sus puestos.	Desarrollar un programa de capacitación a los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen enfocado al reforzamiento, desarrollo de habilidades y competencias para el cumplimiento de sus funciones.		
		Conocer el funcionamiento existente de la gestión del recurso humano en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	Zamorano Agroindustrial Delikatessen no cuenta con un proceso formal de gestión de talento humano.	Implementar el departamento de recursos humanos y desarrollar los procesos de gestión de personal.		
		Presentar una propuesta de manual de descripción de puestos para Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	Zamorano Agroindustrial no cuenta con ningún manual de descripción de puestos y los colaboradores no tienen claridad en el desempeño de sus funciones.	Desarrollar e implementar un manual de descripción de puestos, y socializarlo y actualizarlo constantemente con sus colaboradores.		

En la tabla 12, se describe la verificación de la investigación, basándose en la concordancia del documento, incluyendo el objetivo general, objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones hasta llegar al plan de acción.

6.4 CRONOGRAMA

A continuación se detalla las actividades a realizar en Zamorano Agroindustrial Delikatessen, con el objetivo de dar a conocer el Manual de Descripción de Puestos en la organización.

Tabla 13. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
Elaboración de propuesta de Manual de Descripción de Puestos para el Zamorano Agroindustria I Delikatessen	25 de abril de 2015.	25 de junio de 2015.	Investigadores y Asesor.	L. 3,500.00	Ninguna
Presentación de la Propuesta	29 de junio de 2015.	29 de junio de 2015.	Gerente General de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	L. 1,000.00	Impresión del Manual de Descripción de Puestos
Validación de la Propuesta	2 de julio de 2015.	6 de julio de 2015.	Gerente General de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.	L. 1,000.00	Presentación del Manual igual a la hecha al Director General.
Comentarios / Observaciones realizados por el Gerente General de Zamorano Agroindustria I Delikatessen	13 de julio de 2015.	14 de julio de 2015.	Investigadores	L. 500.00	Ninguna
Socialización del Manual de Descripción de Puestos con los Jefes de Departamento s del Zamorano Agroindustria I Delikatessen	20 de julio de 2015.	22 de julio de 2015.	Jefaturas de los departamentos de Administración, Ventas, Bodega, y Caja.	L. 4,000.00	Reunión en el Salón de Juntas con los coordinadores durante el día para la inducción al Manual.
Inducción del Manual de	27 de julio de 2015.	31 de julio de 2015.	Colaboradores de Zamorano	L. 2,000.00	Inducción personalizada con

Descripción de Puestos a cada colaborador de Zamorano Agroindustria I Delikatessen			Agroindustrial Delikatessen.		cada uno de los talento humano de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.
Capacitación Motivacional para todos los Talento humano de Zamorano Agroindustria I Delikatessen	3 de agosto de 2015.	7 de agosto de 2015.	Experto en el tema	L. 10,000.00	Pago de honorarios profesionales al capacitador.
					La Capacitación se desarrollará en las instalaciones de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.
					La Capacitación se planificará en 4 días, dividiendo al personal en 3 grupos, este incluye un pequeño refrigerio para los talento humano y el almuerzo del Capacitador.
PRESUPUESTO TOTAL				L. 22,000.00	

El cronograma muestra las fechas específicas en que se presentará la propuesta del manual de descripción de puestos, también se incluye un presupuesto de gastos no muy significativo para la institución, y por último una capacitación para todos los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

Según los resultados obtenidos de la investigación mediante la aplicación del cuestionario a los colaboradores de Zamorano Agroindustrial Delikatessen, y tomando en cuenta las conclusiones y recomendaciones planteadas en esta investigación se hace una propuesta formal que consiste en elaborar un manual de descripción de puestos de trabajo, detallando los perfiles y las competencias de cada uno, para el mejor desempeño de los colaboradores en las actividades y funciones del puesto y con el fin de contribuir con los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

La creación del descriptor de puestos, es fundamentado en un análisis de datos brindados por el personal de Zamorano Agroindustrial Delikatessen y las actividades y funciones que cada uno realiza, a la vez se identificó la importancia de las funciones de cada puesto de trabajo y se analizaron las funciones que realizan.

Para elaborar la propuesta de modelo de descriptor de puestos en Zamorano Agroindustrial Delikatessen, se tomó en cuenta las funciones y responsabilidades que desempeña cada uno de los colaboradores especificando nivel funcional y jerárquico de la institución, este análisis por ende dio a conocer las funciones y responsabilidades que tiene un puesto de trabajo en Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

6.5 PROPUESTA DEL MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En este apartado se presenta el modelo de descripción de puestos que integran la organización de Zamorano Agroindustrial Delikatessen. El descriptor está organizado por Departamento en base a un nuevo diseño de estructura organizacional (Ver Figura 16), en este se especificarán todos los puestos que se requieran en cada uno de ellos, conteniendo la siguiente información:

1. DATOS GENERALES
 - a. Nombre del Puesto
 - b. División/Departamento/Unidad
 - c. Puesto del Jefe Inmediato
 - d. Puestos a su Cargo
2. OBJETIVO DEL PUESTO
3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
4. REQUISITOS DEL PUESTO
 - a. Formación Académica
 - b. Conocimientos Específicos
 - c. Experiencia
5. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ZAMORANO AGROINDUSTRIAL DELIKATESSEN

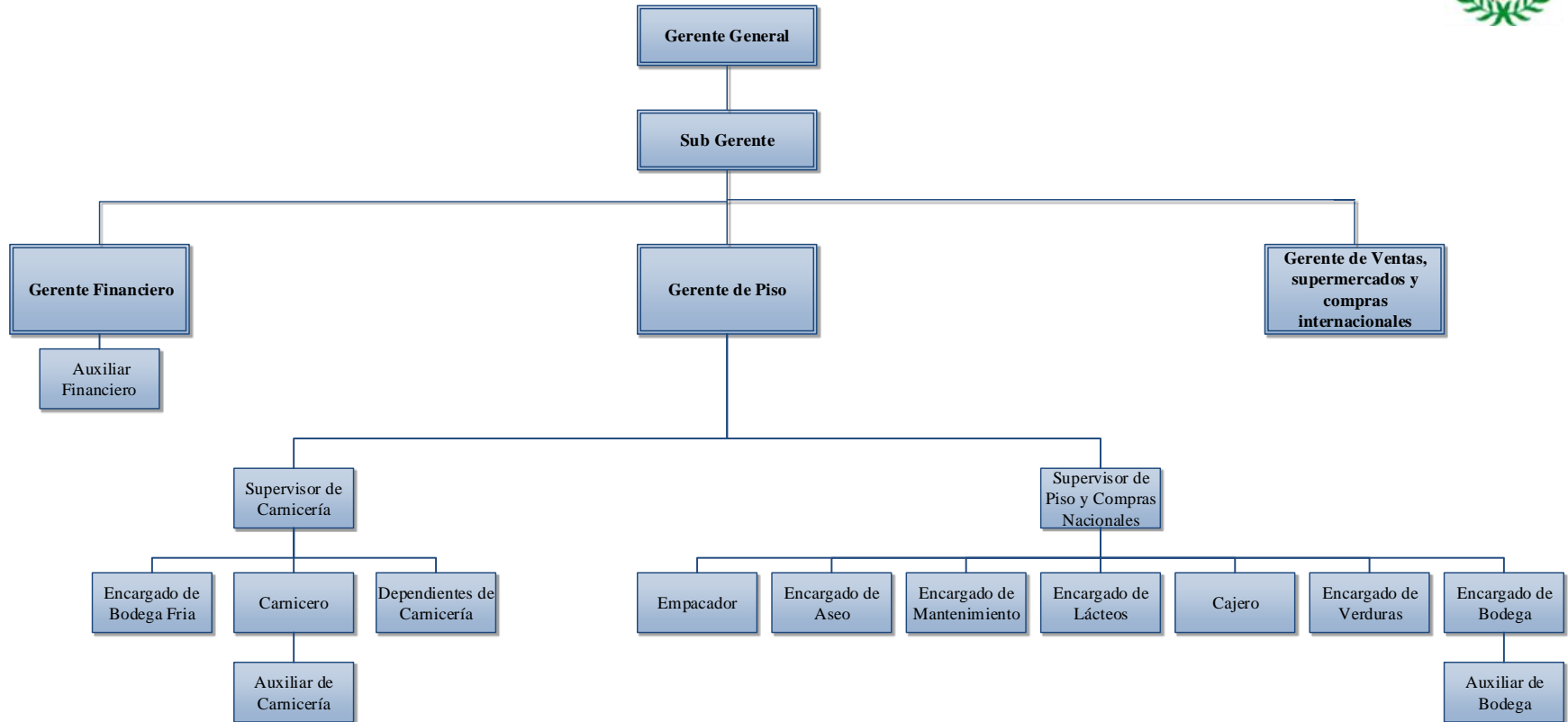


Figura 21. Nueva Estructura Organizacional Zamorano Agroindustrial Delikatessen.

6.5.1 GERENCIA GENERAL

6.5.1.1 GERENTE GENERAL

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Gerencia General
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Ninguno
PUESTOS A SU CARGO	Todo el personal de la organización
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Administrar de la mejor manera la empresa y sus recursos para lograr los objetivos y las metas establecidas de la empresa.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Representación legal de la empresa.2. Control y aprobación de inversiones de la empresa.3. Dirigir las actividades de la empresa de tal manera que se logren los objetivos dentro de los lineamientos de las políticas establecidas.4. Seleccionar al personal calificado para sus departamentos y la asignación en las posiciones donde puedan desarrollar el trabajo de manera más efectiva y de acuerdo a sus experiencias y habilidades.5. Organizar reuniones periódicamente con el sub gerente para apreciar y evaluar la operación resultante de las actividades de la empresa y dirigir acciones correctivas donde sea necesario.6. Planear e implementar los procesos estratégicos necesarios para el crecimiento y modernización de la empresa.7. Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.8. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad dentro de los criterios autorizados.9. Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.10. Representar la empresa en situaciones o reuniones públicas y privadas.11. Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fija las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo, el plan estratégico se sustenta en un presupuesto y en los estados financieros proyectados.12. Efectuar análisis de la situación y evaluar y seleccionar las acciones por adoptar y elegir la más conveniente.13. Evaluar la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades	

<p>alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.</p> <p>14. Representar la organización frente a otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales, prensa y medios de comunicación.</p> <p>15. Realizar negociaciones y representa los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, grupos de presión, organismos gubernamentales y no gubernamentales.</p> <p>16. Toma de decisiones para compras de Ganado.</p>
--

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Lic. Administración de Empresas o Carreras a Fin
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
EXPERIENCIA	5 años

VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Orientación al cliente 3. Comunicación 4. Pensamiento estratégico 5. Dinamismo Energía 6. Tolerancia a la presión 7. Capacidad para aprender 8. Responsabilidad 9. Orientación a los Resultados 10. Integridad

6.5.1.2 SUB-GERENTE

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Sub-Gerente
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Gerencia
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente General
PUESTOS A SU CARGO	Gerente De Piso Gerente de Finanzas Gerente de Ventas, supermercados y compras internacionales.
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Administrar todo el recurso humano, los servicios generales y demás gestiones administrativas a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en las tareas y operaciones normales de la organización.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Remplazar al gerente general en las actividades desarrolladas por el mismo cuando se ausenta.2. Brindar al trabajador los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.3. Ofrecer incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los empleados.4. Entablar excelentes relaciones con las entidades a las cuales se le brinda servicio y de igual forma de quienes lo reciben.5. Supervisar que todas las áreas a su cargo cumplan de manera correcta sus funciones6. Proponer a la Gerencia General los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones que realicen en su área sean de manera articulada, congruente y eficaz7. Administrar, supervisor y contralar los procesos de recursos humanos.8. Realizar un informe mensual de los resultados obtenidos en la organización por parte de los otros supervisores y presentarlo a gerencia general como visibilidad y fuente para la toma de decisiones.9. Asegurar y supervisar el cumplimiento diario de las políticas, programas y acciones aprobadas por el Gerente General.10. Autorizar cheques en general, en ausencia del Gerente.11. Despachar y recibir el camión de la empresa12. Despachar distribuidores13. Recibir proveedores14. Autorizar créditos a los distribuidores.15. Revisar y autorizar las planillas.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	

FORMACIÓN ACADÉMICA	Lic. Administración de Empresas o Carreras a Fin
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Administrar, controlar y dirigir los recursos y las funciones de la empresa y asegurar el funcionamiento óptimo.
EXPERIENCIA	2 a 4 años mínimo
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del equipo 2. Modalidades de Contacto 3. Liderazgo 4. Dinamismo- Energía 5. Orientación al Cliente 6. Profundidad En El Conocimiento De Los Productos 7. Negociación 8. Orientación a los Resultados 9. Comunicación 10. Tolerancia a La Presión 	

6.5.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

6.5.2.1 GERENTE FINANCIERO

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente Financiero
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Contabilidad
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Sub-Gerente
PUESTOS A SU CARGO	Auxiliar Financiero
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Realiza de manera responsable la planificación, organización y coordinación de toda el área contable, con el objetivo de obtener los estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar estados financieros mensuales.2. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.3. Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales y Distritales.4. Realizar cierre contable anual y elaboración de estados financieros anuales para el Sub-Gerente.5. Realizar estados de resultados y balance general mensualmente.6. Archivar toda la documentación por mes.7. Realizar nómina mensual y quincenal.8. Revisión de las conciliaciones Bancarias.9. Llevar el control bancario de los ingresos de la organización que entran por caja.10. Realizar transferencias bancarias.11. Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la organización.12. Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.13. Llevar el control de cuentas por pagar14. Solicitudes compras de divisas (Dólares).15. Elaborar notas para realizar transferencias al exterior.16. Controlar vacaciones de los colaboradores.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Lic. En Finanzas, Perito Mercantil y Contador Público.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Organizar, dirigir, coordinar y controlar la contabilidad de la Empresa. Conocimientos contables.
EXPERIENCIA	5 años
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad Analítica 2. Orientación a los Resultados 3. Integridad 4. Tolerancia al estrés 5. Adaptabilidad al cambio 6. Comunicación 7. Autocontrol 	

6.5.2.2 AUXILIAR FINANCIERO

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar Financiero
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Contabilidad
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente Financiero
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Asistir al Gerente Financiero en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Verificar y consolidar los saldos contables.2. Elaborar conciliaciones bancarias.3. Calcular planillas y horas extras4. Postear y administrar facturas de diferentes proveedores/clientes.5. Realizar arqueos diarios de caja.6. Llevar control de cambio.7. Llevar control de cuentas por cobrar.8. Tomar pedidos de clientes.9. Llevar cuentas al crédito.10. Auxiliar proveedores nacionales e internacionales.11. Auxiliar préstamos anticipos empleados.12. Detallar ventas de compras, gastos de la empresa.13. Administrar gastos de administración y gastos de venta.14. Administración de reembolsos de caja chica.15. Auxiliar de compras y ventas.16. Relación de bancos.17. Administrar y procesar información de las remisiones de la empresa.18. Administrar y procesar información de los recibos de Ganado.19. Administrar y procesar información de la producción y destace de Ganado.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Título académico en Lic. En Contaduría
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones.
EXPERIENCIA	2 años mínimo
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	

1. Habilidad Analítica
2. Orientación a los Resultados
3. Integridad
4. Tolerancia al estrés
5. Adaptabilidad al cambio
6. Comunicación
7. Autocontrol
8. Responsabilidad

6.5.3 GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE

6.5.3.1 GERENTE DE PISO

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente De Piso
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Servicio Al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Sub-Gerente
PUESTOS A SU CARGO	Supervisor de carnicería Supervisor De Piso y Encargado De Compras
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Administrar los recursos que le asigna la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Atención y despacho de distribuidores2. Recibir proveedores3. Reportar a sub gerente algún acontecimiento4. Supervisar que los demás supervisores y colaboradores realicen de manera efectiva y eficaz sus labores.5. Velar porque en la tienda exista un efectivo ambiente de esmero en el Servicio al Cliente.6. Atender personalmente las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados.7. Cumplir los estándares de Servicio al Cliente8. Supervisar en forma general las labores del personal del almacén.9. Administrar eficientemente el recurso humano asignado, velando por mantener un clima laboral interno motivador y comprometido.10. Asegurar el surtido eficiente de la tienda.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundaria Completa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Responsable de mantener un eficiente rendimiento de sus colaboradores.
EXPERIENCIA	6 meses
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	

1. Modalidades de contacto
2. Liderazgo
3. Orientación al cliente
4. Profundidad en el conocimiento de los productos
5. Tolerancia a la presión
6. Auto control
7. Responsabilidad
8. Integridad
9. Orientación a los resultados
10. Comunicación
11. Dinamismo –Energía
12. Adaptabilidad al cambio

6.5.3.2 SUPERVISOR DE CARNICERÍA

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Supervisor de Carnicería
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente De Piso
PUESTOS A SU CARGO	Encargado de Bodega Fría, Carniceros, Dependientes Carnicero, Auxiliares de Carnicería.
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar los recursos puestos a su disposición para garantizar que el servicio al cliente en su sección se cumple según las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, alcanzando los objetivos previstos.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Verificar el abastecimiento del producto en las vitrinas.2. Supervisar a los colaboradores que anden su vestimenta, equipo y herramientas apropiadas. (Gabachas, Guantes, Botas, Gorras, etc.).3. Brindar atención al cliente y resolver reclamaciones cuando lo requiera.4. Supervisar a los colaboradores que estén pendientes de la atención al cliente.5. Mantener el área de carnicería en condiciones higiénicas.6. Vigilar el estado de las carnes, embutidos, equipo y herramienta para que estén en óptimas condiciones de higiene.7. Informar a su jefe inmediato del área cualquier anomalía que se presente en sus labores.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller Completo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Asesoramiento correcto en el manejo de la atención brindada hacia los clientes. Encaminar al colaborador a elevar la calidad de los servicios brindados al cliente.
EXPERIENCIA	6 a 8 meses de experiencia
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	

1. Liderazgo
2. Orientación al cliente
3. Comunicación
4. Dinamismo Energía
5. Tolerancia a la presión
6. Capacidad para aprender
7. Responsabilidad
8. Orientación a los Resultados
9. Integridad

6.5.3.3 ENCARGADO DE BODEGA FRÍA

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Bodega Fría
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Carnicería
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Administrar el producto abastecido en los cuartos fríos de manera higiénica y ordenada.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisar el abastecimiento de los cuartos fríos.2. Realizar los pedidos de las carnes y de los embutidos a la fábrica.3. Descargar el camión de la empresa.4. Llenar vitrinas de producto.5. Realizar cortes especiales.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachillerato Completo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Organizar, coordinar, calcular eficazmente el puesto de trabajo en la bodega fría.
EXPERIENCIA	6 meses
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación2. Pensamiento estratégico3. Dinamismo Energía4. Tolerancia a la presión5. Capacidad para aprender6. Responsabilidad7. Orientación a los Resultados8. Integridad	

6.5.3.4 CARNICERO

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Carnicero
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Carnicería
PUESTOS A SU CARGO	Auxiliar de Carnicería
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar los recursos puestos a su disposición para garantizar que el servicio al cliente en su sección se cumple según las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, alcanzando los objetivos previstos.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Cortar y picar la carne de (res, cerdo etc.) en diferentes cortes.2. Almacenar los diferentes tipos de carne y embutidos en los congeladores para su conservación.3. Recibir y realizar diferentes pedidos por parte de los clientes.4. Extraer las carnes y los embutidos de los congeladores y pesarlos según el pedido del cliente.5. Revisar diariamente el puesto de trabajo y las herramientas en base de higiene y seguridad.6. Limpiar diariamente el área de trabajo.7. Observar si los equipos y la maquinaria están limpios y en buen estado de funcionamiento.8. Notificar al supervisor de carnicería si se detecta algún daño en los equipos y maquinaria de trabajo.9. Realizar otras actividades requeridas por parte del supervisor en caso que se le requiera.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Educación de Primaria Completa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Preparación y acondicionamiento de las carnes y embutidos para su posterior comercialización en carnicería–charcutería, respetando las normas vigentes de seguridad e higiene en el trabajo.
EXPERIENCIA	6 meses
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	

1. Orientación al cliente
2. Comunicación
3. Dinamismo Energía
4. Tolerancia a la presión
5. Capacidad para aprender
6. Responsabilidad
7. Orientación a los Resultados
8. Integridad

6.5.3.5 AUXILIAR DE CARNICERÍA

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Carnicería
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Carnicero
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar los recursos puestos a su disposición para garantizar que el servicio al cliente en su sección se cumple según las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, alcanzando los objetivos previstos.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar Diferentes cortes de carnes (res, cerdo etc.)2. Almacenar los diferentes tipos de carne y embutidos en los congeladores para su conservación.3. Extraer las carnes y los embutidos de los congeladores y pesarlos según el pedido del cliente.4. Revisar diariamente el puesto de trabajo y las herramientas en base de higiene y seguridad.5. Observar si los equipos y la maquinaria están limpios y en buen estado de funcionamiento.6. Notificar al supervisor si se detecta algún daño en los equipos y maquinaria de trabajo.7. Realizar otras actividades requeridas por parte del supervisor en caso que se le requiera.8. Mantenimiento y abastecimiento de vitrinas.9. Mantenimientos de cuartos fríos.10. Limpieza del área de ventas.11. Descarga de producto.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Educación de Primaria Completa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Preparación y acondicionamiento de las carnes y embutidos para su posterior comercialización en carnicería–charcutería, respetando las normas vigentes de seguridad e higiene en el trabajo.
EXPERIENCIA	6 meses
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	

9. Orientación al cliente
10. Comunicación
11. Dinamismo Energía
12. Tolerancia a la presión
13. Capacidad para aprender
14. Responsabilidad
15. Orientación a los Resultados
16. Integridad

6.5.3.6 DEPENDIENTES DE CARNICERÍA

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Dependiente de Carnicería
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Carnicería
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar los recursos puestos a su disposición para garantizar que el servicio al cliente en su sección se cumple según las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, alcanzando los objetivos previstos.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar diariamente el puesto de trabajo y las herramientas en base de higiene y seguridad. 2. Limpiar diariamente el área de trabajo. 3. Observar si los equipos y la maquinaria están limpios y en buen estado de funcionamiento. 4. Notificar al supervisor de carnicería si se detecta algún daño en los equipos y maquinaria de trabajo. 5. Mantenimiento de Vitrinas y área de ventas. 6. Realizar cortes de cuchillos. 7. Atención al cliente. 	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Educación de Primaria Completa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Preparación y acondicionamiento de las carnes y embutidos para su posterior comercialización en carnicería–charcutería, respetando las normas vigentes de seguridad e higiene en el trabajo.
EXPERIENCIA	6 meses
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al cliente 2. Comunicación 3. Dinamismo Energía 4. Tolerancia a la presión 5. Capacidad para aprender 6. Responsabilidad 7. Integridad 8. Autocontrol 	

6.5.3.7 SUPERVISOR DE PISO Y COMPRAS NACIONALES

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Supervisor de Piso y Encargado de Compras Nacionales
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente De Piso
PUESTOS A SU CARGO	Encargado de Aseo Encargado de Mantenimiento Cajero Empacador Encargado de lácteos Encargado de verduras Encargado de bodega Auxiliar de bodega
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Responsable de la gestión de compras, negociación, comercialización y logística. Planifica, organiza y coordina las actividades relacionadas con el área de compras, la adquisición de mercancías y artículos diversos para la compañía.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar y entrevistar a proveedores locales con el fin de negociar los contratos de compra con el objetivo de un abastecimiento eficiente para ganar ventaja competitiva en las ventas. 2. Administrar el inventario de mercadería en función de la rotación, cantidades, clasificaciones, precio, calidad, proveedor etc. 3. Elaborar órdenes de compra, revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas 4. Mantener estrecha comunicación con el personal de bodega, filtrando necesidades 5. Mantener actualizado el catálogo de proveedores 6. Negociar con proveedores plazos, descuentos, beneficios, devoluciones y condiciones varias. 7. Responsable de realizar las compras de las requisiciones necesarias de la empresa. 8. Realizar cotizaciones con diferentes proveedores acerca de diferentes productos. 9. Realizar cambio de precios del sistema utilizado en el departamento de caja. 10. Brindar mantenimiento al programa utilizado por parte de la empresa (FRONTTAIL). 11. Supervisar los departamentos de caja, bodega, verduras, lácteos. 12. Mantener comunicación con el departamento de verdura, bodega y lácteos para la realización de pedidos. 	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios en Administración de Empresas, Mercadeo y Ventas, Ingeniería Industrial.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Panificar y aplicar planes de venta y mercadeo basado en el estado de ventas y la evaluación del mercado.
EXPERIENCIA	2 años
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Comunicación 3. Pensamiento estratégico 4. Dinamismo Energía 5. Tolerancia a la presión 6. Capacidad para aprender 7. Responsabilidad 8. Orientación a los Resultados 9. Integridad 	

6.5.3.8 ENCARGADO DE ASEO

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Aseadora
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Piso y Encargado de Compra
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Asear las instalaciones de la organización, así como distribuir material de aseo.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar la limpieza de oficinas, pasillos, baños y otras áreas, paredes, cuadros, escritorios, puertas, ventanales, muebles y accesorios en el supermercado.2. Colocar la basura en sus respectivos depósitos.3. Moviliza material de oficina y mobiliario.4. Mantiene limpio y en orden equipos y sitios de trabajo. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecida por la empresa.5. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada con limpieza.6. Llevar control de inventario de suministros de limpieza.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Primaria Completa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Mantener limpio y ordenado supermercado.
EXPERIENCIA	No Requerida
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación2. Dinamismo Energía3. Tolerancia a la presión4. Capacidad para aprender5. Responsabilidad	

6.5.3.9 MANTENIMIENTO

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Mantenimiento
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Piso y Encargado de Compras
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Verificar que cualquier anomalía o desperfecto que se pueda presentar el inmueble en cualquiera de las áreas.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar cotizaciones de materiales.2. Chequear que todo marche bien dentro de los funcionamientos eléctricos y de fontanería del supermercado.3. Mantener el servicio de agua, luz, gas etc.4. Llevar inventario de todo el material eléctrico y material utilizado dentro del supermercado o de la fábrica.5. Cuidar y mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo.6. Inspeccionar diariamente las instalaciones, equipo, mobiliario, y posesiones generales de la empresa.7. Informar anomalías a supervisor.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachillerato Completo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimientos básicos en mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes, Muebles e inmuebles.
EXPERIENCIA	6 meses a 1 año
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación2. Pensamiento estratégico3. Dinamismo Energía4. Tolerancia a la presión5. Capacidad para aprender6. Responsabilidad7. Orientación a los Resultados8. Integridad	

6.5.3.10 CAJERO/A

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Cajera/o
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Piso y Encargado de Compras
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Registrar todos los consumos en el supermercado.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar corte de cierre de ventas diariamente.2. Cobrar cuentas al cliente.3. Realizar facturas al crédito a los distribuidores.4. Realizar facturas al crédito a los supermercados.5. Realizar cobros a clientes de crédito y a distribuidores.6. Realizar facturas al crédito a colaboradores de la organización.7. Realizar demás funciones que el supervisor le brinde cuando es necesario.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachillerato Completo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Elaborar y verificar los reportes e información que deben a su superior.
EXPERIENCIA	5 años
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Liderazgo2. Orientación al cliente3. Comunicación4. Pensamiento estratégico5. Dinamismo Energía6. Tolerancia a la presión7. Capacidad para aprender8. Responsabilidad9. Orientación a los Resultados10. Integridad	

6.5.3.11 EMPACADOR

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Empacador
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Piso y Encargado de Compras
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Empacar las bolsas que los clientes llevan.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Empacar los productos que llevan los clientes a la hora de que este pague en la caja.2. Mantener el área de trabajo limpia y en orden.3. Brindar servicio al cliente.4. Realizar otras actividades cuando el supervisor lo requiera.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Primaria Completa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Empacar apropiadamente cada producto correspondiente.
EXPERIENCIA	No requerida
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Orientación al cliente2. Comunicación3. Dinamismo Energía4. Tolerancia a la presión5. Responsabilidad6. Integridad7. Autocontrol	

6.5.3.12 ENCARGADO DE LÁCTEOS

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Lácteos
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Piso y Encargado de Compras
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Verificar que los productos ingresados no estén vencidos.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Ordenar vitrinas de lácteos2. Supervisar y ordenar vitrinas de embutidos empacados.3. Supervisar góndolas.4. Revisar fechas de vencimientos en los productos de góndolas.5. Realizar otras actividades requeridas por parte del supervisor.6. Limpiar Freezers Semanalmente.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Primaria Completa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Elaborar y verificar los productos puestos en góndolas.
EXPERIENCIA	No Requerida
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación2. Dinamismo Energía3. Tolerancia a la presión4. Capacidad para aprender5. Responsabilidad6. Integridad	

6.5.3.13 ENCARGADO DE VERDURAS

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Encargada de Verduras
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Verduras
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Piso y Encargado de Compras
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Administrar y asegurar el eficiente funcionamiento del área de verduras de la tienda.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Calificar Verduras2. Realizar pedidos de verduras.3. Realizar otras funciones requeridas por parte del supervisor cuando se requiere.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachillerato Completo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Verificar el estado de las frutas y verduras.
EXPERIENCIA	No Requerida
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación2. Dinamismo Energía3. Tolerancia a la presión4. Capacidad para aprender	

6.5.3.14 ENCARGADO DE BODEGA

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Bodega
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Supervisor de Piso y Encargado de Compras
PUESTOS A SU CARGO	Auxiliar de Bodega
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Mantener resguardados los productos adquiridos para ser vendidos posteriormente en el supermercado de una forma responsable y adecuada.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Revisar facturas de productos que ingresan los proveedores de otras compañías.2. Ordenar productos ingresados en góndolas.3. Brindar atención al cliente cuando este requiera de alguna información acerca del producto o del precio del producto.4. Revisar que los productos descargados en la bodega sean la cantidad exacta y que cumplan con los estándares establecidos como el peso adecuado y la buena condición del producto.5. Tomar el registro correspondiente de los productos que se ingresan a la bodega.6. Realizar el surtido adecuado en las diferentes áreas del supermercado a medida que se van agotando los productos exhibidos.7. Llevar un control de inventario de bodega.8. Enviar las facturas al departamento de contabilidad para la realización de pagos.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachillerato Completo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Verificar y mantener ordenado el departamento de bodega.
EXPERIENCIA	No Requerida
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación2. Dinamismo Energía3. Tolerancia a la presión4. Capacidad para aprender	

6.5.3.15 AUXILIAR DE BODEGA

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar De Bodega
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Servicio al Cliente
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Encargado de Bodega
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Mantener resguardados los productos adquiridos para ser vendidos posteriormente en el supermercado de una forma responsable y adecuada.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Calificar Verduras2. Realizar pedidos de verduras.3. Realizar otras funciones requeridas por parte del supervisor cuando se requiere.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachillerato Completo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Verificar y mantener ordenado el departamento de bodega.
EXPERIENCIA	No Requerida
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación2. Dinamismo Energía3. Tolerancia a la presión4. Capacidad para aprender	

6.5.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS

6.5.4.1 GERENTE DE VENTAS SUPERMERCADOS Y COMPRAS INTERNACIONALES

DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente de Ventas Supermercados y Compras Internacionales
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO/UNIDAD	Departamento de Ventas
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	Sub-Gerente
PUESTOS A SU CARGO	Ninguno
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Responsable de la gestión de compras, negociación, comercialización.2. Contactar y entrevistar a proveedores locales y extranjeros con el fin de negociar los contratos de compra con el objetivo de un abastecimiento eficiente para ganar ventaja competitiva en las ventas.3. Elaborar órdenes de compra.4. Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.5. Realizar estudios de Mercado.6. Negociar con proveedores plazos, descuentos, beneficios, devoluciones y condiciones varias7. Firma en órdenes de compra y documentos de trámites aduaneros.8. Negociar las mejores condiciones y costos con cada uno de los proveedores internacionales.9. Dar seguimiento a los embarques desde su lugar de origen hasta la llegada a la empresa con las condiciones y fechas estipuladas.10. Supervisar y dar seguimiento a la documentación legal para la liberación de cada embarque Certificados, Facturas, Cartas de liberación etc.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios en Administración de Empresas, Mercadeo y Ventas, Ingeniería Industrial o publicidad
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Responsable de la gestión de compras, negociación, comercialización.

EXPERIENCIA	2 a 4 años mínimo
VI. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES REQUERIDAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo del equipo2. Modalidades de contacto3. Liderazgo4. Dinamismo- Energía5. Profundidad en el conocimiento de los productos6. Negociación7. Orientación a los resultados8. Comunicación9. Tolerancia a la presión	

BIBLIOGRAFÍA

1. Correa, F., (2009) *Administración*, editorial: El Cid Editor apuntes
2. Varela, J.R. (2006). *Administración de la Compensación* (1era ed.). México, Naucalpan de Juárez: Pearson.
3. Werther, J.W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta ed.).México D.F.: McGRAW-Hill.
4. Werther, J.W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas.* (6ta Ed.), 2008, McGraw Hill, México-Universidades
5. *Administración de Recursos Humanos.* (02 de 05 de 2015). Recuperado el 02 de 05 de 2015, de <http://administracion-derhh.blogspot.com/2011/09/disenio-de-puestos-de-trabajo.html>
6. Chiavenato, A, (2007). *Administración de Recursos Humanos* (octava edición ed.).México: McGraw-Hill Interamericana.
7. Chiavenato, A, (2009). *Administración de Recursos Humanos* (novena edición ed.).México: McGraw-Hill Interamericana
8. Mondy, R.W & Noé, R.M. (2005) *Administración de Recursos Humanos* (novena edición ed.). México: Pearson Educación.
9. Deesler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo Primera edición ed.). México: PEARSON.
10. Sherman, J. & Bohlander, G. (1994). *Administración de los recursos humanos.* México: Grupo edit. Iberoamericana.
11. *Código del Trabajo de Honduras.*(s.f).Honduras: La Gaceta
12. Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). México: PEARSON.
13. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: PEARSON, <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/comportamiento-organizacional-13edi-robbins.pdf>
14. *Conceptos Básicos de Competencia Laboral.* (02 de 05 de 2015).Recuperado el 02-05-2015, de <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n809/infd2209.htm>

15. Rodríguez, V.J. (1990). *Como elaborar y usar manuales administrativos* (3ª ed.). México: Escasa.
16. Castro, J.A. (Marzo de 2003). *Curso tutorial: Recursos Humanos*. Recuperado el 13 de mayo de 2015, www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm. Marzo 2007.
17. *Diccionario de la Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 13 de mayo de 2015, <http://lema.rae.es/drae/?val=cuestionario>
18. *Diseño y Análisis de Puesto de Trabajo para la Gestión de Talento Humano*, Torres Laborde, Jaramillo José Luis, Lucia Olga, 2014. <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11046235>
19. García Santillán, A., & Edel Navarro, R. (2008). *El Capital Humano En Las Organizaciones*. Edición Electrónica. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/>
20. Gubman, EL.L. (2001). *El talento como solución*. Universidad Nacional de Colombia: Nomos S.A.
21. Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. México, D.F. :McGraw-Hill
22. Alles, M. (2006). *Gestión Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
23. *Human Smart*. (06 de 05 de 2015). Recuperado el 06 de 05 de 2015. De http://humansmart.com.mx/1032605_11-elementos-clave-a-considerar-en-una-descripcion-de-puestos.html
24. *La gestión de los recursos humanos*, (3era ed.), 2007, Dolan, McGraw-Hill Interamericana de España.
25. *La web de los Recursos Humanos y el Empleo*. (2006). Recuperado el 02 de mayo del 2015, de La Web de los Recursos Humanos y el Empleo: <http://www.rhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
26. *Ley del Servicio Civil*. (s.f). Honduras
27. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
28. *Planificación de Los Recursos Humanos* (2008). Editorial Publicaciones Vértice; <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10522634>.
29. *Prácticas Empresariales*. Gómez Cardona, William Darío, Ecoe Ediciones (2012); <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10566093>

30. Pavía Sánchez, I. (2012) *Organización empresarial y de recursos humanos*, EDITORIAL, 2012.
31. Morales Arrieta J.A. & Velandia Herrera N.F. (1999). *SALARIOS Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
32. Lazaro, Víctor. (1972). *Sistema y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria*. 2ª Edición. Editorial Diana. México.
33. Torres Herrera, J.A. (Comunicación Personal, 20 de mayo, 2015)

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Manual de Puestos

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

Nota: Tome en cuenta que las respuestas deberán ser contestadas con lo que realmente requiere el puesto y no de acuerdo al Currículo de la persona que lo ocupa.

A continuación se le presenta una serie de preguntas, que deberán ser descritas de forma clara y precisa, tome en cuenta que los analistas deberán quedar familiarizados con las tareas y actividades que usted desempeña.

I. DATOS GENERALES

1. Fecha: _____
2. Departamento o Área: _____
3. Edad: _____
4. Nombre del Puesto: _____
5. Reporta Directamente A:

6. Supervisa A: _____
7. Clasificación Del Puesto:
 - a. Operativo
 - b. Técnico
 - c. Administrativo
 - d. Otro: _____
8. ¿Conoce usted el organigrama de DELIKATESSEN?
 - a. Si
 - b. No
9. ¿Conoce el plan institucional (Objetivos, misión, visión etc.) de DELIKATESSEN?
 - a. Si
 - b. No
10. ¿Conoce la definición de un manual de descripción de puestos?
 - a. Si
 - b. No

11. ¿Sabe usted si DELIKATESSEN cuenta con un manual de descriptor de puestos?

- a. Si
- b. No

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Describa cuales son las funciones/actividades que realiza en su puesto de trabajo.

2. Describa los problemas (no personales) que le impiden desarrollar bien su trabajo.

3. ¿Qué Herramientas y Equipo Tiene Bajo Su Responsabilidad?

III. AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES

1. Su puesto tiene autoridad para tomar decisiones

- a. Si
- b. No

2. En su puesto de trabajo, ¿Puede usted tomar sus propias decisiones?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces

IV. REQUISITOS QUE EL PUESTO EXIGE (No La Persona)

1. Según las exigencias del puesto, indique los requisitos que se requieren
 - a. Saber leer y escribir
 - i. Si
 - ii. No
 - b. Saber sumar y restar números
 - i. Si
 - ii. No
 - c. Primaria Completa
 - i. Si
 - ii. No
 - d. Secundaria Completa
 - i. Si
 - ii. No
 - e. Licenciatura
 - i. Si
 - ii. No
 - f. Maestría
 - i. Si
 - ii. No
 - g. Doctorado
 - i. Si
 - ii. No
 - h. Otro: _____

2. Experiencia (Tiempo para adaptación y desempeño eficiente)

Especifique el tiempo necesario que le llevo dominar las actividades en su puesto de trabajo, así mismo como su adaptación para un desempeño eficiente.

- a. Menos de 1 mes
- b. De 1 a 3 meses
- c. Entre 3 a 6 meses
- d. Entre 6 y 12 meses
- e. Más de 12 meses

3. Inducción orientación y Capacitación

- a. ¿Se le brindo inducción sobre su puesto?
 - a. Si
 - b. No
- b. ¿Se le brindo orientación sobre su puesto?
 - a. Si
 - b. No
- c. ¿Se le brindo capacitación sobre su puesto?
 - a. Si
 - b. No

V. CONOCIMIENTOS Y APTITUDES ESPECIALES

1. Identifique los siguientes conocimientos que se requieren para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

- a. Idiomas
 - i. Ingles
 - ii. Ninguno
 - iii. Otros: _____
- b. Paquetes Computacionales
 - i. Word
 - ii. Excel
 - iii. Power Point
 - iv. Ninguno
 - v. Otros: _____

2. ¿De qué manera recibe usted supervisión?

- a. Diaria
 - b. Semanal
 - c. Mensual
 - d. Trimestral
 - e. Otros
3. Identifique el tipo de supervisión que usted recibe:
- a. Visual
 - b. Cuestionario/Reporte
 - c. Otro: _____
4. Recibe usted retroalimentación para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo.
- a. Si
 - b. No

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Lugar donde desempeña su trabajo

- a. Dentro de la empresa
- b. Fuera de la empresa
- c. Ambos

2. Condiciones de trabajo

- a. Expuesto a: _____

3. Ambiente

- a. Limpio
- b. Ordenado
- c. Sucio
- d. Ruidoso
- e. Húmedo
- f. Altas temperaturas
- g. Bajas temperaturas
- h. Otros

4. Iluminación

- a. Alta
- b. Baja

- c. Media
- d. Natural

5. Riesgos

- a. Incendio
- b. Amputación
- c. Factura
- d. Golpes
- e. Daños oído, vista
- f. Caídas
- g. Quemaduras
- h. Daños Neurológicos
- i. Muerte
- j. Otro

VII. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES

Estos requisitos dependen de la cantidad y frecuencia en que los esfuerzos físicos y mentales son requeridos para ocupar y desempeñar un puesto adecuadamente.

1. Indique el esfuerzo que tiene más incidencia en el desempeño de su puesto
 - a. Físico
 - b. Mental
 - c. Visual
 - d. Ambos
2. Indique cuanto tiempo permanece en posición de
 - a. Sentado
 - i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas
 - b. De pie Sentado
 - i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas
 - c. Caminando

- i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas
- d. Subiendo/Bajando
 - i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas
- e. Inclinado
 - i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas
- f. Agachado
 - i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas
- g. Cargando
 - i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas
- h. Halando/Empujando
 - i. 2 horas
 - ii. De 2 a 6 horas
 - iii. Más de 8 horas

VIII. ACTITUDES Y HABILIDADES

Se describen como características que son exigidas a las personas para ocupar el puesto, facilitándose en la escala siguiente:

- a. Aptitud para hablar en publico
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- b. Aspecto personal
 - i. Necesaria

- ii. Innecesaria
- c. Expresión Oral
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- d. Expresión Escrita
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- e. Iniciativa Propia
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- f. Toma de decisiones
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- g. Planear y dirigir
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- h. Concentración entre distracciones
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- i. Estabilidad Emocional
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria
- j. Rapidez
 - i. Necesaria
 - ii. Innecesaria