

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA INDUSTRIA PRIMAVERAL S.A DE C.V  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, SAN SALVADOR.

Trabajo de Investigación Especialización en Recursos Humanos

Presentado por:

Licenciadas en Administración de Empresas.

Mariela Guadalupe Martínez Cortez.

Sandra Yamileth Martínez Jacinto.

Wendy Lisbeth Martínez Pérez.

Para optar el grado de:

Licenciadas en Administración de Empresas.

Julio 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Director General de Procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres.  
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.  
Lic. David Mauricio Lima Jaco. (Docente Asesor)

JULIO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS.**

Dedico de manera especial este logro a Dios quien es el que me ha dado la fortaleza para perseverar a lo largo de la carrera, a mi mamá y abuela por el apoyo, comprensión y paciencia en este proceso de formación profesional y a lo largo de mi vida, a mis compañeras de esta investigación que fueron parte fundamental para culminar este logro, y que dejan en mi memoria recuerdos inolvidables y aprendizajes de vida; y a todos los que por medios de consejos, oraciones o frases motivacionales han estado involucrados en este logro. Solo puedo decir Gracias.

***Mariela Guadalupe Martínez Cortez.***

Agradezco a Dios padre y a la Santísima virgen por la sabiduría brindada, a mis padres que han sido un apoyo fundamental a lo largo de este proyecto, por sus consejos, oraciones y motivación de seguir adelante, a mis abuelos en el cielo y a mis compañeras de investigación quienes han sido personas incondicionales dejando recuerdos gratos en este recorrido y a todos aquellos que me dedicaron palabras de apoyo para cumplir este logro. Gracias.

***Sandra Yamileth Martínez Jacinto.***

Agradezco a Dios que me regalo la vida, las fuerzas y la sabiduría para llegar hasta este punto tan importante, de manera especial a mis padres que son quienes han estado apoyándome durante todo el proceso, tanto en lo económico, hasta emocionalmente dando palabras de ánimo y sus consejos, mis hermanos que estuvieron brindando su apoyo y mis abuelas quienes son las que han seguido de cerca mis pasos y han estado pendiente de mí.

***Wendy Lisbeth Martínez Pérez.***

## ÍNDICE

RESUMEN:	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A LOS EMPLEADOS DE INDUSTRIA PRIMAVERAL S.A DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, SAN SALVADOR.	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1 Antecedentes.	1
1.1.1 Caracterización del Problema.	2
1.2 Formulación del Problema.	3
2. MARCO TEÓRICO.	3
2.1 Generalidades.	3
2.1.1 Filosofía de la Empresa.	4
2.2 Marco Legal e Institucional.	7
2.3 Marco General del tema de estudio.	8
2.3.1 Modelos de diseños de puestos.	8
2.3.2 Equipos de Trabajo.	10
2.3.3 Descripción de Puestos.	11
2.3.4 Análisis de Puestos.	11
2.3.5 Pasos del Análisis de Puestos.	12
2.3.6. Objetivos de la Administración y Análisis de Puestos.	12
2.3.7. Métodos para la Descripción y el Análisis de Puestos.	13
2.3.8. Etapas del Análisis de Puestos.	15
2.3.9 Obtención de información de Análisis de Puestos.	17
2.3.10 Aplicación de la información de Análisis de Puesto.	18
2.3.11 Gestión por competencias.	19
2.3.12 Desarrollo del talento humano basado en competencias.	20
2.3.13 Clasificación de las Competencias.	22
2.3.14 El Perfil de Competencias.	23
2.3.15 Evaluación del Desempeño.	24
2.3.16 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.	25
2.3.17 Métodos de Evaluación del Desempeño.	26

CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y DESCRIPTOR DEL DIAGNOSTICO.	28
1. OBJETIVO.	28
2. DISEÑO METODOLÓGICO.	28
2.1 Método.	28
2.1.1 Método científico.	28
2.1.2 Auxiliares.	28
2.2 Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.	29
2.2.1 Técnicas	29
2.2.2 Instrumentos.	29
2.1 Tipo de investigación.	30
2.2 Objeto de estudio.	30
2.3 Unidades de análisis población y muestra.	30
2.3.1 Unidades de análisis:	30
2.3.2 Muestra:	31
3. VARIABLES E INDICADORES.	32
5. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.	33
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	42
CAPÍTULO III: PROPUESTA SOBRE EL MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA INDSUTRIA PRIMAVERAL S.A DE CV. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, SAN SALVADOR.	44
1. OBJETIVOS	44
2. IMPORTANCIA	44
3. GUÍA DE ACCIÓN A DESARROLLAR CON BASE A LOS ELEMENTOS ESTRUCTURADOS EN EL DIAGNÓSTICO.	45
4. PLAN DE CAPACITACIÓN.	111
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	111
5.1 A quién se presentará la propuesta.	111
6. PRESUPUESTO DE COSTOS DE LA PROPUESTA.	114
7. CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION.	115
Bibliografía	116
ANEXO 2 Resumen de ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS PRIMAVERAL S, A de C.V.	168

**RESUMEN:**

El presente trabajo de Especialización en Gestión de Recursos Humanos está enfocado en el diseño de instrumento administrativo orientado al análisis y descripción de puestos, debido a que la organización de estudio se encuentra en crecimiento y, en su mayoría las pequeñas y medianas empresas carecen de ello. El cual será de utilidad, al momento que requiera evaluar el desempeño de los trabajadores, selección de personal para cubrir vacantes o identificar las fortalezas y debilidades que poseen a nivel interno, ya que conllevará a optimizar los procesos que actualmente realizan y los que posteriormente sean necesarios introducir.

Industria Primavera S.A de C.V. es una empresa fundada en el año 2009, en sus inicios se establecieron en un pequeño local con una venta de café ubicado en la Colonia Palmira I, Mejicanos, San Salvador, que no tuvo mayor crecimiento en este rubro por lo cual tomaron la decisión de crear el negocio de venta de agua embotellada basado en la experiencia del dueño, contando con 3 empleados externos y el núcleo familiar de 5 personas. Con un capital inicial de \$12,000.00. Para el año 2019 se expandieron con la creación de una planta productiva en el municipio de Ayutuxtepeque.

La entidad presenta pequeños fallos de productividad, debido a la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos que no realiza los debidos procedimientos administrativos, ya que se basan solo en cubrir una plaza y dejan de lado los requerimientos necesarios del puesto, como; sus habilidades, destrezas, competencias, entre otros, lo que conlleva a tener personal laborando de forma ineficiente.

Por lo cual el objetivo principal de esta investigación es elaborar un Manual de Descripción de Puestos para la evaluación de desempeño a los empleados de la empresa Industria Primavera S.A de C.V. ubicada en el municipio de Ayutuxtepeque, San Salvador.

La metodología implementada para la recolección de la información ha sido con base al Método Científico ya que lleva a analizar y sistematizar la realidad que la empresa presenta, por consiguiente, las técnicas a aplicar son la entrevista solamente al Gerente Administrativo y, la encuesta al resto del personal que conforman los diferentes departamentos, a través del cual se puede determinar la situación actual.

A través de la información obtenida se llega a la conclusión que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos estructurado, en consecuencia, no posee herramientas técnicas administrativas, que ayuden a la gestión del talento humano y por ende no poseen un manual de descriptor de puestos.

Debido a lo anterior se recomienda implementar la propuesta que se ha desarrollado en esta investigación con el fin de contribuir a la definición de un perfil idóneo, que brinde información detallada de las tareas, competencias y requisitos mínimos que debe poseer una persona para desempeñarse en un área específica dentro de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Industria Primavera S.A de C.V, es una empresa que pertenece a las PYMES de El Salvador, siendo una organización en proceso de crecimiento. La investigación se centra en el desarrollo de un manual de descriptor de puesto.

El trabajo se encuentra estructurado en diferentes capítulos, en el número I se establece, el planteamiento del problema, denotando los inicios de la empresa, la caracterización del problema y la formulación del problema. Como apartado siguiente se encuentra el marco teórico, el cual contiene información general de la empresa, marco legal e institucional y la sustentación teórica para el desarrollo de la investigación, el contenido que se muestra se basa en análisis y descriptores de puestos, gestión por competencias y evaluación del desempeño.

En el capítulo II, se presenta el diseño metodológico haciendo mención acerca del método científico utilizado para ello sus respectivos auxiliares, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, el tipo de investigación incorporada, el objeto de estudio, las unidades de análisis, la respectiva muestra a utilizar en el estudio, las variables e indicadores, el diagnóstico y la tabulación de los datos obtenidos por parte de la organización objeto de estudio, a partir de los diferentes puestos tipo a nivel administrativo como operativos.

El capítulo III, hace énfasis en la propuesta de un Manual de Descriptor de Puestos, se presentan los objetivos, su importancia, la guía de acción a desarrollar con base a los elementos estructurados en el diagnóstico, donde se detalla la herramienta técnica administrativa, además de ello se establece el plan de implementación, los costos en que se deben incurrir y el cronograma de actividades.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A LOS EMPLEADOS DE INDUSTRIA PRIMAVERAL S.A DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, SAN SALVADOR.**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1 Antecedentes.**

Industria Primavera S.A de C.V es una empresa fundada en el año 2009, con un capital inicial de \$12,000.00. Nace a raíz del desempleo que sufrió el actual presidente Francisco Sarbelio Interiano, quien trabajo durante 15 años en Industrias la Constancia, era el supervisor de venta, nombrado número 1 por ser el mejor vendedor de agua cristal, una vez que las acciones de Industrias la Constancia fueron vendidas se hizo un recorte de personal, iniciando con los 30 supervisores a nivel nacional que se encontraban en ese momento.

El señor Francisco Interiano fue despedido de su cargo. Le dieron la respectiva indemnización y con el dinero obtenido de su esfuerzo realizado, tenía la iniciativa de crear un negocio propio, en sus inicios fue una venta de café, que no tuvo mayor crecimiento en este rubro, otra idea de negocio que él tenía era la venta de sopas pero el mercado consumidor no era fiable para promocionar dicho producto, por lo tanto cambio y con su motivación para seguir adelante tuvo la idea de crear el negocio basado en la venta de agua debido a que él ya contaba con la experiencia adecuada en cuanto a este rubro.

En sus inicios se establecieron en un pequeño local y la primera máquina que tuvieron fue de parte del papá de este, quien tiene una empresa de helados llamada “Cremosa”, la máquina no era utilizada por lo que fue prestada, para que el negocio comenzará a funcionar, asimismo instalaron la maquinaria que fue comprada para el funcionamiento de la planta, un pick up prestado por un familiar para poder distribuir los bolsones de agua y dos empleados, incluyendo en dicho trabajo al señor Francisco Interiano y sus hijos quienes también se encargaron de trabajar durante el

momento en que estaba dando inicio la empresa envasadora de agua. Debido a que el padre del Señor Francisco Interiano había adquirido la maquinaria que no fue utilizada, este decidió venderle la marca a su hijo para que iniciara con su propio negocio y facilitarle el proceso de producción.

En sus inicios no era una marca reconocida, por ello la venta de agua oscilaba únicamente en 25 a 30 bolsones de agua al día producción que debido a la demanda ha ido en aumento lo que conlleva a la creación de 2 nuevas plantas de producción para abarcar todo su mercado potencial ubicadas en Mejicanos y Ayutuxtepeque, en la actualidad cuentan con alrededor de 55 personas que se encargan del manejo de la planta y la elaboración de 150,000 unidades al día ya sea de bolsas de agua o garrafones abasteciendo a su mercado consumidor con un producto de calidad y bajo costo.<sup>1</sup>

#### **1.1.1 Caracterización del Problema.**

Las empresas pequeñas y medianas en su mayoría carecen de Procedimientos Administrativos como Manuales de Descripción de Puestos, el cual serviría como un instrumento base a la hora que se necesite evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores dentro de la organización, ya que conociendo las funciones y tareas que estos realicen independientemente el grado jerárquico al cual pertenecen se pueden denotar aquellas fortalezas y debilidades que la empresa posee a nivel interno lo cual conlleva a optimizar los procesos que actualmente realicen y los que posteriormente sean necesarios introducir.

Industria Primavera S.A de C.V. es una empresa que desde su creación presenta pequeños fallos de productividad debido a la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos que no realiza los debidos procedimientos administrativos ya que se basan solo en cubrir una plaza y dejan de

---

<sup>1</sup> Gerente General de Industria Primavera S.A de C.V.

lado los requerimientos necesarios del puesto como lo son sus habilidades, destrezas, competencias, entre otros, lo que conlleva a tener personal laborando de forma ineficiente dando como resultado que las personas no estén desempeñando de manera correcta sus funciones.

### **1.2 Formulación del Problema.**

¿De qué manera un Manual de Descriptor de Puestos contribuirá a la evaluación de desempeño a los empleados de la empresa Industria Primavera S.A de C.V ubicada en el municipio de Ayutuxtepeque, San Salvador?

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Generalidades.**

**Empresa:** Industrias Primavera S.A de C.V.

**Giro:** Venta al por mayor de agua purificada.

**Fecha de fundación:** Fundada en el año 2009, alrededor de 12 años de estar en el mercado salvadoreño.

**Dirección:** Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en Colonia Palmira I, Calle El Roble N° 13-A Mejicanos, San Salvador. La planta operativa se encuentra ubicada en Col. Scandia, Av. Copenhague y final calle Estocolmo, lote #24,25,26. Ayutuxtepeque, San Salvador.

### **Productos que elabora.**

Industria Primavera, cuenta con una variedad de presentaciones de empaques ya sea para uso personal o familiar pensados para poder generar un nivel de satisfacción en el consumidor, brindando no solo precios bajos sino también calidad en el producto de esta manera se encarga de cuidar el bienestar de la familia salvadoreña.

Dentro de dichos productos se enmarcan las 2 presentaciones que son la bolsa y el garrafón, denotándolos a continuación.

**Bolsas:** La cual tiene un contenido neto de 500 ml, con la respectiva presentación que se denota a continuación con una viñeta que indica el nombre de la marca PRIMAVERAL y un empaque de color transparente a través del cual es fácil denotar el contenido que posee.

**Garrafón:** Se realiza un envasado de agua cuyo contenido es de 5 Galones el cual no solo posee mayor cantidad de agua sino también posee una alta demanda por su recipiente, diseñado primordialmente para uso del hogar o de oficinas ya que contiene mayor cantidad de líquido, en un envase de color transparente el cual también posee la viñeta de la marca PRIMAVERAL, el cual es la imagen que representa a la empresa como tal.

Un dato importante es que ellos tienen la idea de negocio de lanzar al mercado las presentaciones de galón y botellas de 500ml.

### **2.1.1 Filosofía de la Empresa.**

#### **Misión.**

Ser una empresa que se encarga de ofrecer a las familias bienestar durante su vida a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de clientes, proveedores y comunidad.

#### **Visión.**

Llegar a posicionarse como una empresa de clase mundial y líder en los nuevos productos que serán reconocidos tanto por su calidad como por su bajo costo dirigido a los clientes y consumidores a través de la utilización de tecnología de prácticas empresariales honestas.

#### **Valores.**

- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Honradez.
- Respeto.

#### **Políticas Generales.**

Son una guía de dirección dentro de la organización las cuales se han establecido para que sean aceptadas y cumplidas por el personal, dentro de ellas están:

1. No tener favoritismo con los clientes.
2. Atender las prioridades de la empresa.
3. El trabajador no podrá ingresar a laborar sin su debido uniforme y su equipo adecuado de seguridad.
4. Obedecer las órdenes de sus jefes superiores y jefes inmediatos.
5. La empresa **NO** hace préstamos personales.
6. Los pagos de sueldo se harán de la siguiente forma:
  - a. Área de producción:
    - ✓ Será 2 días después de cada 15 y 30 de cada mes, por medio de transferencias bancarias del banco Davivienda y podrán retirar de las 2:00 p.m. en adelante.
  - b. Área de ventas y administración:
    - ✓ Será el 15 y 30 de cada mes, por medio de transferencias bancarias del banco Davivienda, y se podrá retirar de las 2:00 p.m. en adelante.
7. Los horarios son rotativos para el personal operativo y de ventas.
8. No se permite laborar a personal que se presente en estado de embriaguez o que haya consumido algún tipo de droga. <sup>2</sup>

---

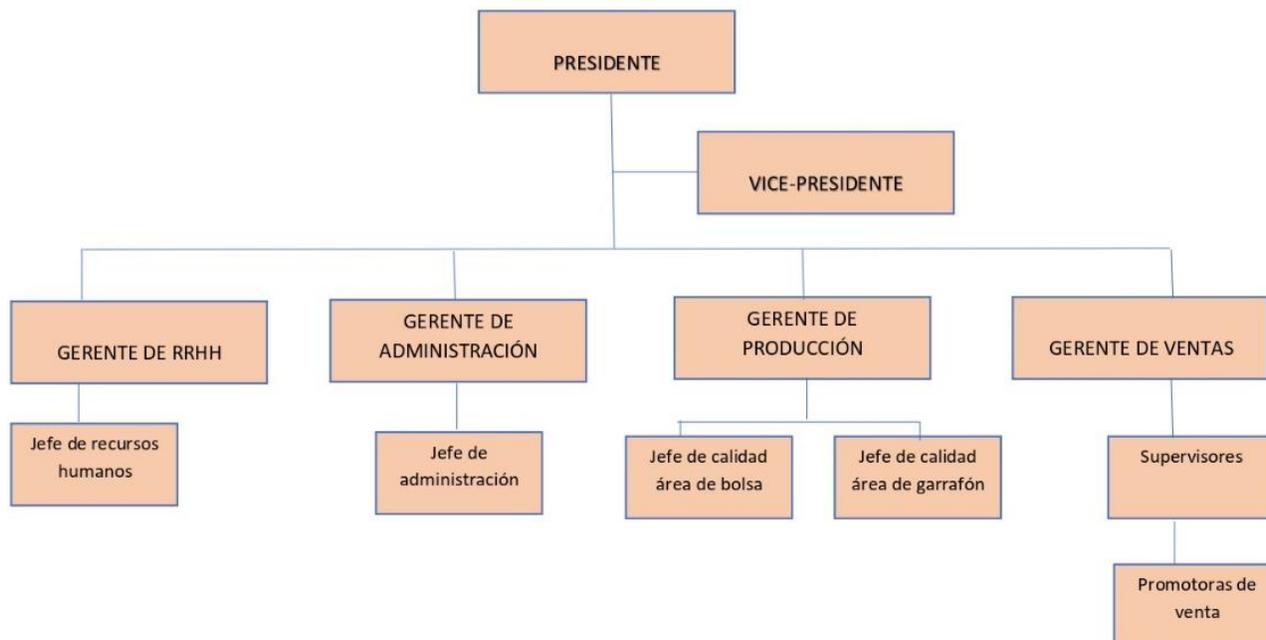
<sup>2</sup> Gerente General de Industria Primavera S.A de C.V.

## Organigrama

Figura 1: Organigrama de Industria Primavera S.A de C.V.

### INDUSTRIAS PRIMAVERAL S.A DE C.V.

---



*Fuente: Proporcionado por Industria Primavera S.A de C.V.*

## 2.2 Marco Legal e Institucional.

**Tabla 1. Base Legal.**

<b>Ley</b>	<b>Ámbito de aplicación.</b>	<b>Institución que vela para que se lleve a la práctica.</b>
Código de Trabajo.	Decreto Legislativo No. 15, vigente desde el veintitrés de junio de mil novecientos setenta y dos, Diario Oficial No.142, Tomo 236. Contiene normas especiales que regulan aplicando diversas modalidades y limitaciones de las condiciones de laborales, especificando libertad de trabajo y contratación, irrenunciabilidad de derechos, Protección judicial y administrativa.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Código de Salud.	Decreto Legislativo No. 955, vigente desde el veintiocho de abril de mil novecientos ochenta y ocho, Diario Oficial No.86, Tomo 299. Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de éstos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.	Ministerio de Salud
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.	Decreto Legislativo No. 679, vigente desde el siete de abril de dos mil once, Diario Oficial No.77, Tomo 391. Establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

	de acuerdo con sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.	
Ley del Seguro Social.	Decreto Legislativo No. 1263, vigente desde el once de diciembre de mil novecientos cincuenta y tres, Diario Oficial No.226, Tomo 161. Es una institución de derecho público que realizará los fines de seguridad social que cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía voluntaria.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.	Decreto Legislativo No. 927, vigente desde el siete de septiembre de dos mil seis, Diario Oficial No.171, Tomo 372. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social y el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **2.3 Marco General del tema de estudio.**

### **2.3.1 Modelos de diseños de puestos.**

Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre

que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de estos.

#### **2.3.1.1. Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.**

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto y la utilización de incentivos salariales para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba la racionalización del trabajo.

#### **2.3.1.2. Modelo humanista o de relaciones humanas**

El modelo humanista surgió con la *Escuela de las Relaciones Humanas* durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas.

El concepto de persona humana pasó de *Homo economicus* (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *Homo social* (el hombre motivado por incentivos sociales). Fue

una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático típicamente estadounidense. Con la *teoría de las relaciones humana* surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el *interés en las personas*. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto.

### **2.3.1.3. Modelo situacional.**

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. (Chiavenato, 2011)

### **2.3.2 Equipos de Trabajo.**

Son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan

la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua. (Chiavenato, 2011)

### **2.3.3 Descripción de Puestos.**

La descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, la descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas

Un *puesto* “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (Chiavenato, 1993)

### **2.3.4 Análisis de Puestos.**

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones

que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 1993)

### **2.3.5. Pasos del Análisis de Puestos.**

El análisis de puestos debe seguir los siguientes seis pasos:

**Paso 1:** Decidir cómo utilizar la información, pues esto determinará cuáles datos debe recabar y cómo hacerlo.

**Paso 2:** Revisar la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos ya que muestran la división del trabajo en toda la organización y la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos.

**Paso 3:** Seleccionar puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares.

**Paso 4:** Analizar el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

**Paso 5:** Verificar la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa.

**Paso 6:** Preparar una descripción y una especificación del puesto. La *especificación del puesto* resume las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. (Chiavenato, 1993)

### **2.3.6. Objetivos de la Administración y Análisis de Puestos.**

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas

de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Los objetivos principales son:

- a) Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
- b) Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
- c) Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
- d) Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
- e) Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
- f) Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
- g) Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

### **2.3.7. Métodos para la Descripción y el Análisis de Puestos.**

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

#### **a) Método de observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de

análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual.

**b) Método del cuestionario.**

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada.

**c) Método de la entrevista.**

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información.

**d) Métodos mixtos.**

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos.

Los métodos mixtos más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros. (Chiavenato, 2011)

### **2.3.8. Etapas del Análisis de Puestos.**

Un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas:

#### **2.3.8.1. Etapa de planeación.**

Es la etapa en que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio. La planeación exige los siguientes pasos.

- Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- Elaborar el cronograma de trabajo. Para especificar por donde dará inicio el programa de análisis.
- Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.

- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos.

Criterio de la generalidad. Los factores de análisis deben de estar presentes en la totalidad o por lo menos en un 75% de los puestos, para comparar las características de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

Criterio de variedad o discriminación. Los factores de análisis deben varias de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes.

- Dimensionar los factores de especificación, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos.
- Graduación de los factores de especificación. Se refiere a transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo.

#### **2.3.8.2. Etapa de preparación.**

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes del puesto).

### **2.3.8.3. Etapa de realización.**

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis.

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- 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 oficialización en la empresa). (Chiavenato, 2007)

### **2.3.9 Obtención de información de Análisis de Puestos.**

Las organizaciones requieren de puestos que deben ser ocupados por personas en el cual a través del análisis de puestos funciona como procedimiento para determinar y obtener información acerca de las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El

análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

- Actividades laborales.
- Conductas humanas.
- Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo.
- Estándares de desempeño.
- Contexto del puesto.
- Requisitos humanos. (DESSLER, 2009)

### **2.3.10 Aplicación de la información de Análisis de Puesto.**

Los resultados de llevar un estudio de este tipo dentro de la organización pueden contribuir a la toma de decisiones en las áreas como:

- **Reclutamiento y selección.** El análisis de puestos proporciona información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar esas actividades.
- **Remuneración o compensación.** En general depende de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridos para el puesto, las amenazas para la seguridad, el grado de responsabilidad, etcétera; esto es, todos los factores que se pueden evaluar por medio del análisis de puestos.
- **Capacitación.** La descripción del puesto enumera aquellas deficiencias en las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo; la capacitación es necesaria.

- **Evaluación del desempeño.** Compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto; para ello, los gerentes utilizan el análisis de puestos.
- **Descubrimiento de obligaciones no asignadas.** El análisis de puestos también sirve para identificar obligaciones no asignadas.
- **Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo.** El análisis de puestos también juega un papel muy importante en el cumplimiento de la igualdad de oportunidades.  
(DESSLER, 2009)

### **2.3.11 Gestión por competencias.**

Competencia: hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La obra de David C. McClelland Human Motivación de 1999, se considera la base sobre la cual se construye la metodología de gestión por competencia, está dedicado al estudio de la motivación humana. Comprender la motivación humana lleva a una definición del término motivo, entendido como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La Gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia del negocio, si el diseño del modelo es adecuado se obtienen resultados de beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores. Cabe mencionar que un modelo por competencias permite alcanzar la misión, visión con el fin de lograr los retos estratégicos planteados, en la medida que el modelo incluya los aspectos necesarios para alcanzarlos.

Los cambios que se pueden lograr en todas las direcciones como; de abajo hacia arriba, al definirse la máxima conducción, a su vez permite el cambio de lado a lado, al modificar los subsistemas de Recursos Humanos, y además operar de abajo hacia arriba, cuando se logra desarrollar las competencias de los colaboradores de todos los niveles. (Alles, 2015)

### **2.3.12 Desarrollo del talento humano basado en competencias.**

El talento es un don que se tiene o no se tiene y se pueden tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar un nivel superior.

El desarrollo de competencias se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán ese desarrollo, incluso aunque el esfuerzo deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de recursos humanos y la empresa. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquellos que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos. La clave se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones.

Para el aprendizaje es esencial tener en cuenta los estilos cognitivos ya que son formas de tratar la información disponible. Estos estilos tienen rasgos individuales y esto permite a cada uno tratar la información, como organiza los nuevos datos, por este hecho construye nuevas competencias.

Existen cuatro estilos de aprendizaje:

- **Los divergentes:** son aquellas personas capaces de asimilar una situación desde varios puntos y transformarlos en algo concreto por medio de la reflexión, es decir que son personas que funcionan bien cuando se trata de generar ideas.
- **Los asimiladores:** se ponen en contacto con la realidad de manera abstracta y la tratan mediante la reflexión, aprenden mucho cuando disponen de un sistema o un modelo abstracto que les permita ver los hechos en perspectiva, valoran reunir información, pero no se preocupan mucho por la práctica de las teorías.
- **Los convergente:** son personas que combinan comprensión abstracta y experimentación activa, es decir que son expertos en la aplicación práctica de las ideas, se desempeñan mejor en situaciones donde hay una sola respuesta o solución a un problema.
- **Los acomodadores:** se caracterizan por el contacto abstracto y la elaboración activa. Es contrario al estilo asimilador, les gusta hacer experimentos y ejecutar planes en el mundo real, asumen más riesgos, pero no valoran las reuniones ni las lecturas, situaciones donde realizan un papel forzosamente pasivo.

Para un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación centros de desarrollo para el feedback (retroalimentación), programas de tutoría (mentoring) y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias.

Los principios basados en la teoría de la motivación de McClelland, por los cuales las personas pueden adquirir o cambiar el núcleo de su personalidad, rasgos como motivaciones y el concepto de sí mismos, se resumen en cinco:

- **Modelo conceptual:** deben tener un nuevo marco conceptual para pensar acerca de sus comportamientos, y razones para creer en este nuevo modelo. McClelland define un motivo como una red asociativa impregnada de afectividad.
- **Autoevaluación:** de las competencias que poseen y cómo eso se compara con el nivel de competencia que les dará a ellos lo que quieren en la vida.
- **Práctica:** usando nuevos pensamientos y comportamientos.
- **Establecimiento de objetivos:** establecer objetivos y planear el uso de la competencia en actividades importantes de sus vidas
- **Soporte social:** tener un contexto socialmente seguro y de soporte en el cual aprender, experimentar y practicar nuevos pensamientos y comportamientos.
- Para elaborar planes de desarrollo, primero es necesario evaluar (medir e identificar competencias), y luego analizar qué tipo de mejora necesita cada persona en particular. (Alles, 2007)

### 2.3.13 Clasificación de las Competencias

El autor Spencer y Spencer clasifica las competencias en cinco principales tipos:

- a) **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- b) **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o informaciones.
- c) **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, los valores o imagen propia de una persona. Los valores son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones en donde otras personas están a cargo,

- d) **Conocimiento:** información que posee una persona sobre áreas específicas, es una competencia compleja, por lo general las evaluaciones de conocimientos no logran predecir el desempeño laboral, debido a que el conocimiento y las habilidades no se pueden medir de la misma forma como se utilizan en el puesto.
- e) **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (Alles, 2005)

#### 2.3.14 El Perfil de Competencias.

El perfil de competencias puede ser visto desde una doble perspectiva: El perfil de competencias del puesto/rol, entendido como el conjunto de competencias requeridas para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.

“El referente de la competencia”, describe de forma global la competencia requerida para desempeñar las funciones del puesto de trabajo de forma eficaz, eficiente y con seguridad.

Los elementos son:

- Denominación del puesto objeto de análisis.
- Competencia general, también denominado final o global del puesto.
- Productos y resultados que se obtienen al poner en práctica la competencia general del puesto.
- Competencias específicas y genéricas que forman parte del perfil competencial del puesto.
- Nivel requerido, siguiendo el criterio del Sistema Nacional de las Cualificaciones Profesionales para dicha competencia.
- Indicadores de actuación. Las conductas esperadas en cada uno de los niveles de competencia, que sirven como criterio para evaluar al empleado.

- Indicadores de resultado. Evidencias de los resultados derivados de las conductas puestas en práctica y que servirán como criterio para evaluaciones posteriores de los empleados.
- Recursos o componentes. Recursos internos y/o externos necesarios para poseer la competencia. Se incluyen aquí los conocimientos, habilidades, actitudes y medios materiales necesarios.
- El perfil de competencias de la persona, entendido como el conjunto de competencias que posee una persona en un momento dado.

Para su determinación es necesario recurrir a la evaluación del desempeño de la persona en cuestión de forma que se valore su rendimiento en términos de actuación y consecución de resultados, con el fin de establecer posteriores objetivos y acciones de mejora. (Navarra, 2002)

### **2.3.15 Evaluación del Desempeño.**

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. Toda evaluación del desempeño estimula, juzga el valor de la excelencia, las cualidades de alguna persona. (Mondy, 2010)

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener las descripciones de puesto por competencias. El otro elemento fundamental es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto, posteriormente por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

Este modelo de evaluación permite realizar un procedimiento objetivo combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona y, por extensión de toda la organización de toda la organización. (Alles, 2005)

#### **2.3.16 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.**

- **Mejora el desempeño:** Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización
- **Políticas de comprensión:** ayudan a las personas que toman las decisiones determinar quiénes deben recibir que tareas de aumento.
- **Decisiones de ubicación:** la promociones, transferencias y separaciones se realizan con base al desempeño anterior o el previsto. Las promociones por lo general se efectúan como un reconocimiento por el desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** cuando los resultados muestran un desempeño insuficiente puede indicar que se requiere volver a capacitar al empleado, o por el contrario un buen desempeño puede indicar un talento latente que aun no se ha explotado a su máximo.

- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** la realimentación del desempeño guía a las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** si los resultados muestran un desempeño insuficiente, existe la posibilidad de que la información sobre de análisis de puesto tenga errores, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información, esto conlleva a que existan decisiones inadecuadas.
- **Desafíos externos.** en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como; salud, finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (Werther, 2007)

### **2.3.17 Métodos de Evaluación del Desempeño.**

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

**Método de distribución forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

**Método de escala de puntuación gráfica:** Menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características.

**Método de clasificación alterna:** Clasificar a los trabajadores de mejor a peor en cierta(s) característica(s) es otra técnica de evaluación popular. Puesto que usualmente resulta más fácil

distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos, resulta útil un método de clasificación alterna.

**Método de comparación por pares:** Con el método de comparación por pares, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica, muestra todos los posibles pares de trabajadores para cada rasgo. Entonces, para cada rasgo, el supervisor indica (con un signo más o signo un menos) quién es el mejor empleado del par. A continuación, se suma el número de veces que un empleado califica como el mejor.

**Método de incidente crítico:** Implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados. (DESSLER, 2009)

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DESCRIPTOR DEL DIAGNOSTICO.**

### **1. OBJETIVO.**

#### **A. General:**

- Analizar las diferentes actividades que realizan los trabajadores mediante el cual se conocerá el desempeño de los mismos dentro de la organización.

#### **B. Específicos:**

- Estructurar instrumentos de investigación basados en la obtención de información de actividades realizadas por el personal que labora en la empresa.
- Identificar las tareas que realiza el personal que conlleve al diagnóstico situacional de la empresa.
- Interpretar la información obtenida de parte del personal para el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones.

### **2. DISEÑO METODOLÓGICO.**

#### **2.1 Método.**

##### **2.1.1 Método científico.**

Es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. Lleva a analizar y sistematizar realidades determinadas, permitiéndonos mediante el proceso investigativo llegar a explicaciones lógicas y coherentes

##### **2.1.2 Auxiliares.**

**Análisis:** En la investigación se implementó el método de análisis, ya que para tener un enfoque general del fenómeno se desarrolló mediante un estudio exhaustivo de identificar cada una de las

partes que lo componen y establecer una relación entre ellas, con el fin de establecer una explicación al tema de estudio.

**Síntesis:** Método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes del todo, de la causa a los efectos, composición de un todo por la reunión de sus partes. Consiste en asumir las causas descubiertas y establecidas como principios y explicar el fenómeno que proceden de ellas.

## **2.2 Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.**

### **2.2.1 Técnicas**

**Entrevista:** Se optó por aplicarla ya que facilitó la recopilación de información primaria, lo que conlleva a la realización de preguntas directas al objeto de estudio y obtuvo información clave de parte del gerente administrativo de la empresa. Se realizó de manera presencial en la empresa de estudio.

**Encuesta:** Se aplicó a la muestra obtenida, la cual abarcaba a personal de cada puesto tipo que conforman la organización con el fin de recopilar datos referentes al tema de investigación.

### **2.2.2 Instrumentos**

**Guía de preguntas:** A través de un orden secuencial se estructuraron interrogantes, las cuales fueron de tipo abiertas y cerradas, fueron formuladas de acuerdo al nivel jerárquico del entrevistado, fue realizada de forma presencial con una previa programación para poder ser atendidos en las instalaciones de la empresa.

**Cuestionario:** Se desarrolló entregando directamente el instrumento a cada sujeto de estudio y así procedieran a contestarlo, encontrándose cerca un integrante del grupo para que se pudiera acudir ante cualquier duda, esto con el fin de obtener respuestas claras, así al momento de procesar la información fuera más objetiva, las preguntas eran de tipo cerradas y abiertas en su minoría.

### **2.1 Tipo de investigación.**

**Explicativo:** El tipo de investigación que se realizó fue de tipo explicativo ya que se relacionó la causa y efecto del fenómeno, a través del establecimiento de variables dependientes e independientes, basado en el estudio de teorías, para describir la problemática que se ha presentado.

### **2.2 Objeto de estudio.**

Empresa Industria Primavera S.A de C.V.

### **2.3 Unidades de análisis población y muestra.**

#### **2.3.1 Unidades de análisis:**

**Gerente Administrativo:** Ya que conoce todos los procedimientos que realiza la empresa, dio a conocer la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el puesto de trabajo al que pertenece. También brindo información extra del estado actual de la entidad, dando a conocer los puntos claves del personal a nivel general.

**Jefaturas:** Brindaron información de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

Son quienes conocen de cerca el desarrollo de actividades más específicas de lo que realiza el departamento a cargo, poseen conocimientos de sus subalternos y los resultados de su grupo a cargo.

**Operativo:** El personal proporciono información de las tareas específicas que realizan en la empresa y demás información relacionada con sus puestos de trabajo.

Son quienes realizan las tareas específicas de la empresa y de quienes dependen los resultados que obtenga la empresa.

### 2.3.2 Muestra:

En este apartado se tomará en cuenta los 140 empleados en total que laboran dentro de la organización para obtener la muestra, ya que se excluyeron al propietario y gerente Administrativo, los empleados pertenecen a la sucursal ubicada en Mejicanos Col. Palmira y a la planta productiva ubicada en Ayutuxtepeque. El cálculo se realizó mediante la siguiente fórmula para población finita ya que se conoce con exactitud el número de empleados.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

**Dónde:** n= Total de la muestra

N= Total de la Población

Z= Nivel de confianza con que se pretende investigar (90% ----- 1.645)

P= Probabilidad de ocurrencia del evento (50%-----0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia del evento (50%-----0.5)

E= Error muestra (10%----- 0.10)

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(0.5)(140)}{(140 - 1)(0.10)^2 + (0.5)(0.5)(1.65)^2}$$

$$n = \frac{94.710875}{2.06650625}$$

**n = 45.83 ≈ 46 Empleados.**

### 3. VARIABLES E INDICADORES.

Objetivos	Variables	Indicadores	
Analizar las diferentes actividades que realizan los trabajadores mediante el cual se conocerá el desempeño de los mismos dentro de la organización.	<b>Independiente:</b> Actividades de los trabajadores	Tareas Conocimientos técnicos Especificaciones del puesto.	Tiempo Puesto Tipo Dependencia del puesto.
	<b>Dependiente:</b> Desempeño de los trabajadores.	Proactividad Cantidad de trabajo Cumplimiento de normas e instrucciones. Condiciones físicas de trabajo.	Conocimiento del trabajo Calidad de trabajo. Responsabilidades Relaciones laborales
Estructurar instrumentos de investigación basados en la obtención de información de actividades realizadas por el personal que labora en la empresa.	<b>Independiente:</b> Estructura de instrumentos de investigación.	Cuestionario basado en competencias. Preguntas cerradas. Teoría aplicada.	Entrevista Preguntas semiabiertas Alcance de objetivos.
	<b>Dependiente:</b> Información de las actividades realizadas por el personal que labora en la empresa.	Tareas diarias. Tareas eventuales. Destrezas Requerimientos Físicos. Aptitudes Relación jerárquica.	Tareas periódicas. Habilidades Conocimientos Actitudes Puesto tipo
Identificar las tareas que realiza el personal que conlleva al diagnóstico situacional de la empresa.	<b>Independiente:</b> Identificación de tareas que realiza el personal.	Tareas asignadas. Tareas diarias Tareas eventuales.	Tareas no asignadas Tareas periódicas
	<b>Dependiente:</b> Diagnóstico situacional que presenta la empresa.	Recolección de datos. Situación Problemática.	Resultados Análisis de datos.
Interpretar la información obtenida de parte del personal para el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones.	<b>Independiente:</b> Interpretación de la información obtenida de parte del personal.	Descripción del Perfil. Tareas asignadas. Tareas diarias Tareas eventuales	Competencias del puesto Tareas no asignadas Tareas periódica
	<b>Dependiente:</b> Conclusiones y recomendaciones.	Problemática actual. Definición de actividades. Identificación del perfil idóneo.	Análisis de puesto Requisición de personal

## **5. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se realizó en la Empresa Industria Primavera S.A de C.V, ubicada en el Municipio de Mejicanos, la cual se dedica a la venta al por mayor de agua purificada. Los resultados que se muestran en las tablas y gráficos, forman un enlace con el marco teórico y antecedentes relacionados al tema Manual de Descriptor de Puestos, ya que generan información sobre el objeto de estudio y los indicadores que lo forman.

Para poder desarrollar el tema se procedió a conocer la opinión de los trabajadores a través de un cuestionario para el área administrativa y operativa, la primera tiene relación con las jefaturas, quienes ayudan a que se cumplan las tareas que a cada subordinado le corresponde. Cabe recalcar que, al Gerente Administrativa, es decir la persona que se encuentra en el alto rango jerárquicamente dentro de la empresa, se le realizó una entrevista en la cual detalló de forma verbal que para ellos sería de importancia poseer un manual donde se especifiquen las tareas de cada uno de los puestos de trabajo, ya que les ayudaría a que los trabajadores tener un mejor desempeño laboral.

Por lo tanto, para que el personal cumpla con las especificaciones idóneas en los puestos de trabajo dentro de la empresa se pueden tomar en cuenta los factores de análisis de puestos como; ubicación del puesto en el organigrama, tareas, responsabilidades y el tiempo en el cual se realizan, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que adquiere el trabajador y conocimientos, retomados también para la elaboración del cuestionario a los trabajadores.

Una vez obtenida la información de parte del personal que fue participe para la obtención de respuestas relacionadas a sus respectivos puestos de trabajo en el que se encuentran en la actualidad, se denota lo siguiente.

En su totalidad al hacer una comparación por departamentos se identifica como el género masculino representan un porcentaje significativo del personal al realizar sus tareas, todo indica que puede

generarse debido al rubro al cual pertenece, el cual hasta cierto punto requiere de complejión física adecuada, eso no deja de lado que exista personal del género femenino realizando diversas tareas, solo que en menor proporción. (Anexo 3, Romano I, literal A).

Al verificar los datos se evidencia que existe una mayor población que labora con edades que oscilan desde los 20 hasta los 30 años esto puede tener un efecto que se puede atribuir a la capacidad de aprendizaje y su complejión física que demanda el puesto de trabajo, de igual manera existe personal con edades arribas de las detalladas que realizan las mismas tareas. (Anexo 3, Romano I, literal B)

El personal Administrativo está conformado por 9 puestos tipos, donde 3 puestos son gerenciales, contador, 2 asistentes administrativos y 3 puestos que pertenecen al departamento de ventas. El personal operativo lo conforman 8 puestos tipos, y con mayor número de empleados en los puestos; operario de bolsa y de garrafón, los motoristas y ayudantes de carga, jefaturas de despacho y producción, de lo anterior se puede determinar cómo se encuentra la estructura de la empresa, indicando que cuenta con el personal requerido y necesario para desarrollar sus tareas. (Anexo 3, pregunta 1), y como puesto de alto rango dentro de la jerarquía de la organización se encuentra el gerente administrativo. (Anexo 4, pregunta 2).

La empresa está organizada en unidades menores como; departamento administrativo, contabilidad, recursos humanos, ventas y producción, las unidades en que se subdivide no son amplias debido a que la empresa se encuentra en proceso de crecimiento. Por ello se encarga de cubrir solo puestos esenciales. (Anexo 3, pregunta 3).

Los puestos tipos tienen definido sus jefes inmediatos, el Gerente Administrativo tiene a cargo los puestos gerenciales, contador y asistente administrativos; el gerente de recursos humanos también tiene a cargo a los puestos de asistente administrativo; el contador supervisa al auxiliar contable; el gerente de venta al asistente de venta, supervisor de ventas (y el supervisor de ventas, tiene bajo su mando al promotor de ventas), a los jefes de ruta (tiene a su cargo a los motoristas y a los ayudantes

de carga); el gerente de producción dirige a los jefes de despacho, de producción y este tiene control de los operarios de bolsa y garrafón, a excepción del puesto de asistente administrativo, es un puesto que recibe órdenes de dos puestos (gerente administrativo y gerente de recursos humanos). (Anexo 1, pregunta 4).

De acuerdo a la respuesta obtenida de parte del Gerente Administrativo, los puestos que afirma tener bajo su mando son únicamente contador general, auxiliar contable y facturación, dentro de esto se observa como el personal no tienen claro los puesto que deben tener bajo mando, e iniciando desde la cúpula de la organización, ya que en la información recolectada no se encontró ningún puesto llamado facturación. (Anexo 4, pregunta2). De manera que tiene una repercusión en el desempeño del personal ya que no tienen claro quien está bajo su supervisión.

Dichos resultados se pueden contrastar con la información obtenida de consultar los puestos que están bajo su mando, señalan que existe un desacuerdo con el personal de quien debe supervisar a quien. El gerente de recursos humanos afirma tener al asistente de ventas bajo su mando, no obstante, el puesto mencionado solo reconoce como jefe inmediato al gerente de ventas, el mismo caso para los jefes de ruta, ya que el gerente de producción contesto tenerlos bajo su mando, pero los jefes de ruta solo reconocen como jefe al gerente de ventas, esto puede influir de forma negativa, en el sentido de no tener claro a quién acudir en momentos de consultas, también genera un en el desempeño de sus actividades. (Anexo 3, pregunta 6).

Referente a la relación que existe entre cada puesto de trabajo y que tareas los vincula, dentro de los puestos operativos, existe una parte del personal operario de bolsa que se dirigen al gerente administrativo, para solicitar permisos, esto da a demostrar como existe un salto de jerarquías, ya que es algo que se puede consultar con su jefe inmediato. (Anexo 3, pregunta 7).

De las relaciones entre puestos de trabajo se ha denotado, la jerarquización de la empresa, y se puede demostrar como existe una desactualización del organigrama, ya que en su estructura actual debe

estar reflejados algunas dependencias de los departamentos, la falta de una reestructuración conlleva a tener una mala comunicación y no tener definido el orden de las relaciones jerárquicas, por lo cual tienden a crear un desorden en el flujo de la información, es decir; puestos de trabajos que se reportan a otros puestos que no les corresponden.

Los puestos tipos deben de llevar a cabo la realización de tareas, las cuales en este momento no se ven reflejadas en un instrumento administrativo, solo existe una delegación de cada una de ellas al momento de contratación, el personal que participo en brindar respuestas del cuestionario detallo las tareas diarias, periódicas y eventuales que realizan, el encargado de recursos humanos son revisión y actualización de información, supervisión de asistente en sus tareas, elaboración de planilla, entrega de reportes, cálculo de aguinaldos, a partir de ello se puede confirmar que el gerente de recursos humanos no es un personal estratégico, por lo tanto; no cuentan con herramientas técnicas para llevar a cabo una buena gestión del recurso humano. el gerente administrativo dio a conocer que es quien se encarga de las entrevistas de trabajo, con la falta de la definición de un perfil idóneo, es más complicado establecer que requisitos debe poseer el aspirante a la plaza y, asignarle al gerente de recursos humanos, que lleve a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, cuando solo se encarga de tareas no relacionadas con la gestión del personal, por tanto, las tareas no están acorde al puesto como debe desempeñarse. (Anexo 3, pregunta 9, 10 y 11), (anexo 4 entrevista, pregunta 3)

Los puestos gerenciales, de venta, de las cuales se mencionan; control y cierre de ventas. Planes promocionales, control y presupuesto de venta, y producción como; control de inventarios, supervisión de calidad, evaluación del costo, análisis de producción, planes de producción, cumplen con actividades realmente relacionadas con sus puestos de trabajo, no obstante, el gerente administrativo se encarga de establecer los precios del producto, cuando los puestos antes mencionados son quienes poseen la información necesaria y la capacidad para establecer el precio de

venta. (Anexo 3, pregunta 9 figura 9.1; pregunta 10, figura 10.1; pregunta 11, figura 11.), (Anexo 4 entrevista, pregunta 3)

Respecto al contador realiza tareas de revisión de la contabilidad, elaboración de estados financieros, pagar impuestos, declaración de renta, y se encarga de llevar a cabo un control del proceso contable, pero existe otro puesto que lleva un control también (gerente administrativo). Existe una doble revisión, puede parecer que no esté mal, pero al repetir una tarea y por diferente puesto tipo, se tiende a descuidar las tareas que realmente le corresponde al puesto, y al empleado que no le corresponde puede descuidar sus tareas que si debe cubrir. Ya que el gerente debe encargarse de toma decisiones, de lo cual se puede identificar la necesidad de poseer un documento que contenga las tareas específicas asignadas y tener un mejor desempeño que contribuya al alcance de objetivos de la organización. (Anexo 3, pregunta 9 figura 9.1; pregunta 10, figura 10.1; pregunta 11, figura 11.), (Anexo 4 entrevista, pregunta 3)

El resto del personal administrativo, no demandan que lleven a cabo un trabajo de decisiones, ya que se encargan de gestionar documentación y hacer que las ventas lleguen al consumidor, para el caso de asistentes administrativos se encarga de llevar el control de la documentación, los puestos relacionados al departamento de ventas; asistente, supervisor y promotor de ventas, tienen relación con los procesos de facturación, revisión de ventas y hacer posible que el cliente adquiera el producto final. Las tareas asignadas tienen coherencia con el puesto tipo. (Anexo 3, pregunta 9 figura 9.1; pregunta 10, figura 10.1; pregunta 11, figura 11.), (Anexo 4 entrevista, pregunta 3)

Una vez obtenida las respuestas de las tareas que se encargan de desarrollar el área administrativa como la operativa, ellos denotan que no realizan ningún tipo de tareas innecesarias, es decir que cada uno de los empleados están conscientes que desempeñan tareas acordes a su puesto de trabajo según las delegadas en sus inicios. (Anexo 3, pregunta 12)

A partir de las tareas diarias, periódicas y eventuales dan una pauta de que la asignación de tareas requiere una reorganización de actividades, adaptándolas al puesto como al nivel jerárquico que pertenezca y si es apto para asignarlas de manera estratégicas, ya que, de acuerdo a la información recolectada del personal administrativo, se puede determinar que no son vistos como jefaturas que tienen el total control del departamento. Y se puede atribuir a la ausencia de una descripción establecida a cada puesto tipo, donde describa las tareas que le corresponde a cada uno, A diferencia del personal operativo de la planta productiva ya que es el quehacer diario no demanda cambios. (Anexo 3; pregunta 9, figura 9.1).

El personal operativo, los operarios de bolsa y garrafón solamente realizan tareas diarias, debido a que sus tareas se basan en procesos continuos, por tal motivo no poseen tareas periódicas y eventuales, las actividades. (Anexo 3, pregunta 9, figura 9.2; pregunta 10, figura 10.2)

Las jefaturas del departamento de producción, dentro de sus tareas diarias realizan, control de inventarios, supervisar la calidad del producto, abastecer de insumos para la producción, el personal del departamento de ventas, el jefe de ruta se encarga de monitorear el recorrido de entrega de productos, los ayudantes de carga y despacho, son quienes tienen relación directa con los clientes, se encargan cargar y descargar los camiones, los motoristas son quienes informan sobre los nuevos pedidos y por supuesto de manejar. Las tareas periódicas que se identifican en las jefaturas están relacionados a controles de inventario, actualización de visitas a nuevas rutas. (Anexo 3, pregunta 9, figura 9.2; pregunta 10, figura 10.2; pregunta 11, figura 11.2).

El nivel académico necesario para desempeñar el puesto tipo. Para los puestos administrativos, jefaturas, se requiere educación media a educación superior ya que estos tienen el control de las operaciones por lo cual los conocimientos tienen que ser más específicos de acuerdo al puesto que desempeña. Los puestos operativos, como requisito deben haber cursado una educación básica es decir hasta Noveno Grado, a excepción de los de jefes de producción y despacho que su nivel de

estudio cursado debe ser educación media. (Anexo 1, pregunta 13). Para el puesto de gerente administrativo el nivel académico requerido debe ser Licenciatura en Administración de empresas o Ingeniero Industrial. (Anexo 4, pregunta 5)

Para la investigación las competencias se clasificaron en; aptitudes, requerimientos físicos, actitudes, conocimientos y habilidades, con el fin de ser considerados en el instrumento administrativo, manual de descriptor de puestos, ya que es basado en competencias. De la respuesta que se obtuvieron el personal administrativo, dentro de las aptitudes que los empleados consideran más importante son; seguridad, trabajo en equipo e iniciativa, a diferencia del gerente y promotor de venta requieren de orientación al cliente, los puestos gerenciales no consideran que la flexibilidad sea una aptitud que deben tener, a diferencia de los puestos medios que si la reconocen esencial. El nivel operativo coincide con trabajo en equipo y seguridad, pero ellos también consideran la flexibilidad y orientación al cliente, ya que se encuentran puestos que tienen contacto con el consumidor final. (Anexo 3, pregunta 14), para desempeñar el puesto de gerente administrativo se deben considerar las aptitudes como; iniciativa intuición, creatividad, comunicación eficaz, adaptación al cambio y motivación. (Anexo 4, pregunta 9)

Los esfuerzos físicos dentro del personal administrativo se consideran relevante la agilidad en el trabajo, coordinación, y fácil visibilidad. El nivel operativo, los puestos de motorista, ayudante de carga y despacho, demandan complejidad física y resistencia como las más importantes, del resto de los puestos deben dominar la fácil visibilidad, agilidad en el trabajo y coordinación. (Anexo 3, pregunta 15).

La actitud que un empleado debe mostrar dentro de la empresa es; responsabilidad, honestidad y respeto, son las que la mayoría del personal administrativo y operativo respondieron estar de acuerdo, la perseverancia, confianza en sí mismo y comportamiento ante los errores, solo algunos puestos las ponen en práctica, tanto administrativa como operativa. Con base a ello se denota que el personal

demuestra ejercer actitudes similares, sin embargo, algunos puestos no coincidieron con el resto, es una minoría, pero siendo un aspecto que influye en la convivencia de los trabajadores, debe existir un parámetro que todos deben coincidir en las generales, por consiguiente, y se deben establecer las específicas de cada puesto. (Anexo 3, pregunta 16)

Cada puesto demanda conocimientos específicos, para ejercer como encargado de recursos humanos se encuentran, recepción de documentos, manejo de documentos mercantiles. Los puestos relacionados a ventas, producción y contabilidad, deben manejar conocimientos; inventario, costos, cálculo matemático, en específico el departamento de ventas deben poseer conocimientos de logística, negociación, documentos mercantiles que también aplica al personal de contabilidad; los empleados de producción; uso de maquinaria, dentro de los conocimientos que coinciden los tres departamentos son; inventario, costos y cálculo matemático. Respecto al personal operativo, las jefaturas por ser de producción, también deben tener conocimientos de inventario, uso de maquinaria, con la diferencia que consideran la negociación como importante para su desempeño, los operarios de bolsa y garrafón, solo demandan el uso de maquinaria como más relevante, esto incide en que son puestos que realizan más procesos mecánicos. Saber leer y escribir para todos los puestos es indispensable, pero no por ello debe considerarse como los más relevantes, ya que son básicos de todo puesto. (Anexo 3, pregunta 17). El gerente administrativo menciona; aplicación de proceso administrativo, finanzas, contabilidad, gestión estratégica, presupuesto, mercadeo. (Anexo 4, pregunta 6).

Para el desempeño de las actividades se consideran como habilidades en los puestos administrativos; capacidad de aprendizaje, comunicación, productividad, manejo de software, resolución de problemas, el liderazgo predomina en los puestos gerenciales, los puestos de ventas si establecen que las relaciones interpersonales son importantes, el personal de contabilidad es necesario el pensamiento lógico y control, para el gerente de producción es importante la administración del tiempo. Referente a los puestos operativos, la capacidad de aprendizaje es indispensable, ya que la empresa contrata personal con niveles de preparación mínimo, pero con la práctica se adaptan al

puesto, la productividad, administración del tiempo, relaciones interpersonales y la comunicación como habilidades en común, a diferencia de los jefes que, si se es significativo la resolución de problemas, creatividad, razonamiento, liderazgo. (Anexo 3, figura 18). Gerente administrativo se consideran; el pensamiento crítico, capacidad de delegar, toma de decisiones, capacidad de negociación, influencia social, resolución de problemas, inteligencia emocional, trabajo en equipo. (Anexo 3, pregunta 7).

De todo lo relacionado a las competencias, se ha descrito aquellas que son más representativas para el puesto o que han tenido mayor aceptación por los empleados, con el fin de determinar lo que el empleado a su criterio considera las aptitudes, esfuerzo físico, actitudes, conocimientos y habilidades físicas o mentales, necesita para desempeñarse, es primordial destacar que el personal se limitó a contestar solamente las opciones que se les fueron enlistadas, lo que indica que no tienen claro cuáles son sus competencias aplicar en sus puestos de trabajo, como resultado de no poseer un documento que no detalle el perfil idóneo de cada puesto de trabajo.

Partiendo de la recolección de la información cada uno de los aspectos considerados permitirán tener un parámetro para la elaboración del manual de descriptor de puesto, ya que identificando de acuerdo a las respuestas u opinión en el caso del gerente administrativo de lo que ellos reconocen de su puesto de trabajo, se puede verificar las deficiencias y también los aspectos que si están acorde a las actividades que demanda cada puesto tipo.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **6.1. Conclusiones:**

Las conclusiones presentadas a continuación surgen como resultado de la Investigación realizada en Industria Primavera S.A de C.V, las cuales dan respuesta a los objetivos.

1. La organización no cuenta con un departamento de recursos humanos estructurado, en consecuencia, no posee herramientas técnicas administrativas, que ayuden a la gestión del talento humano y por ende no posee un manual de descriptor de puestos.
2. La estructura jerárquica que actualmente la empresa dispone, no se encuentran bien definida, debido a que las relaciones que existen entre algunos puestos de trabajo son inadecuadas, ya que existen salto de jerarquía y tiende alterar el flujo de la información.
3. El no contar con un manual de descriptor de puesto que permita a los empleados conocer las tareas que se realizan de forma diaria, periódicas y eventuales correspondientes a cada puesto de trabajo, afecta el desempeño laboral del colaborador, ya que los niveles administrativos poseen educación superior, pero no se aprovecha todo su potencial.
4. Los empleados no tienen definido las competencias específicas con las que deben contar al momento de desempeñar sus tareas, ya que se identificó mediante la información recolectada que, algunos de ellos no definieron las acordes a su puesto tipo.

**Recomendaciones.**

Con base a las conclusiones que se derivan de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la propuesta de la herramienta técnica administrativa, otorgada por el equipo investigador, con el fin de contribuir a la definición de un perfil idóneo, que brinde información detallada, de las tareas, responsabilidades, competencias y requisitos mínimos que debe poseer una persona para ocupar un puesto dentro de la organización.
2. Es necesario que la empresa actualice su organigrama, de acuerdo a los puestos que actualmente posee, para determinar las responsabilidades que cada puesto de jefaturas debe cumplir.
3. Reestructurar la asignación de tareas a partir de aplicar el manual de descriptor de puestos a todos los colaboradores del área administrativa y operativa de la industria, para que conozcan sus tareas inherentes a su puesto de trabajo.
4. Fomentar las competencias específicas que se definen en el manual de descriptor de puesto, para promover el desarrollo de las mismas a cada empleado, para la ejecución de las tareas que le son correspondidas en la organización, con el fin de mejorar el desempeño.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA SOBRE EL MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA INDUSUTRIA PRIMAVERAL S.A DE CV. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, SAN SALVADOR.**

### **1. OBJETIVOS**

#### **A. GENERAL:**

- Estructurar una propuesta con el fin de identificar las habilidades y destrezas del personal que permitan ser eficientes.

#### **B. ESPECIFICO:**

- Establecer a través de los descriptores el perfil idóneo, de cada uno de los puestos tipos que posee la organización, que conlleve a mejorar el desempeño de los empleados.
- Determinar de manera específica los recursos necesarios para la implementación de la propuesta del manual de descriptor de puesto.
- Definir el tiempo requerido para llevar a cabo la implementación de la propuesta.

### **2. IMPORTANCIA**

Toda empresa está compuesta de personas, de las cuales dependen para alcanzar el éxito, a través del logro de objetivos organizacionales, es decir, el recurso humano debe ser considerado como el factor de mayor relevancia. Por lo tanto, se debe considerar satisfacer las necesidades que cada puesto tipo demanda, a través de la definición de las tareas, obligaciones y responsabilidades de los empleados, a partir de ello surge la necesidad de elaborar una herramienta técnica administrativa cuyo fin sea establecer los requerimientos necesarios para desempeñarse en un área específica.

El manual de descriptor de puestos aporta a la empresa a tener una mejor organización en cuanto a las dependencias jerárquicas, ya que se detalla las relaciones de acuerdo a las tareas de cada puesto, con lo que se logra un aprovechamiento máximo del trabajo realizado por cada miembro del personal. Por lo cual permite facilitar el proceso de selección y reclutamiento, mediante la definición del perfil idóneo que debe tener el ocupante para el desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

### **3. GUÍA DE ACCIÓN A DESARROLLAR CON BASE A LOS ELEMENTOS ESTRUCTURADOS EN EL DIAGNÓSTICO.**

Los principales pasos que se realizaron para poder obtener la información descrita en la propuesta del manual se detallan a continuación:

**PASO 1: Identificar los Puestos:** A través de la recolección de información detallada en el diagnóstico se identificaron los puestos tipos que la empresa posee para su desarrollo.

**PASO 2: Seleccionar los Puestos:** En este apartado se seleccionaron todos los puestos dentro de los cuales sacamos una proporción detallada para tener información relevante de cada uno de ellos.

**PASO 3: Recolectar la información:** Se realizó a través del cuestionario y se obtuvo información importante como lo son las funciones que cada uno de estos desempeña.

**PASO 4: Elegir el formato:** A través de la práctica se seleccionó el formato en el cual se pueda detallar de manera específica en lo que consiste cada uno de los descriptores de cada puesto tipo.

**PASO 5: Validar la descripción de los puestos:** Es decir, que los datos obtenidos de parte de los colaboradores este descrita y actualizada de acuerdo a los observado.

**PASO 6: Comunicar a los involucrados:** Se tiene que informar a todos los involucrados de la propuesta es decir desde la cúpula de la organización hasta los últimos puestos descritos en el organigrama la ejecución de la propuesta.

#### INDICE MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS.

ANTESALA DEL MANUAL. ....	47
I. INTRODUCCIÓN. ....	47
II. OBJETIVOS.....	48
III. POLÍTICAS .....	49
IV. AMBITO DE APLICACIÓN .....	50
V. INSTRUCCIONES PARA SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	51
VI. DESCRIPCIÓN FAMILIA DE PUESTOS TIPO. ....	52
VII. ORGANIGRAMA.....	54
VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS A UTILIZAR.....	55
IX. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL.....	57
X. NIVELES DE COMPETENCIAS. ....	58

## **ANTESALA DEL MANUAL.**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las tareas y los requisitos de los puestos que existen en la empresa, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de Industria Primavera S.A de C.V., para su mejor uso el manual agrupa los puestos por Administrativos y Operativos.

Cada descripción de puesto contiene el nombre del puesto, jefe inmediato, a quien supervisa, requisitos generales, la descripción de cada una de las tareas que realiza ya sean diarias, periódicas o eventuales, las relaciones de trabajo y las competencias.

Es importante señalar que en el presente manual se ha actualizado el organigrama de acuerdo a la información que fue brindada por cada uno de los colaboradores.

## II. OBJETIVOS

### **General:**

- Disponer de un Manual de Descripción de Puestos, como herramienta técnica orientada a establecer las especificaciones de cada puesto tipo que pertenecen a jefatura, personal administrativo y operativo.

### **Específico:**

- Orientar al personal de antiguo y nuevo ingreso sobre las tareas y responsabilidades inherentes a cada puesto.
- Facilitar la formulación de políticas de contratación de personal adecuadas a las necesidades específicas que se tengan dentro de la estructura organizativa.
- Facilitar la evaluación del desempeño, basándose en las competencias que cada puesto tipo demanda.
- Contribuir a mejorar los sistemas de información y control, a través de los puestos y su ubicación actualizada en el Organigrama.

### III. POLÍTICAS

- Cada una de las unidades jerárquicas que tiene la organización debe de contar con una copia del respectivo documento, a fin de ser consultado por el personal para una mejor orientación en caso sea necesario.
- El respectivo manual entra en vigor a partir de la fecha en que las autoridades de la organización brinden la aprobación para su uso.
- El manual de descriptor de puesto debe de recibir actualizaciones al menos una vez al año, con respecto a los nuevos requerimientos de contratación que la empresa necesitara.
- La actualización de cada uno de los descriptores de puesto servirá como base para la ejecución de tareas adecuadas y, la respectiva evaluación de desempeño de los colaboradores.
- La información detallada en cada uno de los descriptores presentados en el manual debe de ser de cumplimiento obligatorio por todos los niveles de la organización.
- En caso de cubrir una vacante, es indispensable contratar con base al perfil idóneo que se describe en el manual de descriptor de puesto.
- Siempre y cuando sea necesario para la organización la creación de un nuevo puesto, la unidad responsable debe de considerar las tareas indispensables para ello y posteriormente darlo a conocer a sus superiores para su posterior aprobación.

#### **IV. AMBITO DE APLICACIÓN**

El contenido de este manual, está orientado a describir las tareas asignadas a cada puesto de trabajo en Industria Primavera S.A de C.V. Con ello se pretende que los encargados y usuarios del Manual, cuenten con un amplio conocimiento, por lo cual dependerá de su cumplimiento que se logren los objetivos y políticas de este. Se espera que todos los miembros de la Organización realicen esfuerzos correspondientes en sus tareas diarias para que se contribuya a que se cumpla el propósito de la creación de esta herramienta técnica administrativa.

El Manual de Descripción de Puestos aplica para todos los colaboradores de la organización.

## **V. INSTRUCCIONES PARA SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

El Manual Descriptor de Puestos está diseñado con el propósito de mantener un ordenamiento dentro de la Industria en cuanto al recurso humano que lo compone, el cual necesariamente implica cambios a partir de la realidad y necesidad de modernización, o por disposiciones legales que se deben acatar.

Por lo tanto, surge la necesidad de llevar a cabo una revisión periódica del contenido de dicho manual, posibilitando así una actualización que permita responder a los objetivos y misión de la Industria con los niveles de calidad y efectividad requeridos, para lo cual se recomienda tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- Revisar el manual cada vez que el Gerente Administrativo encomiende realizar cambios en su estructura organizativa.
- Incorporar las modificaciones necesarias que armonicen con la realidad organizativa de la Industria y faciliten la consecución de sus objetivos.
- Hacer partícipes en el proceso de actualización a quienes cuentan con un claro conocimiento de las condiciones de operación de la Industria y de la normativa que regula su accionar.
- Facilitar a cada gerente y jefe de área una copia de los perfiles de puestos que sean modificados o agregados, a fin de estimular su aplicación y consideración en el desempeño diario.
- Toda modificación al contenido del manual deberá ser autorizado.

## VI. DESCRIPCIÓN FAMILIA DE PUESTOS TIPO.

Para la respectiva clasificación de los puestos se utilizó el método de gradación previa el cual consiste en definir los puntos en niveles, grados de trabajo según las características de las tareas que desempeñan cada uno de los colaboradores, de acuerdo con los que cuenta la organización. Haciendo énfasis en las capacidades que debe tener el colaborador según el nivel jerárquico en el cual se encuentre. Existen 7 grados, donde; del primero a ultimo suelen ser: trabajadores no calificados, trabajadores calificados, puestos de criterio, puestos técnicos, puestos ejecutivos, puestos administrativos y por ultimo los puestos directivos, tal y como se detallan a continuación los puestos que fueron utilizados en el presente estudio.

N°	Puestos descritos	Familia de Puestos.
<b>Personal Administrativo.</b>		
1	Gerente Administrativo	Sexto Grado
2	Gerente de Recursos Humanos	Quinto Grado
3	Gerente de Ventas	Quinto Grado
4	Gerente de Producción	Quinto Grado
5	Contador	Quinto Grado
6	Auxiliar Contable	Cuarto Grado
7	Auxiliar Administrativo	Cuarto Grado
8	Supervisor de Venta	Cuarto Grado
9	Asistente de venta	Cuarto Grado
10	Promotor de venta	Cuarto Grado
<b>Personal Operativo</b>		
11	Jefe de Producción	Tercer Grado
12	Jefe de Despacho	Tercer Grado
13	Jefe de Ruta	Tercer Grado
14	Ayudante de Despacho	Primer Grado
15	Ayudante de Carga	Primer Grado
16	Motorista	Primer Grado
17	Operario de Bolsa	Primer Grado
18	Operario de Garrafón	Primer Grado

**Primer Grado.** Trabajadores no calificados, aquellos que, si necesitan de cuidado, pero no una preparación académica amplia.

**Segundo Grado.** Son todos aquellos trabajadores calificados que requieren de una preparación previa.

**Tercer Grado.** También se denominan puestos de criterio por la capacidad de distribuir el trabajo y sean realizados según los procedimientos establecidos.

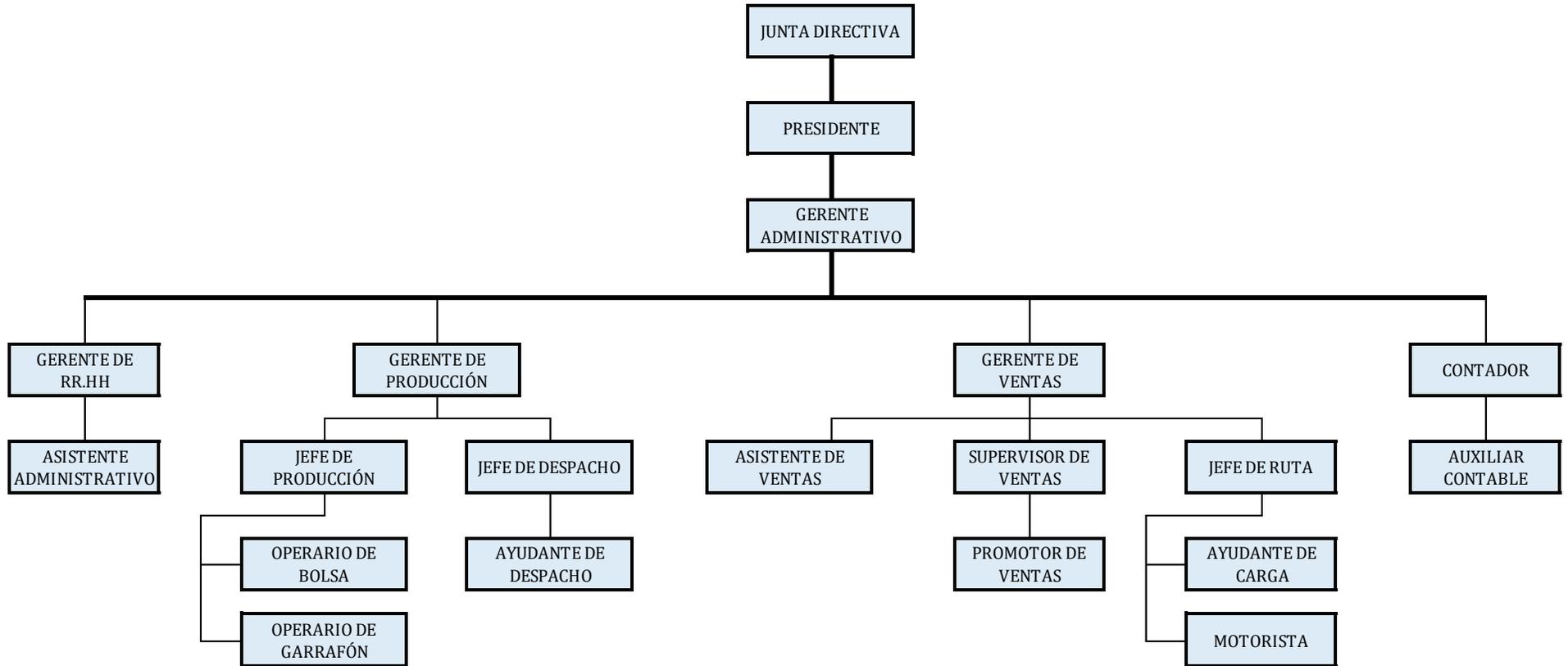
**Cuarto Grado.** Puestos técnicos ya que necesitan de creatividad e iniciativa personal.

**Quinto Grado.** Puestos ejecutivos ya que tienen bajo su cargo el manejo de un departamento.

**Sexto Grado.** Puestos administrativos, son todos aquellos que poseen un nivel mayor de responsabilidad en cuanto a la importancia de las funciones que llevan a cabo.

**Séptimo Grado.** Puestos directivos son aquellos en los cuales reside la dirección o control general de la organización.

**VII. ORGANIGRAMA**



**Elaborado por:** Equipo Investigador.

**Revisado por:** Docente Asesor.

**Autorizado por:** Gerente Administrativo

**Simbología**



Puesto de trabajo



Linea de autoridad de mando



Relación de autoridad, jerarquía lineal

## VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS A UTILIZAR

**Actitud:** Es el comportamiento que emplea un individuo frente a la vida.

**Aptitud:** Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada

**Cargo:** Designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

**Clasificación de puestos:** Técnica que se aplica al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en puestos, persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la organización administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración.

**Competencias:** Definen a una persona que le permite desarrollarse, es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles, lo cual permite tener éxito en función del ámbito laboral.

**Conocimiento:** Conocimiento específico de una materia, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

**Habilidades:** Es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento.

**Jerarquización:** Es una acción o práctica común que se lleva a cabo en varios campos, áreas, materias, entre otros, y que consiste en organizarlos o clasificarlos en distintos niveles o jerarquías.

**Objetivo del puesto:** Se refiere a la razón de ser del puesto que ocupa la persona.

**Organigrama:** Es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global.

**Política:** Es una guía de acción que se establece para los miembros de la organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos.

**Propósitos del manual:** Determinar el perfil del ocupante de cada puesto de trabajo de la organización según las responsabilidades asignadas.

**Puestos de trabajo.** Es el conjunto de funciones conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

**Relaciones de trabajo:** Relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización

**Salario:** Es el total de las percepciones económicas de las trabajadoras, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena.

**Tarea:** Es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido.

**IX. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL****CÓDIGO DE PUESTOS TIPO**

Gerente Administrativo	GA001
Gerente de Recursos Humanos	GRH0001
Auxiliar Recursos Humanos	AUX002
Asistente Administrativo	AAD00001
Gerente de Producción	GP0002
Jefe de Producción	JP000201
Jefe de despacho	JD000202
Ayudante de despacho	AD00020201
Operario de Bolsa	OP00020101
Operario de Garrafón	OP00020102
Gerente de Ventas	GV0003
Asistente de Ventas	AV000301
Supervisor de Ventas	SV000302
Promotor de Ventas	PV00030201
Jefe de Ruta	JR000303
Ayudante de Carga	AC00030301
Motorista	MT00030302
Contador	CN0004
Auxiliar contable	AC000401

## **X. NIVELES DE COMPETENCIAS.**

**Nivel A:** Significa que la competencia considerada en este nivel tiene un impacto *determinante o medular* en los resultados del puesto, por lo que su ocupante debe poseerla o adquirirla de inmediato.

**Nivel B:** Significa que la competencia considerada en este nivel, contribuye de manera *importante* a los resultados del puesto, por lo que su ocupante debe poseerla o adquirirla a corto plazo.

**Nivel C:** Significa que la competencia considerada en este nivel, pudiera ser *útil o contribuyente* a la mejora del desempeño del ocupante del puesto, por lo que sería conveniente que la poseyera o la adquiriera a mediano plazo.

## 1. GERENTE ADMINISTRATIVO.

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Gerente Administrativo	GA001	1	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Presidente		Gerente de Recursos Humanos Gerente de Producción Gerente de ventas Contador Asistente administrativo.	GRH0001 GP0002 GV0003 CN0004 AAD00001
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Administración			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todo lo relacionado a procesos administrativos y actividades generales de la empresa, interviniendo en las dependencias con el fin de apoyar y optimizar los resultados de cada uno.			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>			
<b>Género:</b>	Indiferente		
<b>Edad:</b>	28 en adelante		
<b>Nivel académico:</b>	Superior/ Licenciatura en Administración de empresa, Ing. Industrial.		
<b>Salario:</b>	\$1,200.00		
<b>Experiencia requerida:</b>	De 4 a 5 años como mínimo en puestos de; Gerente General, y administrador financiero.		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar de que los procesos se realicen de acuerdo a lo establecido.</li> <li>• Autorizar salidas de dinero y otros pagos fuera de lo habitual.</li> <li>• Asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa para facilitar las operaciones</li> </ul>			

- Controlar los recursos de la Industria.

**Funciones periódicas:**

- Planificación, revisión y alcance de misión y visión
- Análisis de resultados a través de reportes entregados por cada departamento.
- Logística en implementación de nuevos proyectos

**Funciones eventuales:**

- Planificación de proyecto.
- Análisis general de resultados por departamento.
- Reunión con presidente y puestos gerenciales.
- Elaboración y presentación de propuesta de análisis estratégico orientadas a inversión y financiamiento.

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO**

**Internos:**

**Gerente de recursos**

**humanos:** Control y supervisión de las requisiciones de personal y otras actividades afines a la gestión del personal.

**Gerente de producción:**

Control de los procesos productivos y nivel de producción.

**Gerente de ventas:**

Análisis de los ingresos y nuevos mercados

**Asistente administrativo:**

Supervisión y asignación de tareas.

**Externos**

**Proveedores:**

Financiamiento y negociación de precios de materiales.

**COMPETENCIAS**

**CONOCIMIENTOS**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Aplicación de procesos administrativo	A	Conocimiento	Alcance de objetivos organizacional.
2	Finanzas	A	Conocimiento	Aumento del valor de mercado en la empresa.
3	Elaboración y manejo de presupuestos.	A	Conocimientos	Control de los recursos humano, materiales y financiero.

<b>HABILIDADES.</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Pensamiento crítico.	A	Desempeño	Permite el desarrollo de estrategias.
2	Innovación	A	Desempeño	Logística e implementación de nuevos proyectos.
3	Capacidad de negociación	A	Desempeño	Obtener acuerdos que le den una ventaja competitiva a la organización en el mercado.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo	A	Producto	Información de resultados oportuna
2	Adaptabilidad	A	Desempeño	Postura ante los cambios
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Integro	A	Actitud	Buscar el interés común
2	Auto control	A	Actitud	Control de las propias emociones y evitar reacciones negativas.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para realizar las tareas encomendadas.

## 2. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

	<b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>		
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b>	
Gerente de Recursos Humanos.	GRH0001	1	
<b>PUESTO TIPO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTOS TIPOS A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente Administrativo.	GA001	Asistente de Administración.	AAD00001
<b>UNIDAD ORGANICA DE ASIGNACIÓN:</b> Recursos humanos.			
<b>Objetivo General del puesto:</b> Planificar y aplicar las diferentes políticas, normas, programas relacionados al capital humano de la organización.			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.</b>			
<b>Género:</b>	Indiferente		
<b>Edad:</b>	28 a 45 años		
<b>Nivel académico:</b>	Superior/ Administración de empresa		
<b>Salario:</b>	Entre \$400.00 hasta \$700.00		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y actualización de documentos.</li> <li>• Monitorear y supervisar el control de asistencia.</li> <li>• Brindar asistencia en cuanto al recurso humano a todas las dependencias de la organización.</li> <li>• Otorgar papelería y útiles a las jefaturas que la soliciten.</li> <li>• Y otras tareas afines a su área.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el proceso de nómina y compensación</li> <li>• Entrega de reportes de personal.</li> <li>• Proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Seguimiento de quejas y reclamos.</li> </ul>			

- Y otras tareas afines a su área.

**Funciones eventuales:**

- Realizar evaluación de desempeño del personal de forma anual.
- Proponer políticas, normas y procedimientos relacionados al recurso humano.
- Actualización de un perfil idóneo.
- Y otras tareas afines a su área

**RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA CON OTROS PUESTOS.**

**Internos.**

**Gerente Administrativo:** Ayudar en documentación.

**Contador:** Paso de información de planillas de personal.

**COMPETENCIAS**

**CONOCIMIENTOS**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Técnicas y estrategias de la gestión del talento humano	A	Conocimiento	Desarrollo de procesos para atraer y retener personal.
2	Evaluación del desempeño	A	Conocimiento	Procesos para estimular el valor de excelencia en el personal.
3	Aplicación de leyes laborales	A	Conocimiento	Mantener en armonía las relaciones laborales, patrono-empleador
4	Planes estratégicos.	A	Conocimiento	Establecer una dirección para el desarrollo del talento humano

**HABILIDADES**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Pensamiento estratégico	A	Desempeño	Comprender rápidamente los cambios del entorno, identificar la mejor estrategia.
2	Relaciones interpersonales	A	Desempeño	Establecer adecuadas relaciones con el personal de la organización.

3	Resolución de problemas	A	Desempeño	Idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción a un problema.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Seguridad	A	Desempeño	Seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.
2	Flexibilidad	A	Desempeño	Para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones.
3	Trabajo en equipo	A	Desempeño	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás.
<b>ACTITUD</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Empatía	A	Actitud	Comprender lo que la otra persona siente.
2	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para realizar las tareas encomendadas.
3	Prudencia	A	Actitud	Actuar con sensatez y moderación, evitar daños innecesarios.

## 3. GERENTE DE PRODUCCIÓN

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Gerente de Producción	GP0002	1	
<b>DEPENDEN- JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente Administrativo	GA001	Jefe de Producción Jefe de despacho	JP000201 JD000202
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Producción			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Garantizar la producción mediante la administración eficiente de los recursos, control de los procesos y calidad.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>Género:</b>	Masculino		
<b>Edad:</b>	30 a 45 años		
<b>Nivel académico:</b>	Superior/Ing. Industrial.		
<b>Salario:</b>	Entre \$400.00 a \$700.00		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de inventario.</li> <li>• Revisión y supervisión de reportes de calidad.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de costos</li> <li>• Reportes de resultados.</li> <li>• Cotización de precios de materiales.</li> <li>• Requisición de materia prima.</li> </ul>			

- Determinar la cantidad de los recursos necesarios (materiales, maquinaria y mano de obra)

**Funciones eventuales:**

- Elaboración de planes estratégicos de producción.
- Análisis de registros históricos de producción.
- Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria.
- Elaboración de presupuesto de producción.

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO**

**Internos:**

**Gerente Administrativo:**

Entrega de reportes de producción.

**Gerente de Recursos**

**Humanos:**

Requisición de personal.

**Jefe de Despacho:**

Pedidos de productos a la semana.

**Operario de garrafón:**

Verificar la producción este a tiempo y supervisión.

**Operario de bolsa:**

Verificar la producción este a tiempo y supervisión.

**Externos**

**Proveedores:**

Abastecimiento de materiales para la producción. .

**COMPETENCIAS**

**CONOCIMIENTOS**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Costos.	B	Conocimientos.	Permanece actualizado con los requerimientos técnicos de su área.
2	Inventarios.	B	Producto.	Es experto en su especialidad.
3	Uso de maquinaria.	A	Producto.	Utiliza herramientas que ayudan a generar valor.
4	Normas de calidad y reglamento de salud y seguridad.	B	Producto.	Hace uso de información relacionada a todo lo que necesita.

**HABILIDADES.**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
----	-------------	-------	-----------	--------------------

1	Liderazgo.	B	Actitud.	Busca nuevas responsabilidades.
2	Productividad.	A	Desempeño.	Preparación de planes de desarrollo.
3	Pensamiento analítico.	A	Conocimiento.	Detecta oportunidades.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo.	A	Desempeño	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.
2	Seguridad.	A	Actitud.	Mantiene alto su nivel de profesionalismo.
3	Dinamismo.	C	Actitud.	Establece criterios y parámetros de acción.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Confianza en si mismo.	A	Actitud	Lidera proyectos en su área.
2	Auto control	A	Actitud	Explica problemas complejos.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Fija objetivos, los transmite a los demás.
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Fácil visibilidad.	B	Desempeño.	No alteraciones o datos erróneos.
2	Coordinación	C	Actitud.	Procesos consecutivos según elaboración.
3	Equilibrio.	C	Actitud.	Cantidades producidas adecuadas.

## 4. GERENTE DE VENTA

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b>	
Gerente de ventas	GV0003	1	
<b>PUESTO TIPO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTOS TIPOS A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente Administrativo	GA001	Asistente de ventas Supervisor de ventas Jefe de ruta	AV000301 SV000302  JR000303
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Ventas			
<b>Objetivo General del puesto:</b> Incrementar las ventas a través de establecer planes de ventas y lograr el aumento de ingresos de la empresa.			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>			
<b>Género:</b>	Indiferente		
<b>Edad:</b>	30 a 48 años		
<b>Nivel académico:</b>	Superior/ Mercadeo, Economía		
<b>Salario:</b>	Entre \$400.00 a \$700.00		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las actividades del departamento de ventas.</li> <li>• Control de ventas.</li> <li>• Cierre de ventas.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de Presupuesto de ventas.</li> <li>• Desarrollo e implementación de planes promocionales.</li> <li>• Reportes y análisis de ventas.</li> <li>• Motivación al equipo de ventas.</li> </ul>			

**Funciones eventuales:**

- Pronóstico de ventas.
- Presupuesto de ventas.
- Establecer metas u objetivos.
- Definir políticas y procedimientos de ventas.
- Investigar las oportunidades de ventas en el mercado.

<b>RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO</b>
---

**Internos**

<b>Gerente Administrativo:</b>	Reportes y analisis de ingresos.
<b>Gerente de Recursos humanos:</b>	Requisición de personal.
<b>Contador:</b>	Entrega reportes de ventas.
<b>Supervisor de ventas:</b>	Cuadrar ventas.
<b>Promotor de ventas:</b>	Informar promociones de ventas.
<b>Jefe de producción:</b>	Recibe el dato de la disponibilidad de producto para la venta.
<b>Jefe de despacho:</b>	Notifica la cantidad de producto a despachar

<b>COMPETENCIAS</b>
---------------------

<b>CONOCIMIENTOS</b>
----------------------

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Logística.	A	Conocimiento	Alcance de procedimientos para optimizar recursos.
2	Inventarios	A	Conocimiento	Optimización de todos los productos para la venta.
3	Técnicas de ventas	A	Conocimientos	Permite la negociación de los productos.

<b>HABILIDADES.</b>
---------------------

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Relaciones interpersonales	A	Desempeño	Permite comunicación asertiva entre las partes involucradas.
2	Pensamiento estratégico.	A	Desempeño	Implementación de estrategias que conlleve a conocer el mercado potencial.

3	Capacidad de negociación	A	Desempeño	Obtener acuerdos que le den una ventaja competitiva a la organización en el mercado.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo	A	Producto	Participación activa en el cumplimiento de metas.
2	Orientación al cliente	A	Desempeño Producto	Comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Honestidad	A	Actitud	Relacionarse con respeto mutuo y confianza.
2	Auto control	A	Actitud	Control de las propias emociones.
3	Empatia.	A	Actitud	Comprender las necesidades que busca el mercado consumidor.

## 5. CONTADOR

		<b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>			
Contador	CN0004	1			
<b>DEPENDENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>		<b>CÓDIGO:</b>	
Gerente Administrativo	GA001	Auxiliar contable		AC000401	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Contabilidad					
<b>Objetivo general del puesto:</b> Revisar, analizar e interpretar la información financiera y crear informes a la gerencia para la toma de decisiones.					
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>					
<b>Género:</b>	Indiferente				
<b>Edad:</b>	28 a 45 años				
<b>Nivel académico:</b>	Superior/Contador público.				
<b>Salario:</b>	Entre \$400.00 a \$700.00				
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>					
<b>Funciones diarias:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de registros contables.</li> <li>• Actualizar saldos de caja y bancos.</li> <li>• Arqueo de caja.</li> </ul>					
<b>Funciones periódicas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaraciones de impuestos y retenciones mensuales.</li> <li>• Corroborar el cálculo de planilla.</li> <li>• Generar pago a proveedores.</li> <li>• Verificar que los libros contables cumplan con la legislación respectiva.</li> <li>• Elaborar Estados Financieros mensuales.</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de ingresos y utilidad.</li> <li>• Informes financieros.</li> </ul>				
<b>Funciones eventuales:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar reportes de activos fijos y depreciación.</li> <li>• Declaración de impuestos anuales.</li> <li>• Elaboración de Estados financieros.</li> </ul>				
<b>RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO</b>				
<b>Internas:</b>				
<b>Auxiliar contable:</b>		Entrega y revisión de documentación para ingreso al sistema contable.		
<b>Gerente Administrativo:</b>		Entrega de reportes y análisis financieros.		
<b>Gerente de Recursos Humanos:</b>		Revisión y pago de planilla de salarios.		
<b>Gerente de ventas:</b>		Recibe reportes de ventas.		
<b>Externos:</b>				
<b>Proveedores:</b>		Pagos.		
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>CONOCIMIENTO</b>				
Nº	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Contabilidad	A	Conocimiento	Proporcionar información confiable de la situación financiera de la organización.
2	Costos	A	Conocimiento	Brindar información oportuna para toma de decisiones.
3	Manejo de legislación tributaria	A	Conocimientos	Desarrollar los procesos en tiempo y conforme a las leyes pertinentes.
4	Dominio de NIF para Pymes	A	Conocimiento	Aplicación de las normas en los procesos contables.
5	Finanzas	A	Conocimientos	Optimizar los recursos financieros
<b>HABILIDADES</b>				
Nº	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Pensamiento analítico	A	Desempeño	Capacidad de entender y resolver un problema.

2	Pensamiento estratégico	A	Desempeño	Comprender rápidamente los cambios del entorno, y buscar la mejor respuesta.
3	Comunicación	A	Desempeño	Compartir información y valorar las contribuciones de otros.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Flexibilidad	A	Desempeño	Adaptarse y capacidad de trabajar en distintas situaciones y con grupos de personas diversos.
2	Seguridad	A	Desempeño	Expresar opiniones con claridad y precisión
3	Trabajo en equipo	A	Producto	Colaborar y cooperar con los demás, para el alcance de los objetivos del grupo.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Discreción	A	Actitud	Ser prudente con la información que se maneja dentro del puesto de trabajo.
2	Confidencialidad	A	Actitud	No revelar información estratégica de la organización.
3	Integridad	A	Actitud	Obrar con rectitud y moral.

## 6. AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.

	MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)		
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Auxiliar Recursos Humanos	AUX002	1	
<b>DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente de Recursos Humanos	GRH001	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Administración			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Actualizar información de fichas de empleados para un mejor control de la información, así como auxiliar al gerente del departamento.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>Género:</b>	Indiferente		
<b>Edad:</b>	23 años en adelante		
<b>Nivel académico:</b>	Estudios de mínimo haber cursado dos años de universidad en Lic. en Administración de empresa.		
<b>Salario:</b>	\$450.00		
<b>Experiencia requerida:</b>	No es indispensable		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar documentación y archivar en los respectivos expedientes.</li> <li>• Brindar orientación al personal de dudas respecto a pagos de planilla.</li> <li>• Gestionar el cumplimiento de la legislación laboral</li> <li>• Recibir reportes de horas extras.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información a los empleados sobre políticas, deberes del trabajador y condiciones de trabajo.</li> </ul>			

- Elaborar constancias salariales, trabajo y cualquier documento que esté relacionado con información del empleado.
- Realizar programa de beneficios de empleados siendo estas las vacaciones correspondientes.
- Calculo y preparación de reporte para la elaboración de planillas.
- Registro de incapacidades.

**Funciones eventuales:**

- Facilitar y gestionar la orientación de nuevos empleados.
- Apoyo al gerente humano al momento que se implemente programas de desarrollo de la gestión del talento humano.
- Cálculo de aguinaldo e indemnización.

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO**

**Internos:**

**Gerente de recursos humanos:** Supervisa y establecen plan de trabajo en el departamento de Recursos Humanos

**Jefes de departamentos:** Información de horas extras, permisos o incapacidades.

**COMPETENCIAS**

**CONOCIMIENTOS**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Cálculo matemático	A	Conocimiento	Permite el cálculo de las prestaciones laborales que devenga cada empleado.
2	Aplicación de leyes laborales.	A	Conocimiento	Permite desarrollarse de manera eficiente en el control del recurso humano.

**HABILIDADES.**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Trabajo en equipo.	A	Desempeño	Participación activa en el cumplimiento de metas.
2	Comunicación.	A	Desempeño	Transmitir de manera clara el mensaje al personal de la organización.

3	Uso de equipo de oficina	A	Desempeño	Aprovechamiento óptimo de los recursos materiales que la empresa posee.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Iniciativa	A	Desempeño	Actuar proactivamente mediante acciones concretas.
2	Motivación	A	Desempeño	Conlleva a tener buenas relaciones laborales para el cumplimiento de objetivos.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Discreción	A	Actitud	Actuar de manera confiable no divulgando información
2	Auto control	A	Actitud	Evitar reacciones negativas.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para realizar las tareas encomendadas.

## 7. ASISTENTE ADMINISTRATIVO.

	MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)		
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Asistente Administrativo	AAD00001	2	
<b>DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente Administrativo.	GA001	N/A	
Gerente Recursos Humanos	GRH0001		
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Recursos Humanos/ Administración.			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Proporcionar apoyo en cuanto a las diferentes actividades administrativas requeridas para la prestación de servicios de forma eficiente.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>Género:</b>	Femenino.		
<b>Edad:</b>	20 A 35 años.		
<b>Nivel académico:</b>	Educación media/ Contabilidad, Asistente administrativa.		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 hasta \$400.00		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y archivar la documentación y correspondencia.</li> <li>• Clasificar y llevar control de cada uno de los documentos.</li> <li>• Recibir y hacer llamadas a personal ajeno de la organización.</li> <li>• Proporcionar materiales de uso diario según las necesidades de cada departamento.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reportes de forma periódica con respecto a la documentación.</li> <li>• Llevar la logística de cada una de las convocatorias de reuniones.</li> <li>• Elaboración de solicitudes, cartas, permisos, informes y demás documentación.</li> <li>• Entrega de boletas de pago.</li> </ul>			
<b>Funciones eventuales:</b>			

- N/A

### RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO

#### Internas:

#### Gerente Administrativo:

Ayudar en documentación.

#### Gerente de Recursos Humanos:

Trasladar documentación respecto al personal.

### COMPETENCIAS

### CONOCIMIENTOS

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Aplicación de leyes laborales	A	Conocimiento	Contribuir a la gestión de procesos legales.

### HABILIDADES

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Manejo de equipo de oficina	A	Desempeño	Agilidad para realizar las tareas asignadas.
2	Manejo de software	A	Desempeño	Entregas eficientes de las tareas.
3	Relaciones interpersonales	A	Desempeño	Crear lazos de trabajo con clientes internos y externos.

### APTITUDES

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Trabajo en equipo	A	Producto	Trabajar y cooperar con los demás.
2	Iniciativa	B	Producto	Anticiparse a los acontecimientos.
3	Comunicación eficaz	A	Desempeño	Compartir información con los demás y valorar las contribuciones de los demás.

### ACTITUDES

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso con el cumplimiento de las obligaciones dentro del puesto.
2	Discreción	A	Actitud	Ser reservado con la información con que se cuenta en el puesto de trabajo.
3	Respeto	A	Actitud	Ambiente de seguridad y cordialidad.

## 8. ASISTENTE DE VENTAS.

		MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Asistente de Ventas	AV000301	1	
<b>DEPENDENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente de Ventas	GV0003	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Ventas			
<b>Objetivo general del puesto:</b> ofrecer productos y servicios de calidad al cliente a fin de incrementar las ventas.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>Género:</b>	Femenino		
<b>Edad:</b>	20 a 35 años		
<b>Nivel académico:</b>	Educación media/Mercadeo, Contabilidad.		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de ventas al sistema.</li> <li>• Control de efectivo en concepto de ventas.</li> <li>• Realizar reporte de pedidos.</li> <li>• Proporcionar entrega de promocionales.</li> <li>• Facturación de ventas diarias.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de ventas semanal.</li> <li>• Revisión de cuentas pendientes de cobro.</li> </ul>			

**Funciones eventuales:**

- Revisión de facturación proveniente de ventas.

<b>RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO</b>
---

**Internos:****Contador:**

Entrega de facturas.

**Gerente de Ventas:**

Reporte de ventas.

**Jefe de Despacho:**

Reporte de pedidos.

**Supervisor de ventas:**

Informe de pedidos en rutas.

**Promotor de ventas:**

Entrega de promocionales.

**Externos****Clientes:**

Realización de cobros. .

**Proveedores:**

Compras y pedidos.

<b>COMPETENCIAS</b>
---------------------

<b>CONOCIMIENTOS</b>
----------------------

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Inventarios.	B	Producto.	Conocimiento del producto en existencia.
2	Negociación.	C	Actitud.	Dar a conocer beneficios del producto en venta.
3	Costos.	B	Conocimientos	Precio de mercado unitario y al mayor.

<b>HABILIDADES.</b>
---------------------

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Uso de equipo de oficina.	A	Conocimiento.	Detalle del producto, precio y cantidad.
2	Productividad.	A	Desempeño	Manejo adecuado de inventario.
3	Comunicación.	A	Actitud.	Relación con proveedores y clientes.

<b>APTITUDES</b>
------------------

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
----	-------------	-------	-----------	--------------------

1	Trabajo en equipo	A	Desempeño	Estrategias de venta en la organización.
2	Seguridad.	A	Actitud.	Negociaciones para adquisición o venta de producto.
3	Iniciativa.	B	Actitud.	Respuesta rápida frente a los cambios del Mercado.
<b>ACTITUDES</b>				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Discreción.	A	Actitud	Compromiso de no brindar datos a ninguna área.
2	Honestidad.	A	Actitud	Realización de presupuestos y cantidades exactas.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para llevar a cabo las tareas establecidas.
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Agilidad en el trabajo.	A	Desempeño.	Ofrecimiento de productos a clientes potenciales, según estudio de ventas.
2	Coordinación.	A	Desempeño.	Establecimiento de visitas a mercado consumidor.

## 9. AUXILIAR CONTABLE

		MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Auxiliar Contable.	AC000401	1	
<b>DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Auxiliar Contable.	AC000401	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Recursos Humanos/Administración.			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Llevar control y actualización de la información financiera de todos los movimientos contables que realiza la organización.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>Género:</b>	Indiferente.		
<b>Edad:</b>	20 a 30 años		
<b>Nivel académico:</b>	Educación Media.		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar cada una de las transacciones financieras realizadas en el día.</li> <li>• Preparación de informes a jefe inmediato superior.</li> <li>• Comprobar que cada uno de los documentos cuente con las regulaciones legales pertinentes.</li> <li>• Preparación de control de facturas.</li> <li>• Ingresos de datos al sistema.</li> <li>• Colaborar en cada actividad financiera.</li> <li>• Archivar.</li> </ul>			
Funciones periódicas.			

- Ingreso de datos al sistema trimestrales.
- Declaración de impuestos.
- Libros de IVA.
- Conciliaciones bancarias.

**Funciones eventuales:**

- Revisión de inventarios.
- Llevar el control del presupuesto.

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO****Internos:****Gerente de Recursos Humanos:**

Información respecto a planillas.

**Contador:**

Pasar datos de situación financiera.

**Gerente de Ventas:**

Control de facturación.

**Gerente de Producción:**

Control de inventarios.

**COMPETENCIAS****CONOCIMIENTOS**

Nº	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Inventarios.	A	Conocimiento.	Total de cantidad de productos en bodega.
2	Costos.	B	Conocimiento.	Precio de elaboración del producto.
3	Contabilidad.	A	Conocimientos.	Realización de estados financieros y datos numéricos de la organización.
4	Cálculo matemático.	A	Conocimientos.	Uso de datos para determinar saldos positivos ó negativos.

**HABILIDADES.**

Nº	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Manejo de software.	A	Conocimiento.	Uso de equipo de oficina en aplicación de datos numéricos.
2	Pensamiento analítico.	A	Conocimiento.	Detecta oportunidades de mejora.

3	Control.	A	Actitud.	Registro monetario y de materia prima utilizada.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo	A	Desempeño	Apoya el desempeño de otras áreas de la organización.
2	Seguridad.	A	Actitud.	Realización de estados financieros o datos numéricos.
3	Iniciativa.	C	Actitud.	Mantiene un nivel alto en su rendimiento laboral.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Responsabilidad.	A	Actitud	Realización de documentación contable.
2	Discreción.	A	Actitud	Uso adecuado de datos correspondientes a ingresos y egresos.
3	Seguridad de desempeño.	A	Actitud	Capacidad de elaboración y análisis financiero.
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Agilidad en el trabajo.	A	Desempeño.	Evidencia de errores y elaboración de estados financieros.
2	Fácil visibilidad.	A	Desempeño.	Identificación de datos exactos en reportes.
3	Coordinación.	A	Desempeño.	Realización de tareas en el orden establecido.

## 10. JEFE DE PRODUCCION

		MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b>	
Jefe de Producción.	JP000201	4	
<b>DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTOS TIPOS A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente de Producción.	GP0002	Operarios de Bolsa. Operarios de Garrafón	OP00020101 OP00020102
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Producción.			
<b>Objetivo General del puesto:</b> supervisar y dirigir todo el proceso de producción de la empresa, asegurándose de realizar una correcta gestión de los recursos disponibles para la fabricación de productos, también, se asegura de la <b>calidad</b> de cada producto realizado.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
<b>Genero:</b>	Indiferente.		
<b>Edad:</b>	25 a 35 años		
<b>Nivel académico:</b>	Media. / Contabilidad, Administración.		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la labor realizada por los trabajadores en planta.</li> <li>• Gestionar los recursos materiales disponibles para la producción.</li> <li>• Supervisar el mantenimiento del área productiva, asegurándose de su correcto funcionamiento de todos los equipos y máquinas.</li> <li>• Prevenir cualquier incidencia con materiales, pérdidas o deterioro.</li> <li>• Control de calidad de los productos que se han realizado para la venta.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el inventario de los materiales necesarios para realizar el producto.</li> </ul>			

- Capacita a operadores sobre el uso adecuado de los equipos y máquinas a manipular.
- Proporciona reportes semanales sobre actividades realizadas.

**Funciones eventuales:**

- Reuniones con el jefe inmediato a cerca de los productos que se realizan y los nuevos estándares que se deben de cumplir.

<b>RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO.</b>
--

**Internas:**

**Gerente de Producción:** Informar la producción realizada diariamente.

**Operario de Garrafón:** Responder dudas acerca del proceso de producción.

**Operario de Bolsa:** Consultar la cantidad de producto que empaacan

**Externos:****Proveedores:**

Cotizar precios de materiales.

<b>COMPETENCIAS.</b>
----------------------

<b>CONOCIMIENTOS</b>
----------------------

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Uso de maquinaria	A	Conocimiento	Control de las herramientas que conllevan a la realización del producto.
2	Gestión de calidad.	A	Conocimiento	Conlleva a realizar el producto en las mejores condiciones.
3	Inventarios	A	Conocimientos	Control de los recursos materiales y financiero.

<b>HABILIDADES.</b>
---------------------

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Productividad.	A	Desempeño	Establecer una relación óptima de todos los recursos que la empresa posee.
2	Administración del tiempo.	A	Desempeño	Administrando de manera eficiente cada uno de los procesos internos.

3	Control.	A	Desempeño	Realizando bitácoras de tiempo, recurso humano y materia prima que se ha requerido.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo	A	Producto	Información de resultados oportuna
2	Seguridad	A	Desempeño	Prevención de accidentes en la manipulación de maquinaria.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Cooperación	A	Actitud	Desarrollar un ambiente de trabajo agradable con el fin del cumplimiento de las funciones.
2	Auto control	A	Actitud	Control de las propias emociones y evitar reacciones negativas.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para la supervisión de subordinados.

## 11. JEFE DE DESPACHO

		MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Jefe de Despacho	JD000202	5	
<b>DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente de Producción.	JP000201	Ayudante de despacho	AD00020201
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Producción			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Informar sobre la entrega de materiales y despacho de productos para la venta.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>Género:</b>	Indiferente.		
<b>Edad:</b>	21 a 30 años		
<b>Nivel académico:</b>	Media o Técnico/Ing. Industrial, Ing. Electrónica Industrial.		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un adecuado orden de la bodega y una debida identificación de los materiales y equipos.</li> <li>• Cumplir estrictamente con las normas de seguridad.</li> </ul>			

- Administrar, supervisar, controlar, ejecutar los bienes materiales que se ingresen a bodegas como también los insumos que solen conforme a requerimientos de jefaturas.
- Cuantificar la cantidad de producto que se entregara a cada cliente.

**Funciones periódicas.**

- Solicitar materiales de acuerdo a los Stock Mínimos definidos.
- Reportar la cantidad de productos terminados.
- Cuadrar las ventas con los productos terminados entregados.

**Funciones eventuales:**

- N/A.

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO**

**Internos:**

**Gerente de Ventas:**

Notificar sobre cantidades y productos que salen.

**Promotor de Ventas:**

Conocer las cantidades específicas que en cada pedido debe salir.

**Ayudante de Despacho:**

Indicar la cantidad que tienen que subir a los vehículos.

**Ayudante de Carga:**

Detallar la cantidad de producción que se tiene que entregar a cada cliente.

**COMPETENCIAS**

**CONOCIMIENTOS**

Nº	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Inventarios.	B	Producto.	Posee amplio conocimiento del negocio.
2	Costos.	B	Conocimientos.	Está atento a los cambios del entorno.
3	Cálculo matemático.	A	Conocimientos	Capacidad de aplicar todo lo aprendido en su entorno.

**HABILIDADES.**

Nº	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Uso de equipo de oficina.	A	Conocimiento.	Utiliza herramientas que ayudan a generar conocimientos.

2	Relaciones interpersonales.	C	Actitud.	Transmite ideas claras a toda la empresa.
3	Productividad.	A	Desempeño	Se identifica con la visión organizacional.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo	A	Desempeño	Implementa modalidades de entrega de producto.
2	Flexibilidad.	A	Desempeño	Tiene conocimiento del Mercado de venta del producto.
3	Dinamismo.	C	Actitud.	Promueve ideas en pro de los objetivos organizacionales.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Confianza en sí mismo.	A	Actitud	Es líder en el puesto que se encuentra.
2	Respeto.	A	Actitud	Control de las emociones negativas con los demás.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para llevar a cabo las tareas.
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Complexión física.	A	Desempeño.	Carga de materiales de elaboración o productos terminados.
2	Agilidad en el trabajo.	A	Desempeño.	Desenvolvimiento rápido en tareas establecidas.
3	Coordinación.	A	Desempeño.	Con el equipo de trabajo al momento de despacho y entrega de productos.

## 12. SUPERVISOR DE VENTAS

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b>	
Supervisor de venta.	SV000302	1	
<b>PUESTO TIPO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTOS TIPOS A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente de Ventas.	GV0003	Promotor de Ventas.	PV00030201
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Ventas			
<b>Objetivo General del puesto:</b> Establecer plan de acción en relación al equipo de ventas para cumplir con las metas establecidas asimismo abrir nuevos lugares de distribución.			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>			
<b>Genero:</b>	Masculino.		
<b>Edad:</b>	20 a 30 años.		
<b>Nivel académico:</b>	Superior/ Mercadeo, Administración de empresa, Economía.		
<b>Salario:</b>	Entre \$400.00 hasta \$700.00		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que el cliente se sienta satisfecho en cuanto al servicio.</li> <li>• Verificar que se posee el producto necesario para la venta.</li> <li>• Llevar control de las ventas realizadas.</li> <li>• Describir cada una de las ventajas del producto.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			

- Dar a conocer el producto a clientes potenciales.
- Revisión de ventas trimestral.
- Gestionar nuevos puntos de ventas.

**Funciones eventuales:**

- Brindar informes de ventas anuales.

**COMPETENCIAS****CONOCIMIENTO**

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Inventarios	A	Conocimiento	Aplicación de procesos para un control de inventarios.
2	Negociación	A	Conocimiento	Llegar a acuerdos satisfactorios para la organización.
3	Logística	A	Conocimiento	Gestión de productos respecto a almacenamiento, transporte, entrega de productos al consumidor final.

**HABILIDADES**

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Pensamiento estratégico	A	Desempeño	Comprender el entorno, y detectar nuevas oportunidades de negocio.
2	Comunicación	A	Desempeño	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia.
3	Pensamiento analítico	A	Desempeño	Resolver problemas a través de comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales.

**APTITUDES**

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
----	--------------	-------	-------------------	--------------------

1	Orientación al cliente	A	Desempeño	Implica satisfacer las necesidades del cliente, obtener beneficios a largo plazo para el cliente.
2	Dinamismo	A	Desempeño	Tener energías para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas.
3	Seguridad	A	Desempeño	Seguridad al expresar las ideas con claridad y precisión.
<b>ACTITUD</b>				
N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Temple	A	Actitud	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.
2	Flexibilidad	A	Actitud	Capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad.
3	Franqueza	A	Actitud	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.

## 13. JEFE DE RUTA

		MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Jefe de Ruta.	JR000303	2	
<b>DEPENDENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Gerente de Ventas.	GV0003	Ayudante de carga. Motorista	AC00030301 MT00030302
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Ventas.			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Asignar y llevar el control de la flota vehicular asignada a cada uno de los motoristas a fin que distribuyan el producto en los lugares establecidos.			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>Género:</b>	Masculino.		
<b>Edad:</b>	20 a 40 años.		
<b>Nivel académico:</b>	Educación media/Logística, Ventas.		
<b>Salario.</b>	Entre \$365.00 hasta \$400.00		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación y monitoreo de vehículo según rutas de envío de productos.</li> <li>• Garantizar que el producto llegue a su lugar de destino.</li> <li>• Supervisar los procesos de carga.</li> <li>• Cumplir con medidas de seguridad vial.</li> </ul>			

- Gestionar el financiamiento de combustible.

**Funciones periódicas:**

- Sesiones con el promotor de ventas para conocer las rutas nuevas.
- Plan de mantenimiento de vehículo.

**Funciones eventuales:**

- N/A

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO**

**Internas:**

<b>Gerente de Ventas:</b>	Informes de productos entregados.
<b>Supervisor de ventas:</b>	Reporte de los pedidos y entregas realizados.
<b>Promotor de ventas:</b>	Nuevas rutas de ventas.

**COMPETENCIAS**

**CONOCIMIENTOS**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Logística.	A	Conocimiento	Distribución de las rutas a seguir para entrega del producto.
2	Leyes de tránsito.	A	Conocimiento	Supervisar que los subordinados cumplan con la ley y evitar incidentes.
3	Nomenclatura urbana.	A	Conocimientos	Ayudar a los motoristas con la especificación de calles y avenidas.

**HABILIDADES.**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Comunicación	A	Desempeño	Facilita el acceso a la información de manera clara.
2	Control	A	Desempeño	Distribución adecuada de los recursos y productos.
3	Administración del tiempo	A	Desempeño	Realizar itinerarios de rutas de manera que se aprovechen los lugares que transita.

APTITUDES				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Trabajo en equipo	A	Producto	Información de resultados oportuna
2	Flexibilidad	A	Desempeño	Postura ante los cambios
ACTITUDES				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Honestidad	A	Actitud	Permite una comunicación en donde se detallan con claridad los acontecimientos buenos o malos.
2	Respeto	A	Actitud	Considerar las opiniones de los subordinados.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para realizar las funciones encomendadas.

#### 14. PROMOTOR DE VENTA

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
TÍTULO DEL PUESTO:	CÓDIGO:		NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO
Promotor de Ventas.	PV00030201		3
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	CÓDIGO	PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:	CÓDIGO:
Supervisor de Ventas.	SV000302	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Ventas.			
<b>Objetivo general del puesto:</b> ofrecer a clientes potenciales los productos que la empresa realiza, asegurando la calidad con el fin de incrementar las ventas.			

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO				
<b>Género:</b>	Femenino			
<b>Edad:</b>	21 a 30 años			
<b>Nivel académico:</b>	Media y Técnicos/ Comercio, Contabilidad.			
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO				
<b>Funciones diarias:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el mercado consumidor en crecimiento.</li> <li>• Realizar las ventas y comunicarles a los jefes de despachos los productos que saldrán.</li> <li>• Garantizar la buena relación con los clientes y aclarar sus dudas.</li> <li>• Ofrecer al cliente demostraciones del producto que puedan incitar su consumo.</li> <li>• Publicidad por medio de volantes.</li> </ul>				
Funciones periódicas.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar lugares en los cuales habiten posibles clientes potenciales.</li> <li>• Enviar reportes al supervisor de ventas.</li> <li>• Dar seguimiento a clientes.</li> </ul>				
<b>Funciones eventuales:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A.</li> </ul>				
RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO				
<b>Internos:</b>				
<b>Gerente de Ventas:</b>				
	Notificar sobre cantidades y productos que salen.			
<b>Supervisor de Ventas:</b>				
	Conocer las cantidades específicas que en cada pedido debe salir.			
<b>Ayudante de Despacho:</b>				
	Indicar la cantidad que tienen que subir a los vehículos.			
	Detallar la cantidad de productos que se tiene que entregar a cada			
<b>Ayudante de Carga:</b>				
	cliente.			
COMPETENCIAS				
CONOCIMIENTOS				
Nº	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Costos.	B	Conocimiento	Conocimiento del valor del producto.
2	Cálculo matemático.	A	Conocimiento	Maneja el precio del producto y competencia.

3	Técnicas de ventas.	A	Conocimientos	Habilidad para dar a conocer el beneficio del producto.
<b>HABILIDADES.</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Productividad.	A	Desempeño	Entrega del producto inmediata.
2	Relaciones interpersonales.	C	Actitud.	Transmite información a los clientes.
3	Pensamiento analítico.	A	Conocimiento.	Detecta oportunidades en el mercado.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo	A	Desempeño	Fomenta la relación de equipo entre sus compañeros.
2	Dinamismo.	A	Actitud.	Capacidad de implementar formas de venta.
3	Orientación al cliente.	C	Actitud.	Dar a conocer producto y beneficios.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Comportamiento ante los errores.	A	Actitud	Control de las emociones en caso hayan ocurrido errores.
2	Respeto.	A	Actitud	Ambiente laboral de compañerismo en la organización.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Realización de las tareas dadas.
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Agilidad en el trabajo.	A	Desempeño.	Promoción del producto a clientes externos.
2	Coordinación.	A	Desempeño.	Integrar y uso de estrategias para alcanzar los objetivos.

## 15. MOTORISTA

		MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b>	
Motorista.	MT00030302	8	
<b>PUESTO TIPO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTOS TIPOS A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Jefe de Ruta.	JR000303	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Ventas.			
<b>Objetivo General del puesto:</b> Entregar el producto a los clientes que lo han solicitado, responsable del manejo del vehículo en el que se transporta la mercadería y realizar la nueva orden de pedido.			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.</b>			
<b>Genero:</b>	Masculino.		
<b>Edad:</b>	24 a 48 años		
<b>Nivel académico:</b>	Básico con Licencia Vigente.		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar nueva orden de pedido.</li> <li>• Indicar al ayudante de carga el producto detallado que se entrega a cada cliente.</li> <li>• Conducir el vehículo a lugares que le sean encomendados.</li> <li>• Efectuar aseo y limpieza del vehículo asignado.</li> <li>• Presentar reporte de entrada y salidas.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los indicadores del consumo de combustible y lubricantes del vehículo y otros.</li> <li>• Llevar bitácora de servicios de transporte proporcionado, kilometraje y consumo de combustible.</li> </ul>			

- Reportar fallas mecánicas y de carrocería o cualquier daño al vehículo.
- Efectuar cambio de llantas y hacer reparaciones menores para los cuales están capacitados.

**Funciones eventuales:**

- N/A

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO.****Internas:**

**Jefe de despacho:** Informar horas de salida y horas de retorno.

**Jefe de ruta:** Indica la ruta la cual tienen que seguir para un mejor control.

**Externos:**

**Clientes:** Entrega la factura correspondiente.

**COMPETENCIAS****CONOCIMIENTOS**

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Nomenclatura del El Salvador	A	Conocimiento	Entrega oportuna de pedidos
2	Leyes de tránsito de El Salvador	A	Conocimiento	Evitar percances incensarios
3	Facturación	A	Conocimiento	Emisión correcta de facturas

**HABILIDADES**

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Administración del tiempo	A	Desempeño	Mecanismos para delimitar el recorrido y se realicen entregas a tiempo.
2	Relaciones interpersonales	A	Desempeño	Asociación con los clientes y brindarles la mejor atención.

**APTITUDES**

N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Orientación al cliente	A	Desempeño	Comprender al cliente y satisfacer sus necesidades para fidelizarlo.
2	Flexibilidad	B	Actitud	Comprender y brindar una solución al cliente en situaciones adversas.

<b>ACTITUD</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Respeto	A	Actitud	Reconocimiento y atención que se debe tener con el cliente
2	Integro	A	Actitud	Comprometido en generar confianza
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Fácil visibilidad	A	Desempeño	Evitar accidentes.
2	Complexión física	A	Desempeño	Características físicas que le permitan ejecutar con seguridad las tareas de cargas.

## 16. AYUDANTE DE DESPACHO

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b>	
Ayudante de despacho	AD00020201	5	
<b>PUESTO TIPO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTOS TIPOS A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Jefe de Despacho	JD000202	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN: Producción</b>			
<b>Objetivo General del puesto:</b> Cargar al vehículo con la mercadería necesaria, de acuerdo a los lugares que serán entregados a los clientes y, responsable que vayan las cantidades establecidas.			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>			
<b>Genero:</b>	Masculino.		
<b>Edad:</b>	21 a 30 años		
<b>Nivel académico:</b>	Básica		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la cantidad de mercadería sea la correcta.</li> <li>• Subir la mercadería al vehículo.</li> <li>• Contar la cantidad de producto que sale de bodega de acuerdo a las órdenes de entrega.</li> <li>• Ordenar los garrafones que ha recibido de parte de los ayudantes de carga.</li> <li>• Colocar los insumos y materiales que se han adquirido en el stock de bodega.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>			
<b>Funciones eventuales:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>			
<b>RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS DEL PUESTO.</b>			

<b>Internos:</b>				
<b>Jefe de despacho:</b>		Informar las cantidades de producto que han subido a los vehículos.		
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Saber leer	A	Conocimiento	Conocimiento indispensable en el área específica.
2	Saber escribir	A	Conocimiento	Conocimiento indispensable en el área específica.
3	Cálculo matemático	A	Conocimientos	Control de los recursos materiales y producto terminado.
<b>HABILIDADES.</b>				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Relaciones interpersonales	A	Desempeño	Permite el desarrollo buena comunicación entre el equipo.
2	Control	A	Desempeño	Distribución adecuada de los productos
3	Administración del tiempo	A	Desempeño	Determinación del tiempo oportuno en el cual tiene que realizar las funciones.
<b>APTITUDES</b>				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Trabajo en equipo	A	Producto	Realiza de manera eficiente sus funciones con ayuda de los demás.
2	Dinamismo	A	Desempeño	Muestra actitud positive ante todo lo que se presente.
<b>ACTITUDES</b>				
N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Integro	A	Actitud	Buscar el interés común
2	Cooperación	A	Actitud	Conlleva a que se realicen las funciones con todo el equipo de trabajo.
3	Responsabilidad	A	Actitud	Compromiso para realizar las funciones encomendadas.

## 17. AYUDANTE DE CARGA

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b>	
Ayudante de Carga	AC00030301	8	
<b>PUESTO TIPO DEL QUE DEPENDE JERÁRQUICAMENTE:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTOS TIPOS A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Jefe de ruta.	JR000303	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN: Ventas.</b>			
<b>Objetivo General del puesto:</b> Ayudar a la entrega del producto solicitado a los clientes, según fecha y lugar que se indica en la orden de compra.			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>			
<b>Genero:</b>	Masculino.		
<b>Edad:</b>	21 a 30 años		
<b>Nivel académico:</b>	Básica		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar listado de entrega.</li> <li>• Entrega de producto consumidor final.</li> <li>• Recoger los garrafones vacíos y colocarlos en el camión.</li> <li>• Descargar los garrafones vacíos y colocarlos en bodega.</li> <li>• Limpieza de vehículos de reparto.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>			
<b>Funciones eventuales:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>			

<b>RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS DEL PUESTO.</b>				
<b>Internos:</b>				
<b>Jefe de ruta:</b>	Indica la cantidad de productos que se entregaran a los clientes.			
<b>Motorista:</b>	Señala lo que se tiene que bajar del vehículo en cada estación que hacen.			
<b>Externos:</b>				
<b>Cientes:</b>	Entrega el producto que requiere.			
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>CONOCIMIENTOS</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Saber leer.	A	Conocimiento	Conocimiento indispensable en el área específica.
2	Saber escribir.	A	Conocimiento	Conocimiento indispensable en el área específica.
3	Negociación	A	Conocimientos	Capacidad de establecer relaciones nuevas en la venta de los productos.
<b>HABILIDADES.</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Relaciones interpersonales.	A	Desempeño	Permite el desarrollo buena comunicación entre el equipo.
2	Comunicación	A	Desempeño	Transmisión de la información de manera clara y oportuna.
3	Resolución de problemas	A	Desempeño	Permite obtener soluciones fiables en los conflictos que se puedan presentar con los clientes o compañeros.
<b>APTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Trabajo en equipo	A	Producto	Desarrollo de las funciones en relación al cooperativismo.
2	Orientación al cliente	A	Desempeño	Postura ante lo que los clientes necesitan y buscan del producto.
<b>ACTITUDES</b>				
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>MEDIO DE EVIDENCIA</b>
1	Honestidad	A	Actitud	Buscar el interés común
2	Auto control	A	Actitud	Evitar reacciones negativas.
3	Respeto	A	Actitud	Considerar las opiniones y posturas de los demás.

## 18. OPERARIO DE BOLSA

		MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)		
TÍTULO DEL PUESTO:	CÓDIGO:	NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO		
Operario de bolsa	OP00020101	24		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	CÓDIGO:	PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:	CÓDIGO:	
Jefe de producción	JP000201	N/A		
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Producción				
<b>Objetivo general del puesto:</b> Realizar el proceso de empaque en bolsas.				
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO				
<b>Género:</b>	Masculino o Femenino			
<b>Edad:</b>	18 a 50 años			
<b>Nivel académico:</b>	Básico			
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO				
<b>Funciones diarias:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encender maquina</li> <li>• Revisar bobina</li> <li>• Empacar</li> <li>• Cambiar bobina</li> </ul>				
<b>Funciones periódicas:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con jefes de producción.</li> </ul>				
<b>Funciones eventuales:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>				
RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO				
<b>Internos:</b>				
<b>Jefe de Producción:</b>	Entrega de reportes de hora extra			

Consultas referentes a maquinaria y procesos productivos				
COMPETENCIAS				
CONOCIMIENTO				
N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Uso de maquinas	A	Conocimiento	Manejo correcto de la maquinaria
HABILIDAD				
N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Capacidad de aprendizaje	A	Desempeño	Tiempo en que se adapta a las tareas asignadas.
APTITUDES				
N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Trabajo en equipo	A	Desempeño	Cooperar con los demás en el alcance de las metas de producción.
2	Iniciativa	A	Desempeño	Anticiparse a aquellas actividades que no han sido asignadas pero que pueden realizar.
ACTITUD				
N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Respeto	A	Actitud	Tener armonía entre compañeros
2	Responsabilidad	A	Actitud	Cumplir con las actividades asignadas.
ESFUERZO FÍSICO				
N°	COMPETENCIAS	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Fácil visibilidad	A	Desempeño	Desarrollo de procesos de manera segura y evitar accidentes laborales.
2	Agilidad en el trabajo	A	Producto	Medición del nivel de producción.

## 19. OPERARIO DE GARRAFÓN

 <b>MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS (BASADO EN COMPETENCIAS)</b>			
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b>	
Operario de garrafón.	OP00020102	22	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PUESTO TIPO A LOS QUE EJERCE AUTORIDAD:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
Jefe de Producción.	JP000201	N/A	
<b>UNIDAD ORGÁNICA DE ASIGNACIÓN:</b> Producción.			
<b>Objetivo general del puesto:</b> Llevar a cabo el proceso de envasado, embotellamiento y almacenamiento de garrafones de agua para su posterior comercialización. .			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>			
<b>Género:</b>	Indiferente.		
<b>Edad:</b>	18 a 50 años		
<b>Nivel académico:</b>	Básico.		
<b>Salario:</b>	Entre \$365.00 a \$400.00		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>			
<b>Funciones diarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar control del total de garrafones de uso.</li> <li>• Revisión de garrafones.</li> <li>• Lavado de garrafones.</li> <li>• Encender maquinaria.</li> <li>• Apagar maquinaria.</li> </ul>			
<b>Funciones periódicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A.</li> </ul>			

**Funciones eventuales:**

- N/A.

**RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS CON EL PUESTO****Internos:****Jefe de Producción:**

Otorgar información con respecto a maquinaria y envases plásticos.

**COMPETENCIAS****CONOCIMIENTOS**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	TIPO DE EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Saber leer.	A	Conocimiento	Instrucciones de uso de maquinaria.
2	Saber escribir.	A	Conocimiento	Anotaciones de cantidades producidas.

**HABILIDADES.**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Capacidad de aprendizaje.	A	Desempeño	Uso de equipo de elaboración del producto.
2	Comunicación.	A	Desempeño	Demuestra interés cuando no tiene conocimiento de ejecutar un proceso.
3	Relaciones interpersonales.	C	Actitud.	Relación laboral con sus compañeros.

**APTITUDES**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Trabajo en equipo	A	Desempeño.	Enfocados en el alcance de metas diarias de productos a elaborar.
2	Flexibilidad.	A	Desempeño	Valoración de conocimiento de su superior.
3	Iniciativa.	A	Actitud.	Realización de procesos de producción adecuados.

**ACTITUDES**

N°	COMPETENCIA	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Respeto.	A	Actitud	Relación adecuada de compañerismo.
2	Honestidad.	A	Actitud	Brindar datos reales de productos producidos.
3	Comportamiento ante los errores.	A	Actitud	Control en caso sean acciones negativas generadas.
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>				
N°	COMPETENCIAS	NIVEL	EVIDENCIA	MEDIO DE EVIDENCIA
1	Fácil visibilidad.	A	Desempeño.	Identificación de fallos en producto ó maquinaria.
2	Agilidad en el trabajo.	A	Desempeño.	Elaboración de producción según meta establecida.
3	Equilibrio.	A	Desempeño.	Traslado de mercancía a bodega en óptimas condiciones.

#### **4. PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Este apartado no aplica, ya que el Gerente de Recursos Humanos es quien implementará el manual, siendo una persona que, posee los conocimientos para su desarrollo, solamente necesitará del apoyo de las jefaturas, pero no se considera necesario una capacitación.

#### **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

##### **5.1 A quién se presentará la propuesta.**

Una vez que se ha elaborado la herramienta técnica administrativa denominada Manual de Descriptor de Puestos. El equipo de trabajo encargado de la elaboración de dicho documento se hará responsable de entregar una copia al personal clave de la organización, en este caso será al Gerente Administrativo quien fue el encargado de brindar el permiso de acceder a las instalaciones y brindar la información correspondiente para su respectivo análisis así mismo se tendrá en cuenta al Gerente de Recursos Humanos cuyo rol es indispensable en el desarrollo de planes y procedimientos relacionados con la coordinación de las actividades que el personal de la empresa desarrolla. A fin de ser ellos los encargados de la validación e implementación, cuando ellos indiquen sea necesario, se les hará entrega del documento para su conocimiento.

##### **5.2 Financieros (costos totales que se deberían tener en consideración incurrir)**

El recurso financiero radica en el desembolso monetario de parte del Gerente Administrativo de la organización el cual será el encargado de incurrir en los costos que serán los necesarios para la aplicación de la herramienta técnica administrativa para su respectivo uso.

- Adquisición de resmas de papel bond que su costo es de \$ 4.00 aproximadamente.

- Compra de fasteners \$2.50 (caja).
- 2 engrapadoras para oficinas administrativas a un precio de \$ 3.00 c/u.
- Folders a un precio estimado de \$2.25 las 25 unidades.

### **5.3 Materiales, mobiliario y equipo (todo lo que se necesite para aspectos de logística y desarrollo de la propuesta)**

Con respecto a los materiales que son necesarios para la elaboración de la herramienta técnica administrativa. Se detalla a continuación los siguientes

- 1. Escritorio.** Es importante el uso de un mueble, mesa y silla ergonómica ya que a través de ello el personal encargado de realizar el trabajo tendrá la ventaja de colocar los diferentes elementos físicos que necesitará en su momento en la elaboración de dicha herramienta proporcionando comodidad a la persona al momento del trabajo.
- 2. Computadora.** Es indispensable para realizar la digitación de informes relacionados con la implementación de la propuesta y almacenamiento de la información relacionado a los perfiles de cada uno de los puestos cuyo fin es hacer más fácil su uso y actualizaciones las veces que sean necesarias.
- 3. Impresora.** Es un elemento de suma importancia, esto permitirá que el instrumento técnico, almacenado en formato digital pueda imprimirse físicamente y ser distribuido a los empleados encargados de su implementación.

El equipo de oficina como; computadora, escritorio e impresora, la empresa no incurrirá en costos adicionales ya que cuenta con ellos.

- 4. Papelería.** Se hará uso de páginas de papel bond para poseer en formato físico el manual de descriptor de puesto, a fin que el personal involucrado le resulte más fácil el tener conocimiento y responder las dudas acerca de las tareas a ejecutar.

5. **Engrapadoras, perforador, fastener, folders.** Necesarios para tener una mejor presentación del documento en cada una de las unidades que formen parte de la organización.

#### **5.4 Humanos (el personal que se requiera para llevar a la practica el documento presentado)**

Desde el momento en el cual el Gerente Administrativo indique la aceptación y el cumplimiento del Manual de descriptor de puestos en la empresa Industrias Primavera S, A de C.V. será la unidad de Recursos Humanos la encargada de velar por la correcta aplicación y uso de ello cada vez que sea necesario, asignándoles tareas que si debe realizar como gerente, ya que la persona a cargo del puesto si posee las aptitudes y conocimientos para su implementación, involucrando a todos los trabajadores, ya sea de antiguo ingreso, cuyo objetivo, radica en el conocimiento de tareas actuales o en su momento de las nuevas actualizaciones que pueden ocurrir en un futuro y de ser necesario una retroalimentación, caso particular sucede con el ingreso de una nueva persona que va a cubrir una vacante disponible cuyo fin es considerar el perfil idóneo, basado en los requisitos y descripción general que se demanda para el reclutamiento y selección de personal orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Toda persona que labore dentro de la organización, tiene el acceso y permiso de hacer uso o tener conocimiento del documento y por motivos de confidencialidad la información detallada no debe de salir de las instalaciones para mayor seguridad.

Con el propósito de desarrollar una mejor implementación de la herramienta administrativa y que el gerente se dedique a ello, se necesita crear un nuevo puesto de trabajo de auxiliar de recursos humanos, con el fin de reorganizar la estructura del departamento y la reasignación de tareas para crear un puesto estratégico.

**6. PRESUPUESTO DE COSTOS DE LA PROPUESTA.**

<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio</b>
Papel bond (resma)	1	\$ 4.00	\$ 4.00
Fasteners (caja)	1	\$ 2.50	\$ 2.50
Folders	25	\$ 0.09	\$ 2.25
Engrapadora	2	\$ 3.00	\$ 6.00
<b>TOTAL</b>			\$ 14.75

## 7. CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACION.

### IMPLEMENTACION DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS “INDUSTRIAS PRIMAVERAL S.A DE C.V.”

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MESES														
			MES 1				MES 2				MES 3						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Entrega de instrumento técnico a la empresa.	Grupo Investigador															
2	Aprobación del instrumento para su implementación.	Gerente Administrativo.															
3	Indicar a cada jefe de departamento el uso del manual.	Gerente de Recursos Humanos															
4	Evaluación de las tareas actuales que realiza el personal.	Gerente de Recursos Humanos															
5	Aplicación de las tareas y competencias con base al Manual de descriptor de puesto.	Gerente de Recursos Humanos, Ventas, Producción y el Contador															
6	Ajustes en cuanto a la adaptación del Manual	Gerente de Recursos humanos															
7	Seguimiento de su aplicación.	Gerente de Recursos humanos															

## Bibliografía

### Libros.

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias, Evaluacion 360°* (1° Edicion ed.). Buenos Aires: ISBN.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de Comportamiento, Gestion por competencia* (2° ed.). Buenos Aires: ISBN.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias* (3° Edicion ed.). Buenos Aires: ISBN.
- Alles, M. A. (2015). *Direccion estrtaegica de recursos humanos, Gestion por competencias* (3° Edicion ed.). Buenos Aires: ISBN .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGRAW-HIILL/INTERAMETICANA EDITORS, S.A. DE C.V. .
- Chiavenato, I. (2008). *Administracion de Recursos Humanos, El capital de las empresas* (6° Edicion ed.). Mexico: McGrall-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (9° edicion ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- DESSLER, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (11° Edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion .
- TIC, A. (. (s.f.). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, 91.
- W, M. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (11° edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Werther, W. B. (2007). *Administracion de personal y recursos humanos* (5° edicion ed.). España: MacGraw-Hill.

### Leyes.

- Salud, M. d. (1982). *Código de Salud*. El Salvador: Diario Oficial No. 86.
- Social, I. S. (1953). *Ley del Seguro Social*. El Salvador: Diario Oficial No. 226.
- Social, I. S., & Públicos, I. N. (2006). *Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones*. El Salvador: Diario Oficial No. 171.
- Social, M. d. (1972). *Código de Trabajo* . El Salvador: Diario Oficial No. 142.
- Social, M. d. (2011). *Ley de General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo*. El Salvador: Diario Oficial No.77.

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**  
**CUESTIONARIO.**



**TEMA: MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA INDUSTRIA PRIMAVERAL S.A DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, SAN SALVADOR.**

**Objetivo:** Recolectar información a través del cuestionario sobre las tareas, responsabilidades y obligaciones que se ejecutan en los puestos de trabajo de la empresa Industria Primavera S.A de C.V.

**Dirigido a:** Personal de la empresa de la empresa Industria Primavera S.A de C.V.

**Indicaciones:** Responda en forma objetiva y verídica las preguntas que se le hacen a continuación, marcando con una "X" donde corresponda y complete las respuestas.

**I.**

**II. Datos generales.**

a. Genero:

Femenino

Masculino

b. Edad: \_\_\_\_\_

**III. Encabezado.**

1. Nombre del puesto \_\_\_\_\_

2. Salario:

Desde \$365.00      Hasta \$400.00     

Desde \$400.01      Hasta \$700.00     

Más de \$700.01

3. Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

4. Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

5. Tiene puestos de trabajo bajo su mando

Sí  No

(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 7)

6. Si su respuesta es afirmativa puede enlistar los puestos de trabajo bajo su mando

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. ¿Indique los contactos internos o externos que tiene su puesto de trabajo y qué relación tiene con ellos?

**Internos:**

Con: (Gerente Administrativo)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Gerente de recursos humanos)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Contador)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Gerente de ventas)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Gerente de Producción)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Jefe de despacho)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Supervisor de ventas)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Promotor de ventas)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Operario de garrafón)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Operario de bolsa)  Para \_\_\_\_\_

**Externos**

Con: (Clientes)  Para \_\_\_\_\_

Con: (Proveedores)  Para \_\_\_\_\_

Otros: (especifique)  
Con: \_\_\_\_\_  Para \_\_\_\_\_

Con: \_\_\_\_\_  Para \_\_\_\_\_

**IV. Descripción genérica.**

8. ¿En qué consiste el trabajo que desempeña?

---



---

**Descripción específica:**

9. ¿Qué tareas diarias realiza? (aquellas que se realiza todos los días)

Tarea	Tiempo hrs. Aproximado.

10. ¿Cuáles son sus tareas periódicas? (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente)

Tarea	Aproximado cada:	Tiempo hrs. Aproximado.

11. ¿Qué tareas eventuales realiza? (aquellas que son semestrales o anuales)

Tarea	Aproximado cada:	Tiempo hrs. Aproximado.

12. ¿Realiza tareas que considera innecesarias? De ser así, descríbalas.

---



---

**V. Requisitos intelectuales:**

13. ¿Cuál es el grado académico que se requiere para el desempeño del puesto de trabajo?

Educación básica

Educación media

Educación superior

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**VI. Especificaciones del puesto:**

14. ¿Cuáles son las aptitudes personales que requiere el puesto que desempeña? (puede seleccionar más de una opción)

Flexibilidad.	<input type="checkbox"/>	Iniciativa.	<input type="checkbox"/>
Seguridad.	<input type="checkbox"/>	Dinamismo.	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	Orientación al cliente.	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique) _____			

15. ¿Qué tipo de esfuerzo físico requiere el puesto? (puede seleccionar más de una opción)

Compleción física.	<input type="checkbox"/>	Equilibrio.	<input type="checkbox"/>
Fácil visibilidad.	<input type="checkbox"/>	Coordinación.	<input type="checkbox"/>
Agilidad en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	Resistencia.	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique) _____			

16. ¿Cuáles son las actitudes que requiere el puesto? (puede seleccionar más de una opción)

Responsabilidad.	<input type="checkbox"/>	Tolerancia.	<input type="checkbox"/>
Honestidad.	<input type="checkbox"/>	Respeto.	<input type="checkbox"/>
Cooperación.	<input type="checkbox"/>	Empatía.	<input type="checkbox"/>
Autocontrol.	<input type="checkbox"/>	Seguridad de desempeño.	<input type="checkbox"/>
Perseverancia.	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>
Discreción.	<input type="checkbox"/>	Comportamiento ante los errores.	<input type="checkbox"/>
Confianza en sí mismo.	<input type="checkbox"/>		
Otros (especifique) _____			

17. ¿Qué conocimientos son necesarios para desempeñar su puesto? (puede seleccionar más de una opción)

Inventario.	<input type="checkbox"/>	Facturación.	<input type="checkbox"/>
Costos.	<input type="checkbox"/>	Saber escribir.	<input type="checkbox"/>
Logística.	<input type="checkbox"/>	Saber leer.	<input type="checkbox"/>
Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	Recepción de documentos.	<input type="checkbox"/>
Negociación.	<input type="checkbox"/>	Manejo de documentos mercantiles.	<input type="checkbox"/>
Uso de maquinaria.	<input type="checkbox"/>	Cálculo matemático	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique) _____			

18. ¿Cuáles son las habilidades físicas o mentales que requiere el puesto? (puede seleccionar más de una opción)

Capacidad de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	Pensamiento estratégico.	<input type="checkbox"/>
Productividad.	<input type="checkbox"/>	Innovación.	<input type="checkbox"/>
Pensamiento analítico.	<input type="checkbox"/>	Razonamiento.	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas.	<input type="checkbox"/>	Pensamiento lógico.	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	Liderazgo.	<input type="checkbox"/>
Creatividad.	<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales.	<input type="checkbox"/>
Manejo de software.	<input type="checkbox"/>	Uso de equipo de oficina.	<input type="checkbox"/>
Técnicas de redacción.	<input type="checkbox"/>	Organización.	<input type="checkbox"/>
Administración del tiempo.	<input type="checkbox"/>	Comunicación.	<input type="checkbox"/>
Control.	<input type="checkbox"/>		
Otros (especifique) _____			

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GUIA DE PREGUNTAS.**



**TEMA: MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA INDUSTRIA PRIMAVERAL S.A DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, SAN SALVADOR.**

**Objetivo:** Indagar sobre las actividades, responsabilidades, competencias y obligaciones que ejecuta el gerente Administrativo de la empresa Industria Primavera S.A de C.V, mediante una guía de preguntas, para la definición del puesto de trabajo.

**Indicaciones:** Responda en forma objetiva y verídica las preguntas que se le hacen a continuación.

**I. Datos generales del entrevistado:**

a. Género:

Femenino

Masculino

b. Edad: \_\_\_\_\_

c. Nivel de Estudio: \_\_\_\_\_

d. Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

**II. Desarrollo.**

1. ¿En qué puesto se desempeña usted dentro de la organización?

\_\_\_\_\_

2. ¿Podría mencionar los puestos de trabajo inmediato bajo su mando?

\_\_\_\_\_

3. ¿Mencione las tareas que realiza en su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el grado académico mínimo para ejercer su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

5. De las carreras que se le menciona ¿Que carreras considera las más aptas para desempeñar el puesto de trabajo? (puede seleccionar más de una)

Administración de empresa

Mercadeo internacional

Contaduría publica

Ingeniería industrial

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

6. ¿Qué conocimientos deben poseer para desarrollar eficientemente sus tareas? (puede elegir más de una alternativa)

Aplicación del proceso administrativo	<input type="checkbox"/>	Dominio de paquete Microsoft Office	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>	Uso de plataformas bancarias	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	<input type="checkbox"/>	Gestión estratégica	<input type="checkbox"/>
Elaboración y manejo de presupuestos	<input type="checkbox"/>	Conocimiento en derecho laboral	<input type="checkbox"/>
Elaboración de cartera de clientes	<input type="checkbox"/>	Mercadeo	<input type="checkbox"/>

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

7. ¿Qué habilidades deben poseer para desarrollar apropiadamente sus tareas? (puede elegir más de una alternativa)

Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>	Influencia social	<input type="checkbox"/>
Capacidad de delegar	<input type="checkbox"/>	Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>
Uso de tecnología	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>
Capacidad de negociación	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>		

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

8. ¿Qué actitudes se necesitan para ocupar el puesto? (puede elegir más de una alternativa)

Autocontrol	<input type="checkbox"/>	Paciencia	<input type="checkbox"/>
Confiable	<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>
Integro	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Lealtad	<input type="checkbox"/>
Empatía	<input type="checkbox"/>	Perseverancia	<input type="checkbox"/>

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son las aptitudes que el puesto de trabajo demanda? (puede elegir más de una alternativa)

Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Resiliencia	<input type="checkbox"/>
Intuición	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>

Creatividad

Motivación

Comunicación eficaz

Adaptación al cambio

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado el puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles son los equipos y materiales esenciales que requiere su puesto?

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es la experiencia necesaria al momento que se requiere contratar personal para que ocupe el puesto? (Establecer la experiencia laboral que el puesto de trabajo requiere para el buen desempeño)

\_\_\_\_\_

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A continuación, se presentan los datos obtenidos del personal que participo en la aplicación de los instrumentos de recolección como el cuestionario que en su totalidad fue dirigido a un total de 46 personas incluyendo personal administrativo y operativo.

### I. Datos Generales.

#### A. Género.

Genero Personal Administrativo	Frecuencia	%
Femenina	5	10.87%
Masculine	6	13.04%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>

Figura A.1. Parte Administrativa.

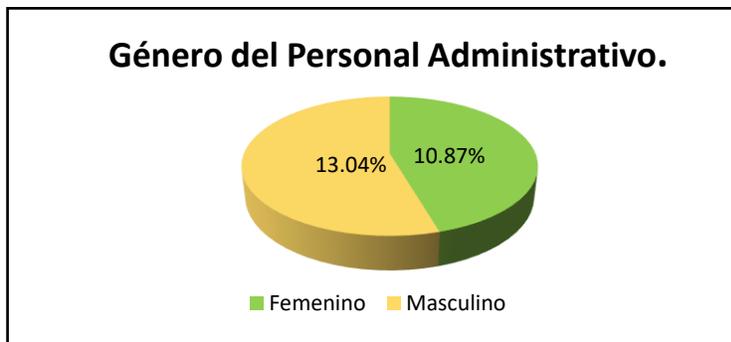


Gráfico A.1. Parte Administrativa.

Genero Personal Operativo.	Frecuencia	%
Femenina	6	13.04%
Masculine	29	63.04%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

Figura A.2. Parte Operativa.

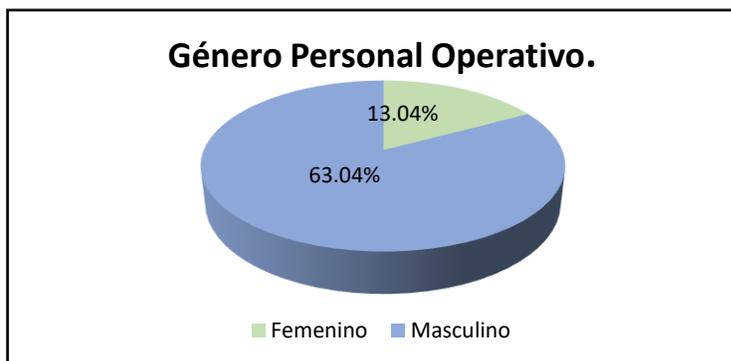


Gráfico A.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** En relación a los datos obtenidos representa que la mayoría de personal que labora dentro de la organización corresponde al género masculino en ello es notorio por el rubro al cual pertenece, dentro de ella se enmarca que el personal operativo sobresale con un 63.04% en relación a los requerimientos necesarios ya sea de complejidad física por las tareas a desarrollar en los puestos de trabajo a los cuales pertenecen.

## B. Edad.

Edad	Frecuencia	%
20 años hasta 30 años	8	17.39%
31 años hasta 40 años	2	4.35%
41 años hasta 50 años	1	2.17%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>

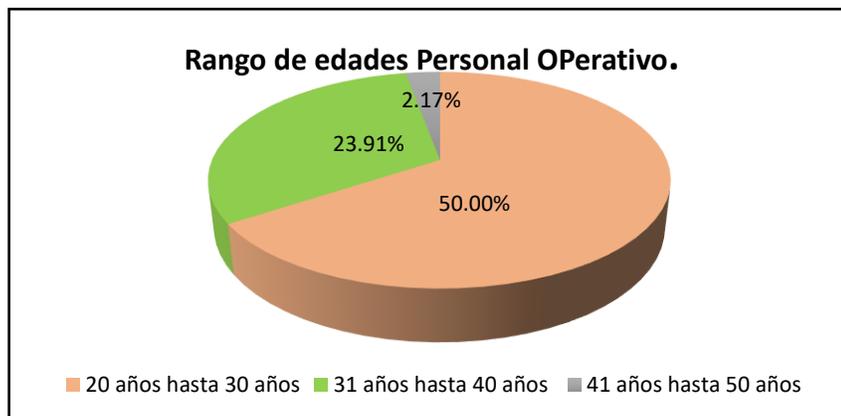
**Figura B.1. Parte Administrativa.**



**Gráfico B.1. Parte Administrativa.**

Edad	Frecuencia	%
20 años hasta 30 años	23	50.00%
31 años hasta 40 años	11	23.91%
41 años hasta 50 años	1	2.17%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

**Figura B.2. Parte Operativa.**



**Gráfico B.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** La información recopilada detalla los rangos de las edades del personal que labora en la organización, a través de los cuales para el nivel administrativo y operativo existe una proporción significativa en aquellas edades de los 20 a 30 años de edad, lo cual se relaciona a las fortalezas que estos poseen y a la contribución de su esfuerzo físico, mental y capacidades de aprendizaje más rápido.

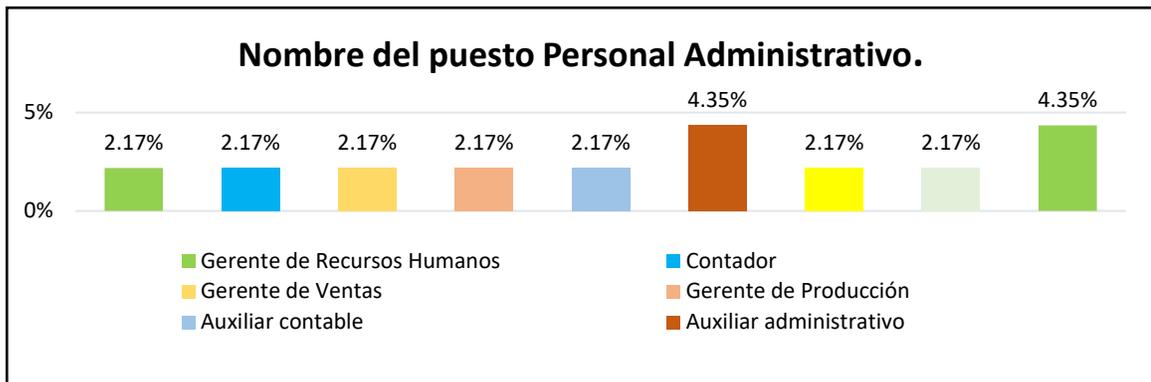
## 1. Nombre del puesto.

**Indicador.** Puesto Tipo.

**Objetivo:** Identificar los puestos tipos que existen en la organización.

Nombre del puesto	Frecuencia	%
Gerente de Recursos Humanos	1	2.17%
Contador	1	2.17%
Gerente de Ventas	1	2.17%
Gerente de Producción	1	2.17%
Auxiliar contable	1	2.17%
Auxiliar administrativo	2	4.35%
Asistente de venta	1	2.17%
Supervisor de venta	1	2.17%
Promotor de venta	2	4.35%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>

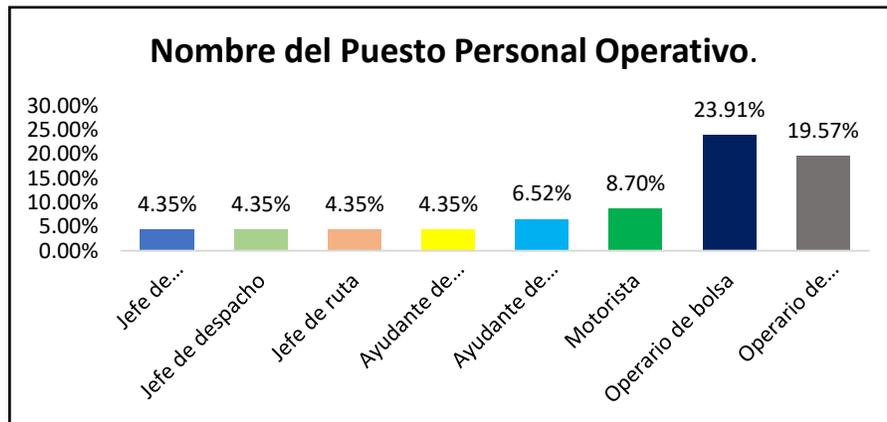
**Figura 1.1. Parte Administrativa.**



**Gráfico 1.1. Parte Administrativa.**

Nombre del puesto	Frecuencia	%
Jefe de producción	2	4.35%
Jefe de despacho	2	4.35%
Jefe de ruta	2	4.35%
Ayudante de despacho	2	4.35%
Ayudante de carga	3	6.52%
Motorista	4	8.70%
Operario de bolsa	11	23.91%
Operario de garrafón	9	19.57%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

**Figura 1.2. Parte Operativa.**



**Gráfico 1.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** Conforme los datos obtenidos el 23.91% representa el personal administrativo de la empresa, de los cuales en su mayoría son jefaturas y por ser una pequeña empresa no existen varias personas ocupando el mismo puesto, en cuanto al personal operativo representa el 76.09% donde los más representativos son los puestos de operarios de garrafón y bolsa, es en ellos donde se centra el que hacer de la empresa y por tanto es necesario que más personas realicen las tareas, además los datos indican que la empresa está organizada en 17 puestos tipos.

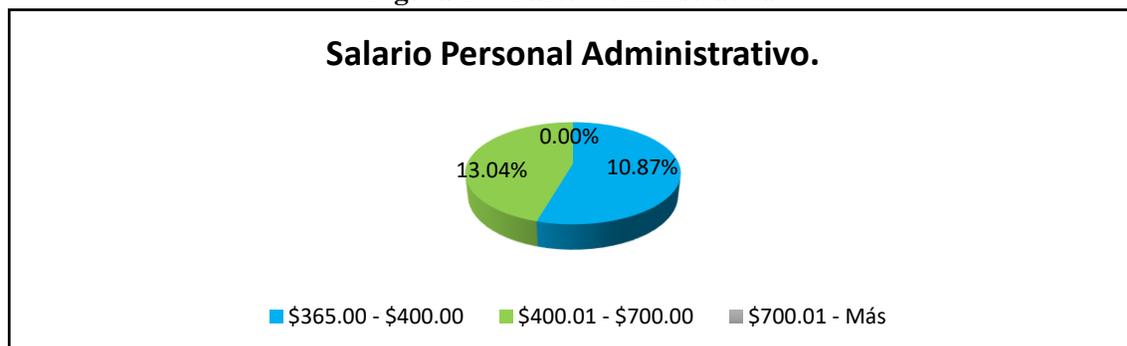
## 2. Salario.

### Indicador.

**Objetivo:** Cuantificar en términos monetarios la remuneración por las actividades que realiza el empleado.

Rango	Frecuencia	%
Desde - Hasta		
\$365.00 - \$400.00	6	13.04%
\$400.01 - \$700.00	5	10.87%
\$700.01 - Más	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>

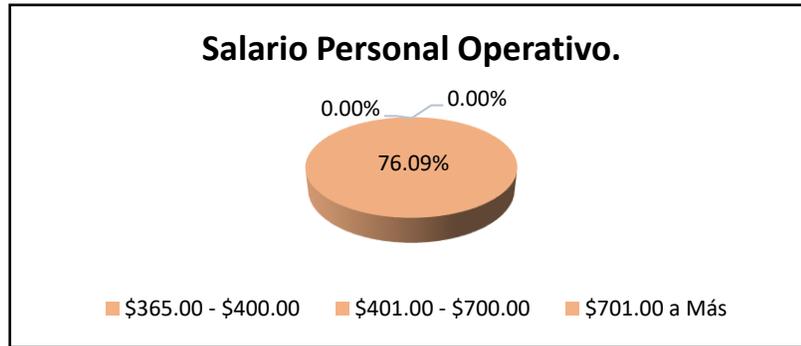
**Figura 2.1. Parte Administrativa**



**Gráfico 2.1. Parte Administrativa.**

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Desde – Hasta</b>		
\$365.00 - \$400.00	35	76.09%
\$401.00 - \$700.00		0.00%
\$701.00 a Más		0.00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

**Figura 2.2. Parte Operativa.**



**Gráfico 2.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** Los niveles salariales que ofrece la empresa son entre \$365.00 y \$700.00, los puestos administrativos tienen una remuneración que se encuentran en el rango de salario mayor y esto radica en las actividades que desarrollan ya que poseen una mayor responsabilidad en toma de decisiones. Respecto al personal operativo poseen salario mínimo, debido a las actividades que realizan y los requisitos que demanda el puesto, dentro de este nivel varias personas se encuentran realizando las mismas tareas.

### 3. Departamento al que pertenece.

**Indicador.** Relación jerárquica.

**Objetivo:** Determinar el nivel jerárquico al que pertenecen los puestos de trabajo.

<b>Departamento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Administrativo	2	4.35%
Contabilidad	2	4.35%
Recursos Humanos	1	2.17%
Ventas	4	8.70%
Producción	2	4.35%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>

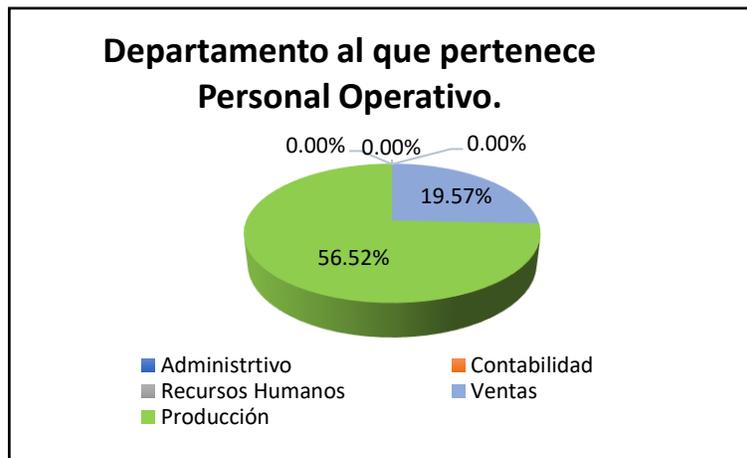
**Figura 3.1. Parte Administrativa**



**Gráfico 3.1. Parte Administrativa.**

Departamento	Frecuencia	%
Administrativo	0	0.00%
Contabilidad	0	0.00%
Recursos Humanos	0	0.00%
Ventas	9	19.57%
Producción	26	56.52%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

**Figura 3.2. Parte Operativa.**



**Gráfico 3.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** La organización por ser una empresa en el proceso de crecimiento cuenta con los departamentos necesarios para su funcionamiento, y por lo cual más del 50% pertenecen a producción y una tercera parte al departamento de ventas, no posee una estructura muy amplia, se fundamenta en las tareas principales. Cabe mencionar que a partir de los datos obtenidos se puede determinar el flujo de la información dentro de la empresa, y las dependencias entre los puestos tipos.

#### 4. Jefe inmediato.

**Indicador.** Relación jerárquica.

**Objetivo:** Determinar la relación del puesto de trabajo con las jefaturas.

Jefes Inmediatos	Puestos de trabajo									Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	G. RR.HH	Contador	G. Venta	G. Producc.	Aux. Contable	Auxiliar admón.	Asiste de Venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Gerente Administrativo	1	1	1	1		2				6	12.50%
Gerente de RR.HH						2				2	4.17%
Gerente de Venta							1	1		2	4.17%
Contador					1					1	2.08%
Supervisor de venta									2	2	4.17%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>27.08%</b>

Figura 4.1. Parte Administrativa.

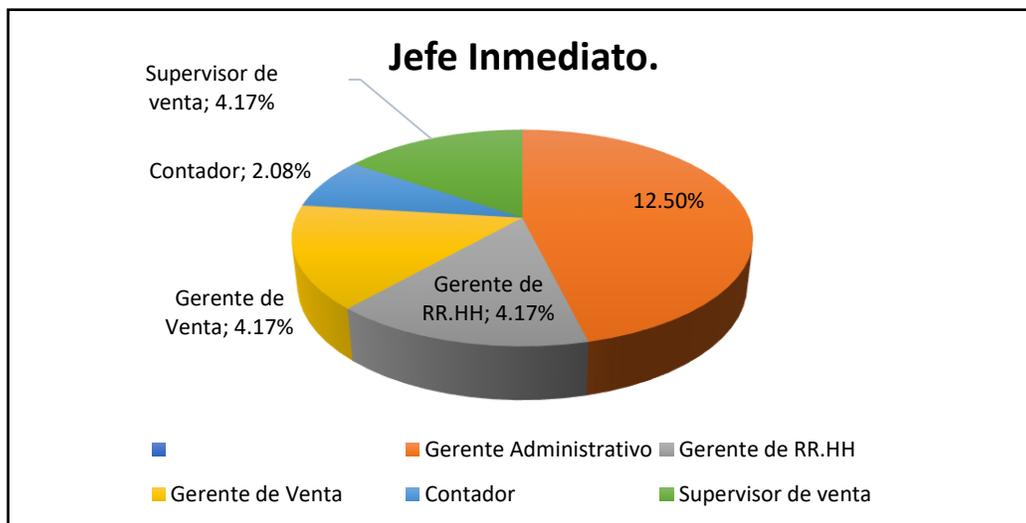
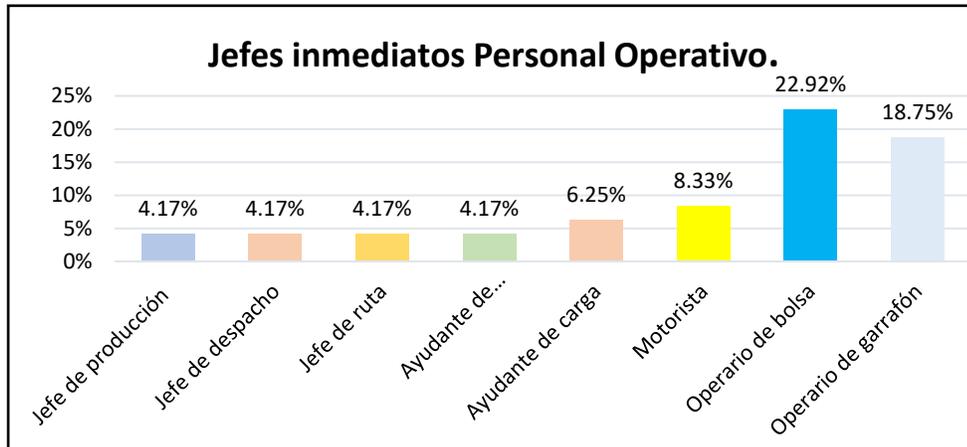


Gráfico 4.1. Parte Administrativa.

Puestos	Jefes Inmediatos					Frecuencia	Total
	Jefe de producción	Gerente de ventas	Jefe de ruta	Gerente de producción	Jefe de despacho		
Jefe de producción				2		2	4.17%
Jefe de despacho				2		2	4.17%
Jefe de ruta		2				2	4.17%
Ayudante de despacho					2	2	4.17%
Ayudante de carga			3			3	6.25%
Motorista			4			4	8.33%
Operario de bolsa	11					11	22.92%
Operario de garrafón	9					9	18.75%
<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>		<b>35</b>	<b>72.92%</b>

Figura 4.2. Parte Operativa.



**Gráfico 4.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** Con los resultados de jefatura inmediata se identifican las responsabilidades que deben tener cada puesto tipo y conocer que puesto depende de cada jefatura para definir a quien debe reportar el empleado, determinar los roles de cada integrante a cargo, a partir de ello se pueden considerar los requisitos que requiere el puesto, tanto para el que tendrá una postura de líder como los subalternos.

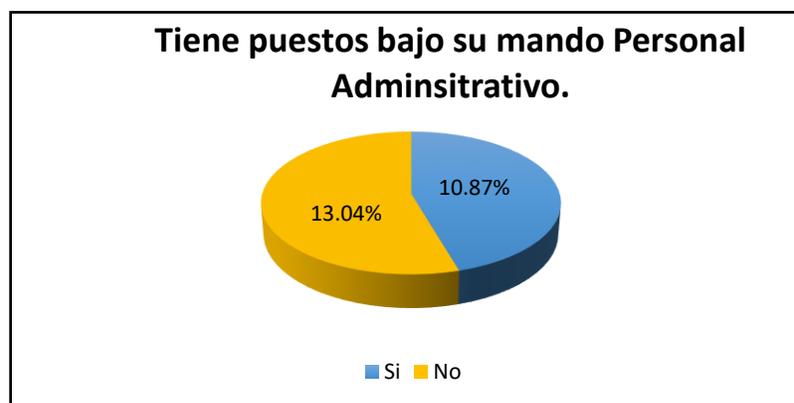
#### 5. Tienen puestos de trabajo bajo su mando.

**Indicador.** Puesto Tipo.

**Objetivo:** Identificar los puestos que están bajo su cargo.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	10.87%
No	6	13.04%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>

**Figura 5.1. Parte Administrativa.**



**Gráfico 5.1. Parte Administrativa.**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	13.04%
No	29	63.04%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

Figura 5.2. Parte Operativa.



Gráfico 5.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 23.91% de la población encuestada posee personal bajo su mando, esto indica que sobre ellos existe una mayor responsabilidad de dirigir al personal al alcance de misión y visión de la organización. El 76.09% de la población no tiene personal bajo su mando.

6. Si su respuesta es afirmativa puede enlistar los puestos de trabajo bajo su mando.

**Indicador.** Relación Laboral.

**Objetivo:** Identificar los puestos que están bajo su cargo.

JEFES	Auxiliar contable	Auxiliar administrativo	Asistente de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
G. RR.HH.		2	1							3	8.33%
G. Ventas			1	1				1		3	8.33%
G. Producción						1	1			2	5.56%
Contador	1									1	2.78%
Supervisor de venta					1					1	2.78%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>27.78%</b>

Figura 6.1. Parte Administrativa.

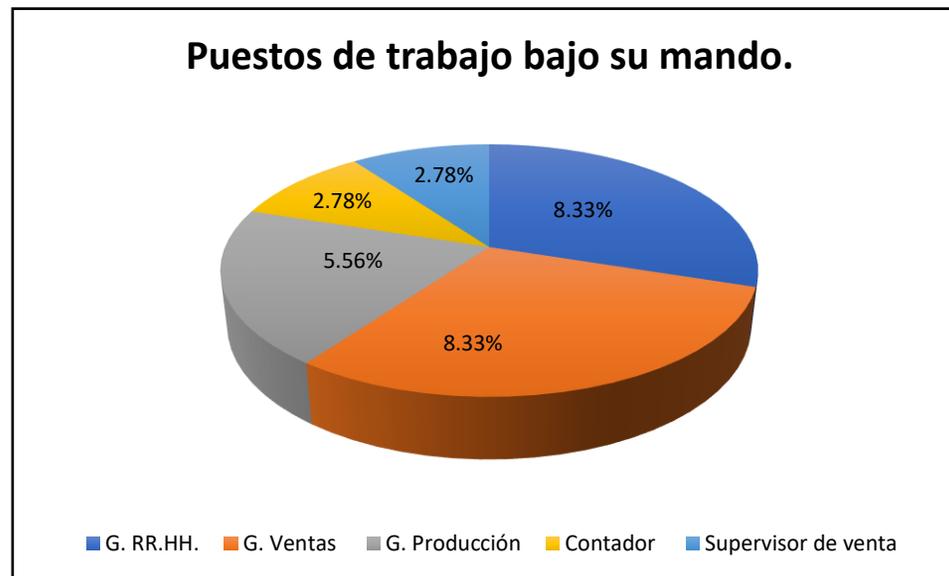


Gráfico 6.1. Parte Administrativa.

Jefes.	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón	Frecuencia	%
Jefe de ruta					2	2			4	11.11%
Jefe de despacho				2					2	5.56%
Jefe de producción							11	9	20	55.56%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>72.22%</b>

Figura 6.2. Parte Operativa.

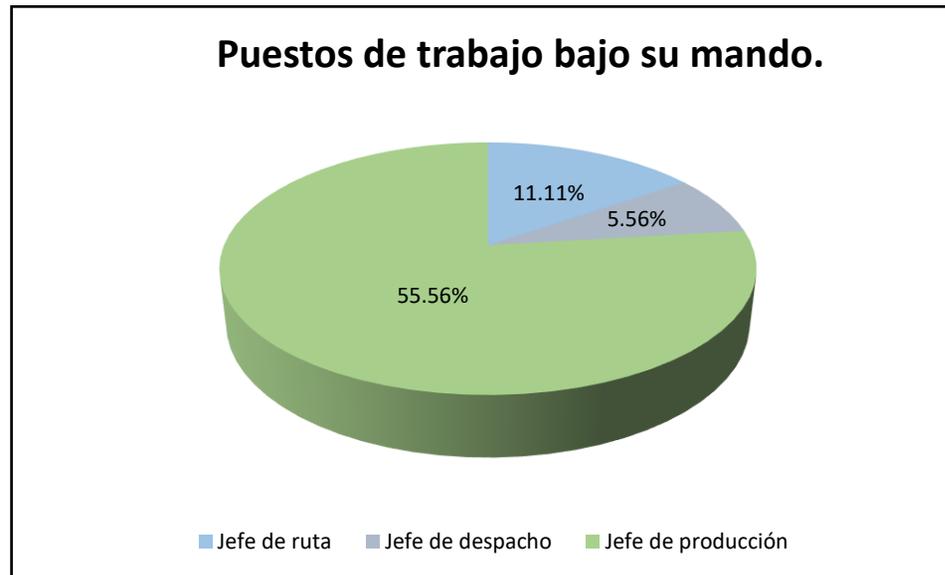


Gráfico 6.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** Los datos muestran los puestos tipos que tiene personal bajo su mando, por consiguiente, son quienes realizan gestión de personal, por ende, es necesario determinar las competencias específicas que deben poseer y, obtener resultados de productividad de sus subalternos, como guiarlos a obtener su máximo potencial, el jefe de producción posee al mayor personal operativo a su cargo, con lo antes mencionado, se puede determinar donde se encuentra el punto estratégico de la empresa.

7. ¿Indique los contactos internos o externos que tiene su puesto de trabajo y qué relación tiene con ellos?

**Indicador.** Relación jerárquica, Puestos Tipos, Tareas diarias.

**Objetivo:** Especificar la relación con clientes internos y externos que tiene el puesto de trabajo

Internos	PUESTOS ADMINISTRATIVOS														Frecuencia	%			
	Gerente de Recursos Humanos		G. Ventas		G. Producción		Contador		Aux. Contable		Aux. Admón...		Asiste. de venta				Supervisor de venta		Promotor de venta
<b>G. Administrativo</b>	Dar auxilio	1	Entrega de reportes	1	Entrega de reportes	1	Entrega de reportes y análisis	1				Entrega de documentos	1					5	5.62%
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>			Contrato de personal	1	Contrato de personal	1	Recibe planilla para ser contabilizada y pago				Pasar información y archivar	2						2	2.25%
<b>Contador</b>	Paso de información de planilla	1	Reporte de venta	1				1	Pasar datos financieros	1		Entrega de facturas	1					4	4.49%
<b>G. Venta</b>							Recibe reportes de ventas	1	Control de facturación	1		Reporte de ventas	1	Brindar información de las ventas	1	Coordinar el número de producto que tiene que promocionar	1	2	2.25%
<b>G. Producción</b>									Control de inventario	1								0	0.00%
<b>Jefe de despacho</b>					verificar los pedidos que se tienen en la semana	1						Reportes de pedidos	1					2	2.25%
<b>Supervisor de venta</b>			Cuadrar resultados	1								Informes de	1					2	2.25%

										pedidos en rutas								
<b>Promotor de venta</b>			Brindar indicaciones de promociones de venta	1						Entrega de promociones	1	Verificar ventas que realizan	1			2	2.25%	
<b>Operario de garrafón</b>			Verificar que la producción salga y supervisar	1						Entrega de materiales	1					2	2.25%	
<b>Operario de bolsa</b>			Verificar que la producción salga y supervisar	1						Entrega de materiales	1					2	2.25%	
<b>Externos</b>																0	0.00%	
<b>Clientes</b>										Cobros	1	establecer relaciones de compra	1		1	1	1.12%	
<b>Proveedores</b>			Abastecimiento de inventario	1						Compras y pedidos	1					2	2.25%	
<b>Otros</b>																0	0.00%	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>		<b>5</b>		<b>6</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>10</b>		<b>2</b>	<b>26</b>	<b>29.21%</b>

Figura 7.1. Parte Administrativa.

Interno	PUESTOS OPERATIVOS												Frecuencia	%				
	Jefe de producción		Jefe de despacho		Jefe de ruta		Ayudante de despacho		Ayudante de carga		Motorista				Operario de bolsa		Operario de garrafón	
<b>G. Administrativo</b>	Conocer los datos de los productos	1										Solicitar permisos	3				4	4.49%
<b>G. Recursos Humanos</b>												Entrega de reportes de horas laboradas sin son extras	10				10	11.24%
<b>Contador</b>																	0	0.00%
<b>G. Venta</b>	Informar la producción realizada al día	1	Notificar el producto que saldrá	1	Información de cantidad de productos vendidos	2											4	4.49%
<b>G. Producción</b>												Solventar dudas de uso de maquinaria y procesos de producción	11	Otorgar información respecto a maquinaria y envase	9		20	22.47%
<b>Jefe de despacho</b>					Reporte de pedidos en el día	2	Informar la cantidad de productos que salen	2			Informar horas de salida y llegada	4					8	8.99%
<b>Supervisor de venta</b>																	0	0.00%
<b>Promotor de venta</b>	Solventar las dudas de los procesos de producción	1	Indica la cantidad que tienen que despachar	1	Nuevas rutas para entrega de pedidos	2					Conocer la cantidad de producto que se entregara	4					8	8.99%

<b>Operario de garrafón</b>	Para conocer la cantidad de producto que empacan	1														1	1.12%			
<b>Operario de bolsa</b>																0	0.00%			
<b>Externos</b>																0	0.00%			
<b>Clientes</b>	Para supervisar los insumos que se adquieren	1					Entrega de productos	3	Entregar el producto con la factura	4						8	8.99%			
<b>Proveedores</b>																0	0.00%			
<b>Otros</b>																0	0.00%			
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>2</b>		<b>6</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>24</b>		<b>9</b>	<b>63</b>	<b>70.79%</b>

**Figura 7.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** A través de la recolección de datos se detalla que existen tareas que vinculan un puesto de trabajo con otro y la relación que existe entre ellos, se conoce el flujo de información entre el nivel administrativo y operativo. De lo cual se puede mencionar que el puesto de Gerente Administrativo posee responsabilidades que no le corresponden, ya que, tiene contacto con el asistente de venta que le reporta y, con los operarios de bolsa que le solicitan permisos, lo anterior da a conocer que existe un salto de jerarquía. De los puestos restantes si tienen una relación acorde a sus responsabilidades.

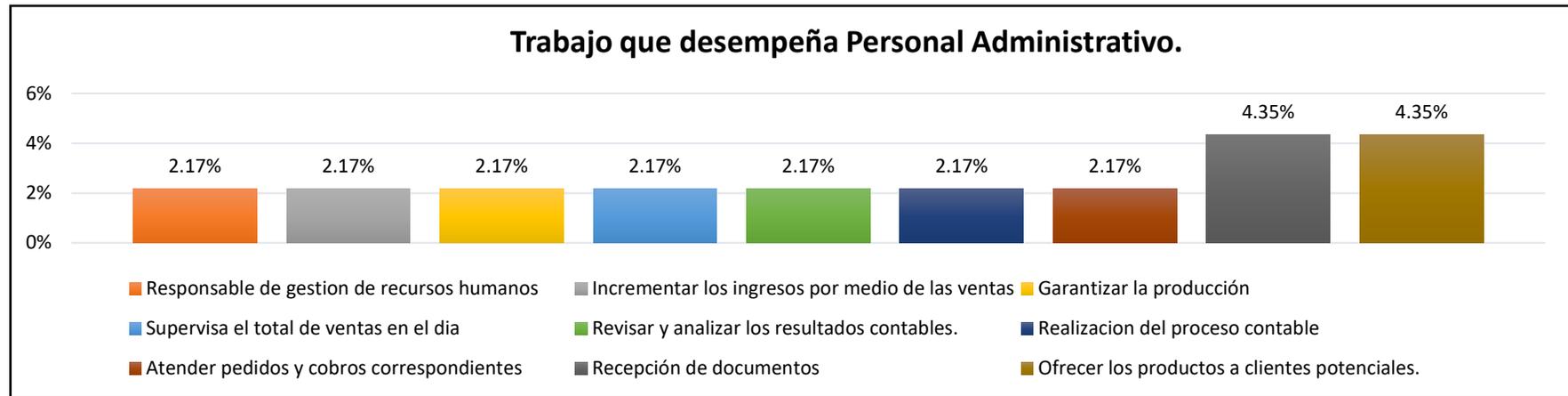
### 8. ¿En qué consiste el trabajo que desempeña?

**Indicador.** Especificaciones del puesto, Descripción del perfil, Tareas asignadas.

**Objetivo:** Definir el aporte del personal en relación al puesto que ocupa y como contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Trabajo que desempeña	Puestos de trabajo									Frecuencia	%
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Aux. Admón.	Asiste. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Responsable de gestión de recursos humanos	1									1	2.17%
Incrementar los ingresos por medio de las ventas		1								1	2.17%
Garantizar la producción			1							1	2.17%
Supervisa el total de ventas en el día								1		1	2.17%
Revisar y analizar los resultados contables.				1						1	2.17%
Realización del proceso contable					1					1	2.17%
Atender pedidos y cobros correspondientes							1			1	2.17%
Recepción de documentos						2				2	4.35%
Ofrecer los productos a clientes potenciales.									2	2	4.35%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>

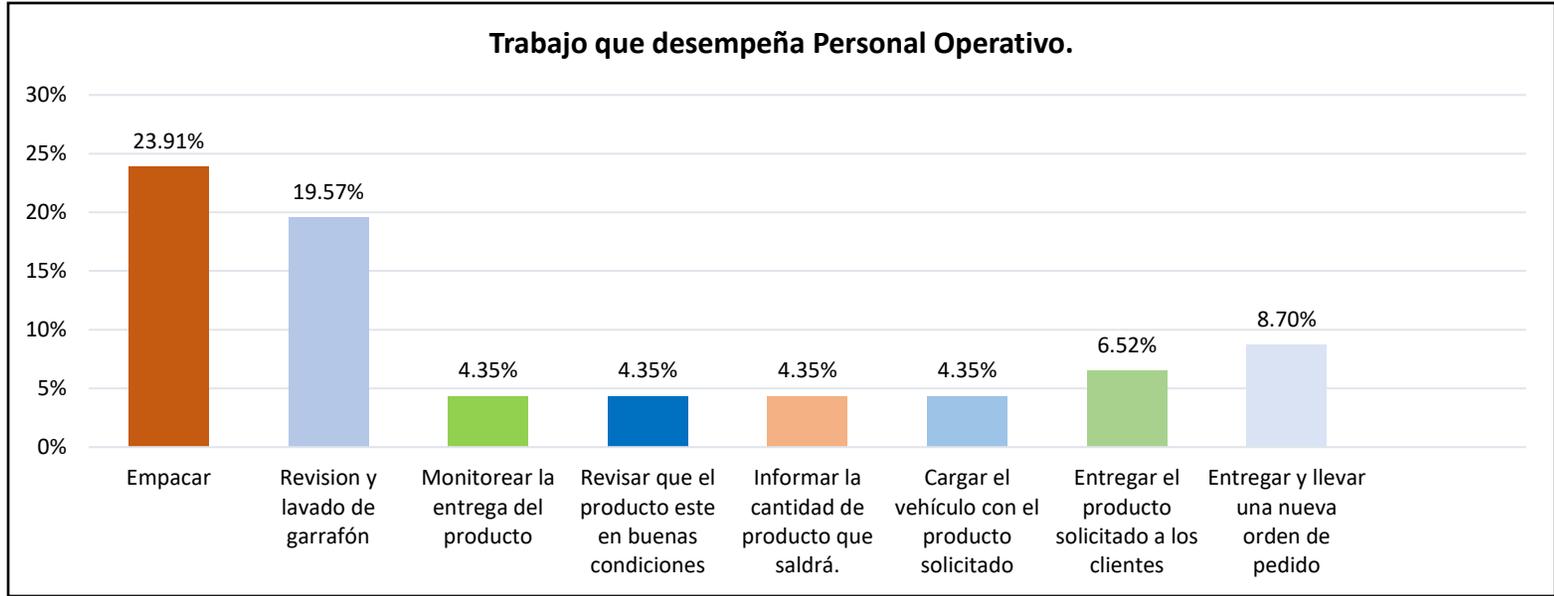
**Figura 8.1. Parte Administrativa.**



**Gráfico 8.1. Parte Administrativa.**

Trabajo que desempeña	Puestos de trabajo Personal Operativo.							Frecuencia	%	
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa			Operario de garrafón
Empacar							11		11	23.91%
Revisión y lavado de garrafón								9	9	19.57%
Monitorear la entrega del producto			2						2	4.35%
Revisar que el producto este en buenas condiciones	2								2	4.35%
Informar la cantidad de producto que saldrá.		2							2	4.35%
Cargar el vehículo con el producto solicitado				2					2	4.35%
Entregar el producto solicitado a los clientes					3				3	6.52%
Entregar y llevar una nueva orden de pedido						4			4	8.70%
										0.00%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

**Figura 8.2. Parte Operativa.**



**Gráfico 8.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** La información obtenida muestra en esencia lo que realiza cada puesto tipo, es decir las tareas que estos desempeñan para determinar el propósito de cada uno y su contribución a la empresa en el funcionamiento de su actividad por la que fue creada, cabe recalcar que este es el objetivo general de cada uno de los puestos en sí.

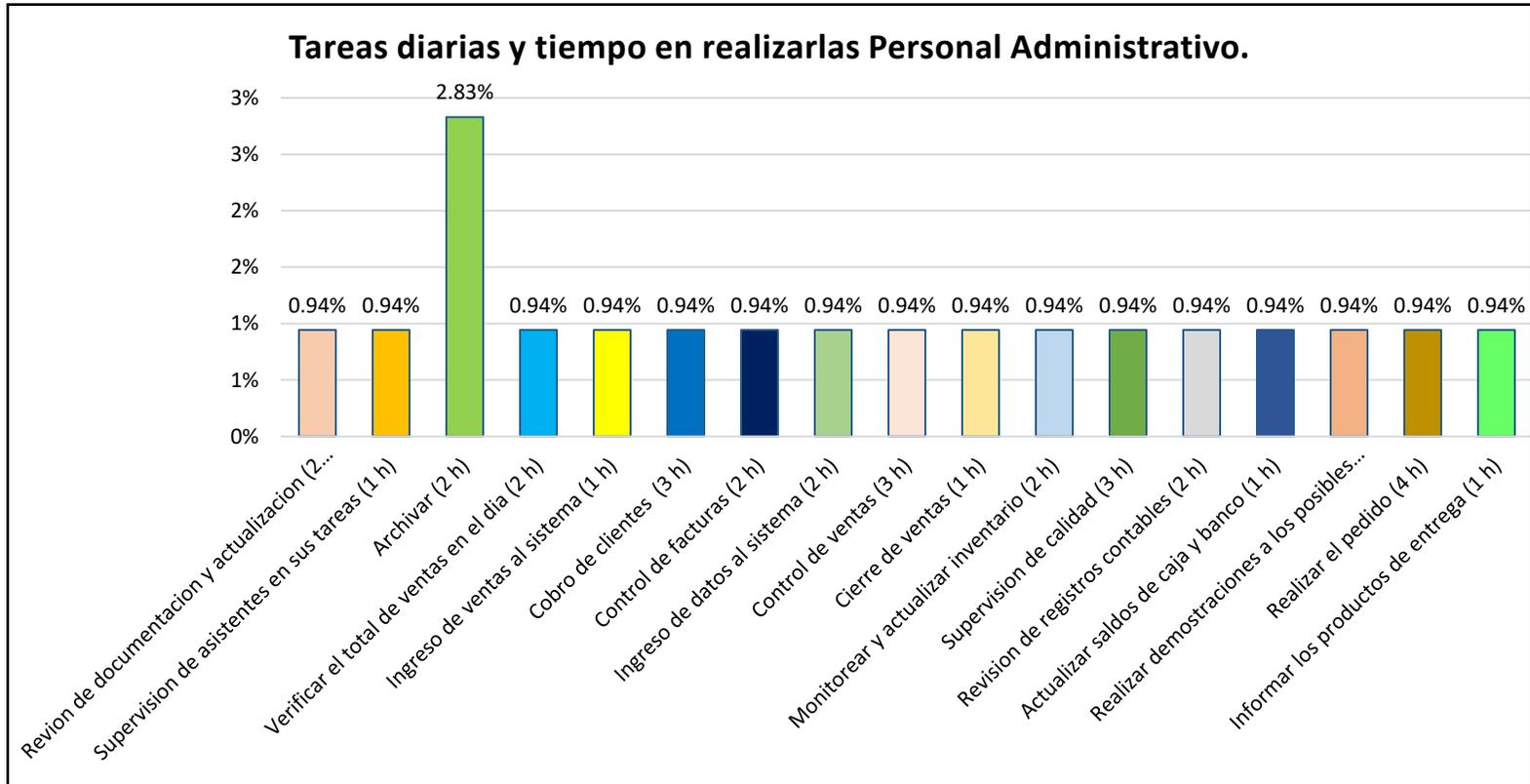
9. ¿Qué tareas diarias realizar? (aquellas que realiza todos los días)

**Indicador.** Tareas diarias, Tiempo.

**Objetivo:** Detallar las tareas principales que realiza el empleado estableciendo el tiempo en que las realiza.

Tareas diarias	Puestos de trabajo									Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Aux. Admón.	Asistte. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Revisión de documentación y actualización (2 h)	1									1	0.94%
Supervisión de asistentes en sus tareas (1 h)	1									1	0.94%
Archivar (2 h)					1	2				3	2.83%
Verificar el total de ventas en el día (2 h)								1		1	0.94%
Ingreso de ventas al sistema (1 h)							1			1	0.94%
Cobro de clientes (3 h)							1			1	0.94%
Control de facturas (2 h)					1					1	0.94%
Ingreso de datos al sistema (2 h)					1					1	0.94%
Control de ventas (3 h)		1								1	0.94%
Cierre de ventas (1 h)		1								1	0.94%
Monitorear y actualizar inventario (2 h)			1							1	0.94%
Supervisión de calidad (3h)			1							1	0.94%
Revisión de registros contables (2 h)				1						1	0.94%
Actualizar saldos de caja y banco (1 h)				1						1	0.94%
Realizar demostraciones a los posibles consumidores (3 h)									1	1	0.94%
Realizar el pedido (4 h)									1	1	0.94%
Informar los productos de entrega (1 h)									1	1	0.94%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>17.92%</b>

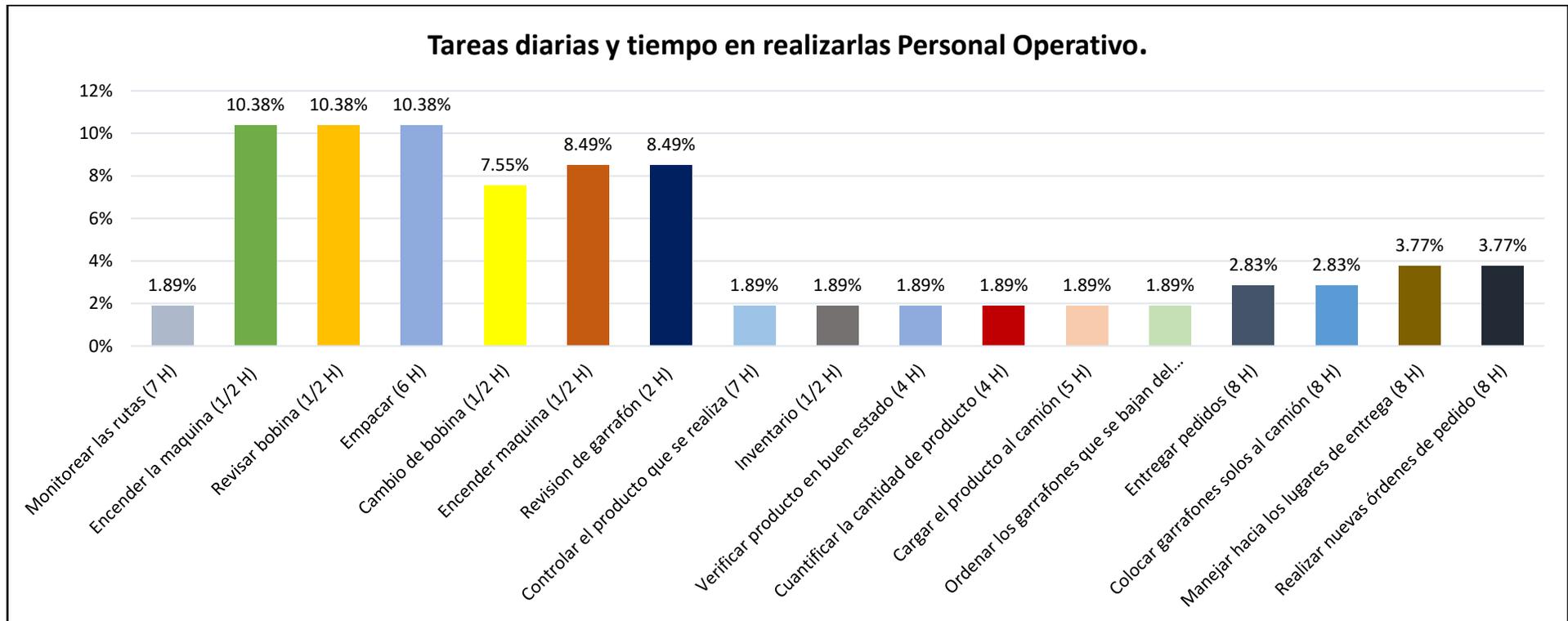
**Figura 9.1. Parte Administrativa.**



**Gráfico 9.1. Parte Administrativa.**

Tareas diarias	Puestos de trabajo Personal Operativo.								Frecuencia	%
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón		
Monitorear las rutas (7 H)			2						2	1.89%
Encender la maquina (1/2 H)							11		11	10.38%
Revisar bobina (1/2 H)							11		11	10.38%
Empacar (6 H)							11		11	10.38%
Cambio de bobina (1/2 H)							8		8	7.55%
Encender maquina (1/2 H)								9	9	8.49%
Revisión de garrafón (2 H)								9	9	8.49%
Controlar el producto que se realiza (7 H)	2								2	1.89%
Inventario (1/2 H)	2								2	1.89%
Verificar producto en buen estado (4 H)		2							2	1.89%
Cuantificar la cantidad de producto (4 H)		2							2	1.89%
Cargar el producto al camión (5 H)				2					2	1.89%
Ordenar los garrafones que se bajan del camión (3 H)				2					2	1.89%
Entregar pedidos (8 H)					3				3	2.83%
Colocar garrafones solos al camión (8 H)					3				3	2.83%
Manejar hacia los lugares de entrega (8 H)						4			4	3.77%
Realizar nuevas órdenes de pedido (8 H)						4			4	3.77%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>87</b>	<b>82.08%</b>

Figura 9.2. Parte Operativa.



**Gráfico 9.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** Las tareas diarias que los empleados del nivel administrativo y operativo realizan forman parte de la descripción del puesto, determinar lo que hace el ocupante, por qué lo hace y el tiempo estimado que tarda en realizarlo, partiendo de eso, también contribuye a definir las competencias que debe poseer el puesto de trabajo al momento que se necesite realizar una requisición de personal y volverse requisitos principales para el desempeño de sus actividades. De acuerdo a los resultados los puestos si desempeñan tareas de acuerdo al puesto tipo que pertenecen.

**10. ¿Cuáles son sus tareas periódicas? (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente.**

**Indicador.** Tareas Periódicas, Tiempo.

**Objetivo:** Enumerar las tareas que se realizan de manera periódicas en el puesto de trabajo.

Tareas periódicas	Puestos de trabajo Personal Administrativo.									Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Aux. Admón.	Asistte. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Elaboración de planilla (15 D) (1 H)	1									1	2.86%
Entrega de reportes (30 D) (3H)	1	1	1	1		2				6	17.14%
Control de presupuesto de venta (5 D) (2H)		1								1	2.86%
Elaboración de planes promocionales (30 D) (5H)		1								1	2.86%
Evaluación de costos (10 D) (2H)			1							1	2.86%
Elaboración de Estados Financieros (30 D) (3H)				1						1	2.86%
Pagos de impuestos (30 D) (1H)				1						1	2.86%
Ingreso de datos al sistema (3 D) (4H)					1					1	2.86%
Revisión de ventas (8 D) (2H)							1			1	2.86%
Revisión de cuentas por cobrar (2 D) (1H)							1			1	2.86%
Revisión de ventas (30 D) (2H)								1		1	2.86%
Agenda rutas de ventas (7 D) (2H)									1	1	2.86%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>48.57%</b>

**Figura 10.1. Parte Administrativa.**

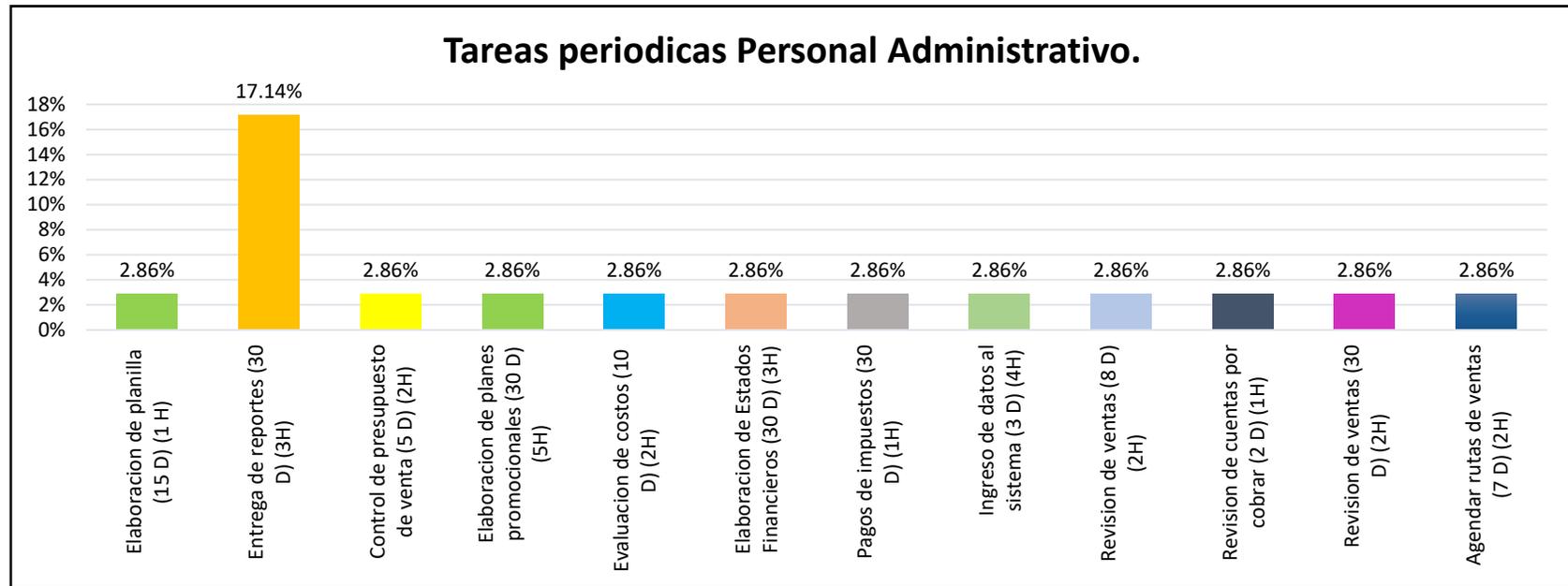


Gráfico 10.1. Parte Administrativa.

Tareas periódicas	Puestos de trabajo Personal Operativo.								Frecuencia	%
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón		
Informe de rutas (7 Días) (2 H)			2						2	5.71%
Inventario de insumos a adquirir (30 Días) (2H)	2								2	5.71%
Reporte de los productos que han salido (7 Días) (3H)		2							2	5.71%
Entregar talonario de facturas(copias) (7 Días) (1H)						4			4	11.43%
Revisión del transporte (7 Días) (2 H)						4			4	11.43%

Abrir y expandir la ruta a los mayoristas. (7 Días) (5H)			2						2	5.71%
Visitar a clientes que tengan reclamos. (90 Días) (4H)			2						2	5.71%
Promocionar en zonas que se está abriendo mercado. (90 Días) (8H)			2						2	5.71%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>51.43%</b>

Figura 10.2. Parte Operativa.

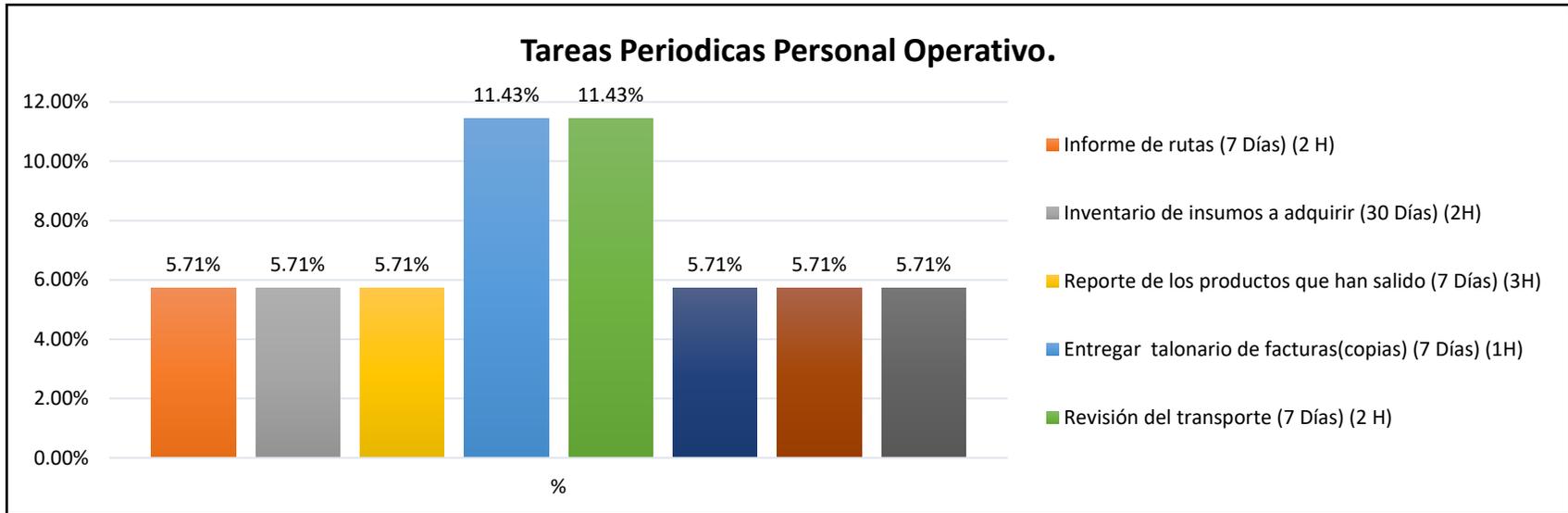


Gráfico 10.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** Los resultados muestran que en su mayoría las jefaturas son los que poseen actividades periódicas, ya que, son para tener un control detallado de lo que se ha realizado y, se verifica mediante la entrega de reportes, informes y determinan como se están desarrollando los procesos tanto administrativos como operativos, dichas tareas se realizan en un tiempo determinado no mayor a tres meses.

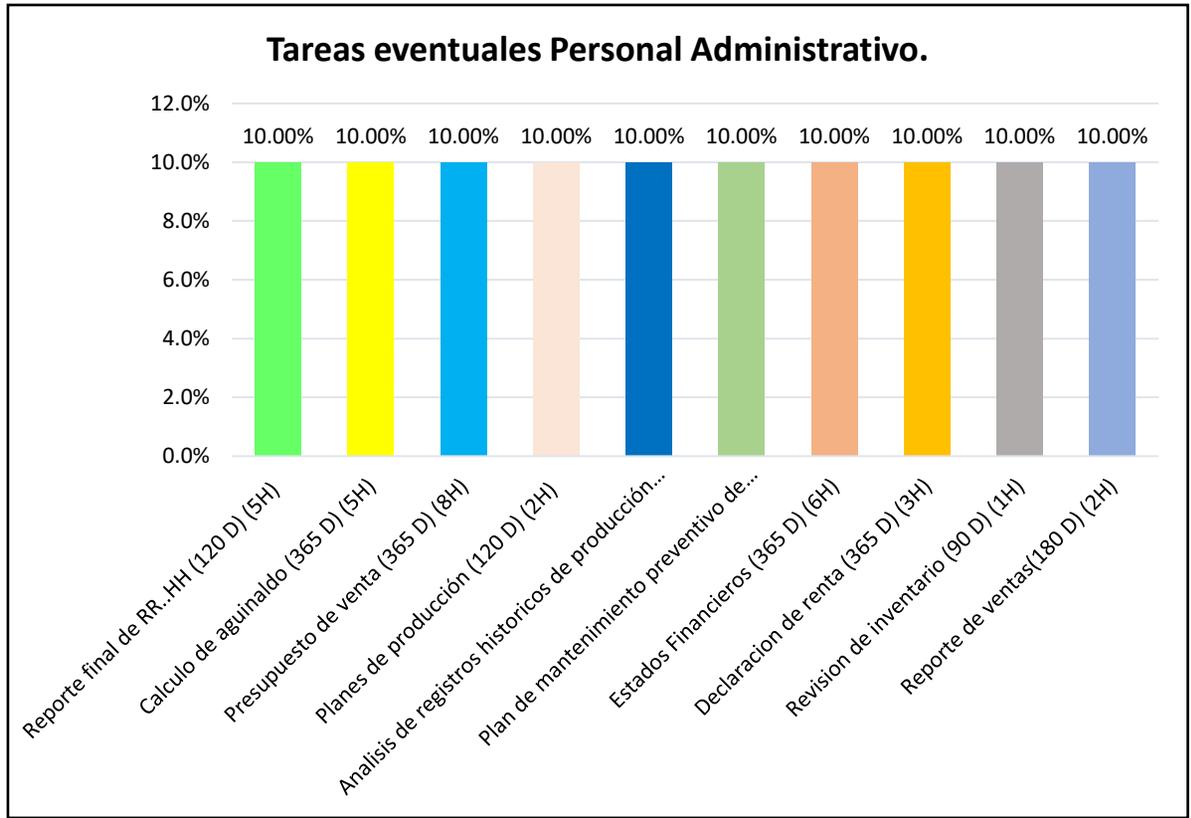
**11. ¿Qué tareas eventuales realiza? (aquellas que son semestrales o anuales)**

**Indicador.** Tareas Eventuales, Tiempo.

**Objetivo:** Especificar las tareas que el empleado realiza de manera eventual.

Tareas eventuales	Puestos de trabajo Personal Administrativo.						Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Supervisor de venta		
Reporte final de RR...HH (120 D) (5H)	1						1	10.00%
Calculo de aguinaldo (365 D) (5H)	1						1	10.00%
Presupuesto de venta (365 D) (8H)		1					1	10.00%
Planes de producción (120 D) (2H)			1				1	10.00%
Análisis de registros históricos de producción (180 D) (5H)			1				1	10.00%
Plan de mantenimiento preventivo de maquinaria (90 D) (2H)			1				1	10.00%
Estados Financieros (365 D) (6H)				1			1	10.00%
Declaración de renta (365 D) (3H)				1			1	10.00%
Revisión de inventario (90 D) (1H)					1		1	10.00%
Reporte de ventas (180 D) (2H)						1	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 11.1. Parte Administrativa.**



**Gráfico 11.1. Parte Administrativa.**

**Interpretación:** De parte del Personal Operativo no se obtuvieron datos, ya que se centran en tareas diarias y son procesos continuos, caso contrario el personal administrativo si las posee ya que en su totalidad realizan este tipo de actividades enfocados en la planeación estratégica y resultados finales anuales,

**12. ¿Realiza tareas que considera innecesarias? De ser así, descríbalas.**

**Indicador.** Tareas no asignadas.

**Objetivo.** Describir las tareas que se consideran innecesarias en relación al puesto de trabajo.

De la respectiva pregunta no se obtuvieron datos de parte del Personal Administrativo y Operativo, esto indica que no consideran que se les haya asignado tareas que no vayan acorde a su puesto que desempeñan.

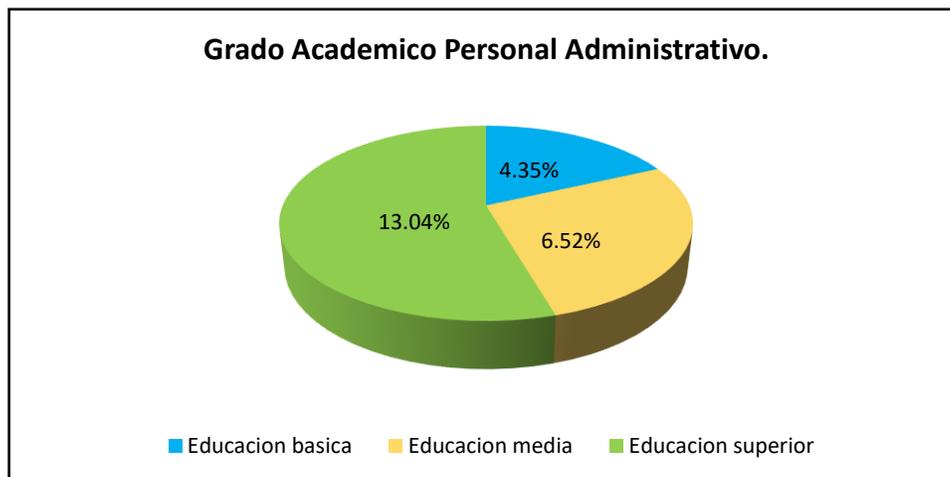
**13. ¿Cuál es el grado académico que se requiere para el desempeño del puesto de trabajo?**

**Indicador.** Conocimientos.

**Objetivo.** Identificar las competencias que requiere el empleado de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la organización que conlleve a la identificación del perfil idóneo.

Nivel Académico	Puestos de trabajo Personal Administrativo.									Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Aux. Admón.	Asist. e. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta			
Educación básica										2	2	4.35%
Educación media					1		1	1			3	6.52%
Educación superior	1	1	1	1		2					6	13.04%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>	

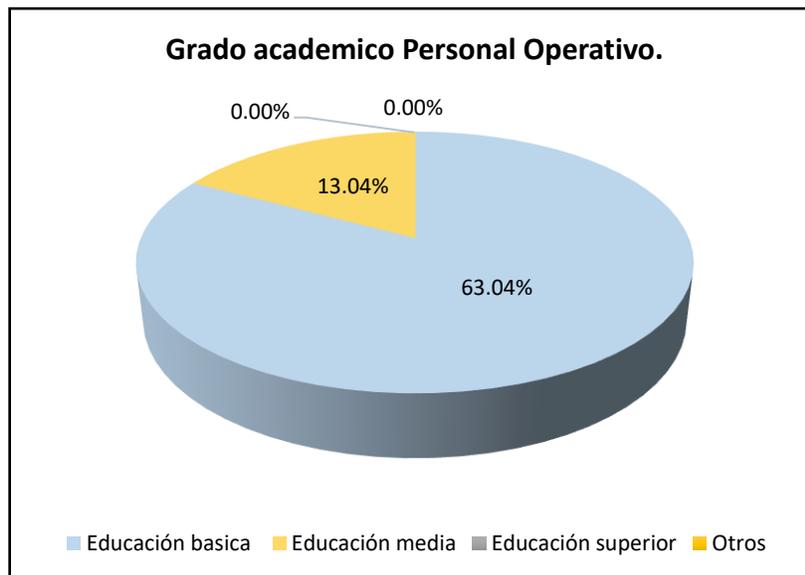
**Figura 13.1. Parte Administrativa.**



**Gráfico 13.1. Parte Administrativa.**

Grado académico	Puesto de trabajo Personal Operativo.								Frecuencia	Frecuencia Relativa
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón		
Educación básica				2	3	4	11	9	29	63.04%
Educación media	2	2	2						6	13.04%
Educación superior									0	0.00%
Otros									0	0.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>

Figura 13.2. Parte Operativa.



Gráfica 13.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** Del total de puestos dentro de la organización, el 76.08% lo comprenden el personal operativo y poseen educación media y básica, lo cual se relaciona y se adapta al puesto de trabajo que ocupan, mientras que el 13.04% ha cursado estudios superiores, ya que es de acuerdo a las competencias que requieren las jefaturas, el resto del personal administrativo pueden desempeñarse con un nivel de estudio medio, debido a que sus tareas no demandan una preparación superior.

#### 14. ¿Cuáles son las aptitudes personales que requiere el puesto que desempeña?

**Indicador.** Aptitudes.

**Objetivo.** Identificar las competencias que requiere el empleado de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la organización que conlleve a la identificación del perfil idóneo.

Aptitudes	Puestos de trabajo									Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Aux. Admón.	Asistte. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Flexibilidad				1	1			1	1	4	3.31%
Seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	2	10	8.26%
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	2	1		2	10	8.26%
Iniciativa	1	1		1	1	2	1		2	9	7.44%
Dinamismo			1						1	2	1.65%
Orientación al cliente		1							2	3	2.48%
Otros									0	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>38</b>	<b>31.40%</b>

Figura 14.1. Parte Administrativa.

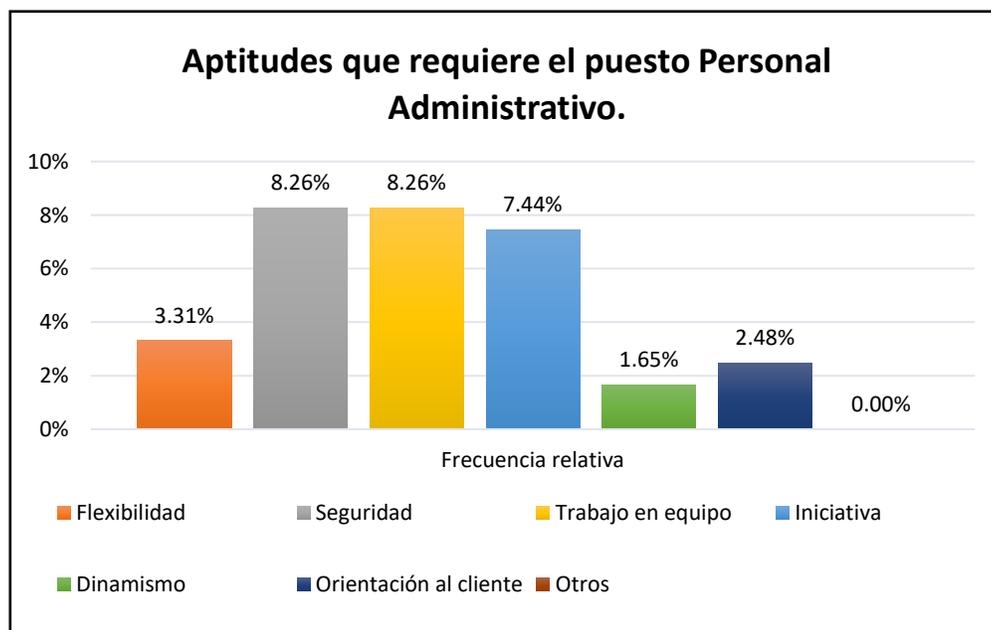


Gráfico 14.1. Parte Administrativa.

Aptitudes.	Puestos de trabajo Personal Operativo.									Frecuencia	%
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón			
<b>Flexibilidad</b>	2	2	2	1		2		7	16	13.22%	
<b>Seguridad</b>		2		1	3	2	9		17	14.05%	
<b>Trabajo en equipo</b>	2	2	2	2	3	4	8	9	32	26.45%	
<b>Iniciativa</b>	2						1	1	4	3.31%	
<b>Dinamismo</b>	2	2		1			1		6	4.96%	
<b>Orientación al cliente</b>	1				3	4			8	6.61%	
<b>Otros</b>									0	0.00%	
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>83</b>	<b>68.60%</b>	

Figura 14.2. Parte Operativa.

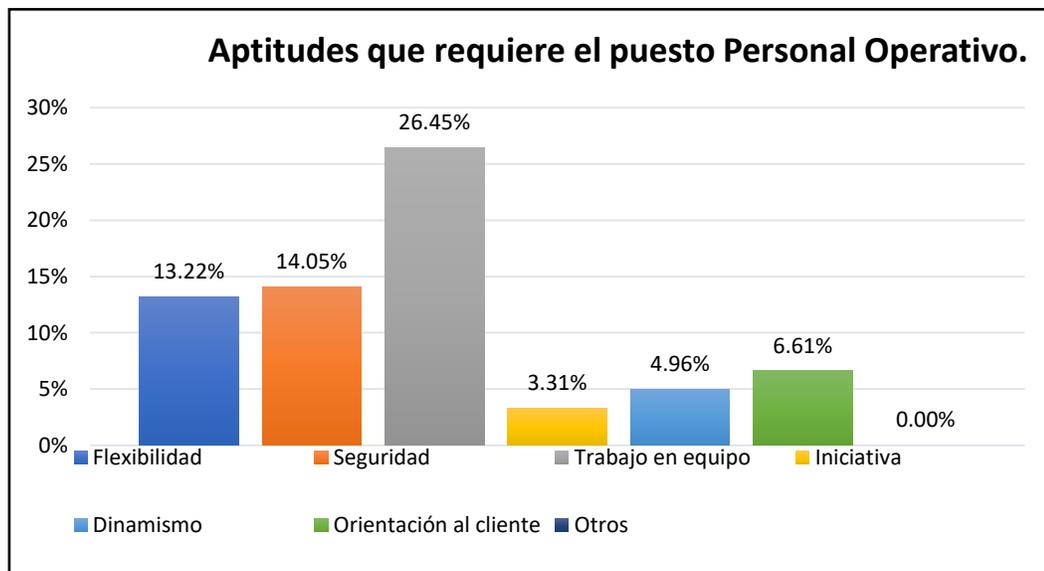


Gráfico 14.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** Cada puesto requiere de competencias que son claves para el logro de objetivos organizacionales, por consiguiente, se requiere que el personal administrativo y operativo posean aptitudes para una mejor ejecución de tareas asignadas, se mencionan aquellas que tiene una mayor representatividad para ambos niveles, son; trabajo en equipo, seguridad y flexibilidad.

### 15. ¿Qué tipo de esfuerzo físico requiere el puesto que ocupa?

**Indicador.** Requerimientos físicos, Condiciones físicas de trabajo.

**Objetivo.** Identificar las competencias que requiere el empleado de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la organización que conlleve a la identificación del perfil idóneo.

Esfuerzo físico	Puestos de trabajo Personal Administrativo.									Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Aux. Admón.	Asiste. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Complejión física										0	0.00%
Fácil visibilidad		1	1	1				1		4	3.60%
Agilidad en el trabajo	1				1	2	1	1	2	8	7.21%
Equilibrio			1							1	0.90%
Coordinación					1	2	1		2	6	5.41%
Resistencia					1					1	0.90%
Otros										0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>18.02%</b>

Figura 15.1. Parte Administrativa.

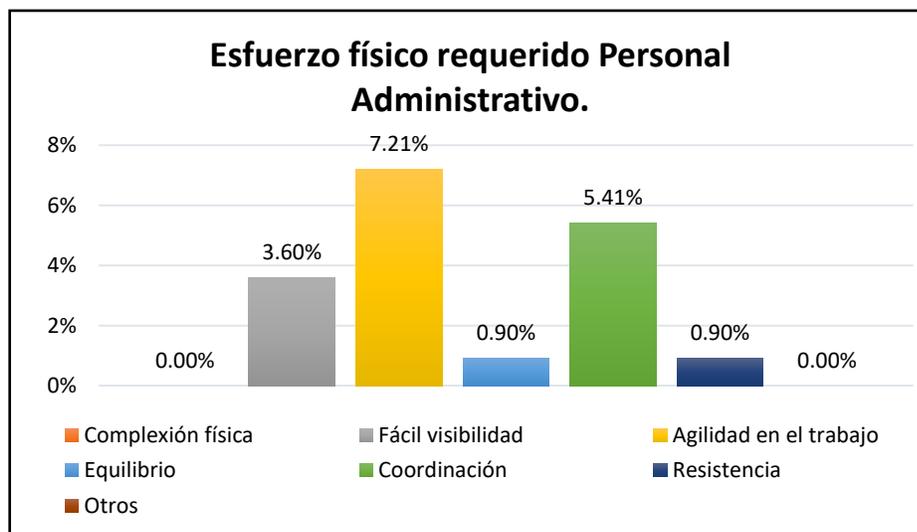


Gráfico 15.1. Parte Administrativa.

Esfuerzo Físico	Puestos de Trabajo Personal Operativo									
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón	Frecuencia	Frecuencia relativa
Complejión física		2		2	3	2			9	8.11%
Fácil visibilidad		2	2			4	9	6	23	20.72%
Agilidad en el trabajo	2	2	2	2	3	3	10	9	33	29.73%
Equilibrio		1			3	1		4	9	8.11%
Coordinación	2	2		1	3	3			11	9.91%
Resistencia				2	3	1			6	5.41%
Otros									0	0.00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>91</b>	<b>81.98%</b>

Figura 15.2. Parte Operativa.

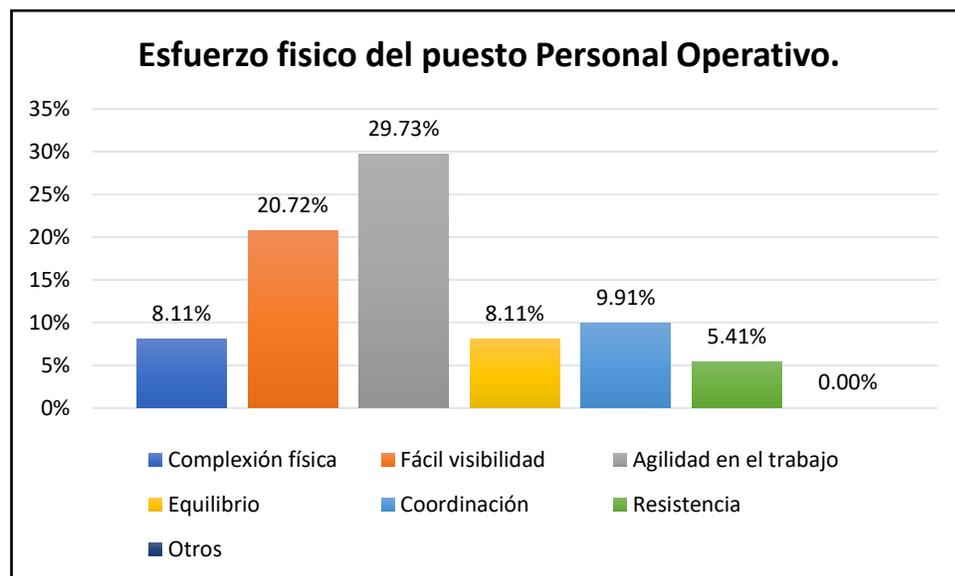


Gráfico 15.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** Los colaboradores requieren de competencias necesarias para adaptarse al puesto, considerando el aspecto físico como una de ellas, dependiendo de la exigencia física que demanda la tarea asignada, de acuerdo a los resultados obtenidos se encuentran; agilidad laboral y fácil visibilidad como las fundamentales para ambos niveles, y una minoría requiere complejión física ya que algunas de sus actividades son de carga. Identificarlas permite una mejor ejecución de las labores diarias por parte del empleado.

**16. ¿Cuáles son las actitudes que requiere el puesto?**

**Indicador.** Actitudes.

**Objetivo.** Identificar las competencias que requiere el empleado de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la organización que conlleve a la identificación del perfil idóneo.

Actitudes	Puestos de trabajo Personal Administrativo.									Frecuencia	%
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. Contable	Aux. Admón.	Asiste. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Responsabilidad	1	1	1	1	1	2	1	1	2	11	5.76%
Honestidad		1	1	1	1	2	1	1	2	10	5.24%
Cooperación							1			1	0.52%
Autocontrol	1				1				2	4	2.09%
Perseverancia		1	1		1				2	5	2.62%
Discreción	1			1	1		1			4	2.09%
Confianza en sí mismo	1		1		1				2	5	2.62%
Tolerancia		1	1		1					3	1.57%
Respeto	1	1	1		1	2			2	8	4.19%
Empatía	1	1			1		1		1	5	2.62%
Seguridad de desempeño										0	0.00%
Adaptabilidad al cambio		1	1						1	3	1.57%
Comportamiento ante los errores			1	1				1	2	5	2.62%
Otros											0.00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>64</b>	<b>33.51%</b>

**Figura 16.1. Parte Administrativa.**

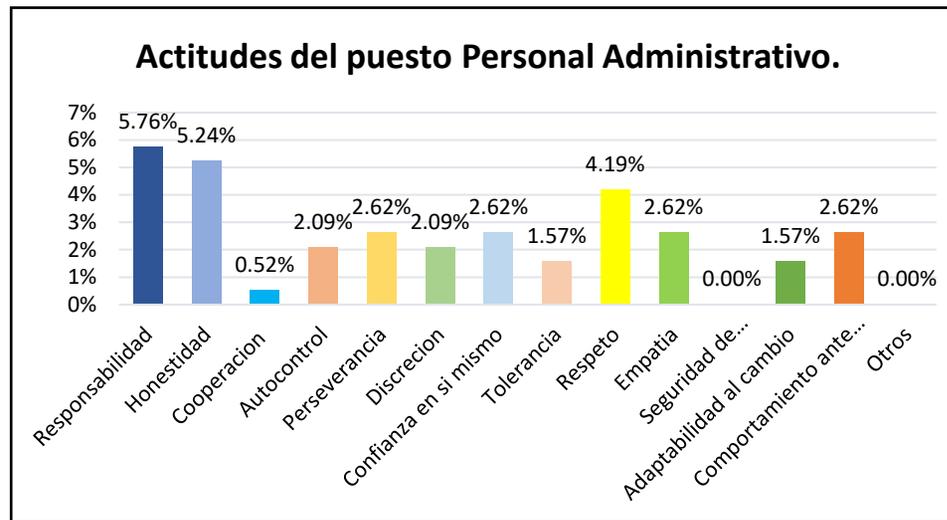
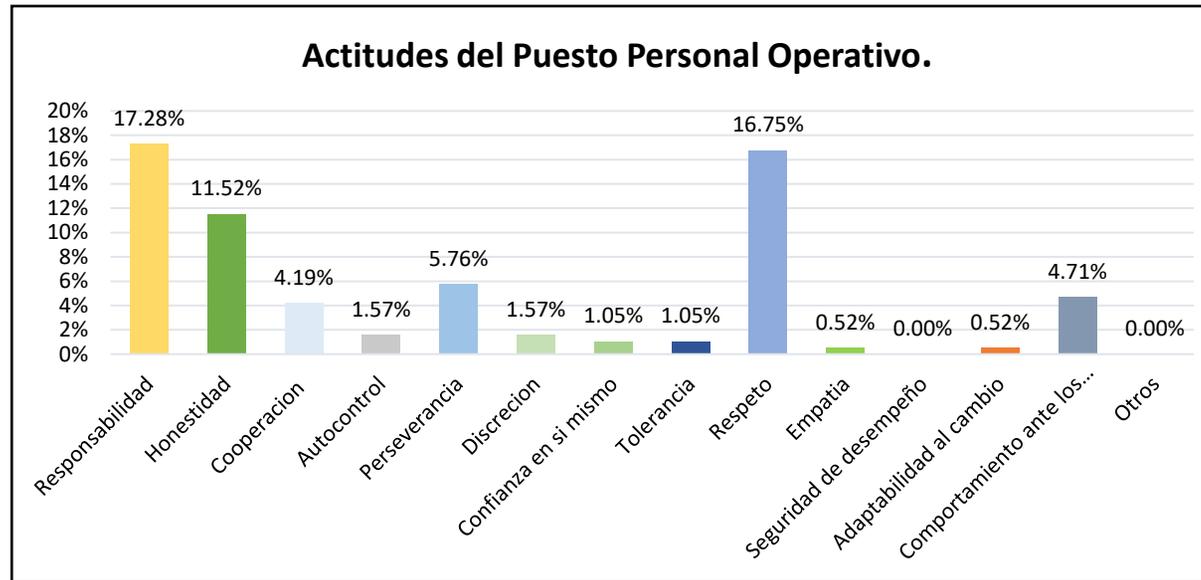


Gráfico 16.1. Parte Administrativa.

Actitudes	Puestos de trabajo Personal Operativo.									Frecuencia	%
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón			
Responsabilidad	2	2	2	2	3	4	9	9	33	17.28%	
Honestidad	2	2	2	2	3	4	4	3	22	11.52%	
Cooperación	2	2			1		3		8	4.19%	
Autocontrol	2				1				3	1.57%	
Perseverancia	2	2				1	6		11	5.76%	
Discreción	1	1				1			3	1.57%	
Confianza en sí mismo	1	1							2	1.05%	
Tolerancia	1					1			2	1.05%	
Respeto	2	2	2	2	3	4	10	7	32	16.75%	
Empatía	1								1	0.52%	
Seguridad de desempeño									0	0.00%	
Adaptabilidad al cambio	1								1	0.52%	
Comportamiento ante los errores	2				1	2		4	9	4.71%	
Otros									0	0.00%	
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>66.49%</b>	

Figura 16.2. Parte Operativa.



**Gráfico 16.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** Para generar una actitud positiva el personal de la organización debe tener una postura de; respeto, responsabilidad y honestidad, independientemente a que puesto pertenecen, ya que son fundamentales en las relaciones interpersonales, en consecuencia, generar confianza y favoreciendo los niveles de experiencia laboral, algunas específicas del personal administrativo, se consideran importante; la discreción y adaptabilidad al cambio.

**17. ¿Qué conocimientos son necesarios para desempeñar su puesto?**

**Indicador.** Conocimientos.

**Objetivo.** Identificar las competencias que requiere el empleado de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la organización que conlleve a la identificación del perfil idóneo.

Conocimientos	Puestos de trabajo Personal Administrativo.									Frecuencia	%
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. contable	Aux. Admón.	Asiste. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Inventario		1	1	1	1			1		5	2.94%
Costos			1	1	1		1		2	6	3.53%
Logística		1			1					2	1.18%
Contabilidad				1	1			1		3	1.76%
Negociación		1							2	3	1.76%
Uso de maquinaria			1							1	0.59%
Facturación		1		1	1		1		2	6	3.53%
Saber escribir	1	1			1	2	1	1	2	9	5.29%
Saber leer	1	1			1	2	1	1	2	9	5.29%
Recepción de documentos	1	1	1		1		1			5	2.94%
Manejo de documentos mercantiles	1		1	1	1					4	2.35%
Cálculo matemático		1	1	1	1	2			2	8	4.71%
Otros (Saber de leyes laborales.	1									1	0.59%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	<b>36.47%</b>

**Figura 17.1. Parte Administrativa.**

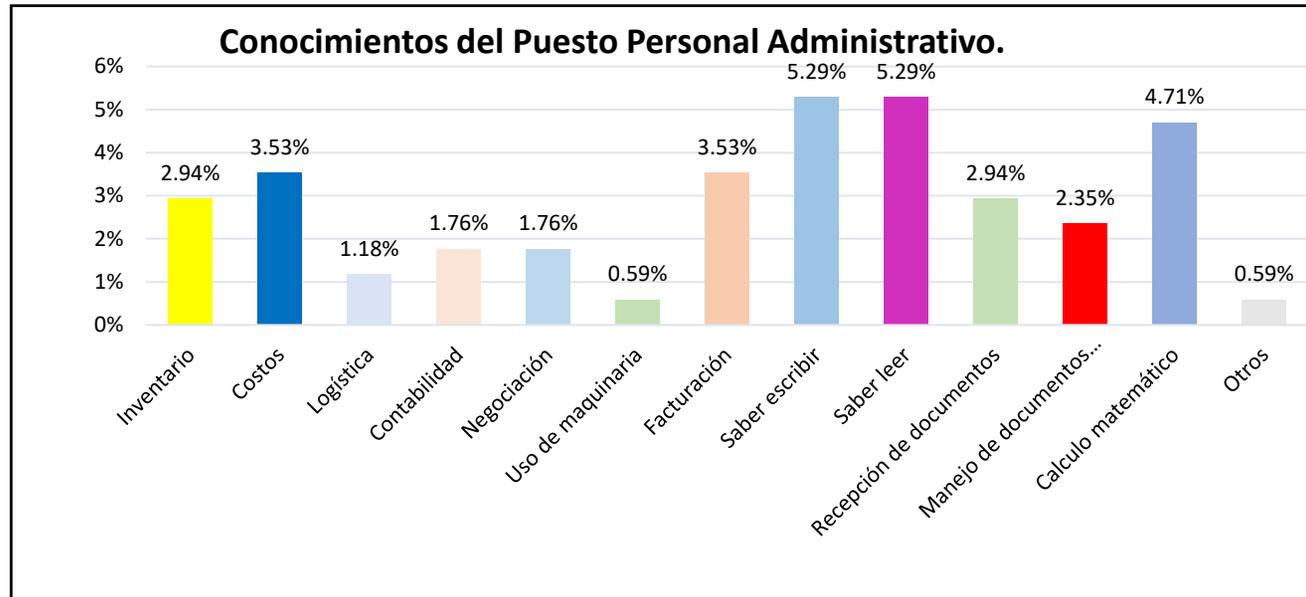
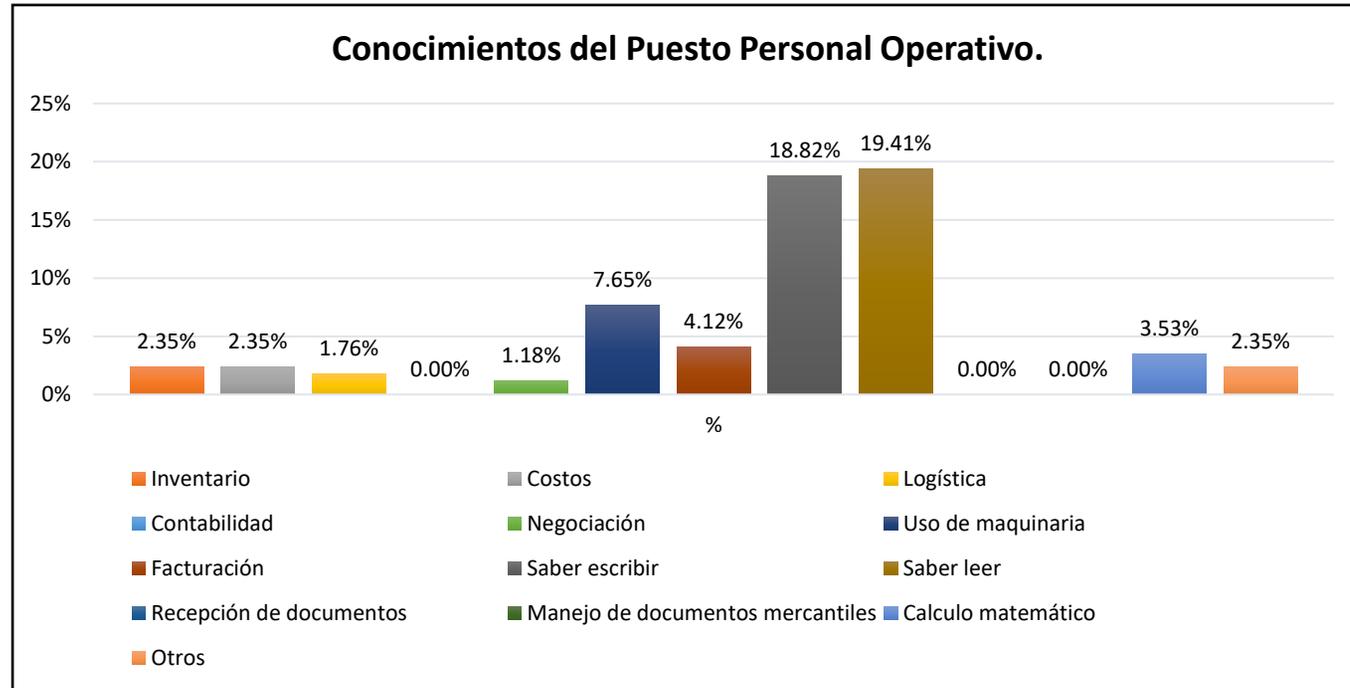


Gráfico 17.1. Parte Administrativa.

Conocimientos	Puestos de trabajo Personal Operativo.								Frecuencia	%
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón		
Inventario	2	2							4	2.35%
Costos	2	2							4	2.35%
Logística		1	2						3	1.76%
Contabilidad									0	0.00%
Negociación	2								2	1.18%
Uso de maquinaria	2						11		13	7.65%
Facturación	2	1				4			7	4.12%
Saber escribir	2	2	2	2	3	4	8	9	32	18.82%
Saber leer	2	2	2	2	3	4	9	9	33	19.41%
Recepción de documentos									0	0.00%
Manejo de documentos mercantiles									0	0.00%
Cálculo matemático					2	4			6	3.53%
Otros						4			4	2.35%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>108</b>	<b>63.53%</b>

Figura 17.2. Parte Operativa.



**Gráfico 17.2. Parte Operativa.**

**Interpretación:** Los conocimientos como saber leer y escribir se consideran indispensable, para todos los puestos de trabajo, cabe mencionar que el personal operativo de producción no demandan mayores, más que lo antes mencionados, los que deben tener los puestos de trabajo varían de acuerdo al departamento que pertenecen, y al nivel jerárquico, los puestos de la unidad de ventas, producción coinciden en que deben manejar costos, cálculo matemático e inventarios y de manera específica el departamento de ventas deben poseer capacidad de negociación y facturación, respecto al asistente administrativo y recursos humanos concuerdan en recepción de documentación.

**18. ¿Cuáles son las habilidades físicas o mentales que requiere el puesto?**

**Indicador.** Habilidades, Destrezas.

**Objetivo.** Identificar las competencias que requiere el empleado de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la organización que conlleve a la identificación del perfil idóneo.

Habilidades físicas y mentales	Puestos de trabajo Personal Administrativo.									Frecuencia	%
	G. Recursos Humanos	G. Ventas	G. Producción	Contador	Aux. contable	Aux. admón.	Asistte. de venta	Supervisor de venta	Promotor de venta		
Capacidad de aprendizaje		1	1		1	2	1	1		7	3.78%
Productividad		1	1		1		1		2	6	3.24%
Pensamiento analítico		1	1	1					1	4	2.16%
Resolución de problemas	1	1	1		1				2	6	3.24%
Creatividad		1			1					2	1.08%
Manejo de software	1	1	1			2	1			6	3.24%
Técnica de redacción		1	1							2	1.08%
Administración del tiempo			1						2	3	1.62%
Control			1	1	1					3	1.62%
Pensamiento estratégico		1								1	0.54%
Innovación		1			1					2	1.08%
Razonamiento				1					1	2	1.08%
Pensamiento lógico				1	1	2			1	5	2.70%
Liderazgo	1	1	1							3	1.62%
Relaciones interpersonales		1	1						2	4	2.16%
Uso de equipo de oficina						2	1			3	1.62%
Organización			1		1		1			3	1.62%
Comunicación			1	1	1		1	1	2	7	3.78%
Otros											0.00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>69</b>	<b>37.30%</b>

**Figura 18.1. Parte Administrativa.**

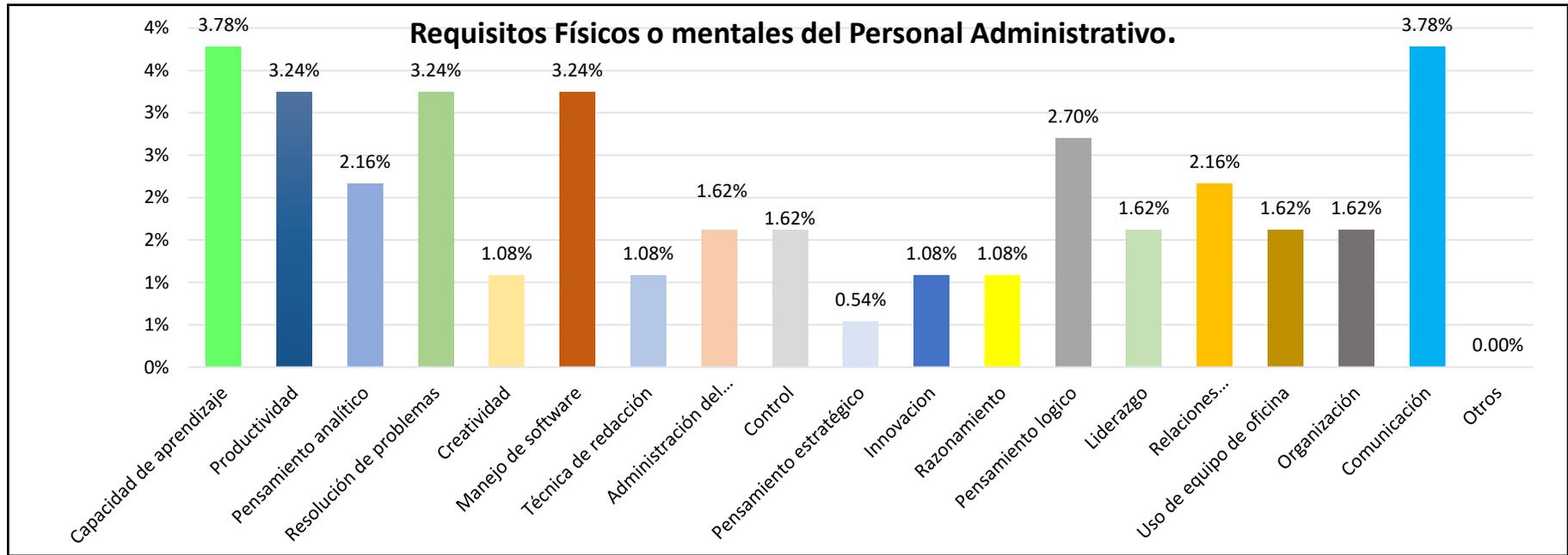


Gráfico 18.1. Parte Administrativa.

Habilidades físicas y mentales	Puestos de trabajo Personal Operativo.								Frecuencia	%
	Jefe de producción	Jefe de despacho	Jefe de ruta	Ayudante de despacho	Ayudante de carga	Motorista	Operario de bolsa	Operario de garrafón		
Capacidad de aprendizaje	2	2	2				9	9	24	12.97%
Productividad	2	2		1	3		11		19	10.27%
Pensamiento analítico									0	0.00%
Resolución de problemas	2	2							4	2.16%
Creatividad	2	2							4	2.16%
Manejo de software									0	0.00%
Técnica de redacción									0	0.00%
Administración del tiempo	1	2	2	2	3	4			14	7.57%
Control	1	1							2	1.08%
Pensamiento estratégico	2								2	1.08%
Innovación									0	0.00%
Razonamiento	2	1							3	1.62%
Pensamiento lógico	1								1	0.54%

Liderazgo	2	1							3	1.62%
Relaciones interpersonales		1		2	3	4		5	15	8.11%
Uso de equipo de oficina									0	0.00%
Organización	2								2	1.08%
Comunicación	2	2	2	1	3	4		9	23	12.43%
Otros									0	0.00%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>116</b>	<b>62.70%</b>

Figura 18.2. Parte Operativa.

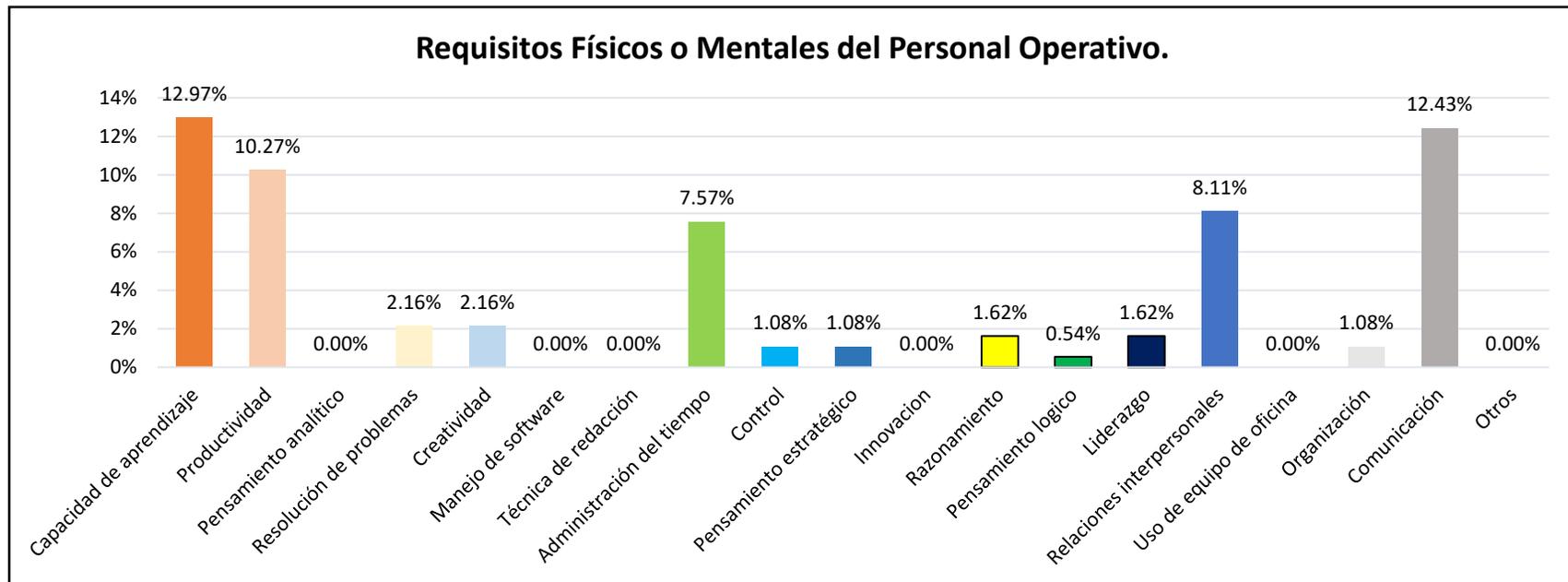


Gráfico 18.2. Parte Operativa.

**Interpretación:** A través de la investigación se pudo determinar, que para los empleados las habilidades físicas y mentales que tienen mayor relevancia en los puestos administrativos se destacan; capacidad de aprendizaje, productividad, resolución de problemas, manejo de software, comunicación y pensamiento lógico. Respecto al personal operativo destacan la capacidad de aprendizaje, productividad, administración del tiempo, relaciones interpersonales y comunicación, esto radica en que el personal está más orientado a realizar procesos continuos, por tanto, deben tener habilidades prácticas necesarias, que permitan el cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización.

**ANEXO 2 Resumen de ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS PRIMAVERAL S, A de C.V.**

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la entrevista que fue realizada a la Gerente Administrativo, de la empresa objeto de estudio, quien es la responsable de la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Evento</b>	<b>Interpretación</b>
1. ¿En qué puesto se desempeña usted dentro de la organización?	Gerente Administrativo.	De acuerdo a la información que la persona entrevistada nos brindó se conoce el puesto tipo que este ejerce dentro de la organización.
2. Puestos de trabajo bajo su mando	Contador General. Auxiliar contable. Facturación	Con la información brindada se conoció los puestos tipos de los cuales está a cargo y con los que este se relaciona para el desarrollo de sus tareas.
3. Tareas que realiza en su puesto de trabajo	Monto de ventas. Control de contabilidad. Control de RR.HH. Movimiento bancario. Análisis de las ventas planificación de revisión de misión y visión.	Con respecto a los datos obtenidos se conoce las tareas que el Gerente Administrativo realiza de manera diaria, es decir, este tiene un control de todo lo que pasa dentro de la empresa, para que cumpla con sus objetivos.
4. Grado académico para ejercer el puesto de trabajo	Educación superior.	Para poder ejercer el puesto tipo de Gerente Administrativo es necesario que la persona tenga estudios de educación superior, es decir, Universidad.
5. Carreras más aptas para desempeñar el puesto de trabajo	Licenciatura en Administración de Empresas. Ingeniería Industrial.	La persona que ocupe el puesto de trabajo, tiene que ser Licenciado en carreras afines a las Ciencias Económicas, cabe recalcar que es necesario que tenga experiencia previa en el manejo de una empresa.
6. Conocimientos para desarrollar eficientemente las tareas	Aplicación del proceso administrativo. Dominio de paquete Microsoft Office. Finanzas. Contabilidad. Uso de plataformas bancarias. Gestión estratégica. Elaboración y manejo de presupuestos. Elaboración de cartera de clientes. Mercadeo.	Para el desarrollo de las tareas principales del puesto es necesario que la persona tenga el conocimiento básico sobre el manejo de la empresa entre las cuales están las que se describen en el cuadro anterior, a través de las cuales le serán necesarias para un mejor desenvolvimiento en el puesto.

7. Habilidades para desarrollar apropiadamente sus tareas.	Pensamiento crítico. Capacidad de delegar. Toma de decisiones. Uso de tecnología. Capacidad de negociación. Liderazgo. Influencia social. Resolución de problemas. Inteligencia emocional. Innovación. Trabajo en equipo.	Las habilidades son una herramienta indispensable que una persona debe poseer para el desarrollo óptimo de sus tareas, cabe recalcar que por el puesto tipo las más importantes que la entrevistada nos detalló son Pensamiento crítico, decisiones adecuadas para que la empresa crezca, llevado de la mano con la resolución de problemas, ya sea en el ámbito de personal o estratégico, tienen que buscar la solución más favorable siempre.
8. Actitudes necesarias para ocupar el puesto.	Autocontrol. Confiable. Integro. Optimista. Empatía. Paciencia. Honradez. Seguridad. Lealtad. Perseverancia.	Las actitudes son un aspecto fundamental para conocer las competencias que una persona pueda ejercer dentro de la empresa, para la persona entrevistada recalca que todas son importantes pero las que fundamentan más el puesto son seguridad, integro de sí mismo para mostrar que todo lo que se realiza es confiable a fin de garantizar resultados positivos.
9. Aptitudes que el puesto de trabajo demanda.	Iniciativa. Intuición. Creatividad. Comunicación eficaz. Adaptabilidad al cambio. Motivación.	Las aptitudes que la persona que ejerce el puesto tiene que poseer en gran manera son la iniciativa y adaptación al cambio ya que se tiene que adaptar a las circunstancias que se le presenten, junto al trabajo en equipo ya que este puesto tipo es el puesto más alto dentro de la empresa, y este tiene que establecer buenas relaciones laborales con sus subordinados.
10. Nivel salarial asignado al puesto	\$1,200.00	El salario que este puesto de trabajo recibe es de \$1,200.00; debido a las tareas que este desarrolla dentro de la empresa ya que requieren de responsabilidad.
11. Equipos y materiales esenciales que requiere el puesto	Equipo de computo	Los equipos y materiales que este puesto necesita para el desarrollo de sus tareas en equipo de cómputo ya que prácticamente toda ronda de planeación estratégica, tiene que utilizar el manejo de Office.
12. Experiencia necesaria al momento que se requiere contratar personal	Gerente General. Administrador Financiero de (4 a 5 años como mínimo en puestos similares)	La experiencia laboral previa para poder ejercer el puesto de Gerente Administrativo dentro de la empresa es un aspecto importante, ya que requiere de 4 a 5 años haber ejercido un puesto igual o similar en otras empresas.