



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL EN  
EL SUPERMERCADO CARRANZA**

**ELABORADO POR:  
JESIKA VARGAS UBAU**

**PROFESORA ASESORA:  
MBA. EILEEN BARRANTES BARRANTES.**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE BACHILLERATO  
UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE, 2009**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN E INTEGRACION DE  
PERSONAL EN EL SUPERMERCADO CARRANZA**

**ELABORADO POR:  
JESIKA VARGAS UBAU**

**PROFESORA ASESORA:  
MBA. EILEEN BARRANTES BARRANTES**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE BACHILLERATO  
UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE, 2009**

# I. DEDICATORIA

A Dios benditas gracias por la vida y sabiduría que me ha concedido, por haberme dado la fuerza y el valor para culminar esta etapa más de la vida y por empezar una nueva, siempre en compañía y con sus bendiciones.

A mi madre la señora † María Zeneida Ubau, que con su confianza y apoyo incondicional, tuve la seguridad para ejecutar cada uno de mis acciones y me dio el cariño y apoyo mientras estuvo conmigo.

A David Vargas en quien he encontrado un ejemplo de esfuerzo y voluntad, ha sido un gran apoyo en todo este tiempo.

A mi familia en general con cariño y agradecimiento por el apoyo incondicional.

## II. AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo a Dios por el don de la vida y por darme la oportunidad de estar en este momento aquí y otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo.

Al Instituto Tecnológico de Costa Rica, por haberme formado profesionalmente.

A mi Asesora MBA. Eileen Barrantes Barrantes, gracias por su apoyo con la realización de la práctica, brindándome la guía y consejo para hacer las cosas de la mejor manera posible.

Al Supermercado Carranza, especialmente al señor Félix Carranza Rojas que me brindó la oportunidad de realizar este trabajo en su empresa y a todo el personal de la empresa Supermercado Carranza en general.

### III. RESUMEN

El presente trabajo propone brindar al Supermercado Carranza, las herramientas necesarias para el desarrollo de la empresa en ámbitos relacionados con Recursos Humanos, de aquí surge el Manual Organizacional, Manual de Puestos y la Propuesta de Reclutamiento y selección.

El Manual Organizacional del Supermercado Carranza despliega con detalle la organización, las unidades que lo integran y las funciones de cada una de ellas para el logro de sus objetivos.

El Manual de Puestos contiene la información necesaria como guía clara de qué características debe tener y cuáles funciones debe desempeñar el personal. Además sirve de orientación al actual personal que labora para el Supermercado Carranza.

La propuesta de reclutamiento y selección para la empresa contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la ejecución del proceso, y el personal responsable, así como, la representación gráfica de la actividad.

## IV. ABSTRACT

The main purpose of this project is to offer Supermercado Carranza the necessary tools to develop the Human Resources area. By designing Organization Manual, Position Manual and recruiting and personnel selection process.

The Organizational Manual of the Supermercado Carranza displays in detail the organization, its functional units and their specific functions to achieve their goals.

The Position Manual contains the necessary information to be a clear guide of the required characteristics, the functions that must be carried out by the personnel. In addition it directs the actual personnel that works for Supermercado Carranza

The recruiting and personnel selection process for the company contains a description of activities that should be followed when carrying out this process, defines its responsibilities, it also shows the graphic representation of the activity.

# V. INDICE DE CONTENIDOS

<b>I. DEDICATORIA</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>II. AGRADECIMIENTO</b> .....	<b><i>ii</i></b>
<b>III. RESUMEN</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>IV. ABSTRACT</b> .....	<b><i>iv</i></b>
<b>V. INDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b><i>v</i></b>
<b>VI. INDICE DE CUADROS</b> .....	<b><i>xiii</i></b>
<b>VII. INDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b><i>xiv</i></b>
<b>VIII. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>IX. CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>A. REFERENCIA EMPRESARIAL</b> .....	<b>5</b>
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	5
2. ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA .....	6
3. MISIÓN .....	7
4. VISIÓN .....	7
5. VALORES.....	7
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	8
7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	9
<b>B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>10</b>
<b>C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>D. OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
1 . GENERAL .....	12
2 . ESPECIFICOS .....	12
<b>E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>13</b>

<b>X. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>A. ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO: .....</b>	<b>15</b>
<b>B. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS:.....</b>	<b>15</b>
1. POLÍTICAS DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2. POLÍTICAS DE APLICACIÓN DE PERSONAL .....	16
3. POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
4. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
5. POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE PERSONAL.....	17
<b>C. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ....</b>	<b>17</b>
<b>D. MANUALES:.....</b>	<b>18</b>
<b>E. CLASES DE MANUALES: .....</b>	<b>18</b>
<b>F. MANUAL ORGANIZACIONAL: .....</b>	<b>19</b>
1. CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN: .....	19
<b>G. MANUAL DE PUESTOS:.....</b>	<b>24</b>
1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS:.....	24
2. ANÁLISIS DE CARGOS: .....	25
3. ETAPAS DEL ANALISIS DE CARGOS.....	25
4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	27
5. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS:.....	33
<b>H. RECLUTAMIENTO DE PERSONAS.....</b>	<b>34</b>
6. REQUISICIÓN DE PERSONAL .....	35
7. CREACIÓN/VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO VACANTE.....	36
8. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	37
9. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO .....	38
10. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES.....	38
11. ANALISIS CURRICULAR .....	39

<b>I.</b>	<b>SELECCIÓN DE PERSONAS .....</b>	<b>39</b>
1.	BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS .....	39
2.	EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	42
<b>J.</b>	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>
1.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	44
2.	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	45
3.	INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	45
4.	INVESTIGACIÓN CAUSAL.....	45
<b>K.</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>46</b>
1.	FUENTES PRIMARIAS.....	46
2.	FUENTES SECUNDARIAS.....	46
3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
1.	EL CUESTIONARIO .....	46
2.	LA ENTREVISTA.....	47
3.	LA ENCUESTA .....	47
<b>XI.</b>	<b><i>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</i></b>	<b>49</b>
<b>A.</b>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>49</b>
1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.	SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	49
3.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	50
4.	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
5.	ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL .....	51
<b>B.</b>	<b>MANUAL DE PUESTOS .....</b>	<b>52</b>
1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	52
2.	SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	52
3.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	53
4.	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	54
5.	ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS .....	54

6.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	57
<b>C.</b>	<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....</b>	<b>57</b>
1.	DESARROLLO DE POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	57
2.	REQUISICIÓN DE PERSONAL. ....	57
3.	SOLICITUD DE EMPLEO .....	58
4.	CREACIÓN/VALIDACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO PARA EL CARGO VACANTE.....	58
5.	DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	58
6.	DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO .....	59
7.	RECEPCIÓN DE SOLICITUDES.....	59
8.	VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS .....	59
9.	PRUEBAS DE IDONEIDAD .....	59
10.	DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO .....	60
11.	DECISIÓN DE CONTRATAR .....	60
<b>CAPÍTULO IV. MANUAL ORGNANIZACIONAL .....</b>		<b>62</b>
<b>A.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN .....</b>	<b>62</b>
1.	NOMBRE OFICIAL DE LA EMPRESA .....	62
2.	NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA .....	62
3.	LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....	63
4.	TITULO DEL MANUAL.....	63
5.	NIVELES JERÁRQUICOS QUE COMPRENDE .....	63
6.	LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN .....	64
7.	NÚMERO DE REVISIÓN.....	64
8.	RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN .....	64
9.	CANTIDAD DE EJEMPLARES IMPRESOS.....	65
<b>B.</b>	<b>CONTENIDO.....</b>	<b>65</b>
<b>C.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>66</b>
1.	CONCEPTO .....	66
2.	PROPÓSITO.....	66

3.	ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	67
4.	DIRIGIDO A .....	67
5.	UTILIZACIÓN.....	67
6.	REVISIONES .....	67
<b>D.</b>	<b>DIRECTORIO .....</b>	<b>68</b>
<b>E.</b>	<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....</b>	<b>68</b>
1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	68
2.	ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA .....	70
3.	MISIÓN .....	70
4.	VISIÓN .....	71
5.	VALORES.....	71
<b>F.</b>	<b>LEGISLACIÓN O BASE LEGAL .....</b>	<b>71</b>
<b>G.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA.....</b>	<b>73</b>
<b>H.</b>	<b>FUNCIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>I.</b>	<b>ORGANIGRAMA.....</b>	<b>79</b>
<b><i>CAPÍTULO V. MANUAL DE PUESTOS.....</i></b>		<b><i>80</i></b>
1.	ANÁLISIS PREVIO A LA PRESENTACIÓN DEL MANUAL.....	82
2.	PRESENTACIÓN DEL MANUAL.....	83
3.	ESTRUCTURA DEL MANUAL .....	83
4.	PUESTOS DEL MANUAL.....	87
<b>GERENTE GENERAL .....</b>		<b>88</b>
<b>ENCARGADO DE DESPACHO .....</b>		<b>93</b>
<b>ADMINISTRADOR .....</b>		<b>98</b>
<b>CONTADOR .....</b>		<b>105</b>
<b>ENCARGADO DE COMPRAS .....</b>		<b>109</b>
<b>ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRO.....</b>		<b>114</b>

JEFE DE DISPLAY .....	119
DISPLAY .....	124
CAJERO .....	128
BODEGUERO .....	133
VERDULERO .....	137
PANADERO.....	141
JEFE DE CARNICERÍA .....	145
AYUDANTE DE CARNICERÍA.....	149
ENCARGADO DE SERVICIO A DOMICILIO.....	153
SUB JEFE DE DESPACHO .....	157
FACTURADOR.....	162
AGENTE DE VENTAS.....	166
ENCARGADO DE .....	171
MISCELANEA .....	175
<b>XIII. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....</b>	<b>180</b>
<b>A. INTRODUCCIÓN:.....</b>	<b>180</b>
<b>B. SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>180</b>
<b>C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>181</b>
<b>D. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. ....</b>	<b>183</b>
2. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	183
5. REQUISICIÓN DE PERSONAL .....	185
6. SOLICITUD DE EMPLEO .....	186
7. CREACIÓN/VALIDACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO PARA EL CARGO VACANTE....	186
8. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	187
9. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO .....	187

10. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES.....	188
11. ANÁLISIS CURRICULAR .....	188
12. VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS .....	189
13. PRUEBAS DE IDONEIDAD .....	190
14. DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO .....	191
15. DECISIÓN DE CONTRATAR .....	191
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....</b>	<b>192</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	192
2. SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	192
3. PROCEDIMIENTO PROPUESTO.....	195
4. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO .....	200
<b>XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>208</b>
CONCLUSIONES GENERALES.....	208
CONCLUSIONES DEL MANUAL ORGANIZACIONAL.....	208
CONCLUSIONES DEL MANUAL DE PUESTOS.....	209
CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION .....	210
<b>3. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>210</b>
RECOMENDACIONES GENERALES.....	210
RECOMENDACIONES DEL MANUAL ORGANIZACIONAL.....	211
RECOMENDACIONES DEL MANUAL DE PUESTOS.....	211
RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCÓN.....	211
<b>XV. LITERATURA CONSULTADA .....</b>	<b>213</b>
<b>XVI. APENDICES.....</b>	<b>215</b>
<b>APENDICE Nº 1. CUESTIONARIO MANUAL DE PUESTOS.....</b>	<b>215</b>
<b>APENDICE Nº 2. REQUISICIÓN DE PERSONAL .....</b>	<b>226</b>
<b>APENDICE Nº 3. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO .....</b>	<b>228</b>
<b>APENDICE Nº 4. PERFIL PARA LA PUBLICACIÓN DEL PUESTO .....</b>	<b>231</b>

<b>APENDICE Nº 5. COMUNICADO INTERNO .....</b>	<b>233</b>
<b>APENDICE Nº 6. ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS.....</b>	<b>235</b>
<b>XVII. ANEXOS.....</b>	<b>238</b>
<b>ANEXO Nº 1. DOCUMENTO UTILIZADO PARA REALIZAR EL CONTRATO DE TRABAJO .....</b>	<b>238</b>
<b>ANEXO Nº 2. PLANILLA .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO Nº 3. EJEMPLO DE PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTA .....</b>	<b>240</b>

## VI. INDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1 Entrevista Personal.....	28
CUADRO 2.2 Observación Directa .....	29
CUADRO 2.3 Cuestionario.....	31
CUADRO 4.1 Directorio Junta Directiva.....	67
CUADRO 4.2 Directorio Junta Directiva.....	73

## VII. INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 2.1 Factores de Especificación .....	31
ILUSTRACIÓN 2.2 Requisición de Personal .....	35

# INTRODUCCIÓN

---





## VIII. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en la empresa Supermercado Carranza, el cual se ubica frente a la plaza de deportes, en Los Chiles, frontera norte, este se encuentra en el mercado desde el año 1991, y se dedica a brindar el servicio de venta de bienes de consumo.

El principal objetivo de este trabajo es contribuir con la mejora del proceso de incorporación y gestión del capital humano en la organización Supermercado Carranza.

Se elaboró un Manual Organizacional, un Manual de Puestos y una propuesta para realizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

En el presente documento el lector podrá encontrar los siguientes apartados:

Capítulo I, Generalidades de la Investigación, en el se encuentran la referencia empresarial, justificación del estudio, planteamiento del problema, los objetivos y el alcance y limitación de la Investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, se detallan todos los conceptos básicos para la comprensión del proyecto.

Capítulo III, Marco Metodológico, se describe la metodología empleada para llevar a cabo el proyecto.

Capítulo IV, Manual Organizacional, donde se presenta la estructura orgánica de la empresa Supermercado Carranza y establece los niveles jerárquicos y líneas de autoridad.



Capítulo V, Manual de Puestos, el cual se elaboró con el objetivo de clarificar las funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo en cada uno de los puestos existentes en el Supermercado Carranza. Se pretende que el Manual de Puestos les permita realizar una adecuada atracción de aspirantes a los cargos y que fundamente las decisiones de contratación.

Capítulo VI, Proceso de Reclutamiento y Selección, en el cual se encuentra la propuesta para realizar el proceso de reclutamiento y selección y para el cual se elaboraron los documentos relacionados al proceso.

Capítulo VII, Conclusiones y Recomendaciones, Contiene las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto.

# CAPÍTULO I

---

## GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN





## IX. CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las generalidades de la investigación, este capítulo hace referencia a aspectos generales tales como; antecedentes, actividad a la que se dedica la empresa, misión, visión, y la estructura orgánica del Supermercado. Además, contiene el tema, justificación del problema, el problema, los objetivos y los alcances y limitaciones de la misma.

### A. REFERENCIA EMPRESARIAL

Almacén Los Chiles A y C.S.A.

#### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

##### **Fundación:**

El Supermercado abrió sus puertas en el año 1991 bajo el nombre de Comercial del Norte de Los Chiles.S.A., el cual se cambió para el año 2001 y paso al nombre jurídico de Almacén Los Chiles A y C.S.A. y conocido bajo el nombre comercial Supermercado Carranza. A sus inicios contaba con una capacidad instalada de cuatro empleados.



### **Historia:**

Fue el espíritu emprendedor de hermanos Carranza: Sr. Félix Carranza Rojas, José Luis Carranza Rojas y Gustavo Carranza Rojas, quienes vieron la oportunidad en la zona de incursionar en el negocio de venta de productos.

Cuando el Supermercado se iniciaba la principal actividad comercial estaba dirigida al comercio internacional, la mayor cantidad de ventas que se realizaban era con el país vecino Nicaragua, los productos se transportaban por medio del Río Frio.

Los productos que se comercializaban eran Productos Menen, pollos, mortadelas, embutidos, baterías, Productos Tosty, Pozuelo, arroz y Productos Monte Azul, entre otros, esta se extendió alrededor de cuatro años y posteriormente su expansión se dió en la comunidad de Los Chiles, donde se captó la necesidad de que la comunidad de Los Chiles contara con un moderno servicio de expendio de productos con alineamiento a los cánones modernos de autoservicio.

Se ubicó durante diez años frente a Radio Sistema Cultural Los Chiles. Debido a que su capacidad instalada era muy pequeña. Se trasladó frente a la Plaza de Deportes Los Chiles, Frontera Norte, a un nuevo edificio con mayor capacidad para el año 2001.

Actualmente cuenta con los siguientes departamentos: abarrotes, cristalería, carnicería, pollos, verdulería, licores y bebidas, panadería Musmanni, confitería y línea blanca.

Cuenta con un parqueo para aproximadamente 12 vehículos.

## **2. ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA**

El Supermercado Carranza es un establecimiento comercial, que se dedica a brindar el servicio de venta de bienes de consumo entre los cuales se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza.



### 3. MISIÓN

Ofrecer productos y servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes del cantón de Los Chiles con la mejor relación precio-calidad, a través de un sistema de trabajo en el que todos los colaboradores busquen la mejora continua y con esto el crecimiento del Supermercado Carranza. Comprometidos siempre con el crecimiento de nuestro equipo humano, el mejoramiento de nuestros procesos y una óptima rentabilidad.

### 4. VISIÓN

Ser el Supermercado líder en la comercialización de alimentos y productos de consumo masivo en el Cantón de Los Chiles, con una oferta de productos de primera calidad, al mejor precio y con una atención superior al cliente.

### 5. VALORES

- ▶ Honradez
- ▶ Respeto a la persona
- ▶ Disciplina
- ▶ Orden
- ▶ Puntualidad
- ▶ Limpieza
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Servicio al cliente



## 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A continuación se presenta la estructura organizativa del Supermercado Carranza, en la cual se refleja la posición de los puestos que conforman actualmente la empresa, así como relaciones, niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

### **Unidades:**

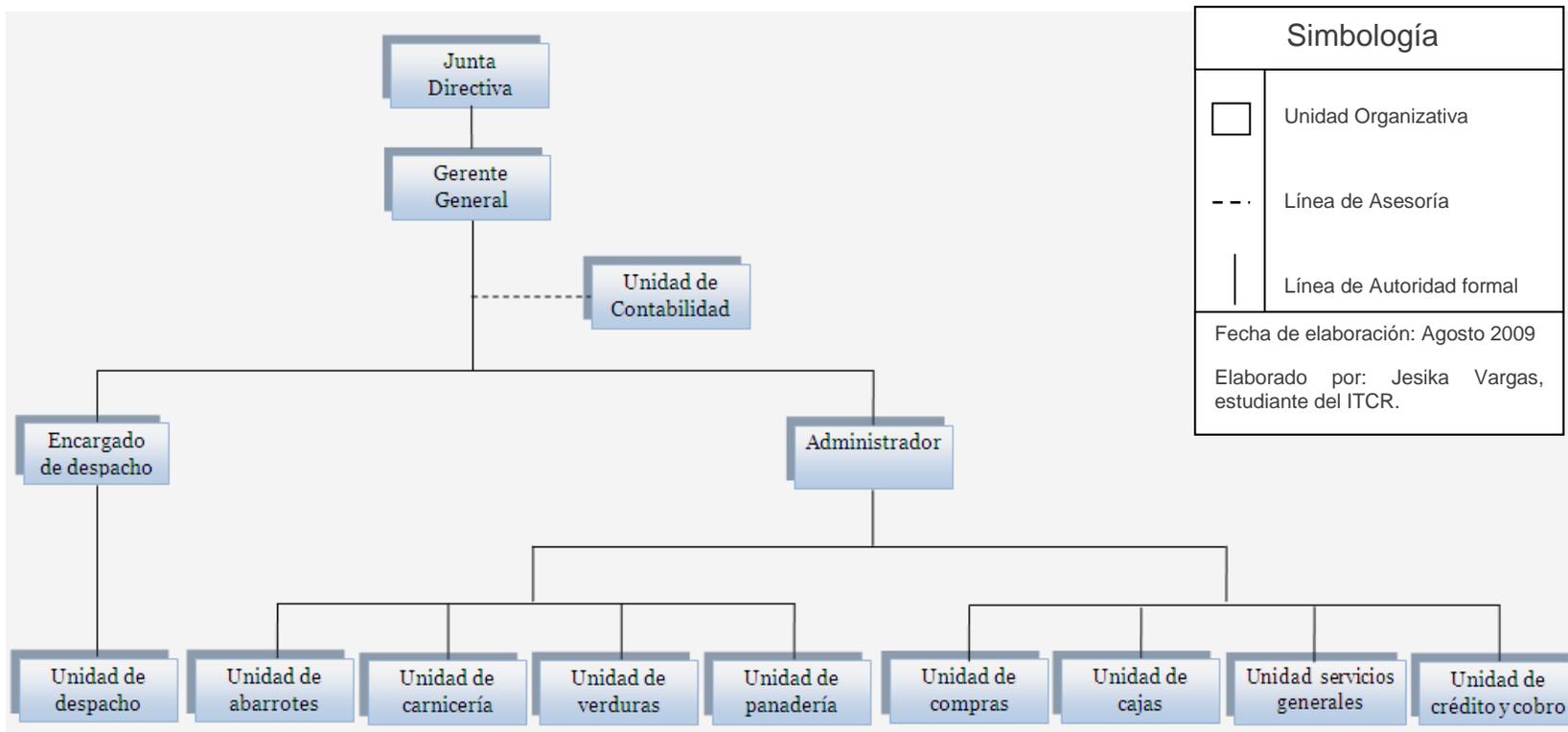
El capital humano está compuesto por 26 empleados distribuidos en unidades; unidad gerencial, unidad administrativa, unidad de cajas, unidad de abarrotes, unidad de despacho, unidad de servicios generales, unidad de carnicería, unidad de verduras, unidad de panadería, unidad de crédito y cobro y unidad de compras.

En las diferentes unidades presentes en el Supermercado se encuentran los siguientes puestos; gerencia, encargado de despacho, administrador, contador, crédito y cobro, compras, sub jefe de despacho, jefe de display, display, jefe de carnicería, ayudante de carnicería, verdulero, panadero, bodegueros, repartidores, agente de ventas, facturador, cajeros, vigilancia y limpieza.



# Supermercado Carranza

## 7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





## B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Debido a que el Supermercado ha experimentado un alto crecimiento, se ha visto en la necesidad de incrementar su personal, sin embargo su estructura sigue siendo la misma de años anteriores, en la cual todas las responsabilidades están concentradas en el gerente y administrador de la empresa, y además las funciones para cada puesto de trabajo no se encuentran bien definidas.

Así mismo, no se cuenta con una persona que se encargue de las funciones correspondientes a la administración de recursos humanos, funciones que recaen y son realizadas de manera empírica por el gerente y administrador.

Con el diseño de un Manual Organizacional, un Manual de Puestos y la propuesta del Proceso de Reclutamiento y Selección, se pretende contribuir en la definición y mejora de organización, principalmente en su gestión del capital humano.

Con el diseño del Manual Organizacional se pretende definir una estructura organizacional que se adecue a las necesidades de la empresa, con el propósito de que se establezcan claramente los Departamentos y Unidades que la componen, se definan las líneas de autoridad, responsabilidades y la relación y colaboración entre las mismas para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Por otra parte con el diseño del Manual de Puestos se pretende facilitar la toma de decisiones en la organización, se contribuiría a crear una cultura organizacional orientada a la mejora continua colaborando de manera constante a alcanzar los objetivos de la empresa, este Manual puede utilizarse como una ayuda para la elaboración de los anuncios de puestos vacantes, como base para el reclutamiento, se determinaría el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cuál se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal, se contribuye en la identificación de necesidades de capacitación, se estimularía la motivación del personal, facilitando la evaluación del desempeño y el mérito funcional, serviría de guía



del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

Con el diseño de los Proceso de Reclutamiento y Selección se pretende atraer candidatos idóneos para abastecer el proceso selectivo de los diferentes puestos vacantes en la organización y seleccionar los candidatos más adecuados para los cargos de la organización que mantengan o aumenten la eficiencia y el desempeño del personal y de la organización.

## C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Supermercado Carranza no cuenta con un Manual Organizacional y un Manual de Puestos que definan con claridad, la estructura de la organización, los puestos, sus funciones y requisitos, además, no se tienen formalmente diseñados los Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.



## D. OBJETIVOS

### 1. GENERAL

Contribuir con la mejora del proceso de incorporación y gestión del capital humano en la organización Almacén Los Chiles A y C.S.A.

### 2. ESPECIFICOS

- a. Elaborar un Manual Organizacional que se adecúe a las necesidades de la empresa.
- b. Realizar un Manual de Puestos que permita clarificar las funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo en los puestos existentes en el Supermercado Carranza.
- c. Proponer el proceso de reclutamiento para la organización que les permita realizar una adecuada atracción de aspirantes a los cargos.
- d. Desarrollar el proceso de selección que fundamente las decisiones de contratación, promoviendo la idoneidad en la incorporación de los colaboradores de la organización.



## E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance del presente trabajo radica en proponer una nueva estructura organizacional del Supermercado, de manera que este se ajuste a las actuales necesidades y permita reflejar el quehacer diario de la empresa.

Por otra parte se desarrollará un Manual de Puestos, para el cual se tomará en cuenta la situación actual y algunas modificaciones deseadas por la organización, donde se incluya cada uno de los perfiles de los puestos existentes en el Supermercado, descripción tanto genérica como específica del puesto, requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Por último se elaborarán propuestas para desarrollar el Proceso de Reclutamiento y Selección, que le permita a la empresa contar con una estructura de los procesos para atraer candidatos calificados para ocupar cargos en la empresa y de estos seleccionar los candidatos que mejor cumplan con los requisitos establecidos en el Manual de Puestos para ocupar el cargo.

Aunque se presentaron una serie de inconvenientes en el desarrollo del trabajo que dificultaron su elaboración, estos fueron superados y se logro concluir satisfactoriamente con los objetivos planteados, por tanto se considera que no existieron limitantes que impidieran el desarrollo del trabajo.

# CAPÍTULO II

---

## MARCO TEÓRICO



## X. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para fundamentar teóricamente el proyecto realizado en el Supermercado Carranza se elaboró el presente capítulo, en el cual se conceptualizan todos los aspectos relacionados con la elaboración de un Manual Organizacional, Manual de Puestos y los Proceso de Reclutamiento y Selección.

### A. ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO:

La administración de personal es un conjunto de políticas y las prácticas necesarias para realizar todos los procesos que se llevan a cabo en la gestión de personas.

Según Chiavenato (2002, p. 9) “la administración de Recurso Humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño”.

### B. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS:

Según Chiavenato (2005, p. 161) “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que las mismas se realicen de acuerdo con los objetivos deseados”.

Las políticas varían según cada una de las organizaciones, debido a que estas deben adaptarse a la filosofía y necesidades de cada empresa.

## 1. POLÍTICAS DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de provisión de recursos humanos ayudan a determinar qué personas van a trabajar en la organización, a través de aspectos referentes a reclutamiento, selección e integración de personal, como por ejemplo:

- a. Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones reclutar los recursos humanos que la organización requiera.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

## 2. POLÍTICAS DE APLICACIÓN DE PERSONAL

Las políticas de aplicación de personal proporcionan apoyo para establecer las actividades que realizarán las personas dentro de la empresa. Ayudan a determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones, y además, proporcionan criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos y criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.



### 3. POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Otras políticas referentes a los recursos humanos son las políticas de mantenimiento de recursos humanos, que se enfocan en aspectos tales como administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

### 4. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de desarrollo de recursos humanos se enfocan en como preparar y desarrollar a las personas en la empresa. Para lo cual se toman en cuenta aspectos como capacitación, desarrollo de recursos humanos y desarrollo organizacional.

### 5. POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO DE PERSONAL

Por ultimo se encuentran las políticas de seguimiento, evaluación y control de recursos humanos que permiten conocer quienes son y que hacen las personas a través de bases de datos, sistemas de información y auditorias de recursos humanos.

## C. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Según Chiavenato (2005, pp. 165-167) la administración de recursos humanos o administración de personal consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.



Los principales objetivos de la administración de los recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

## D. MANUALES:

“Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables”. (Hernández, 2007, p 135).

## E. CLASES DE MANUALES:

Existen variedad de clases de manuales entre administrativos y técnicos. Sin embargo, los más usados son los de organización y los funcionales; los de procedimientos u operaciones, los de puestos; los de políticas, de normas y los técnicos.

Para fines del presente trabajo solo se definirán, los manuales de puestos y los manuales de organización que son los de interés.

## F. MANUAL ORGANIZACIONAL:

Para Hernández (2007, p 138) un Manual Organizacional es un documento que “reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una organización, el organigrama, la estructura de objetivos y funciones de cada una de sus unidades departamentales, así como sobre los productos resultantes de la unidad”.

### 1. CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

#### IDENTIFICACIÓN

---

El manual de organización debe indicar los datos que se mencionan a continuación:

- ▶ Nombre oficial del organismo o unidad a la que se refiere
- ▶ Título y extensión del manual
- ▶ Niveles jerárquicos que comprende
- ▶ Lugar y fecha de elaboración
- ▶ Número de revisión
- ▶ Unidades responsables de su elaboración
- ▶ Cantidad de ejemplares impresos

#### ÍNDICE O CONTENIDO

---

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

## **PRÓLOGO Y / O INTRODUCCIÓN**

---

Contiene una explicación del documento para que el lector se guíe, dentro del contenido de la introducción se encuentra la fecha en que se elaboró el documento o cuando se efectuó la última revisión, los propósitos básicos que se pretende cumplir a través de este. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará y cómo y cuando se harán revisiones y actualizaciones.

## **DIRECTORIO**

---

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los cargos respectivos que ocupan.

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

---

Es una descripción de fundación de la entidad, en la cual se indica la ley o el decreto por la que se creó la misma, e incluye información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

## **LEGISLACIÓN O BASE LEGAL**

---

Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico, así como de las demás que le son aplicables en función de sus actividades.



## **ATRIBUCIONES**

---

Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades.

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

---

Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades administrativas de la dependencia, en función de sus relaciones de jerarquía.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico y al orden de su presentación.

## **FUNCIONES**

---

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permiten cumplir con sus atribuciones legales.

## **ORGANIGRAMA**

---

Es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

## NATURALEZA DEL ORGANIGRAMA

---

El organigrama representa la estructura formal de la organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano. (Hernández, 2007, p 87)

## DISEÑO DEL ORGANIGRAMA

---

A continuación se presenta una serie de reglas metodológicas para diseñar un organigrama.

Para agrupar las funciones en organismos o en puestos, debe tenerse presente lo siguiente:

### ***Para la estructura de unidades departamentales:***

- ▶ Orientaciones generales de la organización
- ▶ Tares similares
- ▶ Niveles de diferenciación de las tareas
- ▶ Nivel elevado de integración

### ***Para la estructura de unidades individuales:***

- ▶ Procedimientos de medición
- ▶ Procedimientos de compensación
- ▶ Reglas y procesos normalizados
- ▶ Jerarquía de la unidad y medios de control

***Para la estructura del nivel superior:***

- ▶ Jerarquía directiva
- ▶ Mecanismos de asesoría
- ▶ Mecanismos de resolución de conflictos
- ▶ Departamentos integradores

Para diseñar un organigrama se utilizan únicamente rectángulos para representar en la gráfica a las unidades organizativas o los cargos. Estos rectángulos deben relacionarse entre sí con una línea continua vertical u horizontal en ángulos de 90 grados. Esta línea representa a la autoridad formal; ingresa por el centro del lado superior del rectángulo (solo una) y sale por el lado inferior.

Para representar una línea de staff o asesoría, ésta sale por el centro de un lado del rectángulo y llega a una línea vertical de autoridad. Se entiende que esa asesoría se brinda a la unidad organizativa que se ubica inmediatamente por encima de donde llegó la línea. La unidad con línea de staff no tiene autoridad sobre ninguna unidad organizativa, solo brinda asesoría a la línea formal.

Para representar unidades y relaciones de carácter informal, se utilizan líneas discontinuas, particularmente en unidades previstas o transitorias del organigrama. Una

línea vertical más gruesa, continua o discontinua, se usa para representar la autoridad política. (Hernández, 2007, pp. 92-93)

## G. MANUAL DE PUESTOS:

El Manual de Puestos es un documento que proporciona información sobre la naturaleza del cargo, así como los objetivos, las funciones y requisitos de cada uno de los mismos, además de los perfiles que resultan de cada puesto.

### 1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

Según Chiavenato (2003, p.183) describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos de la organización. (Chiavenato, 2003, p.183)

## 2. ANÁLISIS DE CARGOS:

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. (Chiavenato, 2003, p.184)

## 3. ETAPAS DEL ANALISIS DE CARGOS

Según Chiavenato (2005, p. 343) un programa de análisis de cargos comprende tres etapas:

### PLANEACIÓN

---

En esta etapa se planea el trabajo que se desarrollara en el análisis de cargos.

Para realizarse se desarrollan los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse.
2. Elaboración del organigrama con los cargos de la empresa y ubicación de estos en el mismo.
3. Desarrollo de un cronograma de trabajo que se seguirá para realizar el programa de análisis.

4. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse, los cuales se van a escoger según la naturaleza y características de los cargos a analizar.
5. Selección de los factores de especificación que se utilizarán en el análisis, basada en el criterio de universalidad donde deben de estar presentes en la totalidad o al menos 75% de los cargos o el criterio de discriminación donde los factores deben variar según el cargo.
6. Dimensionamiento de los factores de especificación, donde se deben determinar el campo o amplitud de variación de cada uno de los factores dentro del conjunto de cargos a analizar.
7. Gradación de los factores de especificación, el cual consiste en transformarlos de variable continua en variable discreta o discontinua.

## **ETAPA DE PREPARACIÓN**

---

Es la segunda etapa del análisis de cargos, se puede realizar de manera simultánea con la etapa de planeación.

En esta se preparan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente (informes al personal incluido en el programa de análisis).
4. Recolección previa de los datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, herramientas, formularios, materiales, etc.)

## ETAPA DE EJECUCIÓN

---

En esta etapa se recolectan los datos relacionados con los cargos que se analizan y se redacta el análisis.

1. Recolección de los datos sobre los cargos mediante el método o los métodos elegidos.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor para que la ratifique o rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis.
6. Presentación definitiva del análisis del cargo, para la aprobación.

## 4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son los siguientes:

### ENTREVISTA PERSONAL

---

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo.

Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor

inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructores.

**Características:**

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b. La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

CUADRO 2.1 Entrevista Personal

ENTREVISTA PERSONAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
a. Los datos relativos al cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor	a. Si es mal conducida puede llevar a que el personal reaccione negativamente
b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas	b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos
c. Es el de mayor calidad y proporciona mayor rendimiento en el análisis	c. se pierde demasiado tiempo si el analista no se prepara bien.
	d. Costo operativo elevado

**OBSERVACIÓN DIRECTA**

Es uno de los métodos más utilizados. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

**Características:**

- a. El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

CUADRO 2.2 Observación Directa

<b>OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente	a. Costo elevado porque el analista de requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo
b. No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores	b. La observación, sin el contacto con el ocupante, no permite obtener datos importantes para el análisis
c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos	c. No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos	

Se aconseja que el método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

## CUESTIONARIO

---

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

### **Características:**

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

CUADRO 2.3 CUESTIONARIO

<b>CUESTIONARIO</b>	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
a. Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente	a. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel
b. Este método es el más económico para el análisis de cargos	b. Exige que se planee y se elabore con cuidado
c. El que más personas abarca, puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez	c. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas
d. ideal para analizar cargos de alto nivel	

## MÉTODOS MIXTOS

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior

- e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.

## FACTORES DE ESPECIFICACION:

Se refieren a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

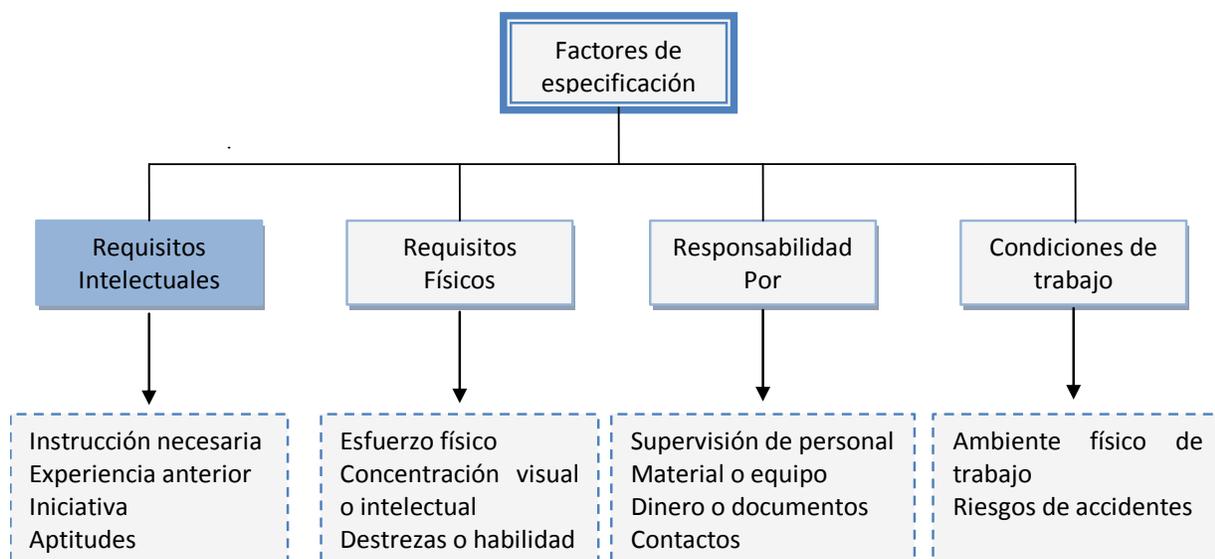


ILUSTRACIÓN 2.1 FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

## REQUISITOS INTELECTUALES

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada

### REQUISITOS FÍSICOS:

---

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS:

---

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones.

### CONDICIONES DE TRABAJO:

---

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

## 5. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS:

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, ya que estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. A continuación se mencionan los principales objetivos:



1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
4. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

## H. RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2005, p. 209).

Para Werther & Davis (1991, p.90) “se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de



reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

Es importante que las empresas apliquen el reclutamiento de personas, debido a que con este proceso la organización no desperdiciara tiempo y dinero en examinar a personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

## 6. REQUISICIÓN DE PERSONAL

Dado que el reclutamiento es una función encomendada a la unidad de recursos humanos (con el nombre y jerarquía que adopte en cada organización), el primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunique a la unidad de recursos humanos. Esta comunicación recibe comúnmente el nombre de **requisición de personal** y es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal. (Guth, 1994, p.11)

## EJEMPLO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

### FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha:

Nombre de la Empresa:	
Persona que solicita el servicio:	
Teléfono / fax:	
E: mail:	

Puesto solicitado:	
Sexo:	
Edad:	
Escolaridad:	
Estado civil:	
Horario:	
Sueldo base mensual:	
Idiomas:	
Prestaciones:	
Actividades a realizar:	
Habilidades requeridas: (incluir maquinaria y equipo)	

#### ILUSTRACIÓN 2.2. REQUISICIÓN DE PERSONAL

## 7. CREACIÓN/VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO VACANTE

El perfil de competencias consiste en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado y en una empresa determinada.

Para el proceso de reclutamiento de personas es necesario validar que el perfil de competencias se encuentre actualizado en caso de que la empresa cuente con este, si no se posee un perfil de competencias se debe proceder a crearlo, con el fin de verificar

las necesidades y requerimientos del puesto para determinar las competencias necesarias para ocupar el puesto vacante.

## 8. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existen dos fuentes de suministro de personal que pueden aplicar las empresas, a continuación se presenta una descripción de cada uno de estos:

### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

---

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). (Chiavenato, 2005, p. 221).

### **RECLUTAMIENTO EXTERNO**

---

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2005, p. 225).

## 9. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento externo puede implicar una o más técnicas de reclutamiento, las técnicas de reclutamiento que se citarán a continuación son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo:

- ▶ Consulta de los archivos de candidatos
- ▶ Candidatos presentados por empleados de la empresa
- ▶ Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- ▶ Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- ▶ Contactos con universidades y escuelas
- ▶ Conferencias y charlas en universidades y escuelas
- ▶ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- ▶ Viajes de reclutamiento a otras localidades
- ▶ Anuncios en diarios y revistas
- ▶ Agencias de reclutamiento

## 10. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES

Se deberá designar un lugar para que los interesados puedan entregar sus Curriculum Vitae e información solicitada.

## 11. ANALISIS CURRICULAR

Es el proceso de analizar los Curriculum Vitae de cada uno de los candidatos que se presentan para concursar por el puesto vacante

### I. SELECCIÓN DE PERSONAS

La selección de personal se trata de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2005, p. 239).

#### 1. BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Dado a que la selección de los recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. (Chiavenato, 2005, p. 246).

#### RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO

Según Chiavenato (2005, p. 246) “la recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de diferentes maneras”, a continuación se presentan algunas de ellas:

1. Descripción y análisis de cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.



2. Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante del cargo.
3. Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a prior, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

## **ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

---

Cuando ya se ha obtenido la información del cargo que se va a ocupar, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco grupos:

### **ENTREVISTAS DE SELECCIÓN:**

---

La entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

Es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados.

### PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O DE CAPACIDADES:

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

### PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:

Son un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

### PRUEBAS DE PERSONALIDAD:

Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, reciben el nombre de psicodiagnósticos.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.



## 2. EL PROCESO DE SELECCIÓN

De acuerdo con Chiavenato (2005, p. 268) la selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos, en las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

A continuación se presentan los 8 pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección:

### **PASO 1. RECEPCIÓN PRELIMINAR**

---

El proceso de selección se inicia con una cita que el candidato conviene en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo.

### **PASO 2. PRUEBAS DE IDONEIDAD**

---

Se utilizan para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

### **PASO 3. ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

---

Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.



#### **PASO 4. VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS**

---

Con la información brindada por el postulante al cargo, se verifica que todos los datos que proporciono sean veraces, con esta se verifica la identidad del participante y otros datos importantes para la compañía.

#### **PASO 5. EXAMEN MÉDICO**

---

Es importante que la empresa incluya en el proceso de selección un examen médico, este le permitirá verificar la salud de su futuro personal con el propósito de evitar el ingreso de una persona que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, se puede prevenir accidentes y además evitar que el personal se ausente con frecuencia debido a constantes quebrantos de salud.

#### **PASO 6. ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR**

---

Debido a que el supervisor es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, es importante que el supervisor posea elementos para basar su decisión.

El supervisor está en posición mediante una serie de preguntas estructuradas de evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

## **PASO 7. DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO**

---

Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda el tipo de decisión que adquiere al aceptar.

## **PASO 8. DECISIÓN DE CONTRATAR**

---

La finalización del proceso se da con la contratación del solicitante. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

## **J. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Existen diferentes tipos de investigación, la etapa del proceso de toma de decisiones para la cual se necesita la información de investigación determina el tipo de investigación requerida.

### **1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Sin embargo esta no se limita a recolectar datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

## 2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

“Diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente” (Kinnear & Taylor, 1999, pp.124-125)

## 3. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

“La investigación concluyente está diseñada para suministrar información para la evaluación de cursos alternativos de acción. Puede subclasificarse en investigación descriptiva e investigación causal” (Kinnear & Taylor, 1999, p.129)

## 4. INVESTIGACIÓN CAUSAL

La investigación causal está diseñada para reunir evidencia acerca de las relaciones de causa y efecto. Requiere de un diseño planeado y estructurado que no sólo minimice el error sistemático y maximice la confiabilidad, sino que también permita conclusiones razonablemente inequívocas sobre causalidad.

## K. FUENTES DE INFORMACIÓN

### 1. FUENTES PRIMARIAS

Son datos que se obtienen específicamente para el estudio que se está realizando.

Los métodos para recopilar la información son las entrevistas, sesiones de grupo, observación, encuestas, entre otros. (Ballester, 1985, p. 269)

### 2. FUENTES SECUNDARIAS

Son datos que ya existen y que han sido recopilados para propósitos distintos a los de la investigación que se realiza. (Ballester, 1985, p. 269)

## 3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. (Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, 1998, p. 258)

### 1. EL CUESTIONARIO

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.



## 2. LA ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

## 3. LA ENCUESTA

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

# CAPÍTULO III

---

## MARCO METODOLÓGICO



## XI. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, es un apartado que se elabora para detallar el proceso realizado.

En este capítulo se busca definir la metodología que se utilizó para alcanzar el objetivo deseado, es decir, la metodología utilizada en el desarrollo del Manual de Puestos, Manual Organizacional, y en la propuesta del Proceso de Reclutamiento y Selección.

### A. MANUAL ORGANIZACIONAL

#### 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado para la elaboración del Manual Organizacional para la empresa Supermercado Carranza es de tipo descriptiva, se analizó y detalló la información brindada por los diferentes colaboradores de la empresa.

Se utilizó este tipo de investigación debido a que lo que se pretendía era describir de manera específica la estructura organizativa que maneja la empresa, así como su misión, visión, valores y las diferentes normativas y atribuciones que regulan la actividad de la organización.

#### 2. SUJETOS DE INFORMACIÓN

Los sujetos de información que proporcionaron diferentes datos importantes para el desarrollo del Manual Organizacional son el Señor Félix Carranza Rojas y el Señor Ismael Orozco Jiménez, Gerente General y Administrador del Supermercado

respectivamente, además de algunos datos brindados por diferentes colaboradores de la empresa.

### 3. FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta investigación se utilizó fuentes de información tanto primaria como secundaria, con el objetivo de obtener la cantidad de datos suficientes que permitieran obtener una visión más clara de los aspectos a desarrollar.

#### 3.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

Se utilizaron fuentes de información primaria; como por ejemplo las entrevistas personales no estructuradas que se desarrollaron con el personal Gerencial y administrativo de la empresa. A partir de las fuentes de información primaria se obtuvo información sobre la estructura orgánica de la empresa y funciones de cada puesto de trabajo.

#### 3.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

Por otra parte, se utilizaron fuentes de información secundarias internas que provienen del Supermercado Carranza, la información obtenida es referente a la empresa, tales como cantidad de colaboradores, puestos de trabajo, legislación o base legal que rige a la empresa.

## 4. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

---

Mediante la observación directa fue posible determinar el funcionamiento estructural de la organización, así como dar una idea de las labores de cada unidad y puestos dentro de la misma.

### 4.2. ENTREVISTAS PERSONALES

---

Se realizaron entrevistas personales al señor Félix Carranza Rojas e Ismael Orozco Jiménez, Gerente General y Administrador respectivamente. Para obtener información que permitiera determinar los antecedentes históricos de la organización, así como datos sobre los diferentes puestos de trabajo que permitieron determinar la estructura orgánica del Supermercado y las funciones de cada puesto.

## 5. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL

Para la elaboración del Manual Organizacional se realizó las siguientes actividades.

- ▶ Concepto de manual: Primeramente se desarrolló un apartado que contiene una explicación detallada del concepto de manual de organización.
- ▶ Directorio: Seguidamente se procedió a realizar un directorio de la junta directiva.
- ▶ Reseña histórica: se realizó un resumen de los principales hechos históricos de la organización.
- ▶ Normativa: se menciona la principal normativa que afecta la empresa.

- ▶ Estructura orgánica: Se realizó la estructura orgánica que describe los principales cargos o unidades de la dependencia, después de realizar el análisis y determinar las necesidades y deseos de la organización.
- ▶ Diseño del organigrama: por último se desarrolló la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa.

## B.MANUAL DE PUESTOS

### 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado para la elaboración del Manual de Puestos para la empresa Supermercado Carranza es de tipo descriptiva, se analizó y detalló la información brindada por los diferentes colaboradores de la empresa.

Se utilizó este tipo de investigación debido a que lo que se pretendía era realizar la identificación de los puestos de trabajo, describir de manera específica las funciones de cada uno de los puestos, determinar los requisitos intelectuales, responsabilidades y condiciones de trabajo.

### 2. SUJETOS DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del Manual de Puestos los sujetos de información que proporcionaron información son cada uno de los colaboradores de la empresa debido a que el manual realizado corresponde a todos los puestos existentes en la empresa.

### 3. FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta investigación se utilizó fuentes de información tanto primaria como secundaria, con el objetivo de obtener la cantidad de datos suficientes que permitiera obtener una visión más clara de los aspectos a desarrollar.

#### 3.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

---

Se utilizaron fuentes de información primaria; mediante la aplicación de los cuestionarios y entrevistas personales a los diferentes colaboradores del Supermercado Carranza. A partir de las fuentes de información primaria se obtuvo datos sobre la identificación de los puestos de trabajo, descripción de funciones, requisitos intelectuales necesarios para ocupar cada uno de los cargos, responsabilidades de cada puesto y condiciones de trabajo.

#### 3.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

---

Además de las fuentes de información primarias mencionadas anteriormente. Se utilizaron fuentes de información secundaria, las cuales se detallan a continuación.

Se utilizaron libros relacionados con los temas en estudio, es decir bibliografía propia del área de recursos humanos o Gestión del talento humano.

Se utilizó documentos e información interna de la empresa relacionada con los diferentes puestos de trabajo.

## 4. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Se utilizó un cuestionario de tipo directo estructurado, este se encuentra en el apéndice N° 1 [CUESTIONARIO MANUAL DE PUESTOS](#), y fue el principal instrumento para la recolección de información, ya que permite recolectar gran cantidad de detalles sobre las funciones y requisitos que exige cada puesto de trabajo.

### 4.2. ENTREVISTAS PERSONALES

Debido a que las funciones en algunos puestos no son tan claras y no se encuentran bien definidas. Se utilizó entrevistas personales que permitieron aclarar las dudas que surgieron como resultado de la aplicación de los cuestionarios.

## 5. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

A continuación se definen las etapas con las respectivas actividades que se desarrollaron para elaborar el Manual de Puestos del Supermercado Carranza

### 5.1. ETAPA DE PLANEACIÓN

En la etapa de planeación se desarrollaron las siguientes actividades:

- ▶ Identificación de los puestos: primeramente se identificaron los diferentes puestos existentes en la empresa y el nivel jerárquico que tienen en la estructura organizativa desarrollada en el Manual Organizacional.
- ▶ Elección del método de análisis: seguidamente de la identificación de los puestos se procedió a elegir el método de análisis que se aplicó, tomando en cuenta la naturaleza de la empresa. En este caso se decidió el cuestionario.
- ▶ Determinación de los factores de especificación: por último en la etapa de planeación se determinaron los factores de especificación que se utilizaron en el manual.

## 5.2. ETAPA DE PREPARACIÓN

---

En la etapa de preparación se llevaron a cabo las actividades mencionadas a continuación.

- ▶ Preparación del material de trabajo:
- ▶ Preparación del cuestionario: se procedió a realizar los cuestionarios que se utilizaron para la obtención de información necesaria para la realización de los puestos de trabajo.
- ▶ Elaboración de un comunicado interno dirigido a los colaboradores por parte de la gerencia en el cual se les informaba la aplicación de los cuestionarios y a la vez se les solicitaba colaboración, este se encuentra en el apéndice N° 5 [COMUNICADO INTERNO](#).
- ▶ Identificación y ubicación de colaboradores en las diferentes unidades y según sus puestos de trabajo con la ayuda de la planilla.

- ▶ Asignación de códigos: para la identificación de los puestos se utilizó un código elaborado con las iniciales de cada uno de estos, para que este no fuera tan amplio y además un número, ya que son varios puestos y es más fácil identificarlos, en el apéndice N° 6 se encuentra el documento en el cual se desarrollaron dichos códigos [ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS](#) .

### **5.3. ETAPA DE EJECUCIÓN**

---

La última etapa es la de ejecución donde se realizaron las siguientes actividades.

- ▶ Aplicación de cuestionarios: con el cuestionario diseñado se procedió a aplicarlo a los empleados que ocupan cada uno de los puestos existentes en la empresa.
- ▶ Recolección de información: se recolectó la información que se obtuvo de los cuestionarios aplicados a los empleados de cada puesto.
- ▶ Selección de los datos: se seleccionaron los datos obtenidos para realizar la redacción provisional.
- ▶ Redacción de cada puesto: con la información seleccionada en los datos se realizó una redacción provisional.
- ▶ Revisión y aprobación de la jefatura: la redacción provisional de los puestos de trabajo se pasó al gerente general y administrador de la compañía para que estos lo revisaran y dieran su aprobación.
- ▶ Redacción de los puestos: finalmente se redactó cada puesto con su descripción y análisis, así como resultado final se obtuvo el Manual de Puestos del Supermercado Carranza

## 6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez finalizada la etapa de ejecución, se procedió a ordenar la información y analizarla. La información recolectada sirvió como punto de partida para elaborar los perfiles de los puestos para la empresa.

### C. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

#### 1. DESARROLLO DE POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para desarrollar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal primeramente se realizó una reunión con el Gerente del Supermercado, el señor Félix Carranza Rojas para determinar políticas de Reclutamiento y Selección, con el fin de que estas garanticen una aplicación transparente y consistente en el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

#### 2. REQUISICIÓN DE PERSONAL.

Se propuso un formato estandarizado para efectuar la requisición de personal por parte del departamento o unidad en donde se presenta la vacante para que esta lo comunique al órgano encargado de realizar la contratación de personal.

Debido a la estructura actual del Supermercado, es posible que por el momento esta no sea tan necesaria, pero será de mucha utilidad para un futuro crecimiento de la empresa.

### 3. SOLICITUD DE EMPLEO

Se desarrolló la propuesta de una solicitud de empleo la cual posee datos que la empresa considera que es importante que los candidatos aporten junto con el Curriculum Vitae. Esta se entregará a las personas que soliciten un puesto para que lo completen.

### 4. CREACIÓN/VALIDACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO PARA EL CARGO VACANTE

Debido a que es necesario determinar cuáles son los conocimientos, habilidades, y actitudes que debe poseer un candidato para desempeñarse exitosamente en un cargo, se realizó el Manual de Puestos en el cual se encuentran los perfiles de cada puesto.

Se propuso un formato a utilizar para elaborar los perfiles de los puestos a publicar en el Supermercado Carranza el cual indica el nombre de la empresa, puesto vacante, descripción general del puesto y requisitos del puesto que deben cumplir los candidatos a un puesto vacante, además del periodo para el cual se requiere al nuevo trabajador y la forma en que los interesados se pueden comunicar con la empresa para mayor información o para entregar sus curriculums.

### 5. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se propuso el tipo de reclutamiento a utilizar en el Supermercado. Para determinar el tipo de reclutamiento se realizó una reunión con el Gerente General y el Administrador con el fin de analizar el tipo de reclutamiento más conveniente para la empresa.

## 6. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Seguidamente se determinó las técnicas de reclutamiento a utilizar, tomando en cuenta las políticas establecidas para el proceso de reclutamiento

## 7. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES

En la recepción de solicitudes se definió un lugar para que los interesados en ocupar un puesto en la compañía puedan obtener el formulario de solicitud de empleo y el lugar donde entregar sus curriculum vitae e información solicitada.

## 8. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Se propone a la empresa realizar la verificación de datos y referencias para cerciorarse de que la información brindada por el postulante sea verdadera.

## 9. PRUEBAS DE IDONEIDAD

Se propuso aplicar a los interesados como método principal, entrevistas de selección y como método secundario, dependiendo del puesto de trabajo para el cual se requiere al postulante, aplicar pruebas practicas a discreción del administrador.



## 10. DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

Se propuso realizar una descripción detallada de las responsabilidades del puesto al solicitante del cargo y una descripción detallada del entorno en que habrá de trabajar el solicitante para que éste comprenda el tipo de decisión que adquiere al aceptar.

## 11. DECISIÓN DE CONTRATAR

Se propuso quien asume la responsabilidad de tomar la decisión final de contratar.

# CAPÍTULO IV

---

## MANUAL ORGANIZACIONAL





## CAPÍTULO IV. MANUAL ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el Manual Organizacional, que detalla la organización del Supermercado Carranza con las respectivas unidades que lo integran, con el fin de brindar facilidad a la empresa en el reconocimiento de los niveles jerárquicos, establecer claramente los Departamentos y Unidades que la componen, se definan las líneas de autoridad, responsabilidades y la relación y colaboración entre las mismas para el adecuado funcionamiento de la empresa.

### A. IDENTIFICACIÓN

#### 1. NOMBRE OFICIAL DE LA EMPRESA

El nombre oficial de la empresa bajo el cual está inscrito en el registro público es Almacén Los Chiles A y C.S.A.

#### 2. NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA

A través de los años el nombre comercial bajo el cual es conocida la empresa es Supermercado Carranza.



### 3. LOGOTIPO DE LA EMPRESA

El logotipo que se presenta a continuación es el que utiliza la empresa actualmente, este mismo fue creado en el año 2000.



### 4. TITULO DEL MANUAL

Manual Organizacional para la Empresa Supermercado Carranza

### 5. NIVELES JERÁRQUICOS QUE COMPRENDE

- ▶ Nivel directivo
- ▶ Nivel gerencial
- ▶ Nivel administrativo  
(Encargado de despacho, Administrador y Contador)
- ▶ Unidad de cajas
- ▶ Unidad de abarrotes  
(Jefe de Display, Display)
- ▶ Unidad de despacho



(Sub jefe de despacho, Bodegueros, Facturador, Agente de ventas)

▶ Unidad de servicios generales

(Vigilancia y Limpieza)

▶ Unidad de carnicería

(Jefe de carnicería, Ayudante de carnicería)

▶ Unidad de verduras

▶ Unidad de panadería

▶ Unidad de compras

▶ Unidad de crédito y cobro

## 6. LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN

Este Manual Organizacional fue elaborado en la comunidad de Los Chiles, provincia Alajuela, noviembre 2009.

## 7. NÚMERO DE REVISIÓN

Primera edición.

## 8. RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN

Jesika Vargas Ubau, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos.



## 9. CANTIDAD DE EJEMPLARES IMPRESOS

3 ejemplares impresos

## B. CONTENIDO

Seguidamente se indica el contenido del presente Manual Organizacional con un hipervínculo y número de página en el que se le puede consultar.

<b><u><a href="#">A. IDENTIFICACIÓN</a></u></b> .....	<b>61</b>
<b><u><a href="#">B. CONTENIDO</a></u></b> .....	<b>64</b>
<b><u><a href="#">C. INTRODUCCIÓN</a></u></b> .....	<b>65</b>
<b><u><a href="#">D. DIRECTORIO</a></u></b> .....	<b>67</b>
<b><u><a href="#">E. ANTECEDENTES HISTÓRICOS</a></u></b> .....	<b>67</b>
<b><u><a href="#">F. LEGISLACIÓN O BASE LEGAL</a></u></b> .....	<b>71</b>
<b><u><a href="#">G. ESTRUCTURA ORGÁNICA</a></u></b> .....	<b>73</b>
<b><u><a href="#">H. FUNCIONES</a></u></b> .....	<b>74</b>
<b><u><a href="#">I. ORGANIGRAMA</a></u></b> .....	<b>79</b>



## C. INTRODUCCIÓN

El presente Manual Organizacional, es un documento elaborado con el propósito de mostrar cómo está organizado el Supermercado Carranza, las unidades que la integran y las funciones de cada una, pretende servir como medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que lo conforman.

Su consulta permitirá identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades que lo integran y evitar la duplicidad de funciones. Este manual contiene elementos muy relevantes de la empresa, entre ellos: los niveles, los puestos de trabajo de cada nivel, así como sus diversas funciones, antecedentes de la organización, leyes y reglamentos que regulan la actividad a la cual se dedica, y un organigrama del Supermercado.

A continuación se detallan aspectos importantes del manual.

### 1. CONCEPTO

El manual de organización es un documento que reúne información de gran relevancia para la empresa, en el se pueden encontrar datos sobre la naturaleza y fines de la empresa, historia, organización y funciones de cada una de las unidades.

### 2. PROPÓSITO

El propósito que se pretende cumplir con la elaboración de éste manual, es brindar al Supermercado Carranza un documento que proporcione formalidad, a través de la definición de la estructura orgánica de la empresa, que establezca los niveles jerárquicos y líneas de autoridad que se requieren para su buen funcionamiento.



La empresa contará con una herramienta que define, describe y ubica los objetivos, funciones y líneas de comunicación de cada puesto y unidad, evitando así, sobrecargas de trabajo y duplicidad de funciones.

### 3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Se aplicará a todos los niveles jerárquicos existentes en el Supermercado Carranza

### 4. DIRIGIDO A

Supermercado Carranza Ubicado en la Comunidad de Los Chiles, Provincia Alajuela.

### 5. UTILIZACIÓN

Se tomará como guía básica de referencia y ordenamiento, tanto para el personal interno de la empresa, con el fin de que estos conozcan la estructura de la organización y su posición en la misma, como para personas externas que deseen conocer sobre Supermercado.

### 6. REVISIONES

Es responsabilidad de la Gerencia realizar las revisiones, las cuales deben efectuarse en el momento que se consideren necesarias.

Se recomienda que las revisiones se realicen como mínimo una vez cada año, para realizar las actualizaciones necesarias.



## D. DIRECTORIO

CUADRO 4.1. DIRECTORIO JUNTA DIRECTIVA

Junta Directiva		
Puesto	Nombre	Teléfono
Presidente	Félix Carranza Rojas	83217136
Vicepresidente	José Luis Carranza Rojas	24530612
Secretario	Gustavo Carranza Rojas	83836095
Vocal	Edwin Carranza Rojas	24534040

## E. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A continuación se presentan los antecedentes de la empresa, en este apartado se pueden encontrar su fundación, historia, unidades que la conforman, así como la actividad a la que se dedica, misión, visión y valores.

### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 1.1. FUNDACIÓN:

El Supermercado abrió sus puertas en el año 1991 bajo el nombre de Comercial del Norte de Los Chiles.S.A., el cual se cambió para el año 2001 y paso al nombre jurídico



de Almacén Los Chiles A y C.S.A. y conocido bajo el nombre comercial Supermercado Carranza. A sus inicios contaba con una capacidad instalada de cuatro empleados.

## **1.2. HISTORIA:**

---

Fue el espíritu emprendedor de hermanos Carranza: Sr. Félix Carranza Rojas, José Luis Carranza Rojas y Gustavo Carranza Rojas, quienes vieron la oportunidad en la zona de incursionar en el negocio de venta de productos.

Cuando el Supermercado se iniciaba la principal actividad comercial estaba dirigida al comercio internacional, la mayor cantidad de ventas que se realizaban era con el país vecino Nicaragua, los productos se transportaban por medio del Rio Frio.

Los productos que se comercializaban eran Productos Menen, pollos, mortadelas, embutidos, baterías, Productos Tosty, Pozuelo, arroz y Productos Monte Azul, entre otros, esta se extendió alrededor de cuatro años y posteriormente su expansión se dió en la comunidad de Los Chiles, donde se captó la necesidad de que la comunidad de Los Chiles contara con un moderno servicio de expendio de productos con alineamiento a los cánones modernos de autoservicio.

Se ubicó durante diez años frente a Radio Sistema Cultural Los Chiles. Debido a que su capacidad instalada era muy pequeña. Se trasladó frente a la Plaza de Deportes Los Chiles, Frontera Norte, a un nuevo edificio con mayor capacidad para el año 2001.

Actualmente cuenta con los siguientes departamentos: abarrotes, cristalería, carnicería, pollos, verdulería, licores y bebidas, panadería Musmanni, confitería y línea blanca.

Cuenta con un parqueo para aproximadamente 12 vehículos.

### 1.3. UNIDADES:

---

El capital humano está compuesto por 26 empleados distribuidos en unidades; unidad gerencial, unidad administrativa, unidad de cajas, unidad de abarrotes, unidad de despacho, unidad de servicios generales, unidad de carnicería, unidad de verduras, unidad de panadería, unidad de crédito y cobro y unidad de compras.

En las diferentes unidades presentes en el Supermercado se encuentran los siguientes puestos; gerencia, encargado de despacho, administrador, contador, crédito y cobro, compras, sub jefe de despacho, jefe de display, display, jefe de carnicería, ayudante de carnicería, verdulero, panadero, bodegueros, repartidores, agente de ventas, facturador, cajeros, vigilancia y limpieza.

## 2. ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA

El Supermercado Carranza es un establecimiento comercial, que se dedica a brindar el servicio de venta de bienes de consumo entre los cuales se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza.

## 3. MISIÓN

Ofrecer productos y servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes del cantón de Los Chiles con la mejor relación precio-calidad, a través de un sistema de trabajo en el que todos los colaboradores busquen la mejora continua y con esto el crecimiento del Supermercado Carranza.

Comprometidos siempre con el crecimiento de nuestro equipo humano, el mejoramiento de nuestros procesos y una optima rentabilidad.



## 4. VISIÓN

Ser el Supermercado líder en la comercialización de alimentos y productos de consumo masivo en el Cantón de Los Chiles, con una oferta de productos de primera calidad, al mejor precio y con una atención superior al cliente.

## 5. VALORES

- ▶ Honradez
- ▶ Respeto a la persona
- ▶ Disciplina
- ▶ Orden
- ▶ Puntualidad
- ▶ Limpieza
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Servicio al cliente

## F. LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

En este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la empresa Almacén Los Chiles A y C.S.A.

- ▶ Pagos municipales, se deben realizar pagos periódicos de basura, bienes inmuebles y patente. El pago de la basura se realiza los 30 de cada mes, el pago



de bienes inmuebles se efectúa cada tres meses y el pago de patente es semestral.

- ▶ Planilla de la C.C.S.S. sobre los trabajadores.
- ▶ Certificado de patente de Supermercado, este debe renovarse cada año.
- ▶ Legislación de salud (permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud o permiso sanitario), el cual debe renovarse cada cinco años.
- ▶ Legislación de seguro de los trabajadores (INS).
- ▶ Declaración de ventas la cual se realiza en septiembre de cada año.
- ▶ Código de comercio en las áreas de ventas, facturas y requisitos. Además, en el área legal con la sociedad anónima.
- ▶ Código de trabajo que rige para las contrataciones de personal, de los derechos y deberes tanto del trabajador como del patrono, salarios y todo tipo de normativas impuestas.

## G. ESTRUCTURA ORGÁNICA

A continuación se presenta la estructura orgánica del Supermercado Carranza

**CUADRO 4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

<b>Estructura Orgánica</b>	
Nivel directivo	▶ Junta Directiva
Nivel gerencial	▶ Gerente General
Nivel administrativo	▶ Encargado de despacho ▶ Administrador ▶ Contador
Unidad de cajas	▶ Cajeros ▶ Repartidores
Unidad de planta	▶ Jefe de display ▶ Display
Unidad de despacho:	▶ Sub Jefe de despacho ▶ Bodegueros ▶ Facturador ▶ Agente de Ventas.
Unidad de servicios generales	▶ Limpieza ▶ vigilancia
Unidad de carnicería	▶ Jefe de carnicería ▶ Ayudante de carnicería
Unidad de verduras	
Unidad de panadería	
Unidad de compras	
Unidad de crédito y cobro	

## H. FUNCIONES

### ***Junta directiva:***

Se realizan reuniones periódicas en las cuales el gerente general de la organización comunica a los demás socios sobre los resultados de la gestión, decisiones tomadas y cambios realizados en el Supermercado.

### ***Unidad Gerencial:***

En la Unidad Gerencial se encuentra el Gerente General, reporta los resultados de su gestión ante la Junta Directiva. Tiene competencia funcional en todas las operaciones de la empresa, realiza actividades como:

- ▶ Promover reglas o políticas y vigilar que cumplan las disposiciones de ley.
- ▶ Coordinar, con el administrador, la organización del personal adscrito a la empresa, mediante la asignación de funciones, horarios, vacaciones, etc.

### ***Unidad Administrativa:***

En la unidad administrativa se encuentran el encargado de despacho, administrador y contador de la empresa.

Las actividades realizadas por el encargado de despacho son básicamente la organización, control y supervisión de las actividades derivadas de la recepción y salida de mercadería en la unidad de despacho, así como mantener un adecuado orden en la bodega y llevar al día el inventario.

El administrador es el encargado de la administración general del Supermercado y la administración de personal, además, realiza las actividades de mercadeo de la compañía.

El contador proporciona información contable y financiera en forma oportuna y confiable.



### ***Unidad de crédito y cobro:***

Encargado de brindar servicio al cliente y realizar el cobro de facturas a crédito, además, realiza las funciones de:

- ▶ Velar por que los créditos que se brindan a los clientes no sobrepasen el tope.
- ▶ Realizar los adelantos de pago a los colaboradores.
- ▶ Solicitar, Controlar y distribuir entre el personal de cajas la dotación de moneda en general.
- ▶ Realizar depósitos bancarios en el momento que se le solicite.

### ***Unidad de cajas:***

En el área de cajas se encuentran ubicados tanto los cajeros como los repartidores.

La función principal de los cajeros es realizar el cobro de mercadería en las cajas brindando siempre un trato amable al cliente, además cumplen la función de Display en pasillos asignados dos veces a la semana.

El personal que ocupa el puesto de repartidor es encargado de empacar la mercadería en el punto de venta y realizar entregas de mercadería a domicilio.

### ***Unidad de planta:***

En el área de planta se ubica el personal de Display, el cual tiene la responsabilidad de mantener las góndolas en adecuadas condiciones de limpieza, orden y surtido, revisar que los productos estén correctamente marcados con su precio y que este sea visible



para el cliente y además mantener un nivel adecuado de inventarios y revisar que este no esté vencido o dañado.

#### ***Unidad de despacho:***

El personal correspondiente al área de despacho corresponde a Sub Jefe de Despacho, Bodeguero, Facturador y Agente de Ventas.

El Sub Jefe de Despacho cumple funciones de bodega y se encarga de vigilar al personal adscrito a la unidad de despacho en caso de que el encargado de despacho se encuentre fuera de la compañía.

El bodeguero se encarga de realizar el acomodo de los productos que entran en bodega, prepara, chequea y carga pedidos de clientes de mayoreo y vela por que la bodega se encuentre en orden.

El Facturador se encuentra encargado del punto de venta al mayoreo, además brinda atención telefónica a los clientes ya sea para evacuar dudas o tomar pedidos, en caso de que la empresa no cuente con algún producto solicitado por el cliente el facturador se encarga de llamar al cliente y ofrecerle otro producto sustituto.

El Agente de Ventas se encarga de recoger listas de pedidos en diferentes tipos de rutas, además, se encarga de chequear los pedidos a la hora de realizar la entrega de la mercadería.

#### ***Unidad de servicios generales:***

En dicha unidad se encuentran limpieza y vigilancia del Supermercado.

En el área de limpieza se encuentra ubicada solamente una persona, dedicada a realizar la limpieza de toda la planta física de la empresa.



El encargado de la vigilancia del Supermercado tiene la responsabilidad de vigilar a través de las cámaras que los clientes no sustraigan productos del Supermercado sin realizar los respectivos pagos con el objetivo de evitar pérdidas para la empresa, así como del orden y seguridad general del local y los colaboradores y clientes que permanezcan en el mismo.

#### ***Unidad de carnicería:***

En el área se ubican tres personas que corresponden a un jefe de Carnicería que realizar los pedidos de productos de la unidad, debe organizar, controlar y supervisar las actividades derivadas de la unidad de carnicería; así como la recepción de mercancía al consumidor, y se encarga de vigilar que los ayudantes de carnicería realicen sus funciones correctamente.

También pertenecen a la unidad dos ayudantes de carnicería, estos realizan las funciones de servicio al cliente, recibimiento de producto, ayuda en las labores de destazado de reses y cerdos, mantenimiento del cuarto de frío, alistar pedidos y colocar el pedido a disposición del público en las cámaras respectivas.

#### ***Unidad de verduras:***

La persona encargada de la unidad de verduras realiza la limpieza de la unidad de verduras, se ocupa de actualizar los precios de frutas vegetales, hortalizas y verduras, se encarga de pesar productos que el cliente le solicita y realiza la rotación periódica de los mismos.

#### ***Unidad de panadería:***



La persona encargada de la unidad, se dedica a recibir las preparaciones de panadería para proceder a hornéalas y luego ubica el pan en las urnas correspondientes.

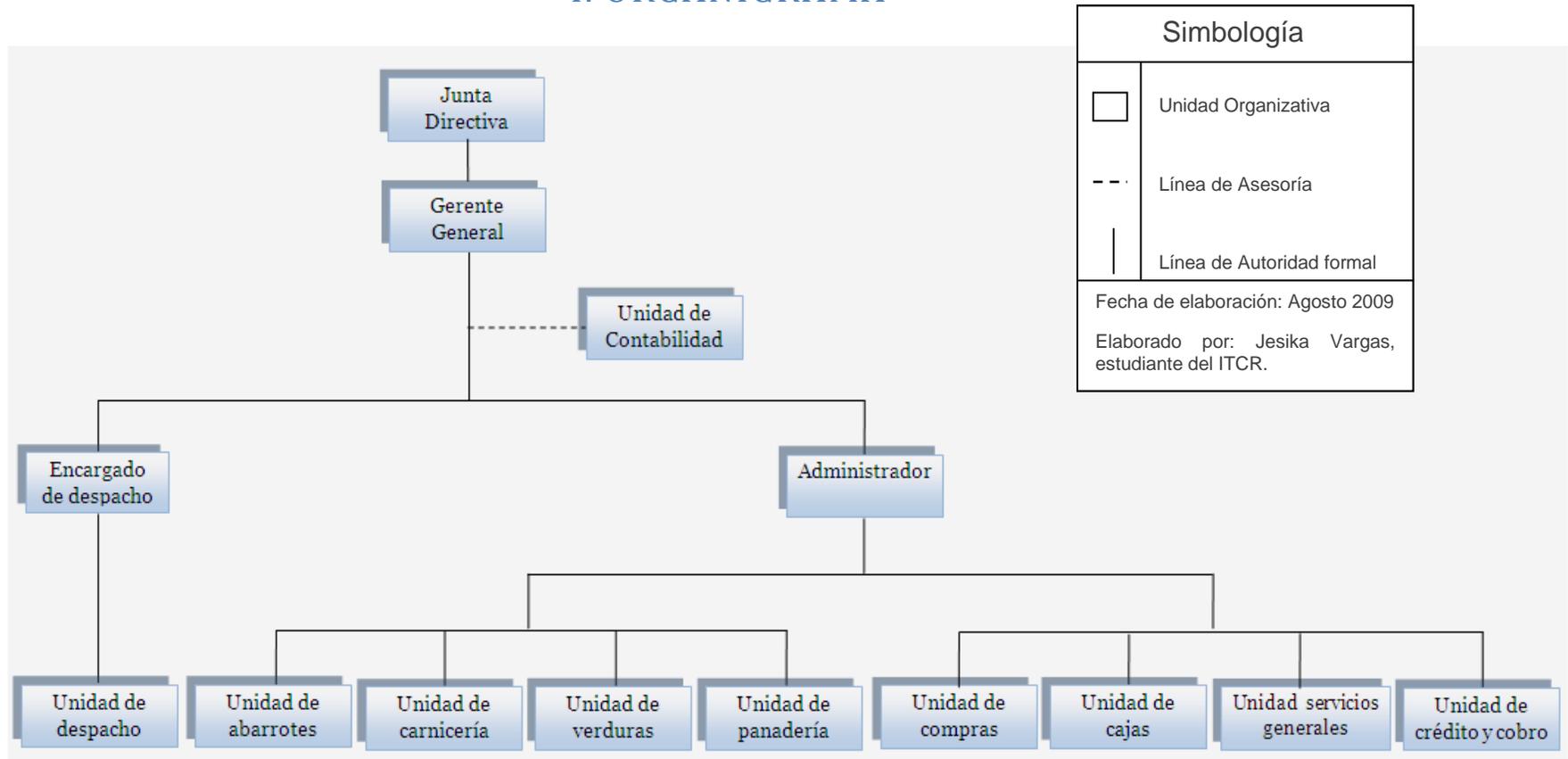
***Unidad de compras:***

En la unidad de compras se realizan las actividades de ingresar facturas al sistema de inventario, ya sean estas de compras de contado, facturas de cancelación de mercadería o facturas de crédito, debe velar por que se realicen las devoluciones de producto dañado o vencido y negociar descuentos con los proveedores para obtener un mejor precio ó promociones ya sea de temporada o permanentes.

Además, es la persona encargada se chequear las facturas que se deben cancelar a los proveedores y dar el visto bueno para efectuar el pago correspondiente.

# Supermercado Carranza

## I. ORGANIGRAMA



# CAPÍTULO V

---

## MANUAL DE PUESTOS



CAPÍTULO V. MANUAL DE PUESTOS

## XII. CONTENIDO DEL MANUAL

1. ANALISIS PREVIO A LA PRESENTACIÓN DEL MANUAL .....	82
2. PRESENTACIÓN DEL MANUAL.....	83
3. ESTRUCTURA DEL MANUAL .....	83
4. PUESTOS DEL MANUAL.....	87
<b>GERENTE GENERAL .....</b>	<b>88</b>
<b>ENCARGADO DE DESPACHO .....</b>	<b>93</b>
<b>ADMINISTRADOR .....</b>	<b>98</b>
<b>CONTADOR .....</b>	<b>105</b>
<b>ENCARGADO DE COMPRAS .....</b>	<b>109</b>
<b>ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRO.....</b>	<b>114</b>
<b>JEFE DE DISPLAY .....</b>	<b>119</b>
<b>DISPLAY .....</b>	<b>124</b>
<b>CAJERO .....</b>	<b>128</b>
<b>BODEGUERO .....</b>	<b>133</b>
<b>VERDULERO .....</b>	<b>137</b>
<b>PANADERO.....</b>	<b>141</b>
<b>JEFE DE CARNICERÍA .....</b>	<b>145</b>
<b>AYUDANTE DE CARNICERÍA.....</b>	<b>149</b>
<b>ENCARGADO DE SERVICIO A DOMICILIO.....</b>	<b>153</b>
<b>SUB JEFE DE DESPACHO .....</b>	<b>157</b>
<b>FACTURADOR.....</b>	<b>162</b>
<b>AGENTE DE VENTAS.....</b>	<b>166</b>
	81

ENCARGADO DE .....	171
MISCELANEA .....	175

## 1. ANALISIS PREVIO A LA PRESENTACIÓN DEL MANUAL

En el transcurso de la elaboración del presente trabajo, se encontraron algunas situaciones que debieron ser tratadas de antemano para poder proceder a la elaboración del Manual Organizacional y Manual de Puestos.

Primeramente se pudo identificar que la empresa Supermercado Carranza no contaba con una estructura orgánica que la definiera, se trató de corroborar a través de la observación directa y reuniones con el gerente general y administrador la estructura y forma de funcionamiento explicada por la organización, mediante este análisis, se pudo observar que la estructura explicada no coincidía en su totalidad, o presentaba una serie de inconsistencias que conllevan a dificultades en la gestión.

En el organigrama brindado por la empresa, la estructura estaba conformada por la junta directiva, gerente general, sub gerente (propuesto como encargado de despacho), administrador y todos los otros puestos de trabajo en subordinación del administrador.

Para definir un organigrama de la empresa, se propuso una nueva estructura orgánica que se adaptara a las necesidades de la misma, esta propuesta fue revisada por la junta directiva quien propuso algunos cambios los cuales fueron aplicados para obtener el organigrama definitivo y que fue el aplicado en este trabajo.

Dentro de los cambios propuestos esta el nombre del puesto de sub gerente, debido a que las funciones que realiza están muy relacionadas con la bodega y las ventas al por mayor y no con la sub gerencia, se propuso para el mismo el puesto de encargado de despacho.

La estructura se complementa muy bien con el Manual de Organización que le brinda a la empresa una herramienta que ayuda en la presentación de la estructura organizativa

base, con el fin de brindarle mayor facilidad en el reconocimiento de los niveles jerárquicos y permitirle al nuevo personal un adecuado proceso de inducción para conocer la estructura, forma de gestión de la entidad y principales responsabilidades de los puestos.

Para poder proceder a elaborar el manual de puestos primeramente se debía corregir en los puestos de trabajo donde existe la duplicidad de funciones este problema, para lo cual se procedió a realizar una reunión con el gerente general y exponerle la situación, seguidamente se analizaron los datos de igual forma con el gerente, el Señor Don Félix Carranza Rojas y se definió a que puesto de trabajo corresponderían las funciones que se encontraban en duplicidad.

## 2. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

En el presente capítulo se detalla el Manual de Puestos del Supermercado Carranza.

El mismo es un documento que contiene la descripción general de cada puesto, así como las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos que debe poseer una persona para ocupar cada uno de los puestos de las diferentes áreas que conforman la estructura orgánica de la empresa.

Este documento está dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe poseer, con el objetivo que realice sus actividades con eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia en los servicios que proporciona el Supermercado Carranza.

## 3. ESTRUCTURA DEL MANUAL

A continuación se presenta la estructura bajo la cual se desarrolló el Manual de Puestos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

En esta sección se ubica el cargo dentro de la organización, y además se detallan los aspectos que se presentan en el siguiente cuadro.

<b>Código:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	
Departamento o unidad:	
Supervisor inmediato:	
Puestos que supervisa:	
Nombre del Puesto	Cantidad de personas

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

Se realiza una descripción general y una descripción específica de las funciones que ejecuta el empleado.

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Corresponde a un resumen de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo.

## **2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

Se enumera en forma detallada cada una de las funciones que deben desempeñarse en el puesto de trabajo.

## **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

Se refiere a la preparación académica, formal o no formal, la experiencia y otras habilidades o conocimientos que debe poseer el colaborador para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo desempeñado.

### **3.1. FORMACIÓN**

Está relacionado con la preparación académica requerida para el cumplimiento de las funciones del puesto.

### **3.2. EXPERIENCIA**

Considera el tiempo requerido para la formación práctica que permita asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto.

### **3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS**

Corresponde a las habilidades o actitudes requeridas por el puesto.

## **4. RESPONSABILIDADES**

Aspectos referentes a responsabilidades del puesto tales como:

#### **4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL**

Se refiere a la responsabilidad en cuanto a la supervisión de otras personas.

#### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Se refiere a los materiales o equipos que se utilizan en el cargo para el desempeño de sus labores o los que debe administrar

#### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Es la responsabilidad que se tiene por la recepción, custodia, entrega o administración de fondos o valores.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Se refiere a la responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial que llegan a conocimiento del empleado en el desarrollo de sus labores y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos o daños a la empresa.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

Se refiere a las condiciones ambientales y el esfuerzo físico en las cuales se desarrollan las labores.



#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Se refiere a las condiciones del ambiente a las que se enfrenta como trabajador en la ejecución de sus actividades, tales como: luminosidad, temperatura, ruidos, y otros.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

Se refiere a la aplicación de fuerza física para el desempeño del puesto, que conlleva la posibilidad de incapacidades, temporales o permanentes.

### **4. PUESTOS DEL MANUAL**

A continuación se presentan las descripciones y análisis de los puestos que contiene el Manual.



Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

GERENTE GENERAL

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UGGG1

**Nombre del puesto:** GERENTE GENERAL

Departamento o unidad: Unidad Gerencial

Supervisor inmediato: Junta Directiva

Puestos que supervisa:

Nombre del Puesto	Cantidad de personas
Administrador	1
Encargado de despacho	1

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Reporta los resultados de su gestión ante la Junta Directiva. Tiene competencia funcional en todas las operaciones de la empresa. Planea, organiza, dirige y controla la gestión del Supermercado.

## 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Supervisar regularmente, en coordinación con el contador la elaboración de los informes de movimiento diario de valores, análisis de tendencia en ventas contra presupuesto, registro contable de operaciones, estados financieros y ejercicio del presupuesto de ventas, compras y gastos.
- Promover reglas o políticas y vigilar que cumplan las disposiciones de ley.
- Vigilar que el personal de trabajo realice su trabajo de manera efectiva y atender cualquier irregularidad observada.
- Promover el conocimiento, entre el personal, del reglamento de condiciones generales de trabajo del Supermercado, a fin de preservar el respeto y cumplimiento de las disposiciones contenidas en materia de prestaciones, derechos, obligaciones y prohibiciones.
- Coordinar, con el administrador, la organización del personal adscrito a la empresa, mediante la asignación de funciones, horarios, vacaciones, etc.
- Evaluar el buen estado y limpieza del inmueble, mobiliario y equipo de la empresa, y, simultáneamente, verificar, en forma periódica, los resultados del mantenimiento preventivo y correctivo de tales bienes
- Mantener al día las operaciones legales de corte financiero relacionadas con tributación directa, declaraciones de impuestos, pagos de patentes, alquileres y diversos compromisos de pago en los que la empresa está involucrada.
- Negociar las formas de pago con los proveedores.
- Encargado de recibir los vales que efectúan los cajeros

### 3. REQUISITOS INTELECTUALES

#### 3.1. FORMACIÓN

Poseer un título universitario que lo acredite como Bachiller en administración de empresas o carrera a fin.

Poseer dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.

Preferiblemente contar con cursos de servicio al cliente.

#### 3.2. EXPERIENCIA

Se requiere de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

#### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Presentación personal	➤ Adaptabilidad
➤ Iniciativa	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Discreción	➤ Comunicación oral
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Comunicación escrita
➤ Liderazgo	➤ Capacidad de análisis
➤ Capacidad de motivación	➤ Capacidad de concentración
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Buena memoria
DESEABLES	
➤ Amabilidad	➤ Capacidad de negociación
➤ Cortesía	➤ Capacidad de persuasión

➤ Creatividad	➤ Destreza manual
---------------	-------------------

#### 4. RESPONSABILIDADES

##### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

Dedica más del 50% de su tiempo a la supervisión de personal.

##### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable por los materiales, herramientas y equipos utilizados por compañeros de distintas unidades o de toda la empresa.

##### 4.3. POR FONDOS O VALORES

Recauda fondos y le corresponde realizar los correspondientes depósitos.

##### 4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.



## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

ENCARGADO DE DESPACHO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UAED2

Nombre del puesto: **ENCARGADO DE DESPACHO**

Departamento o unidad: Unidad Administrativa

Supervisor inmediato: Gerente General

Puestos que supervisa:

Nombre del Puesto	Cantidad de personas
Bodeguero	3
Facturador	1
Agente de Ventas	1
Sub Jefe de Bodega	1

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Organizar, controlar y supervisar las actividades derivadas de la recepción y salida de mercadería en la unidad de despacho, así como mantener un adecuado orden en la bodega y llevar al día el inventario.

## 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar los pedidos correspondientes para suplir las necesidades de mercadería de la organización.
- Coordinar con los proveedores la fecha de entrega de la mercadería.
- Verificar el cumplimiento de los proveedores en cuanto a las cantidades y calidad de los productos que estos entreguen.
- Controlar permanentemente la calidad de los productos que se encuentren almacenados en la(s) bodega(s).
- Manejar informes de inventarios y asegurarse de que no exista escases de mercadería en la organización.
- Realizar cotizaciones de mercadería con los proveedores de la organización, así como también con los que no lo sean para la adquisición de la mercadería al precio más factible.
- Coordinar con los diferentes departamentos de la organización para asegurarse de que no les falte nada.
- Revisar que las fechas de los pedidos estén bien establecidas para que no hayan atrasos en los pedidos
- Realizar la administración del personal a su cargo.
- Encargado de vigilar que los colaboradores se encuentren en su lugar de trabajo y que estén realizando sus funciones correctamente.
- Realizar el pago correspondiente a los diferentes proveedores.
- Vigilar la limpieza y orden de la unidad de despacho y proveeduría a fin de que tengan una limpieza adecuada.



- Participar en la formulación o ajuste de las políticas, normas y procedimientos del Supermercado.
- Encargado de recibir y chequear la mercadería que entra en bodega.
- Pago de planillas ocasionalmente.
- Chequear la mercadería de mayoreo.
- Autorizar la salida de productos al mayoreo.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Poseer como mínimo bachillerato en la enseñanza general básica.

Preferiblemente contar con cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 año de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Presentación personal	➤ Adaptabilidad
➤ Iniciativa	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Discreción	➤ Comunicación oral
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Comunicación escrita
➤ Liderazgo	➤ Capacidad de análisis
➤ Capacidad de motivación	➤ Capacidad de concentración
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Buena memoria
DESEABLES	
➤ Amabilidad	➤ Destreza manual
➤ Cortesía	➤ Capacidad de negociación
➤ Creatividad	➤ Capacidad de persuasión

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

Dedica más de un 25% pero menos del 50% de su tiempo a la supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable por los materiales, herramientas y equipos utilizados por compañeros de distintas unidades o de toda la empresa.

#### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante, dentro o fuera de la empresa. Incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado de materiales o productos.

Supermercado Carranza  
**MANUAL DE PUESTOS**

ADMINISTRADOR

**1. IDENTIFICACION DEL PUESTO**

**Código: UAA1**

Nombre del puesto: **ADMINISTRADOR**

Departamento o unidad: Unidad Administrativa

Supervisor inmediato: Gerente General

Puestos que supervisa:

Nombre del Puesto	Cantidad de personas
Compras	1
Jefe de Display	1
Verdulero	1
Jefe de carnicería	1
Panadero	1
Compras	1
Repartidores	1
Cajeros	5
Crédito y cobro	1
Vigilancia	1
Limpieza	1

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de la administración general del Supermercado y la administración de personal, realiza las actividades de mercadeo de la compañía, como lo es coordinador, gestor y promotor de publicidad y promociones.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar la actualización diaria de los créditos.
- Chequeo y control de capital de las 3 rutas, de facturación y de crédito y cobro.
- Atender a todas las escuelas, realizar la facturación y el trámite de cheques mensual.
- Establecer las actividades necesarias para la realización de programas de temporada como escolares, juguetes, día del padre, día de la madre, día del niño, entre otros.
- Verificar la actualización de precios y ofertas de mercadería con el fin de que esta se efectúe de manera oportuna.
- Coordinar junto con el gerente la organización del personal de la empresa como horarios, vacaciones, funciones, etc.
- Evaluar el buen estado y limpieza del inmueble que posee la empresa a fin de tomar medidas correctivas y preventivas en el uso de estos bienes.
- Velar por que se le brinde al cliente un servicio personalizado.

- Atender ágil y oportunamente las observaciones y disposiciones emitidas por el Gerente General.
- Controlar y distribuir entre el personal de cajas la dotación de moneda, bolsas y, en general, el material y equipo utilizado en el desarrollo de su actividad.
- Supervisar el correcto registro y cobro de la mercancía que pasa por caja.
- Supervisar que se hagan los cambios de mercadería de los clientes de manera rápida y eficaz.
- Supervisar la limpieza del mobiliario, equipo e instalaciones del Supermercado
- Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales, que solicite el Gerente General.
- Negociar las formas de pago con los proveedores.
- Participar en la formulación o ajuste de las políticas, normas y procedimientos.
- Velar porque se cuente con los bienes, materiales, servicios, equipo y demás recursos necesarios en las diferentes unidades de la empresa.
- Velar que las góndolas cuenten con el surtido suficiente a fin de que el cliente siempre tenga a mano el producto que necesita.
- Encargado de hacer y realizar las promociones durante todo el año.
- Encargado de vigilar que los colaboradores se encuentren en su lugar de trabajo y que estén realizando sus funciones correctamente.
- Encargado de recibir los vales que efectúan los cajeros y los realizados por la unidad de facturación



- Elaborar la planilla de la empresa quincenalmente.
- Realiza los trámites correspondientes del INS, CCSS, Ministerio de Salud.
- Administración y mantenimiento del sistema eléctrico y software.
- Administración y mantenimiento del sistema de cómputo.
- Realiza el control de cobros de promociones, cabeceras y góndolas.
- Realizar tareas referentes al cobro de diarios y mercadería a clientes de crédito y cobro.
- Revisar diariamente que la limpieza del Supermercado sea la adecuada.
- Chequear que los equipos de refrigeración se encuentren limpios y aseados.
- Administración y control del horario del personal.
- Realizar respaldo de la información de la compañía diariamente.
- Realizar las actividades relacionadas con el reclutamiento de personal de la empresa, con el fin de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Realizar las actividades de selección del personal de la compañía.
- Formalizar la futura relación de trabajo a través de la contratación, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

### 3. REQUISITOS INTELECTUALES

#### 3.1. FORMACIÓN

Poseer el título de Bachiller universitario en administración de empresas o carrera a fin.

Poseer dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### 3.2. EXPERIENCIA

Se requiere de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

#### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Adaptabilidad
➤ Cortesía	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Creatividad	➤ Comunicación oral
➤ Presentación personal	➤ Comunicación escrita
➤ Iniciativa	➤ Capacidad de análisis
➤ Discreción	➤ Capacidad de negociación
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Capacidad de persuasión
➤ Liderazgo	➤ Capacidad de concentración
➤ Capacidad de motivación	➤ Buena memoria
➤ Disponibilidad de tiempo	

## **4. RESPONSABILIDADES**

### **4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL**

Dedica más de un 25% pero menos del 50% de su tiempo en labores de supervisión de personas.

### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Es responsable por los materiales, herramientas y equipos utilizados por compañeros de distintas unidades o de toda la empresa.

### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial



## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

CONTADOR

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UAC3

**Nombre del puesto:** CONTADOR

Departamento o unidad: Unidad Administrativa

Supervisor inmediato: Gerente General

Puestos que supervisa: N.A.

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Confeccionar y proporcionar información contable y financiera en forma oportuna y confiable, colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa, así como cumplir en tiempo y forma con las obligaciones fiscales.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.

- Elaborar y revisar las declaraciones fiscales anuales y periódicas.
- Elaborar los estados financieros.
- Realizar un análisis de los estados financieros.
- Presentar estados financieros al Gerente General.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar conciliación de percepciones por nómina.
- Cumplir con las obligaciones fiscales.
- Atender requerimientos de información externa e interna.
- Revisar pólizas de diario, ingresos y egresos.
- Revisar los registros y corregir la información contable.
- Realizar el cierre mensual de manera oportuna.
- Archivar y custodiar pólizas de ingreso, egreso y diario.
- Apoyar y realizar otras funciones asignadas.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Poseer el título de bachiller universitario que lo acredite como contador o carrera a fín.

Poseer dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.

### 3.2. EXPERIENCIA

Se requiere de 1 año de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Presentación personal	➤ Comunicación oral
➤ Discreción	➤ Comunicación escrita
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Capacidad de análisis
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Capacidad de concentración
➤ Adaptabilidad	➤ Buena memoria
➤ Aptitud cuantitativa	➤
DESEABLES	
➤ Amabilidad	➤ Liderazgo
➤ Cortesía	➤ Capacidad de motivación
➤ Creatividad	➤ Capacidad de negociación
➤ Iniciativa	➤ Capacidad de persuasión

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde la supervisión de personal.

#### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Es responsable únicamente por materiales, herramientas o equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

#### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Administra un fondo de caja y le corresponde su respectivo control.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza  
**MANUAL DE PUESTOS**

ENCARGADO DE COMPRAS

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UCPEC1

**Nombre del puesto:** ENCARGADO DE COMPRAS

Departamento o unidad: Unidad de Compras

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: N.A.

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Ingresa facturas a un sistema de inventario donde deben coincidir los montos totales, además debe velar por que se realicen las devoluciones de producto dañado o vencido y negociar descuentos con los proveedores para obtener un mejor precio ó promociones ya sea de temporada o permanentes.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Presentar a la administración la documentación que esta solicite con respecto a los pedidos de mercadería.

- Llevar control en los sistemas computarizados de la organización de los inventarios, pedidos, facturas, pagos que se generen en el desarrollo de las funciones del cargo.
- Realizar cotizaciones de mercadería con los proveedores de la organización, así como también con los que no lo sean para la adquisición de la mercadería al precio más factible.
- Ingresar facturas de compra al sistema.
- Aplicar los rebajos de devoluciones
- Revisar que se efectuó una nota de crédito por faltantes de mercadería o mercadería dañada.
- Verificar los montos de las facturas a cancelar.
- Actualizar los precios de los productos en el sistema.
- Ubicar promociones en lugares visibles al cliente.
- Negociar con los proveedores mejores precios, descuentos y promociones de los productos.
- Atender a proveedores.
- Realizar algunos pedidos.
- Acomodar productos en las góndolas en algunas ocasiones.
- Registrar la información de los productos que ingresan a la bodega en los sistemas computarizados de la organización.
- Firmar facturas a proveedores para que realicen el cobro respectivo.

### 3. REQUISITOS INTELECTUALES

#### 3.1. FORMACIÓN

Bachillerato en enseñanza general básica.

Poseer dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### 3.2. EXPERIENCIA

Se requiere de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

#### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Presentación personal	➤ Comunicación oral
➤ Iniciativa	➤ Capacidad de análisis
➤ Discreción	➤ Capacidad de negociación
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Capacidad de concentración
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Destreza manual
➤ Adaptabilidad	➤ Agudeza visual
➤ Aptitud cuantitativa	➤ Buena memoria
DESEABLES	
➤ Amabilidad	➤ Creatividad
➤ Cortesía	➤ Capacidad de persuasión

## **4. RESPONSABILIDADES**

### **4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL**

No le corresponde la supervisión de personal.

### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.



## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UCCE1

**Nombre del puesto:** ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRO

Departamento o unidad: Unidad de Crédito y Cobro

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de brindar servicio al cliente y realizar el cobro de facturas a crédito.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recibir los comprobantes de las ventas realizadas en las cajas diariamente.
- Revisar los comprobantes de las ventas y seleccionar los créditos.
- Introducir en la carpeta del cliente el comprobante de crédito para posteriormente realizar el cobro.

- Realizar el cobro de los créditos en el momento que el cliente se presente a realizar la respectiva cancelación.
- Realiza una comparación de los montos de ventas entregado por el cajero con los montos de ventas que tira el sistema.
- Archivar los comprobantes diarios de cada uno de los cajeros para realizar a final de la quincena el conteo total de los sobrantes y faltantes de cada uno de los cajeros.
- Informar al administrador sobre los faltantes que tengan los cajeros al final de cada quincena para que este aplique las rebajas correspondientes a la cantidad faltante en la planilla.
- Comunicar al administrador cuando los cajeros tengan un sobrante excesivo de dinero (más de ¢2 000) en los cierres diarios, para que este realice la amonestación correspondiente a dicho cajero.
- Realizar el archivo de los comprobantes de ventas.
- Solicitar, controlar y distribuir entre el personal de cajas la dotación de moneda en general.
- Realizar depósitos bancarios en el momento que se le solicite.
- Realizar la publicación de los puestos bacantes en el momento que lo solicite el administrador.
- Recolectar las solicitudes de empleo hechas por los candidatos y archivarlas en el archivo correspondiente.
- Comunicar a los interesados en ocupar un puesto vacante lo indicado por el administrador.

### 3. REQUISITOS INTELECTUALES

#### 3.1. FORMACIÓN

Se requiere contar como mínimo con un técnico en secretariado.

Poseer dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### 3.2. EXPERIENCIA

Se requiere de 1 año de experiencia en puestos similares.

#### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Presentación personal	➤ Comunicación escrita
➤ Discreción	➤ Capacidad de análisis
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Capacidad de concentración
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Destreza manual
➤ Aptitud cuantitativa	➤ Agudeza visual
➤ Comunicación oral	➤ Buena memoria
DESEABLES	
➤ Amabilidad	➤ Adaptabilidad
➤ Cortesía	➤ Capacidad de negociación
➤ Creatividad	➤ Capacidad de persuasión

## **4. RESPONSABILIDADES**

### **4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL**

No le corresponde supervisión de personal.

### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial, la cual es conocida por otros puestos de la unidad.



## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

JEFE DE DISPLAY

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UAJD1

Nombre del puesto: JEFE DE DISPLAY

Departamento o unidad: Unidad de Abarrotes

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa:

Nombre del Puesto	Cantidad de personas
Display	2

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Supervisa que los Display de la compañía realicen sus labores correctamente y atiende a los Display externos y los supervisa cuando estos se encuentran en bodega, además de acomodar productos en góndolas, verificar y actualizar los precios de los productos que se encuentran en las góndolas y chequear que estos no se encuentren vencidos o en mal estado.

## 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Atender a los Display externos a la compañía que prestan el servicio a la misma.
- Supervisar a los Display externos a la empresa cuando estos se encuentren en bodega.
- Encargado de vigilar que los Display de la compañía se encuentren en su lugar de trabajo y que estén realizando sus funciones correctamente.
- Estar pendientes que los proveedores realicen los cambios de la mercadería vencida y en mal estado.
- En caso de que no se encuentre el administrador en el Supermercado es responsable de velar por que todo marche correctamente y de que los colaboradores de las diferentes unidades se encuentren en su lugar de trabajo.
- Verificar que la cantidad de producto que se encuentra acomodado en las góndolas sea el adecuado.
- Organizar los productos de manera que el cliente los pueda encontrar con facilidad.
- Verificar que el producto de las góndolas se encuentre acomodado en el lugar correspondiente.
- Revisar los precios que se colocarán en los productos con la marcadora.
- Atender al cliente de buena manera y ayudarlo en lo que necesite.
- Realizar la marcación de los productos de la unidad de abarrotes para que el consumidor este informado de los precios.
- Actualizar los precios de los productos que se encuentran acomodados en las góndolas.

- Verificar que los productos no estén vencidos y se encuentren en buen estado.
- Traer productos de bodega y acomodarlos en las respectivas góndolas para reponer el faltante de producto.
- Ayudar a los cajeros a empacar mercadería.
- Preparar los diarios de los clientes que soliciten este servicio.
- En caso de que se presente algún problema o incidente en la unidad de abarrotes, acudir a realizar las acciones necesarias.
- Forrar las góndolas con el fin de mejorar la presentación del Supermercado.
- Mover las islas de productos para realizar la limpieza correspondiente.
- Armar los productos eléctricos para su respectiva exhibición.
- Probar los productos eléctricos que el cliente solicita.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (noveno).

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares para desempeñar el puesto.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Adaptabilidad
➤ Cortesía	➤ Comunicación oral
➤ Creatividad	➤ Capacidad de concentración
➤ Presentación personal	➤ Agudeza visual
➤ Iniciativa	➤ Buena memoria
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Liderazgo
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Capacidad de motivación
DESEABLES	
➤ Capacidad de análisis	➤ Destreza manual

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable únicamente por materiales, herramientas o equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo y responsable de verificar que las cámaras y equipo en general funcionen correctamente.



**4.3. POR FONDOS O VALORES**

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

**4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

**5. CONDICIONES DE TRABAJO**

**5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

**5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante, dentro o fuera de la empresa. Incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado de materiales o productos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

DISPLAY

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Código:</b> UAD2
<b>Nombre del puesto:</b> DISPLAY
<b>Departamento o unidad:</b> Unidad de Abarrotes
<b>Supervisor inmediato:</b> Jefe de Display
<b>Puestos que supervisa:</b> NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Se encarga de sacar productos de bodega y acomodarlos en las respectivas góndolas, además le corresponde verificar y actualizar los precios de los productos que se encuentran en las góndolas.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Verificar que la cantidad de producto que se encuentra acomodado en las góndolas sea el adecuado.
- Organizar los productos de manera que el cliente los pueda encontrar con facilidad.

- Verificar que el producto de las góndolas se encuentre acomodado en el lugar correspondiente.
- Revisar los precios que se colocarán en los productos con la marcadora.
- Atender al cliente de buena manera y ayudarlo en lo que necesite.
- Realizar la marcación de los productos de la unidad de abarrotes para que el consumidor este informado de los precios.
- Actualizar los precios de los productos que se encuentran acomodados en las góndolas.
- Verificar que los productos no estén vencidos y se encuentren en buen estado.
- Traer productos de bodega y acomodarlos en las respectivas góndolas para reponer el faltante de producto.
- Ayudar a los cajeros a empacar mercadería.
- Preparar los diarios de los clientes que soliciten este servicio.
- En caso de que se presente algún problema o incidente en la unidad de abarrotes acudir a realizar las acciones necesarias.
- Forrar las góndolas con el fin de mejorar la presentación del Supermercado.
- Mover las islas de productos para realizar la limpieza correspondiente.
- Armar los productos eléctricos para su respectiva exhibición.
- Probar los productos eléctricos que el cliente solicita.

### 3. REQUISITOS INTELECTUALES

#### 3.1. FORMACIÓN

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (novenio).

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### 3.2. EXPERIENCIA

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares para desempeñar el puesto.

#### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Disponibilidad de tiempo
➤ Cortesía	➤ Adaptabilidad
➤ Creatividad	➤ Comunicación oral
➤ Presentación personal	➤ Capacidad de concentración
➤ Iniciativa	➤ Agudeza visual
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Buena memoria
DESEABLES	
➤ Destreza manual	➤

### 4. RESPONSABILIDADES

#### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.



#### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Es responsable únicamente por materiales, herramientas o equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

#### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante, dentro o fuera de la empresa. Incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado de materiales o productos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

CAJERO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Código: UCJC1

Nombre del puesto: CAJERO

Departamento o unidad: Unidad de Cajas

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Es responsable de realizar el cobro de los productos que los clientes pasan por la caja, y a vez brindar un trato amable y respetuoso al cliente.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Debe presentarse en su lugar de trabajo 5 minutos antes para realizar el chequeo del dinero que se le entrega en la caja en la cual se desempeñará.
- Realizar la limpieza de su puesto de trabajo con regularidad, incluida la limpieza del monitor, teclado, impresora y datafono en el momento que sea necesario.

- Debe saludar al cliente, brindarle una atención especializada y despedirlo usando las mejores reglas de cortesía y educación.
- Responsable de identificar el dinero defectuoso o sospechoso de ilegitimidad. Actuar de acuerdo al protocolo de seguridad.
- Empacar y clasificar la mercadería del cliente, dentro de las más estrictas normas de higiene y seguridad.
- Marcar las bolsas con el nombre y apellido de los clientes que solicitan que se entregue su diario en un lugar específico, y acudir a uno de los encargados de repartir la mercadería para que la lleve al lugar respectivo.
- Mantener el orden y cuidar el equipo de trabajo.
- Botar la basura del basurero de caja en la cual está trabajando.
- Limpiar el estante de los chocolates y el estante de los chicles, acomodar y llenarlos en el momento que se requiera.
- Brindar ayuda al cliente que la necesite
- Mantenerse en su lugar de trabajo.
- Realizar el cobro de los productos que se les informa que el cliente a tomado y no lo pasa por la caja.
- Emitir el informe respectivo diario de la caja en la cual se desempeño a la unidad correspondiente, asumiendo la responsabilidad de los faltantes o sobrantes que resulten de su trabajo.
- Debe reportar a la administración toda irregularidad que ocurra dentro del Supermercado que pueda afectar el servicio al cliente y los estados financieros de la empresa.
- Revisar periódicamente el pasillo asignado

- Mantener surtida la cigarrera que se encuentra en la caja que le corresponde.
- Utilizar el radio si se presenta alguna necesidad o problema, con el objetivo de agilizar y disminuir el tiempo de espera de los clientes.
- Acudir a la unidad respectiva a realizar el bale correspondiente, cuando se cuente en la caja con un monto igual o mayor a ¢100 000 en billetes de ¢10 000, con el objetivo de que no se manejen grandes montos de dinero en cada una de las cajas.
- Velar por que las personas que entran al Supermercado con bolsos no extraigan productos del mismo sin realizar el pago respectivo.
- Estar pendientes de las personas que salen del Supermercado y no pasan por la caja no extraigan productos del Supermercado.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Bachillerato de enseñanza general básica.

Poseer dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Cortesía	➤ Comunicación oral
➤ Presentación personal	➤ Capacidad de concentración
➤ Discreción	➤ Destreza manual
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Agudeza visual
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Buena memoria
DESEABLES	
➤ Creatividad	➤ Adaptabilidad
➤ Iniciativa	➤ Capacidad de análisis

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde la supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

### 4.3. POR FONDOS O VALORES

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial, la cual es conocida por otros puestos de la unidad o departamento.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las labores se realizan en condiciones adecuadas de iluminación y limpieza, la temperatura y ventilación son inadecuadas.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

BODEGUERO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Código: UDB2

Nombre del puesto: BODEGUERO

Departamento o unidad: Unidad de Despacho

Supervisor inmediato: Encargado de Despacho

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Se encarga de realizar actividades relacionadas con la entrada de mercadería al Supermercado y la entrega de la misma a clientes de mayoreo que realizan pedidos en la unidad de despacho.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Acomodar los productos entrantes en bodega.
- Realizar la limpieza de la bodega.
- Alistar mercadería de los clientes de mayoreo

- Cargar y descargar la mercadería que transporta el camión de rutas.
- Transportar y repartir mercadería a clientes cercanos en bicicleta.
- Servir como chofer en las ocasiones que se requiera
- Sacar las basuras de la unidad de despacho y colocarlas en el basurero municipal.
- Alistar mercadería de rutas
- Realizar el empaque y embalaje de mercadería.
- Acompañar y ayudar al agente de ventas en el momento que se le solicite.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Segundo ciclo de la enseñanza general básica (sexto).

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Amabilidad
➤ Adaptabilidad	➤ Buena memoria
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤
DESEABLES	
➤ Cortesía	➤ Comunicación oral
➤ Creatividad	➤

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable conjuntamente con el departamento o unidad correspondiente por los materiales, herramientas o equipos utilizados por usted y sus compañeros de trabajo.

### 4.3. POR FONDOS O VALORES

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

No tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

En el lugar de trabajo existe poca iluminación y ventilación, además es caliente debido a las altas temperaturas.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

La aplicación de la fuerza física en la realización del trabajo es constante en la carga, descarga y traslado de materiales y productos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

VERDULERO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Código: UVV1

Nombre del puesto: VERDULERO

Departamento o unidad: Unidad de Verduras

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Se encarga de atender a los clientes que llegan a la unidad de verduras y que solicitan algún producto, además le corresponde realizar el acomodo de productos que ingresan a la unidad.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Estar atento y brindar ayuda cuando el cliente la necesita.
- Realizar la limpieza y mantenimiento del área de trabajo y las cámaras de la unidad.

- Realizar la limpieza y el acomodo de las frutas, verduras, hortalizas y vegetales que ingresan a la unidad.
- Dar la rotación respectiva a las frutas y verduras que lo requieran.
- Pesar los productos que se requieran para poner a disposición del público.
- Dar el tratamiento adecuado a las hortalizas y vegetales que lo requieran.
- Mantener en refrigeración los productos que deben refrigerarse.
- Alistar las verduras, frutas, hortalizas y vegetales que se requieren para pedidos de mayoreo.
- Botar la basura del basurero que se encuentra en su área de trabajo todos los días y ponerle una nueva bolsa al basurero.
- Rematar las verduras, frutas, hortalizas y vegetales que se estén poniendo un poco marchitas.
- Contar y revisar que los pedidos de frutas, vegetales, hortalizas y verduras que entren al Supermercado estén completos y que se encuentren en buen estado.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Segundo ciclo de la enseñanza general básica (sexto).

Certificado de aprobación del curso de manipulación de alimentos.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
→ Amabilidad	→ Destreza manual
→ Cortesía	→ Agudeza visual
→ Comunicación oral	→

### 4. RESPONSABILIDADES

#### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

#### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Responsable de los materiales y equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

#### 4.3. POR FONDOS O VALORES

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

#### 4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Posee responsabilidad por el manejo de información confidencial.



## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

El trabajo incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado y movimiento de productos.

Supermercado Carranza  
**MANUAL DE PUESTOS**

PANADERO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UPP1

**Nombre del puesto:** PANADERO

**Departamento o unidad:** Unidad de Panadería

**Supervisor inmediato:** Administrador

**Puestos que supervisa:** NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Se encarga de realizar todas las labores de la panadería, incluida la atención al cliente y la realización de pedidos.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- En las mañanas a la hora de entrada, sacar el producto de repostería que se encuentra en el horno y acomodar en las urnas.
- Prender el horno y cocinar el pan.
- Limpiar las urnas en las cuales se pone el producto a disposición del público y limpiar los sartenes que se utilizan para cocinar el pan baguete.

- Lavar los sartenes grandes que se han utilizado para cocinar las reposterías con el fin de que estos estén limpios para su próxima utilización.
- Sacar los sartenes de las urnas y lavarlos.
- Realizar la limpieza del área de trabajo.
- Recibir el producto correspondiente a los pedidos que se realizan a Musmanni

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (Noveno).

Certificado de aprobación del curso de manipulación de alimentos.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

De 1 año a 2 años de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Adaptabilidad
➤ Cortesía	➤ Comunicación oral
➤ Presentación personal	➤ Capacidad de concentración
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Destreza manual
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Agudeza visual

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable únicamente por materiales, herramientas o equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

### 4.3. POR FONDOS O VALORES

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

### 4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial.

## **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las labores se desempeñan en un lugar de trabajo que presenta condiciones adecuadas de limpieza y un nivel adecuado de ruido, en el lugar de trabajo existe poca iluminación y ventilación debido a que la estructura física del lugar cuenta con pocas ventanas que proporcionen la iluminación y ventilación adecuada, además el lugar es caliente debido a las altas temperaturas y al calor que se genera por la utilización de los hornos.

### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

JEFE DE CARNICERÍA

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UCRJC1

**Nombre del puesto:** JEFE DE CARNICERÍA

Departamento o unidad: Unidad de Carnicería

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Debe organizar, controlar y supervisar las actividades derivadas de la unidad de carnicería; así como la recepción de mercancía al consumidor. Todo ello para prestar un servicio eficiente al consumidor y ayudar en el manejo debido de la calidad para el sano consumo de sus clientes.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Vigilar periódicamente que el producto en venta se encuentre debidamente acomodado, distribuido y con etiqueta de precio de venta al público.

- Vigilar que los sistemas electrónicos de las cámaras funcionen adecuadamente.
- Velar por que las cámaras cuenten con la limpieza adecuada.
- Supervisar a las impulsadoras y ayudantes de carnicería.
- Velar por el debido control y calidad del producto.
- Vigilar por que se ejecute el plan de limpieza en la unidad de carnicería.
- Cubrir las necesidades del área como surtir las carnes, pedir los faltantes.
- Brindar un excelente servicio al cliente, introduciendo en ello, amabilidad y habilidad para el trato.
- Manipulación, despiece y corte de piezas de carne.
- Estar pendientes de que si hay un derramamiento de producto o suciedad en alguna área limpiar inmediatamente.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (novenio).

Certificado de aprobación del curso de manipulación de alimentos.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de más de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares para desempeñar el puesto.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Cortesía	➤ Comunicación oral
➤ Creatividad	➤ Destreza manual
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Liderazgo
➤ Adaptabilidad	➤

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

Dedica como máximo el 25% de su tiempo en la supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable por los materiales, herramientas o equipos que utilizan otras personas de su propia unidad.

### 4.3. POR FONDOS O VALORES

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial. Como lo son los montos de compras y ventas de carnes y embutidos.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las labores se desempeñan en un lugar de trabajo que presenta condiciones adecuadas de iluminación, la limpieza no es adecuada debido al tipo de labor que se desempeña en la unidad, sin embargo esta se ejecuta siguiendo lo estipulado en el plan de limpieza, además, existe poca ventilación debido a que la estructura física es cerrada por ser una de destace.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

AYUDANTE DE CARNICERÍA

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UCRAC2

Nombre del puesto: **AYUDANTE DE CARNICERÍA**

Departamento o unidad: Unidad de Carnicería

Supervisor inmediato: Jefe de Carnicería

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Colaborar en el proceso de destace de reses y cerdos y realizar la limpieza del área de trabajo, además le corresponde brindar atención a los clientes que necesitan algún producto de la carnicería.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Lavar el cuarto de frio y el área de destace.
- Lavar el cuarto de pilas.
- Limpiar el área de despacho.

- Atender a los clientes en el área de despacho.
- Empacar carnes.
- Realizar la limpieza de los equipos.
- Limpiar huesos.
- Ayudar a destazar reses y cerdos.
- Ayudar a preparar carnes.
- Alistar las órdenes de pedidos que pasan a la unidad de carnicería.
- Mantener el aseo de la trampa de grasa.
- Limpiar y lavar congeladores.
- Ayudar a hacer los chicharrones.
- Seguir el plan de limpieza estipulado para la unidad de trabajo.
- Estar pendientes de que si hay un derramamiento de producto o suciedad en alguna área limpiar inmediatamente.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (noveno).

Certificado de aprobación del curso de manipulación de alimentos.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de más de 6 meses a 12 meses de experiencia en puestos similares para desempeñar el puesto.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Cortesía	➤ Comunicación oral
➤ Creatividad	➤ Capacidad de persuasión
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Destreza manual
➤ Adaptabilidad	

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable conjuntamente con el departamento o unidad correspondiente por los materiales, herramientas o equipos utilizados por usted y sus compañeros de trabajo.

### 4.3. POR FONDOS O VALORES

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las labores se desempeñan en un lugar de trabajo que presenta condiciones adecuadas de iluminación, la limpieza no es adecuada debido al tipo de labor que se desempeña en la unidad, sin embargo esta se ejecuta siguiendo lo estipulado en el plan de limpieza, además, existe poca ventilación debido a que la estructura física es cerrada por ser una de estacado.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

ENCARGADO DE SERVICIO A DOMICILIO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UCJSD2

**Nombre del puesto:** ENCARGADO DE SERVICIO A DOMICILIO

Departamento o unidad: Unidad de Cajas

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: N.A.

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Traslada los diarios del área de cajas hasta el domicilio del cliente, y la mercadería del área de despacho hasta el lugar solicitado por el cliente de mayoreo.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Trasladar los diarios que compran los clientes en el área de cajas hasta su casa de habitación.
- Verificar que la cantidad de bolsas con diario que se entregan a cada uno de los clientes sean las respectivas y que la cantidad sea la correcta.

- Realizar el traslado de mercaderías de la unidad de despacho hasta el lugar solicitado por el cliente.
- En caso de que se le indique, cobrar facturas respectivas a entregas de mercadería, ya sea de la unidad de cajas o de la unidad de despacho.
- Alistar pedidos. (en ocasiones)
- Empacar en la unidad de cajas.
- Brindar un trato amable y atención al cliente en la ubicación de productos.
- Verificar precios y fechas de vencimiento de productos. (en ocasiones)
- Realizar los cambios de moneda pequeña que necesiten los cajeros acudiendo a la unidad que corresponda.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (noveno).

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
↘ Amabilidad	↘ Adaptabilidad
↘ Cortesía	↘ Aptitud cuantitativa
↘ Presentación personal	↘ Comunicación oral
↘ Discreción	↘ Capacidad de concentración
↘ Buenas relaciones interpersonales	↘ Destreza manual
↘ Disponibilidad de tiempo	
DESEABLES	
↘ Iniciativa	↘ Buena memoria

### 4. RESPONSABILIDADES

#### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

#### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

#### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial, la cual es conocida por otros puestos de la unidad o departamento.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante. Incluye la aplicación de esfuerzo físico constante en la carga, descarga y traslado de materiales y productos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

SUB JEFE DE DESPACHO

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UDSJD1

Nombre del puesto: **SUB JEFE DE DESPACHO**

Departamento o unidad: Aprovisionamiento

Supervisor inmediato: Encargado de Despacho

Puestos que supervisa: N.A.

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Se encarga de chequear mercadería que entra en bodega, así como preparar junto con los bodegueros la mercadería que se necesita para rutas y la de los clientes de la unidad de despacho, además, le corresponde vigilar al personal de la unidad de despacho en caso de que no se encuentre su supervisor inmediato.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Responsable de vigilar a los colaboradores de la unidad de despacho en caso de que no se encuentre el Encargado de despacho.

- Cuando no se encuentra su jefe inmediato, es el responsable de que los trabajos que haya que realizar en la unidad se ejecuten.
- Realizar la custodia de la mercadería de la unidad de bodega.
- Alistar mercadería de rutas
- Realizar el empaque y embalaje de mercadería.
- Efectuar cobro a clientes morosos.
- Realizar entrega de mercadería los martes.
- Acomodar los productos entrantes en bodega.
- Realizar la limpieza de la bodega.
- Alistar mercadería de los clientes de mayoreo
- Cargar y descargar la mercadería que transporta el camión de rutas.
- Sacar las basuras de la unidad de despacho y colocarlas en el basurero municipal.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Técnico en supervisión de bodega

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de más de 6 meses a 12 meses de experiencia en puestos similares

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Disponibilidad de tiempo
➤ Cortesía	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Creatividad	➤ Comunicación oral
➤ Presentación personal	➤ Capacidad de análisis
➤ Discreción	➤ Capacidad de negociación
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Capacidad de persuasión
➤ Liderazgo	➤ Capacidad de concentración
➤ Capacidad de motivación	
DESEABLES	
➤ Iniciativa	➤ Destreza manual
➤ Adaptabilidad	➤ Agudeza visual
➤ Comunicación escrita	➤ Buena memoria

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde la supervisión de personal.



#### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Es responsable conjuntamente con la unidad correspondiente por los materiales, herramientas o equipos utilizados por usted y sus compañeros de trabajo.

#### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial, la cual es conocida por otros puestos de la unidad o departamento.



## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

El lugar de trabajo presenta un ruido adecuado, existe poca iluminación y ventilación, y además es caliente debido a las altas temperaturas,

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante, dentro o fuera de la empresa. Incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado de materiales o productos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

FACTURADOR

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UDF4

Nombre del puesto: **FACTURADOR**

Departamento o unidad: Unidad de Despacho

Supervisor inmediato: Encargado de Despacho

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Realiza la facturación de la mercadería que se vende en mayoreo y brinda atención a los clientes de mayoreo.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Atender a los clientes que ingresan al área de mayoreo.
- Realizar la limpieza del área de trabajo.
- Atender el teléfono y tomar las ordenes de pedidos de los clientes.
- Realizar la facturación de productos de mayoreo.

- Impulsar las ventas.
- Pasar las órdenes de pedido a las diferentes unidades.
- Recibir las órdenes de pedido que trae el agente de ventas de las diferentes rutas.
- Chequear en las órdenes de pedido que entrega el agente de ventas que todos los clientes de las diferentes rutas hayan realizado el pedido.
- En el caso de que algún cliente no le haya realizado la orden de pedido al agente de ventas, llamar al cliente para tomar el pedido.
- Registrar la información de los productos que salen de la unidad de despacho en los sistemas computarizados de la organización.
- Estar pendiente de que los pedidos se envíen inmediatamente.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (novenio).

Poseer dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.

Poseer cursos de servicio al cliente.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares para desempeñar el puesto.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Capacidad de análisis
➤ Cortesía	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Presentación personal	➤ Comunicación oral
➤ Discreción	➤ Capacidad de persuasión
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Capacidad de concentración
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Destreza manual
➤ Adaptabilidad	➤ Buena memoria

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.

### 4.3. POR FONDOS O VALORES

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial, la cual es conocida por otros puestos de la unidad o departamento.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las labores se desempeñan en un lugar de trabajo que presenta condiciones adecuadas de iluminación, en el lugar de trabajo existe poca ventilación debido a que la estructura física del lugar cuenta con pocas ventanas que proporcionen la ventilación adecuada, además el lugar es caliente debido a las altas temperaturas que presenta la zona y el nivel de ruido es alto debido a el sonido provocado por los camiones repartidores que entran a la unidad a descargar y cargar mercadería.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante, dentro o fuera de la empresa. Incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado de materiales o productos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

AGENTE DE VENTAS

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** UDAV3

Nombre del puesto: **AGENTE DE VENTAS**

Departamento o unidad: Unidad de Bodega

Supervisor inmediato: Encargado de Despacho

Puestos que supervisa:

Nombre del Puesto	Cantidad de personas
Ayudante de rutas	1

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar la entrega de mercadería y el cobro respectivo, además le corresponde realizar los pedidos a cada uno de los clientes de las diferentes rutas.

## 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar los pedidos respectivos.
- Realizar el cobro de las facturas pendientes por mercadería que tienen los clientes de rutas.
- En el caso de que la mercadería a entregar sea de contado, realizar el cobro de dicha mercadería.
- Debe entregar las facturas de las mercaderías entregadas, firmadas por los respectivos clientes.
- Entregar el dinero del cobro realizado con las facturas correspondientes al administrador.
- En caso de que haya un faltante o devolución de mercadería debe indicarlo y realizar el trámite con el encargado de despacho.
- Manejar el carro de la empresa y entregar pedidos a los clientes de rutas
- Revisar el camión que utiliza para realizar sus labores diariamente con el objetivo de prevenir cualquier incidente.
- Llamar al facturador para pasarle los pedidos de los clientes de las rutas con el objetivo de que estos se alisten con la mayor eficiencia y eficacia.

## 3. REQUISITOS INTELECTUALES

### 3.1. FORMACIÓN

Tercer ciclo de la enseñanza general básica (noveno).

Poseer licencia de conducir al día.

Poseer cursos de servicio al cliente.

### 3.2. EXPERIENCIA

Se requiere de más de 6 meses a 12 meses de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Aptitud cuantitativa
➤ Cortesía	➤ Comunicación oral
➤ Creatividad	➤ Comunicación escrita
➤ Presentación personal	➤ Capacidad de análisis
➤ Iniciativa	➤ Capacidad de negociación
➤ Discreción	➤ Capacidad de persuasión
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Capacidad de concentración
➤ Liderazgo	➤ Destreza manual
➤ Capacidad de motivación	➤ Agudeza visual
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Buena memoria
➤ Adaptabilidad	

## 4. RESPONSABILIDADES

### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

Dedica como máximo el 25% de su tiempo en la supervisión de personas.



#### **4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO**

Es responsable conjuntamente con el departamento o unidad correspondiente por los materiales, herramientas y equipos utilizados en su puesto y en el de sus compañeros de trabajo.

#### **4.3. POR FONDOS O VALORES**

Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.

#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial, la cual es conocida por otros puestos de la unidad o departamento.

## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Las labores se realizan en condiciones adecuadas de ruido, iluminación y limpieza, la ventilación y temperatura son inadecuadas debido al calor presente por las altas temperaturas que presenta la zona.

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

La aplicación de la fuerza física en la realización del trabajo es constante en la carga, descarga y traslado de materiales y productos.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

ENCARGADO DE VIGILANCIA

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** USGV1

Nombre del puesto: **ENCARGADO DE VIGILANCIA**

Departamento o unidad: Servicios Generales

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Vela por la seguridad del local y de los presentes en el mismo, tanto colaboradores como clientes.

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Vigilar por medio de las cámaras que los clientes no sustraigan productos del Supermercado sin realizar los respectivos pagos.
- Dar seguimiento a las personas sospechosas que ingresan al Supermercado a través de las cámaras de seguridad.



- Indicar a los clientes que tratan de sustraer algún producto sin realizar el respectivo pago que debe pagar el producto y asegurarse que este lo realice.
- Archivar las anomalías que se presentan en el supermercado y que son grabadas por las cámaras para entregarlas a su supervisor inmediato en el momento que se soliciten.
- Verificar que las cámaras de seguridad estén funcionando bien.
- Revisar los videos de las cámaras de seguridad constantemente.
- Programar la música del Supermercado.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Haber aprobado el bachillerato de la enseñanza general básica.

Poseer el título de técnico en computación.

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Comunicación oral
➤ Cortesía	➤ Capacidad de análisis
➤ Presentación personal	➤ Capacidad de negociación
➤ Iniciativa	➤ Capacidad de persuasión
➤ Discreción	➤ Capacidad de concentración
➤ Buenas relaciones interpersonales	➤ Destreza manual
➤ Disponibilidad de tiempo	➤ Agudeza visual
➤ Adaptabilidad	➤ Buena memoria

### 4. RESPONSABILIDADES

#### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

#### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable por los materiales, herramientas o equipos utilizados por compañeros de distintas unidades o de toda la empresa.

#### 4.3. POR FONDOS O VALORES

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.



#### **4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

### **5. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **5.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

Las condiciones en las que se desarrollan las labores se consideran adecuadas.

#### **5.2. ESFUERZO FÍSICO**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Supermercado Carranza

# MANUAL DE PUESTOS

MISCELÁNEA

## 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Código:** USGL2

**Nombre del puesto:** MISCELÁNEA

Departamento o unidad: Servicios Generales

Supervisor inmediato: Administrador

Puestos que supervisa: NA

## 2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Realiza la limpieza general de toda la planta física

### 2.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar la limpieza de todo el Supermercado y de las cámaras de enfriamiento
- Sacar la basura de los diferentes basureros presentes en el Supermercado.
- Lavar los basureros los días lunes y jueves de cada semana.
- Ayudar a empacar a los cajeros

- Barrer todo el frente del Supermercado diariamente
- Limpiar los vidrios de la oficina de mayoreo
- Ayudar a la persona encargada de la panadería y la verdulería en caso de ser necesario
- Ayudar a los clientes que solicitan información o ayuda.
- Realizar la limpieza del área de mayoreo y del bazar en algunas ocasiones.
- Realizar el acomodo de de productos en la góndola del bazar en algunas ocasiones.
- Lavar las canastas que se tienen a disposición del público con el fin de que estas permanezcan siempre limpias.
- Llevar a los cajeros en caso de ser necesario algún producto que estos necesiten del área de mayoreo.
- Estar pendientes de si hay un derramamiento de producto o suciedad en alguna área o unidad para limpiar inmediatamente.
- Limpiar el techo del Supermercado con regularidad para evitar la suciedad y la formación de telarañas en el mismo.

### **3. REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **3.1. FORMACIÓN**

Segundo ciclo de la enseñanza general básica (sexto).

#### **3.2. EXPERIENCIA**

Se requiere de 1 a 6 meses de experiencia en puestos similares.

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

ESCENCIALES	
➤ Amabilidad	➤ Cortesía
DESEABLES	
➤ Iniciativa	➤ Comunicación oral
➤ Adaptabilidad	➤

### 4. RESPONSABILIDADES

#### 4.1. POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

No le corresponde supervisión de personal.

#### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Es responsable conjuntamente con el departamento o unidad correspondiente por los materiales, herramientas y equipos utilizados en su puesto y en el de sus compañeros de trabajo.

#### 4.3. POR FONDOS O VALORES

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.

#### 4.4. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.



## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Las condiciones ambientales varían ya que las labores se realizan en todas las áreas del Supermercado.

### 5.2. ESFUERZO FÍSICO

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante, dentro o fuera de la empresa. Incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado de materiales o productos que utiliza para el desarrollo de sus labores.

# CAPÍTULO VI

---

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



## XIII. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### A. INTRODUCCIÓN:

El Proceso de Reclutamiento y Selección del Supermercado Carranza, se fundamenta en las políticas, que fueron también creadas para dirigirlo, con el fin de propiciar una eficaz y eficiente forma de realizar dichos procesos.

Para apoyar y estandarizar el trabajo del encargado de los procesos de reclutamiento y selección, se presentan además propuestas o formatos de los documentos relacionados, mismos que fueron ubicados como apéndices del trabajo.

### B. SITUACIÓN ACTUAL

En la comunidad de Los Chiles existen pocas fuentes de trabajo, por lo que constantemente el gerente general recibe personas en su lugar de trabajo ofreciéndole sus servicios, estos además le presentan su curriculum.

En el momento de presentarse una vacante en la compañía, el Gerente General determina qué persona puede ocupar ese puesto. Regularmente lo que se hace es que se escogen personas que sean conocidas por el Gerente o que sean familiares de personas conocidas por este.

Cuando el Gerente decide cuál es la persona que se adecúa mejor al puesto, este le envía el Curriculum del postulante al administrador quien en algunas ocasiones realiza algunas llamadas de referencias para comprobar datos del aspirante.

El administrador se comunica con el postulante, corrobora la disponibilidad del mismo y le informa que ha sido seleccionado, además le convoca a reunión para indicarle cuales son las funciones que va a realizar en el cargo a ocupar y las medidas que debe



cumplir, además se le da una inducción, y dependiendo del puesto a desempeñar se realiza una capacitación que tarda como máximo una semana. Además se firma un contrato de trabajo con el postulante al cargo. El documento utilizado para realizar el contrato de trabajo se encuentra en el anexo N° 1 [ANEXO N° 1. DOCUMENTO UTILIZADO PARA REALIZAR EL CONTRATO DE TRABAJO,](#)

El nuevo empleado es observado por el Gerente a través de las grabaciones generadas por las cámaras de seguridad durante un periodo aproximado de 3 meses, dependiendo del desempeño del colaborador, pasados los tres meses el Gerente del supermercado decide si el candidato continúa siendo parte del personal de la compañía o si prescindirán de sus servicios.

## C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como se puede observar en lo descrito anteriormente, la empresa no cuenta con un procedimiento establecido formalmente para realizar el reclutamiento y la selección de personal y no se tienen establecidas políticas que orienten el proceso a seguir, tampoco se cuenta con un perfil establecido de los puestos que permita determinar cuáles son los requisitos, responsabilidades, funciones y actitudes requeridas para ocupar los cargos.

En la función actual, no se cuenta con un documento que pueda utilizar el jefe inmediato donde se genera la vacante para comunicar la requisición de personal a la unidad encargada del proceso de reclutamiento y selección, ya que solamente se comunica en forma verbal al gerente la existencia de la vacante. Se evidencia que no se tiene un encargado de realizar el reclutamiento y la selección, sino que la función empírica se recarga en las labores de la Gerencia quien asume en su totalidad el proceso que no está estandarizado, por lo que la dedicación dependerá del tiempo que pueda dedicarle a esta gestión.

Cuando se presenta una vacante, solamente se realiza reclutamiento externo, ya que no se toman en cuenta los actuales colaboradores de la compañía para ocupar dichos



puestos, sin embargo, a pesar de que la fuente de reclutamiento es externa, no se utiliza ninguna técnica de reclutamiento para atraer candidatos que participen en el proceso de reclutamiento.

Para realizar la contratación del candidato, no se ejecuta ningún tipo de prueba de idoneidad que permitan evaluar la compatibilidad del solicitante con el cargo, se realizan entrevistas de selección que apoye la decisión de identificar al aspirante más adecuado.

Actualmente, en muchos casos no se realiza la verificación de datos y referencias de los postulantes al cargo, además, no se le entrega al aspirante una solicitud de empleo que permita conocer datos que la empresa considere importantes, con el objetivo de tomar en cuenta a la hora de realizar el proceso de selección.

Para realizar la contratación de personal se utiliza un documento de contratación, sin embargo este no posee los detalles que establece el ministerio para la elaboración de un contrato.

No se tiene establecido un lugar en el cual los interesados puedan hacer entrega de sus solicitudes y curriculums personales.

Posterior a todo lo anteriormente explicado, a continuación se presenta la propuesta para realizar el reclutamiento y selección de personal en el Supermercado Carranza.

## D. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

### 2. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

A continuación se presenta la propuesta de políticas con la finalidad de ofrecer una guía para reclutar y seleccionar el mejor recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y obtener colaboradores que cumplan con los requisitos y características que se adecuen a los puestos.

- Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- Para contratación de nuevos puestos, se le dará oportunidades de crecimiento interno a los actuales colaboradores de manera que se dará prioridad al reclutamiento interno, para este las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- El Reclutamiento y Selección serán parte de las funciones del administrador de la empresa
- La edad mínima para el ingreso a la empresa, será de 16 años. Para contratación de menores de edad se seguirán los procedimientos que establece el Ministerio de Trabajo para que la contratación quede legalizada, y además, se respetarán los Artículos 4 a 8 del código de trabajo y 40 a 48 del Código de la Infancia, sobre condiciones de trabajo y protección para los menores de edad y las madres trabajadoras.



- La recepción de solicitudes de empleo se realizará durante todo el año.
- Los curriculums tendrán vigencia por un período de 1 año.
- Solicitudes de empleo incompletas o con información falsa verificada no serán consideradas.
- Los curriculums de aquellos oferentes que no cumplan con los requisitos mínimos del puesto pero que sí califiquen para otros cargos, serán archivados para ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.
- El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos del puesto y que establezcan con claridad las funciones, así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados.
- En el reclutamiento interno la vacante será divulgada en boletines o circulares que se colocarán y distribuirán dentro de la empresa.
- Para el reclutamiento externo, la vacante será divulgada a través de carteles y anuncios publicitarios que se ubicarán en paradas de autobuses, y otros lugares visibles que se consideren apropiados.
- La información base para el Proceso de Reclutamiento y Selección será el Manual de Puestos.
- Todos los postulantes serán sometidos al proceso de selección.
- La principal técnica de selección a aplicar será la entrevista, los candidatos serán entrevistados por el administrador.



- Como técnica complementaria en la selección y a discreción del administrador, se utilizará las pruebas prácticas a los candidatos seleccionados.
- Los candidatos preseleccionados deberán adjuntar a la solicitud de empleo la siguiente documentación:
  - ✓ Fotocopias de la cédula.
  - ✓ Hoja de delincuencia, reciente, como máximo un mes de expedición.
  - ✓ Dos cartas de recomendación personales.
- Será una función inmediata del administrador, proceder con los respectivos registros de seguridad social y todos los aspectos contractuales de carácter legal.

## 5. REQUISICIÓN DE PERSONAL

La requisición de personal es el documento que se utilizaría para dar inicio al proceso.

El reemplazo y puestos nuevos, se notifican a través de la requisición al administrador, señalando los motivos de la vacante, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar y demás detalles que se observan en el apéndice N° 2 [REQUISICIÓN DE PERSONAL](#)

El jefe de la unidad solicitante deberá completar el formulario de requisición de personal y entregárselo al Administrador, quien es el responsable de dar seguimiento al proceso.

El encargado del reclutamiento es el responsable de consultar si existen o no recursos financieros para una nueva integración de personal.

## 6. SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud de empleo es un documento que contiene información referente a datos personales del aspirante al cargo, formación y antecedentes laborales, además de servir como base para la entrevista, permite identificar con rapidez las competencias de los solicitantes.

Para que la empresa pueda tener acceso a datos de los aspirantes que se consideran importantes, se propone pedir a los interesados llenar la solicitud de empleo, la cual se encuentra en el apéndice N° 3 [FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO](#)

## 7. CREACIÓN/VALIDACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO PARA EL CARGO VACANTE

El perfil del puesto extraído del Manual de Puestos, es el documento que se propone utilizar como base para efectuar de un modo confiable y adecuado el Proceso de Reclutamiento y Selección.

Se propone utilizar para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación que se determinen, evaluar si los postulantes poseen o no los requisitos establecidos para el puesto y tomar la decisión final de contratación.

El Manual de Puestos ofrece información sobre la identificación del puesto, descripción de funciones, requisitos intelectuales, responsabilidades y condiciones de trabajo para cada uno de los puestos existentes en el Supermercado, lo anterior es la razón que motivó a su elaboración en el presente trabajo, debido a que es necesario determinar cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes que debe poseer un candidato para desempeñarse exitosamente en un cargo.

Se recomienda que cada vez que el perfil del puesto extraído del Manual de Puestos sea utilizado debe ser validado para comprobar que esté actualizado.



Si la empresa no cuenta con el perfil del cargo vacante elaborado, el encargado de realizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal debe proceder a elaborarlo para continuar con el proceso.

En el apéndice N° 4 [PERFIL DEL PUESTO](#) se encuentra el formato que se propone utilizar para realizar la publicación del cargo vacante en los medios de comunicación.

## 8. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se definió que el tipo de reclutamiento a utilizar será de carácter mixto, dando prioridad al reclutamiento interno con el objetivo de brindar oportunidades de crecimiento a los actuales colaboradores de la empresa.

## 9. DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Como se definió en la política se dará prioridad al reclutamiento interno y su divulgación será en carteles y anuncios publicitarios que se colocaran dentro de la empresa.

Si el reclutamiento interno no genera buenos resultados se propone proceder a realizar reclutamiento externo, para el cual la vacante será divulgada a través de carteles y anuncios publicitarios que se ubicarán en paradas de autobuses, y otros lugares visibles que se consideren apropiados.

El contenido de las publicaciones deberá contener al menos el nombre de la empresa, logotipo de la empresa, nombre del cargo, descripción general, requisitos y datos de contacto tales como lugar al cual se pueden dirigir para obtener la solicitud de empleo y entregar su curriculum, número de teléfono y persona con la cual se deben contactar, además de la fecha límite para entrega de documentos.



Para realizar tanto la publicación interna como externa se desarrollaron perfiles que son los documentos que se proponen utilizar para la publicación, los perfiles de publicación para el cargo vacante se encuentran en el apéndice N° 4 [PERFIL DEL PUESTO](#)

## 10. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES

Se propone que la recepción de solicitudes se realice en la oficina administrativa del Supermercado Carranza, y el encargado de entregar las solicitudes para que los interesados la completen será el administrador quien además estará a cargo de recibirlas, en caso de que el administrador no se encuentre en la compañía o se encuentre ocupado, el encargado de crédito y cobro realizará dicha función.

## 11. ANÁLISIS CURRICULAR

Después de realizar el análisis curricular, se propone ejecutar el primer filtro de curriculums personales, este filtro se basará en las exigencias mínimas del puesto, es decir, si el postulante cumple o no con los requisitos mínimos para ocupar el puesto.

Al realizarse el filtro de curriculums se propone elaborar una lista de las personas que pasarán a la siguiente etapa. Las mismas deberán ser llamadas para informarles de la condición de elegibles y la documentación adicional que debe presentar.

Los candidatos preseleccionados deberán adjuntar a la solicitud de empleo los siguientes documentos:

- ▶ Fotocopia de la cédula de identidad.
- ▶ Hoja de delincuencia reciente.
- ▶ Dos cartas de recomendación personales.

Los curriculums de los candidatos que no cumplen con los requisitos serán almacenados en el archivo de candidatos, para ser utilizados en futuras oportunidades por un periodo de 1 año. Transcurrido este periodo de tiempo los curriculums deberán ser desechados.

## 12. VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS

El responsable de realizar la verificación de datos y referencias del candidato es el Administrador, como encargado del proceso de reclutamiento y selección.

Para realizar la verificación de datos y referencias el Administrador podrá llamar a quienes considere pertinente para obtener información del candidato o verificar los datos consignados en la solicitud de empleo, deberá llevar un registro para anotar las observaciones que sean necesarias.

Para realizar este filtro se recomienda:

- ▶ Consultar, a anteriores jefaturas del postulante respecto a su desempeño en las variables que el encargado del proceso considere importantes.
- ▶ Verificación las recomendaciones personales.
- ▶ Revisión de los datos que proporciona la hoja de delincuencia.

Si se comprueba mediante la verificación de datos y referencias que la información brindada por el postulante es falsa o distorsionada, dichos curriculums serán desechados y el postulante saldrá del proceso. Los curriculums de los postulantes que sí proporcionaron información correcta y cumplen con los requisitos, continúan en el proceso.

### 13. PRUEBAS DE IDONEIDAD

Para los diferentes puestos existentes en la compañía se propone aplicar entrevistas de selección, y además, para algunos puestos a discreción del administrador se propone que se apliquen pruebas prácticas, según sea el caso, para evaluar la compatibilidad de los solicitantes con los requerimientos del puesto.

Para la aplicación de las entrevistas de selección se recomienda que las preguntas base sean generalmente las mismas para todos los candidatos que participan en el proceso, con el fin de aplicar un proceso estándar que le permita igualdad de oportunidades para todos y trate de abordar todo lo requerido para la toma de decisión de contratación. La entrevista deberá tener un peso o puntaje dentro del proceso de selección.

Los instrumentos a utilizar deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.

Los candidatos preseleccionados en la etapa de análisis curricular y verificación de datos y referencias, serán sometidos a pruebas prácticas según el puesto para el cual están aplicando y a discreción del administrador, la duración que tendrán las pruebas será determinada por el encargado del proceso y según el cargo para el cual se requiera.

Los postulantes que obtengan buenas calificaciones en las entrevistas y pruebas prácticas seguirán en el proceso, los demás postulantes que según las pruebas no sean aptos para ocupar el puesto para el cual están concursando salen del proceso y sus curriculums serán archivados para ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.

Con el fin de proporcionar un aporte en cuanto al modelo de entrevista que puede utilizarse se anexa un ejemplo de preguntas que pueden manejarse en una entrevista,

este fue tomado del libro de Deems. Ver ANEXO N° 3 [EJEMPLO DE PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTA](#).

Es importante mencionar que este es únicamente un referente para la etapa de preparación de la entrevista, la cuál debe ser previamente planeada con mucho cuidado por parte del entrevistador, con el fin de que se tengan claros los objetivos e información que se desean obtener durante su realización.

#### 14. DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

En la entrevista de trabajo se propone que el encargado del proceso realice una descripción detallada de las responsabilidades del puesto al solicitante del cargo y una descripción detallada del entorno en que habrá de trabajar, con el objetivo de que éste comprenda el tipo de responsabilidad que adquiere al asumir el cargo.

#### 15. DECISIÓN DE CONTRATAR

Este es el final del proceso de selección, corresponde esta responsabilidad de tomar la decisión final de contratación al administrador.

Se conservarán todos los datos correspondientes al candidato aceptado en un expediente personal.

Los curriculums de los demás solicitantes que no fueron seleccionados se conservarán, para esto serán archivados.

## E. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

### 1. INTRODUCCIÓN

Dado que el Supermercado Carranza tiene como propósito fundamental realizar los Proceso de Reclutamiento y Selección de una manera adecuada, surge la necesidad de crear el presente procedimiento, el cual tiene como objetivo servir de guía de trabajo para los encargados de realizar la contratación de personal en la organización.

En el mismo se contemplan las propuestas descritas en el apartado anterior, basándose en las políticas indicadas al inicio de esta propuesta.

### 2. SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

La representación gráfica es la mejor forma para la visualización de los procesos u operaciones de un procedimiento. Es por ello que se han definido diagramas de flujo, los cuales ayudan a entender de una manera más fácil y amigable el flujo de los procedimientos. A continuación se presenta la simbología utilizada en los diagramas de flujo, para ayudar al usuario de este manual a comprender más fácilmente los procesos representados en los diagramas de flujo:

Simbología Diagrama de Flujo	
	Inicio / Fin: Determina el principio y el final del proceso.
	Proceso: Identifica una acción.
	Decisión: Identifica el proceso donde se presenta una decisión, con dos únicas posibles respuestas: SI y NO.
	Conector interno: Símbolo utilizado para conectar dos procesos dentro de una misma página.
	Conector Externo: Símbolo utilizado para conectar dos procesos ubicados en diferentes páginas.
	Demora: Esta figura identifica una demora que se presenta en un proceso.
	Documento: Esta figura identifica el momento en que se genera un documento o una impresión en el proceso.
	Documento 1: Este símbolo se utiliza para representar el momento en que se genera la copia de un documento o impresión (en este caso copia 1). Para más copias, simplemente se identifica con el número en la parte inferior derecha de la figura.
	Proceso predefinido: Identifica el momento en que se presenta un proceso previamente establecido.

	Almacenamiento: Figura que representa el almacenamiento o el momento en que se archiva información del proceso.
	Des-almacenamiento: Contrario al almacenamiento, momento en que se recupera información previamente almacenada en el proceso.
	Ingreso de datos: Símbolo que identifica el momento en que se produce una entrada de datos al sistema.
	Conector recto: Línea que se utiliza para unir o conectar dos procesos que se encuentran en el mismo nivel.
	Conector angular: Línea que se utiliza para unir dos procedimientos que se encuentran en diferente nivel.



### 3. PROCEDIMIENTO PROPUESTO

 <b>Supermercado Carranza</b> <b>Procedimiento de Reclutamiento y Selección</b>		
Fecha de emisión: Noviembre 2009	Escrito por : Jesika Vargas Ubau	Aprobado por: Félix Carranza Rojas, Gerente General
Versión: 1.1.		

**Propósito:**

Detallar los pasos a seguir para realizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Supermercado Carranza cuando existe la necesidad de cubrir un puesto vacante.

**Alcance:**

Este procedimiento deberá ser aplicado a todos los interesados que deseen trabajar para la empresa Supermercado Carranza, ubicada en la comunidad de Los Chiles, provincia Alajuela.

**Normativa que aplica:**

Código de Trabajo



**Relación con otros documentos:**

- ▶ Manual de Puestos
- ▶ Requisición de personal.
- ▶ Formulario de Solicitud de empleo.
- ▶ Curriculum personal.
- ▶ Hoja de delincuencia.
- ▶ Fotocopia de la cedula de identidad.
- ▶ Recomendaciones personales.

**Responsabilidades:**

El responsable de realizar el Proceso de Reclutamiento y Selección será el administrador, que deberá elegir entre todos los oferentes para el puesto en concurso al mejor candidato, según las necesidades de la empresa.

**Descripción del procedimiento:**

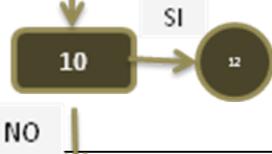
<b>Secuencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Participantes</b>
1	El Jefe de la unidad que requiere contratar envía la requisición de personal al administrador.	Jefe de la unidad interesada
2	El Administrador estudia la aprobación de la requisición.	Administrador
3	¿Se aprueba la requisición? Si: continúa con el siguiente paso. No: fin del procedimiento.	Administrador
4	El Administrador realiza el estudio de presupuesto.	Administrador
5	¿Hay presupuesto para la contratación? Si: siga con el paso #8 No: continúa con el siguiente paso.	Administrador
6	Administrador envía la respuesta a la unidad solicitante del nuevo puesto.	Administrador
7	La unidad solicitante acata la respuesta y realiza los cambios necesarios. Fin del proceso.	Jefe de la unidad interesada
8	El Administrador envía la respuesta a la unidad solicitante con la confirmación del seguimiento del proceso.	Administrador
9	Se realiza la validación del perfil del cargo en el Manual de Puestos para comprobar que este actualizado.	Administrador
10	Se encuentra actualizado el perfil del cargo en el Manual de Puestos? Si: continua con el paso # 12 No: continúa con el siguiente paso.	Administrador
11	Se realiza la actualización del perfil del cargo.	Administrador
12	Se elabora el perfil del puesto vacante para realizar la publicación interna.	Administrador
13	Se realiza la publicación del puesto vacante.	Encargado de crédito y cobro
14	Se recibe a los interesados en ocupar el puesto vacante, se les entrega la solicitud de empleo para que la completen y se les informa los documentos que deben aportar.	Administrador
15	Se llena el formulario de la solicitud de empleo.	Solicitante
16	Se adjunta el Curriculum.	Solicitante
17	Se reciben las solicitudes hechas por los interesados en ocupar el puesto vacante.	Encargado de crédito y cobro

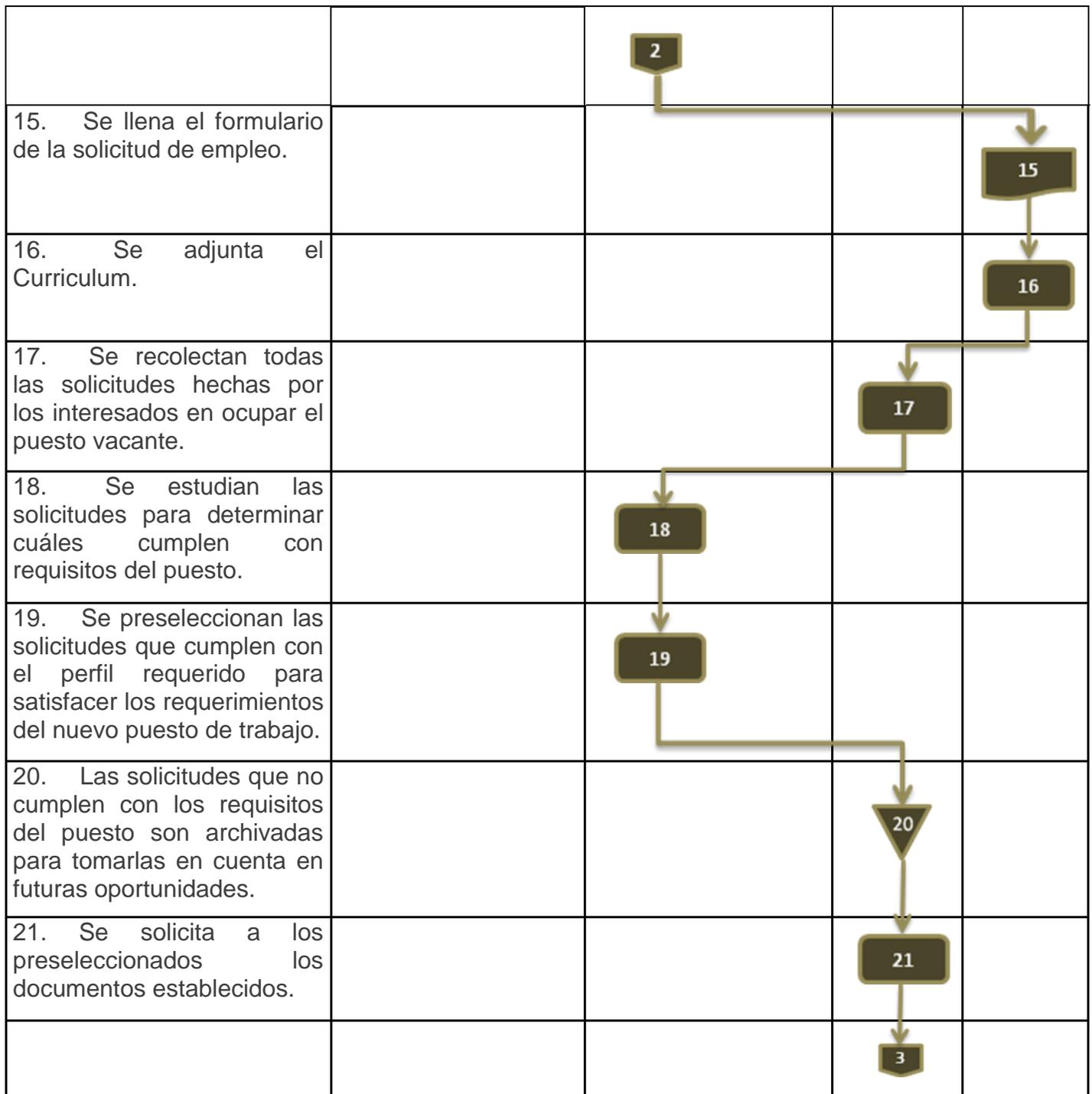
18	Se estudian las solicitudes para determinar cuáles cumplen con requisitos del puesto.	Administrador
19	Se preseleccionan las solicitudes que cumplen con el perfil requerido para satisfacer los requerimientos del nuevo puesto de trabajo.	Administrador
20	Las solicitudes que no cumplen con los requisitos del puesto son archivadas para tomarlas en cuenta en futuras oportunidades.	Encargado de crédito y cobro
21	Se solicita a los preseleccionados la fotocopia de la cedula, hoja de delincuencia reciente y dos recomendaciones personales.	Encargado de crédito y cobro
22	Se realiza la entrega de los documentos solicitados.	Solicitante
23	Se adjunta los documentos a las solicitudes respectivas.	Encargado de crédito y cobro
24	Se realiza la verificación de datos y referencias con los documentos aportados por el candidato.	Administrador
25	¿Es verdadera la información brindada por el candidato? Si: continua con el paso # 27 No: continúa con el siguiente paso.	Administrador
26	Los curriculums de los candidatos que no brindaron información verdadera son desechados.	Administrador
27	Se coordina el día y la hora de las entrevistas de trabajo.	Administrador
28	Se comunica a los interesados el día y la hora de las entrevistas de trabajo.	Encargado de crédito y cobro
29	Se almacenan las solicitudes en el archivo destinado para tal fin.	Encargado de crédito y cobro
30	Se recibe a los seleccionados en la fecha y hora indicada para realizar las entrevistas de trabajo.	Administrador
31	Se realizan las entrevistas de trabajo.	Administrador
32	Se analizan las entrevistas de trabajo.	Administrador
33	Se realiza el segundo filtro, los curriculums de los candidatos que cumplen con el perfil del cargo continúan en el proceso y los demás son almacenados para ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.	Encargado de crédito y cobro
34	Se coordina el día y la hora de las pruebas prácticas.	Administrador
35	Se comunica a los interesados el día y la hora de las pruebas prácticas.	Encargado de crédito y cobro
36	Se almacenan las solicitudes en el archivo destinado para tal fin.	Encargado de crédito y cobro
37	Se recibe a los interesados en la fecha y hora indicada	Administrador

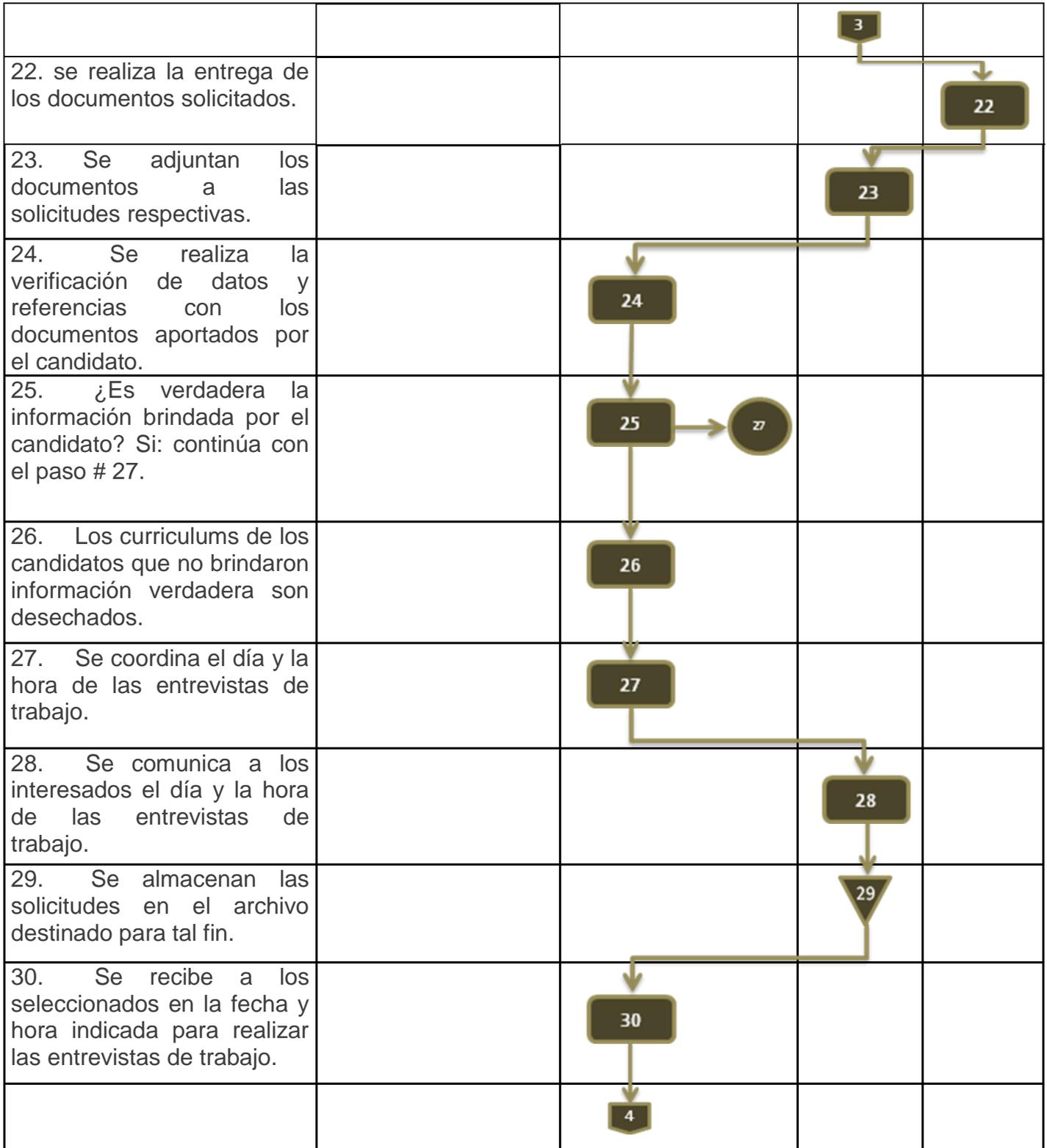
	para realizar las pruebas practicas.	
38	Se realizan las pruebas prácticas	Administrador
39	Se analizan las pruebas prácticas.	Administrador
40	Cumple alguno de los candidatos con las expectativas para cubrir el puesto de trabajo Si: continúe con el siguiente paso No: siga con el paso # 46	Administrador
41	Se elige al mejor candidato para ocupar el puesto vacante.	Administrador
42	Se determina la fecha en que deberá presentarse el candidato seleccionado para realizar el contrato de trabajo.	Administrador
43	Se le comunica al candidato seleccionado la decisión tomada por la empresa y la fecha en que deberá presentarse en la empresa para realizar el contrato de trabajo.	Encargado de crédito y cobro
44	Se realiza el contrato de trabajo.	Administrador
45	Fin del procedimiento.	
46	Se busca en los archivos para revisar si hay solicitudes de trabajo anteriormente presentadas que cubran los requerimientos del puesto.	Administrador
47	¿Hay solicitudes? Si: se le comunica a los candidatos acerca del puesto vacante y se sigue con el paso # 14 No: Se elaboran los perfiles del puesto vacante para realizar la publicación externa. y se continúa con el paso # 13	Administrador

#### 4. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

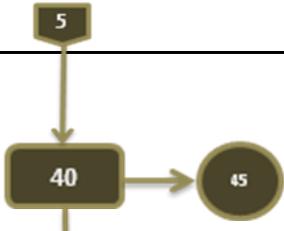
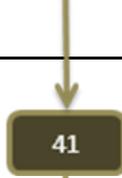
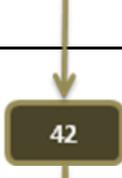
Unidad	Administrativa			
Procedimiento	Reclutamiento y Selección de personal			
Descripción	Diagrama de flujo			
	Jefe de la unidad interesada	Administrador	Encargado de crédito y cobro	Solicitante
Inicio del procedimiento.				
1. El jefe de la unidad envía la requisición de personal al administrador.				
2. El administrador estudia la aprobación de la requisición.				
3. ¿se aprobó la requisición? Si: continúa con el sig. Paso. No: Fin del procedimiento.		 NO →  SI →		
4. El administrador realiza el estudio de presupuesto.				
5. ¿Hay presupuesto para la contratación? Si: siga con el paso #8 No: continúa con el sig. Paso.		 SI →  NO →		
6. El administrador envía la respuesta a la unidad solicitante.				
				

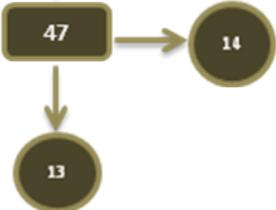
		1		
7. La unidad solicitante acata la respuesta y realiza los cambios necesarios. Fin del proceso.				
8. El administrador envía la respuesta a la unidad solicitante con la confirmación del seguimiento del proceso.		8		
9. se realiza la validación del perfil del cargo para comprobar que este actualizado.		9		
10. ¿Se encuentra actualizado el perfil del cargo? Si: continúa con el paso # 12. No: Continúa con el sig. Paso.				
11. se realiza la actualización del perfil del cargo.		11		
12. Se elaboran los perfiles del puesto vacante para realizar la publicación interna.		12		
13. Se realiza la publicación del puesto vacante.			13	
14. Se recibe a los interesados en ocupar el puesto vacante, se les entrega la solicitud de empleo para que la completen y se les informa los documentos que deben aportar.		14		
		2		





		4		
31. Se realizan las entrevistas de trabajo y las pruebas a aplicar a los interesados.		↓ 31		
32. Se analizan las entrevistas de trabajo.		↓ 32		
33. se realiza el segundo filtro de curriculums. Los candidatos que cumplen con el perfil del cargo continúan en el proceso y los demás son almacenados.		↓ 33		
34. se coordina el día y la hora de las pruebas practicas.		↓ 34		
35. se comunica a los interesados el día y la hora de las pruebas prácticas.		↓	↓ 35	
36. se almacenan las solicitudes en el archivo destinado para tal fin.		↓	↓ 36	
37. se recibe a los interesados en la fecha y hora indicada para realizar las pruebas practicas.		↓ 37	↓	
38. se realizan las pruebas prácticas.		↓ 38		
39. se analizan las pruebas prácticas.		↓ 39		
		↓ 5		

		5		
40. Cumple alguno de los candidatos con las expectativas para cubrir el puesto de trabajo Si: continúe con el sig. Paso. No: siga con el paso # 45				
41. Se elige al mejor candidato para ocupar el puesto vacante.				
42. Se determina la fecha en que deberá presentarse el candidato seleccionado para realizar el contrato de trabajo.				
43. Se le comunica al ganador la decisión tomada por la empresa y la fecha en que deberá presentarse en la empresa para realizar el contrato de trabajo.				
44. Se realiza el contrato de trabajo.				
45. Fin del procedimiento.				
		6		

				
46. se busca en los archivos para revisar si hay solicitudes de trabajo anteriormente presentadas que cubran los requerimientos del puesto				
47. ¿Hay solicitudes? Si: se comunica a los candidatos acerca del puesto vacante y se sigue con el paso # 14 No: se imprimen los perfiles del puesto vacante para realizar la publicación externa y se continúa con el paso # 13.				

# CAPÍTULO VIII

---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES GENERALES

1. La empresa Supermercado Carranza no contaba con un Manual Organizacional ni un Manual de Puestos que reflejara su situación actual.
2. Se identificó duplicidad de funciones y de líneas de jerarquía.
3. En el 84% de los casos los colaboradores no conocen el departamento o unidad a la que pertenecen
4. Al no contar la empresa con sus respectivos Perfiles de Puestos, debidamente diseñados e incorporados en el Manual de Puestos, se dificultaban las labores propias de otros subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, tales como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Compensación, entre otros.

### CONCLUSIONES DEL MANUAL ORGANIZACIONAL

1. La estructura organizativa actual del Supermercado, no se ajusta a la realidad de la gestión.

## CONCLUSIONES DEL MANUAL DE PUESTOS

1. Algunos colaboradores desconocen cuál es el nombre formal de su puesto de trabajo.
2. Se propuso cambios en nombres de los puestos, que se ajustaran más a la realidad de la gestión y con el fin de evitar duplicidad de funciones.
3. No existe claridad en la delimitación de funciones y responsabilidad sobre las mismas, es decir, los colaboradores deben realizar las funciones que le sean asignadas en el quehacer diario ya sea por el gerente general, sub gerente (como es conocido por los colaboradores, puesto que se propuso como encargado de servicios) y administrador. Sin embargo algunas de estas funciones no corresponden al puesto de trabajo.
4. Existe duplicidad de funciones en algunos cargos, algunos de estos casos son:
  - Tanto el gerente general, encargado de despacho y administrador poseen dentro de sus funciones: vigilar que los colaboradores realicen sus funciones en la forma adecuada y que estos se encuentren en su puesto de trabajo.
  - El gerente y el encargado de despacho poseen la función de realizar el pago de salarios al personal de la empresa.
  - El facturador, administrador y la persona encargada de crédito y cobro toman los pedidos de los clientes de mayoreo.
  - Los cajeros al igual que la persona encarga de limpieza deben de sacar la basura de los basureros que se encuentran ubicados en las cajas.
  - El personal de bodega debe realizar la limpieza de la bodega pero además esta es una función de la encargada limpieza.

## CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. No se cuenta con procedimientos establecidos para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, por lo que dicha función se realizar de manera empírica.
2. El documento utilizado para realizar la contratación de personal no posee los detalles que establece el Ministerio de Trabajo para la elaboración de un contrato.

## 3. RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIONES GENERALES

1. Se recomienda que se haga uso del Manual Organizacional, y Manual de Puestos en todas las actividades y ocasiones que así lo ameriten.
2. Se recomienda publicar los dos manuales a los colaboradores de la empresa, con el fin de que el personal conozca acerca de la empresa y las tareas y responsabilidades propias a cada puesto dentro de la estructura ocupacional de la misma.
3. Informar y hacer consiente a cada colaborador acerca del nombre formal de su puesto de trabajo y de la ubicación del mismo dentro de la estructura organizativa. Para ello se puede aprovechar el Manual de Puestos y el Manual de Organización.

## RECOMENDACIONES DEL MANUAL ORGANIZACIONAL

1. Se recomienda que se actualice el manual de organización cada vez que se realicen modificaciones, ya sea algún cambio en el organigrama, en el directorio, en leyes u otros aspectos del manual.
2. Se recomienda asignar a una persona interna o externa de la empresa para que revise y actualice el Manual Organizacional por lo menos una vez al año.

## RECOMENDACIONES DEL MANUAL DE PUESTOS

1. Se recomienda asignar al administrador para que revise y actualice el Manual de Puestos al menos una vez al año, con el objetivo de que se mantengan actualizados cada uno de los perfiles que lo integran.
2. Utilizar el Manual de Puestos como base para llevar a cabo la contratación del personal. Tomando en cuenta el perfil establecido para cada puesto de trabajo.

## RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Se recomienda que se haga uso de la Propuesta de Reclutamiento y Selección para realizar las actividades relacionadas con el proceso.
2. Se recomienda que se elabore un documento que posea los detalles que establece el Ministerio de Trabajo para realizar la contratación de personal, este se puede encontrar en la página web del ministerio: [www.mtss.go.cr](http://www.mtss.go.cr).

# CAPÍTULO VIII

---

LITERATURA CONSULTADA





## XV. LITERATURA CONSULTADA

Ballestero, E.: "Principios de Economía de la Empresa"; Alianza Universidad, Madrid, 1985.

Bohlander, Snell, Sherman, Administración de Recursos Humanos, decimo segunda edición.

Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, 2005, Administración de Recursos Humanos, Best seller internacional, quinta edición.

Deems, 2007 , La entrevista de selección para no expertos. España: FC Editorial

Dessler, 2001, Administración de personal, octava edición.

Hernández, 2007, Análisis Administrativo Técnicas y Métodos, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hernández, Roberto, Fernández, Baptista y Pilar. (1998): Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Wether & Davis. Administración de personal y Recursos Humanos, tercera edición.

# CAPÍTULO IX

---

## APENDICES



## **XVI. APENDICES**

### **APENDICE N° 1. CUESTIONARIO MANUAL DE PUESTOS**

# Cuestionario para la elaboración del Manual de Puestos Supermercado Carranza

## PRESENTACIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo principal recolectar información referente al puesto que usted desempeña, con el fin de analizar sus funciones y posteriormente elaborar un Manual de Puestos para el Supermercado.

El manual es un documento oficial con base en el cual se realizan los Proceso de Reclutamiento y Selección del personal, y sirve de base para llevar a cabo las demás funciones del departamento de Recursos Humanos, tales como: capacitación, evaluación del desempeño, etc.

## INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

Se le solicita que tome en cuenta las siguientes instrucciones antes de contestar el cuestionario:

1. Lea cuidadosamente todo el cuestionario con el fin de que se familiarice con su contenido.
2. Asegúrese de comprender todos los aspectos sobre los cuales debe suministrar información.
3. Escriba con letra legible y utilice frases claras.
4. Complete el cuestionario en un plazo máximo de 3 días (sin el anexo).
5. El anexo de la descripción de funciones que aparece al final, favor entregarlo en un plazo máximo de 5 días, con el fin de que se tome el tiempo suficiente para que quede lo más completo posible, si lo desea puede llevárselo para su casa donde podrá completarlo con mayor tranquilidad.
6. Todas las preguntas deberán ser contestadas.
7. **Importante:** Debe completar el cuestionario de acuerdo con los requerimientos del puesto, no con las habilidades o características que usted posee.
8. En caso de presentarse alguna duda para completar el cuestionario puede comunicarse con Jesika Vargas Ubau, quien se encuentra en la oficina de la administración o al número 8897-50-59.
9. Una vez que complete el cuestionario, vuelva a leerlo para asegurarse que la información brindada corresponde con la solicitada.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento o unidad al que pertenece:  
\_\_\_\_\_

Puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Puestos que supervisa:

Nombre del Puesto	Cantidad de personas en el puesto.

## 2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Resuma en forma clara y concisa las actividades que usted debe desempeñar en su puesto. **Ver anexo 1.**

### 2.2. FUNCIONES ESPECIFICAS

Describa en forma detallada y clara, las funciones a su cargo. **Ver anexo 2.**

**Los Anexos 1 y 2**, requieren de mayor tiempo para completarlos, por tanto, puede despegarlos del resto del cuestionario, si lo desea puede llevárselo para su casa donde podrá completarlo con mayor tranquilidad, favor entregarlos a más tardar el 11 de setiembre del 2009.

## 3. REQUISITOS INTELECTUALES

Se refiere a la preparación académica, formal o no formal, la experiencia y otras habilidades o conocimientos que debe poseer el colaborador para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo desempeñado.

### 3.1. FORMACIÓN

Está relacionado con la preparación académica requerida para el cumplimiento de las funciones del puesto que usted desempeña.

Marque con una X la preparación académica necesaria para ocupar el puesto que usted desempeña. Este aspecto se refiere a lo que exige el puesto, no a los estudios que usted posee.

Grado o nivel requerido	Marque X
4. Enseñanza general básica incompleta	
5. Segundo ciclo de enseñanza general básica (sexto)	
6. Tercer ciclo de enseñanza general básica (noveno)	
7. Secundaria (Bachillerato)	
8. Técnico	
9. Diplomado	
10. Universitario	

Si marco una de las tres últimas opciones indique en qué área o Carrera:

---

### 3.2. EXPERIENCIA

Sub-factor que considera el tiempo requerido para la formación práctica que permita asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto. Marque con una X el grado o nivel requerido, esta pregunta es con relación a la experiencia que se necesita para desempeñar su puesto, no con la experiencia que usted posee.

Grado o nivel requerido	Marque X
Ninguna	
De 1 a 6 meses	
De más de 6 meses a 12 meses	
De 1 año a 2 años	
Mas de 2 años	

### 3.3. HABILIDADES Y DESTREZAS

Corresponde a las habilidades o actitudes requeridas por el puesto.

Indique con una X cuales de las siguientes características, considera usted que son esenciales, deseables o no requeridas para desempeñar las labores correspondientes a su puesto.

Características	Esencial	Deseable	No Requerida
1. Amabilidad			
2. Cortesía			
3. Creatividad			
4. Presentación personal (aspecto general del ocupante)			
5. Iniciativa ( capacidad de ir más allá de los requerimientos de un puesto, asumiendo la responsabilidad sin una dirección específica)			
6. Discreción (en el manejo de información confidencial)			
7. Buenas relaciones interpersonales (capacidad de llevarse bien con los compañeros y/o con los clientes en general)			
8. Liderazgo (cualidad que posee una persona o grupo de de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás)			
9. Capacidad de motivación (habilidad para motivar el personal a su cargo)			
10. Disponibilidad de tiempo (estar dispuesto a laborar para la empresa en el momento que lo solicite, sin importar que sea fuera de la jornada ordinaria de trabajo)			
11. Adaptabilidad (capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones nuevas y cambiantes).			
12. Aptitud cuantitativa (habilidad para resolver problemas numéricos).			
13. Comunicación oral (habilidad para expresarse oralmente).			
14. Comunicación escrita (capacidad para comunicarse por escrito).			
15. Capacidad de análisis			
16. Capacidad de negociación			
17. Capacidad de persuasión (poder de convencimiento)			

18.Capacidad de concentración			
A. Destreza manual (para el manejo de alguna herramienta o equipo de trabajo)			
B. Agudeza visual			
C. Buena memoria			

Otras: \_\_\_\_\_

---

#### 4. RESPONSABILIDADES

A continuación se le presentan cuatro aspectos referentes a responsabilidades que usted puede poseer en la empresa, marque con una x en la casilla correspondiente al grado o nivel de responsabilidad en su puesto de trabajo

##### 4.1. POR SUPERVISION DE PERSONAL

Se refiere a la responsabilidad en cuanto a la supervisión de otras personas. Marque con una X el grado o nivel de responsabilidad que usted ejerce por supervisión de personal.

Grado o nivel requerido	Marque X
A. No le corresponde supervisión de personal.	
B. Dedicar como máximo el 25% de su tiempo en la supervisión de personal.	
C. Dedicar más de un 25% pero menos del 50% de su tiempo en labores de supervisión de personas	
D. Más del 50% de su tiempo lo dedica a la supervisión de personas.	

##### 4.2. POR MATERIALES Y EQUIPO

Marque con una X los materiales o equipos que usted utiliza en el desempeño de sus labores.

Grado o nivel requerido	Marque X
A. No posee responsabilidad por el manejo de materiales y equipo.	
B. Es responsable únicamente por materiales, herramientas o equipos que utiliza personalmente en el desarrollo de su trabajo.	
C. Es responsable conjuntamente con el departamento o unidad correspondiente por los materiales, herramientas o equipos utilizados por usted y sus compañeros de trabajo	
D. Es responsable por los materiales, herramientas o equipos que utilizan otras personas de su propia unidad.	
E. Es responsable por los materiales, herramientas o equipos utilizados por compañeros de distintas unidades o de toda la empresa.	

### 4.3. POR FONDOS O VALORES

Marque con una X el grado de responsabilidad por la recepción, custodia, entrega o administración por fondos o valores que usted tiene en el desempeño de sus labores.

Grado o nivel requerido	Marque X
A. No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores.	
B. Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.	
C. Administra un fondo de caja y le corresponde su respectivo control.	
D. Recauda fondos y le corresponde realizar los correspondientes depósitos.	

### 4.4. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Se refiere a la responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial que llegan a su conocimiento en el desarrollo de sus labores y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos o daños a la empresa. Marque con una X el grado de responsabilidad por el manejo de información confidencial

Grado o nivel requerido	Marque X
A. No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
B. Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial, la cual es conocida por otros puestos de la unidad o departamento.	
C. Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.	
D. Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.	

## 5. CONDICIONES DE TRABAJO

### 5.1. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque con una X si las condiciones ambientales en que se desarrollan sus labores son adecuadas o inadecuadas y amplíe su respuesta en la casilla que se le indica.

	Adecuada	Inadecuada	Describa
A. Iluminación			
B. Ventilación			
C. Temperatura			
D. Limpieza			
E. Ruido			

--	--	--	--

## 5.2. ESFUERZO FISICO

Marque con una X el esfuerzo físico que se requiere para desempeñar sus labores.

Grado o nivel requerido	Marque X
A. El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.	
B. El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro en forma constante, dentro o fuera de la empresa. Incluye la aplicación de esfuerzo físico moderado por el traslado de materiales o productos.	
C. La aplicación de la fuerza física en la realización del trabajo es constante en la carga, descarga o traslado de materiales o productos.	

Nombre del (la) ocupante del puesto:

\_\_\_\_\_

Hecho por: Jesika Vargas Ubau	Fecha de elaboración: 28/ 08/2009
Revisado por: Ismael Orozco Jiménez	Fecha de revisión: 07/09/2009
Autorizado por: Félix Carranza Rojas	Fecha de autorización: 07/09/2009

# Cuestionario para la elaboración del Manual de Puestos

## Supermercado Carranza

### ANEXO Nº 1

#### DESCRIPCIÓN GENERAL

Resuma en forma clara y concisa, el puesto que usted desempeña, de manera que de una idea global del trabajo a su cargo.

Favor entregarlo a mas tardar el miércoles 9 de setiembre. Cualquier consulta puede comunicarse con Jesika Vargas Ubau al 8897-50-59 o en la oficina administrativa del Supermercado.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO N° 2

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Describa en forma detallada y clara, las funciones a su cargo. Favor entregarlo a mas tardar el viernes 11 de setiembre. Cualquier consulta puede comunicarse con Jesika Vargas Ubau al 8897-50-59 o en la oficina administrativa del Supermercado.

Funciones
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.

(Utilice hojas adicionales si es necesario).

## APENDICE N° 2. REQUISICIÓN DE PERSONAL



RQ001

# REQUISICION DE PERSONAL

Día Mes Año

\_\_\_\_

## INFORMACION DEL PUESTO

Unidad solicitante: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona solicitante: \_\_\_\_\_

### La vacante responde a:

- Nueva plaza       Reemplazo temporal       Reemplazo definitivo

### Motivo de la vacante

- Incapacidad       Promoción o traslado  
 Vacaciones       Incremento de labores  
 Licencia de maternidad       Renuncia del titular

Periodo que cubre: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que sustituye: \_\_\_\_\_

A partir de que fecha: \_\_\_\_\_

Posibles candidatos al cargo que recomienda	Cargo actual	Unidad

\_\_\_\_\_

Nombre y firma

Coordinador o jefe de la unidad solicitante

## APENDICE N° 3. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO



# Formulario de solicitud de empleo

**FSE001**

Fotografía

Reciente

FECHA: / /

## DATOS PERSONALES

Apellidos:	Nombre:
Fecha de nacimiento: / /	Ced:
Teléfono 1:	Teléfono 2:
Estado civil: <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a)	
Dirección:	

## FORMACIÓN

	Nombre del centro de estudio	Título obtenido
Enseñanza general básica incompleta		
Segundo ciclo de la enseñanza general básica		
Tercer ciclo de la enseñanza general básica (novenio)		
Secundaria (bachillerato)		
Técnico		
Diplomado		
Universitario		

## FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Curso	Centro Formador	Duración	Año

Puesto solicitado o de interés: \_\_\_\_\_

Salario al que aspira: € \_\_\_\_\_.

Los datos serán tratados confidencialmente y con la única finalidad de entrar a formar parte de los procesos de selección de personal que tengan lugar en el Supermercado Carranza. Los formularios se destruirán transcurrido 1 año desde la recepción de esta solicitud.



ANTECEDENTES LABORALES: (indique los 3 últimos)	
Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Cargo desempeñado:	
Motivos por los cuales dejo de trabajar en la empresa: _____ _____ _____	
Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Cargo desempeñado:	
Motivos por los cuales dejo de trabajar en la empresa: _____ _____ _____	
Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Cargo desempeñado:	
Motivos por los cuales dejo de trabajar en la empresa: _____ _____ _____	

Doy fe de que la información brindada es verdadera y estoy de acuerdo en que la misma pueda ser verificada.

Firma del solicitante: \_\_\_\_\_

Los datos serán tratados confidencialmente y con la única finalidad de entrar a formar parte de los procesos de selección de personal que tengan lugar en el Supermercado Carranza. Los formularios se destruirán transcurrido 1 año desde la recepción de esta solicitud.

## APENDICE N° 4. PERFIL PARA LA PUBLICACIÓN DEL PUESTO

# *Supermercado Carranza*



Requiere contratar los servicios de:

Nombre del cargo

Descripción general:

Requisitos:

Beneficios:

Periodo de contratación: A partir de \_\_\_\_\_

Los candidatos deben presentarse en el supermercado para obtener la solicitud de empleo  
Para más información llamar al 2471-15-54 con Ismael Orozco Jiménez.

Fecha límite de recepción de documentos: ....

## APENDICE N° 5. COMUNICADO INTERNO

## Comunicado Interno



**DE:** Sr. Félix Carranza Rojas, Gerencia General.

**A:** Personal del Supermercado Carranza.

**FECHA:** 3 de Setiembre del 2009

**ASUNTO:** Colaboración con cuestionario

---

Reciban un cordial saludo por parte de la gerencia general del Supermercado Carranza.

La presente es para informarles que a partir del día 4 de Setiembre del 2009 estaremos aplicando unos cuestionarios a cada colaborador de la empresa con el objetivo de obtener información necesaria que nos permita elaborar un manual de puestos para la organización.

Es importante contar con su colaboración debido a que con la elaboración del manual de puestos se obtendrá beneficios importantes tanto para la empresa como para sus colaboradores, entre estos beneficios están: propuesta de Departamentalización y Unidades del Supermercado (estructura organizacional), clarifican las funciones y acción a seguir en aquellas situaciones en las que puedan surgir dudas, sirve de guía del trabajo que se debe ejecutar, proporciona claridad de líneas jerárquicas.

Este trabajo está siendo elaborado por Jesika Vargas Ubau, por lo que les solicito y agradezco la colaboración que le brinden al respecto.

## APENDICE N° 6. ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS

Supermercado Carranza



Códigos para cada uno de los puestos de trabajo

Junta directiva:	JD1
Unidad Gerencial:	UG
Gerente General	UGGG1
Unidad Administrativa:	UA
Encargado de despacho	UAED2
Administrador	UAA1
Contador	UAC3
Unidad de crédito y cobro:	UCC
Encargado de Crédito y Cobro	UCCE1
Unidad de cajas:	UCJ
Cajero	UCJC1
Encargado de Encargado de Servicio a Domicilio	UCJSD2
Unidad de abarrotes:	UA
Jefe de Display	UAJD1
Display	UAD2
Unidad de despacho:	UD
Sub jefe de bodega	UDSJD1
Bodeguero	UDB2
Agente de ventas	UDAV3
Facturador	UDF4
Unidad de servicios generales:	USG
Vigilancia	USGV1
Limpieza	USGL2
Unidad de carnicería:	UCR
Jefe de Carnicería	UCRJC1
Ayudante de carnicería	UCRAC2
Unidad de verduras:	UV
Verdulero	UVV1
Unidad de panadería:	UP
Panadero	UPP1
Unidad de compras:	UCP
Encargado de Compras	UCPEC1

# CAPÍTULO

---

## ANEXOS



## **XVII. ANEXOS**

### **ANEXO N° 1. DOCUMENTO UTILIZADO PARA REALIZAR EL CONTRATO DE TRABAJO**



## ALMACEN LOS CHILES A Y C, S.A

Cédula Jurídica: 3-101-330104-09

Contiguo a la Cruz Roja de Los Chiles, Alajuela.

Telefax.: 471-15-54.

Lunes, 29 de Junio del 2009.

Atención: Yanete Murillo Duarte.

Contratación para Puesto de Cajera.

Sírvase la presente para saludarle.

Por este medio yo Ing. Ismael Orozco Jiménez con cédula 155803582036 en calidad de Sub-administrador de esta empresa solicito fiel cumplimiento a las directrices de trabajo que usted recibirá desde el momento que ingrese a laborar para esta empresa, y de no ser así estaremos en la obligación de retirarla por incumplimiento de estas directrices.

Sin más a que referirme, me suscribo.

Atte: Ing. Ismael Orozco Jiménez.

Recibe. \_\_\_\_\_

Sub-Administrador

ANEXO N° 3. EJEMPLO DE PAUTA DE PREGUNTAS  
ENTREVISTA

## Guía de entrevista

***Se propone que las entrevistas sean planteadas de la siguiente forma:***

1. Saludo e introducción del entrevistador la persona entrevistada
2. Explicación de los objetivos de la entrevista
3. Diálogo utilizando preguntas abiertas (porque?, quién?, que?, donde? cuando?, como?) siguiendo una lista (ó guía de entrevista) preparada de antemano.
4. Agradecimiento.

***Preguntas que pueden ser planteadas durante la entrevista:***

### ***Formación***

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?

### ***Pasado profesional***

- ¿En qué empresas ha trabajado?
- ¿Qué cargo ocupaba?
- ¿Cuáles eran sus funciones?
- ¿Cómo consiguió esos puestos?
- ¿Qué dificultades supusieron?
- ¿Por qué los abandonó?

### ***Remuneración***

- ¿Qué cobraba en su último empleo?
- ¿Qué salario cree que debería cobrar por el puesto que le ofrecemos?
- ¿Estaría dispuesto a trabajar por un sueldo de... colones?

### ***Aptitud***

- ¿Cómo actuaría en el supuesto de que un cliente...? (Un caso práctico)

### **Motivo de la solicitud**

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención de la solicitud?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

### **Comportamiento en el trabajo**

- Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no debe mezclarse?
- ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición
- ¿Qué opina de sus jefes anteriores? (si los ha tenido)

### **Proyectos**

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

### **Condiciones personales**

¿Puede incorporarse inmediatamente?

¿No le importa tener que viajar frecuentemente?

¿Es usted propietario de su vivienda?

¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?

¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?

¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.

¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?

¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

¿Tiene usted muchos amigos?

### **Personalidad**

¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales

¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales

¿Cómo se define como persona?

Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

### **Situación familiar**

¿Cuál es su estado civil?

¿Tiene proyectos de matrimonio?

¿Tiene usted hijos?

¿Qué hace actualmente?

Si está casado ¿trabaja su cónyuge?

¿Qué piensa su familia de su interés en este empleo?

Al término del encuentro, conviene explicar cómo va a seguir el proceso de selección.