

Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas



**“Implementación del Manual Descriptivo de Puestos para La Gran Bodega
de las Frutas y Verduras”**

Trabajo Final presentado por

Kevin Jiménez Guzmán

Profesor Asesor:

Ing. Oscar Córdoba Artavia

**Practica de especialidad para optar por el Bachiller en Administración de
Empresas**

San Ramón, 2014

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Carrera de Administración de Empresas

ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a las 12:30pm., del 10 de noviembre de 2014, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por el estudiante JIMENEZ GUZMAN KEVIN ANDRES, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

El Tribunal examinador estuvo integrado por la MBA. Ligia Guerrero Vargas como jurado lector, y el MBA. Oscar Acevedo Withford como presidente jurado.

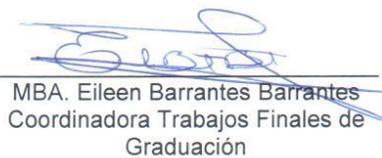
El estudiante Jiménez Guzman realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal lo interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.


MBA. Ligia Guerrero Vargas
Jurado - Lector




MBA. Oscar Acevedo Withford
Jurado - Lector


MBA. Eileen Barrantes Barrantes
Coordinadora Trabajos Finales de
Graduación

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Iliana y Olivier los cuales han sido el principal bastión desde mis inicios como estudiante, ellos con su indudable esfuerzo y ayuda se han comprometido a velar porque culmine mis estudios y sea un futuro profesional, es por ello que parte de mi formación como persona y futuro profesional se lo debo a ellos.

Por otra parte, y con el cual estoy sumamente agradecido es con Dios por permitirme derribar muchos obstáculos durante mi etapa como estudiante y así observar la meta de ser un profesional más cerca. Es por ello que esta dedicatoria va dirigida a Dios y a ellos especialmente.

Agradecimientos

Primeramente quiero agradecer a Dios por permitirme ser quien soy como persona y por nunca dejarme vencer cuando los obstáculos parecían más grandes que mis deseos de superarme y de llegar a ser un profesional, por eso y por bendecirme día tras día le quiero agradecer.

Además quiero agradecer a mis padres Iliana y Olivier por los distintos esfuerzos que han hecho durante mi etapa como estudiante, no solo con mi persona sino también con mis hermanos, a los cuales igualmente quiero agradecerles por apoyarme cuando los necesitaba.

Por ultimo quiero agradecer a Oscar Córdoba por la asesoría brindada durante el desarrollo del trabajo y a Gabriel y Elmer por permitirme realizar la práctica en su empresa y ser partícipes de mi etapa final como estudiante antes de graduarme.

Resumen

El objetivo de este trabajo es la creación de un manual de descripción de puestos para la empresa "La Gran Bodega de las Frutas y Verduras", que en su deseo de mejorar su organización, quiere agregar este elemento como parte de la gestión de recursos humanos.

Para llevar a cabo esta investigación, fue necesario tener en cuenta la experiencia de los empleados de la empresa con el fin de crear el organigrama, que fue la base para la identificación de cada puesto de trabajo. Después de identificar cada puesto, un instrumento de recolección de información se distribuyó con el fin de reunir la información necesaria y crear el manual descriptivo de puestos.

Este manual le permitirá a la compañía obtener información actualizada acerca de las tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto. Por último, este elemento ayudará al departamento de gestión de recursos humanos durante los procesos de reclutamiento y capacitación, así como la valoración de puestos dentro de la empresa.

Palabras claves: Manual descriptivo puestos, organigrama, instrumento de recolección de información, reclutamiento, valoración de puestos.

Abstract

The aim of this work is the creation of a job description manual for the company “La Gran Bodega de las Frutas y Verduras”, which in its desire to improve its organization, wants to add this element as part of the human resource management.

In order to carry out this investigation, it was necessary to take into account the expertise from the employees of the company in order to create the organizational chart, which was the basis for identifying each job. After identifying each position, a data collection instrument was distributed in order to gather the necessary information and create the job description manual

This manual will allow the company to obtain current information about the tasks and responsibilities assigned to each position. Finally, this element will help to the management department during forthcoming recruitment and training processes, as well as jobs evaluation of every position within the company.

Keywords: Job Description Manual, Organizational Chart, Data Collection Instrument, recruitment, jobs evaluation.

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	15
1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
1.1.1. <i>Biografía:</i>	16
1.1.2. <i>Fortalezas y Virtudes:</i>	16
1.1.3. <i>Clientes Mayoristas</i>	17
1.1.4. <i>Listado de Productos</i>	18
(i) Frutas y verduras.....	18
(ii) Productos Adicionales.....	20
(iii) Carnes	20
1.1.5. <i>Organigrama:</i>	21
1.1.6. <i>Logotipo:</i>	21
1.1.7. <i>Ubicación.</i>	22
1.1.8. <i>Misión:</i>	22
1.1.9. <i>Visión:</i>	22
1.1.10. <i>Eslogan:</i>	22
1.1.11. <i>Objetivos:</i>	23
1.2. JUSTIFICACIÓN	23
1.3. PROBLEMA.....	24
1.4. OBJETIVO GENERAL	24
1.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
1.6. ALCANCE	24
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	25
2.1. MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS.....	26
2.1.1. <i>Administración.</i>	26
2.1.2. <i>Proceso Administrativo.</i>	26
A. Planear:.....	26
B. Organizar:	26
C. Dirigir:	26
D. Controlar:	27
2.1.3. <i>Eficiencia y eficacia</i>	27
A. Eficiencia:.....	27
B. Eficacia:	27
2.1.4. <i>Análisis Administrativo</i>	28
2.1.5. <i>Estructura Organizacional</i>	28
A. Estructura formal	29
B. Estructura informal	29
2.1.6. <i>Organigrama</i>	29
A. Importancia de organigrama	30
2.1.7. <i>Manual Administrativo</i>	30
A. Concepto.....	30
B. Objetivos de los Manuales Administrativos	30
C. Clasificación:	31
(i) Por su contenido	31

(ii) Por su función específica	32
D. Importancia	33
E. Administración de Recursos Humanos	33
F. Objetivos:	33
2.1.8. <i>Procesos:</i>	35
A. Procesos para Integrar Personas	35
B. Procesos para Organizar a las Personas	35
C. Proceso de Recompensar a las Personas	35
D. Procesos para Desarrollar a las Personas.....	35
E. . Procesos para Retener a las Personas	35
F. Procesos para auditar a las personas.....	35
2.1.9. <i>Puestos:</i>	36
2.1.10. <i>Descripción y análisis de puestos</i>	36
2.1.11. <i>Descripción del puesto:</i>	36
2.1.12. <i>Análisis del puesto de trabajo:</i>	36
2.1.13. <i>Clasificación de puestos:</i>	36
2.1.14. <i>Valoración de puestos</i>	37
2.1.15. <i>Manual de Puestos</i>	37
A. Investigación.....	37
2.1.16. <i>Tipos de investigación:</i>	38
2.1.17. <i>Fuentes de investigación:</i>	38
2.1.18. <i>Sujetos de investigación:</i>	39
2.1.19. <i>Objeto de Investigación</i>	39
2.1.20. <i>Etapas de Análisis de Cargos:</i>	39
A. Etapa de Planeación:.....	39
B. Etapa de Preparación	40
C. Etapa de Ejecución	40
2.1.21. <i>Técnicas de recolección de información.</i>	40
2.1.22. <i>Tipos de técnicas.</i>	41
A. Entrevista:.....	41
B. Observación Directa:	41
C. Cuestionario:.....	41
2.2. VARIABLES DE ESTUDIO.	41
2.2.1. <i>Nombre del puesto:</i>	41
2.2.2. <i>Objetivo o descripción del puesto:</i>	41
2.2.3. <i>Preparación o formación académica.</i>	42
2.2.4. <i>Experiencia:</i>	42
2.2.5. <i>Relaciones laborales del puesto:</i>	42
2.2.6. <i>Responsabilidades del puesto:</i>	42
2.2.7. <i>Supervisión:</i>	42
2.2.8. <i>Funciones:</i>	42
2.2.9. <i>Habilidades y Destrezas:</i>	42
2.2.10. <i>Esfuerzos:</i>	43
2.2.11. <i>Estructura del análisis de cargos.</i>	43
A. Requisitos Intelectuales:	43
B. Requisitos Físicos:.....	44
C. Responsabilidades Implícitas:	44
D. Condiciones de trabajo:	44

2.2.12. Comentarios, Sugerencias u Observaciones	44
A. Comentario:.....	44
B. Sugerencia:	44
C. Observación:.....	45
2.3. CONCEPTOS GENERALES.....	45
2.3.1. Capacitación:.....	45
2.3.2. Ergonomía:.....	45
2.3.3. Codificación:.....	45
2.3.4. Seguridad e Higiene:.....	46
A. Seguridad:.....	46
B. Higiene:	46
2.3.5. Calidad:	46
2.3.6. Protocolo:.....	46
2.3.7. Servicio al Cliente:	46
2.3.8. Competencias.....	46
2.4. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA:	47
2.4.1. Caja:.....	47
2.4.2. Góndola:.....	47
2.4.3. Cuchillo:.....	47
2.4.4. Producto o servicio no conforme:.....	47
2.4.5. Jaba:.....	47
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	48
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:	49
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN:.....	49
3.2.1. Fuentes Primarias:.....	49
3.2.2. Fuentes Secundarias:.....	49
3.3. SUJETO DE INFORMACION:.....	49
3.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION	50
3.4.1. Entrevista	50
3.4.2. Observación Directa	50
3.4.3. Cuestionario:	50
3.4.4. Mixto:.....	50
3.5. VARIABLES DE ESTUDIO:.....	50
3.5.1. Identificación del puesto:.....	51
A. Nombre del puesto:	51
B. Puesto del Superior Inmediato:	51
C. Puesto que supervisa:	51
D. Relación con otros puestos:.....	51
E. Horario-Jornada Laboral:.....	51
3.5.2. Descripción del puesto:.....	52
3.5.3. Descripción específica del puesto:.....	52
3.5.4. Especificaciones del puesto:.....	52
A. Requisitos Intelectuales:	52
(i) Preparación Académica:	52
(ii) Experiencia:	52
B. Requisitos Físicos:.....	53

(i) Habilidades y Destrezas:	53
(ii) Esfuerzo Físico:	53
C. Responsabilidades:	53
D. Condiciones de trabajo:	53
3.5.5. <i>Comentarios, Sugerencias u Observaciones.</i>	53
3.6. ETAPAS PARA EL DESARROLLO:	54
3.6.1. <i>Planeación:</i>	54
3.6.2. <i>Preparación:</i>	54
3.6.3. <i>Ejecución:</i>	55
3.7. CODIFICACIÓN:	55
3.7.1. <i>Codificación de las Gerencias:</i>	55
3.7.2. <i>Codificación de Administración Almacén:</i>	56
3.7.3. <i>Codificación de Administración Punto de Venta.</i>	56
3.8. LIMITACIONES DEL TRABAJO	57
CAPÍTULO IV. DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE SITUACION ACTUAL	58
4.1. SITUACION ACTUAL	59
4.2. ANÁLISIS DE PUESTOS:	61
4.3. ASPECTOS A CONSIDERAR:	62
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1. CONCLUSIONES	64
5.1.1. <i>Conclusiones Generales</i>	64
5.1.2. <i>Conclusiones Específicas</i>	65
5.2. RECOMENDACIONES	65
5.2.1. <i>Recomendaciones Generales:</i>	65
5.2.2. <i>Recomendaciones Específicas</i>	65
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA	67
CAPÍTULO VII. APENDICES	72
7.1. CUESTIONARIO	72
7.2. LISTADO DE PUESTOS	84
7.3. COMENTARIOS, SUGERENCIAS U OBSERVACIONES.	87

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN	22
--------------------------------	----

Índice de Tablas

TABLA 1: LISTA DE FRUTAS Y VERDURAS -----	19
TABLA 2: LISTA SALSAS, ADEREZOS, LÁCTEOS Y PULPAS -----	20
TABLA 3: LISTA CARNES -----	20
TABLA 4: ESPECIFICACIONES DEL MANUAL -----	61

INTRODUCCIÓN

En este mundo tan dinámico y acelerado en el que vivimos, las empresas se han dado cuenta que parte del éxito en sus negocios radica en estimular prácticas que fomenten la capacitación del personal, debido a que los empleados son la base y uno de los elementos a los cuales se les debe invertir mayor tiempo y dinero en pro del alcance de los objetivos organizacionales.

Es por ello que, el objetivo de este trabajo se fundamenta en la creación de un manual descriptivo de puestos para la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras como elemento importante del área de recursos humanos.

En un manual descriptivo de puestos se hace referencia acerca de las funciones generales y específicas dentro de cada puesto, requerimientos intelectuales, requerimientos físicos, responsabilidades intrínsecas en el puesto y condiciones de trabajo a las cuales se exponen los colaboradores.

Este informe se encuentra distribuido en dos tomos, los cuales a su vez están divididos en capítulos.

Tomo I: Los capítulos se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

CAPITULO I: Generalidades de Investigación

Se encuentran aspectos que hacen referencia a la empresa, entre los que sobresalen la misión, visión, objetivos, eslogan, biografía, entre otros. Además, en este capítulo se adjunta información general del proyecto a desarrollar como lo es la justificación, problema, objetivo general y objetivos específicos. Asimismo se delimita la profundidad del proyecto en estudio mediante la inclusión del alcance del proyecto.

Capítulo II: Revisión de Literatura

Se encuentra la base teórica consultada, la cual sirvió de respaldo para la creación del presente trabajo, entre los temas que fueron consultados sobresalen administración, análisis administrativos, manuales administrativos, análisis de cargos, entre otros.

Capítulo III: Marco Metodológico

Se demuestra cómo se llevó a cabo la presente investigación y se especifica el tipo de investigación, fuente de investigación, sujetos de información, métodos de recolección de información, entre otros aspectos.

Capítulo VI: Diagnostico y Análisis de Situación Actual

Describe la situación actual de la empresa en relación al departamento de recursos humanos, actividad del negocio, la estructura organizacional y puestos existentes.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron una vez concluido el trabajo.

Capítulo VI: Referencias

Se incluyen las citas utilizadas en la etapa de revisión de literatura.

Capítulo VII: Apéndices

Contiene documentos de elaboración propia.

Tomo II: Se encuentra dividido de la siguiente forma.

Propuesta de Organigrama Estructural

Se adjunta el organigrama estructural el cual fue elaborado de acuerdo a la información suministrada por colaboradores de la empresa.

Propuesta de Codificación

Se plantea la codificación, la cual tiene como finalidad la identificación a futuro los diferentes puestos dentro de la empresa.

Manual de puestos

Contiene la totalidad de puestos que posee actualmente la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras.

Apéndices

Se adjuntan documentos de elaboración propia.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES



En este capítulo se encuentran aspectos generales del proyecto a elaborar, de la misma forma servirá de guía para que el lector se familiarice con el tema de investigación a desarrollar y le permita conocer cuál será su razón de estudio.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. Biografía:

En el año 2006, dos agricultores y amigos visionarios iniciaron un proyecto, denominado LA GRAN BODEGA DE LAS FRUTAS Y VERDURAS, cuyo máximo objetivo era ofrecerle a los consumidores, y negocios, verduras, frutas y hortalizas de alta calidad a muy buen precio.

Dicha idea de negocio surgió con un pequeño local alquilado, pero con una visión de crecer, considerando que la Zona de Occidente requería de un centro de acopio de frutas, verduras y hortalizas.

A los 4 años de apertura y con una importante cartera de clientes y consumidores se logró construir un edificio propio que lograra brindarle a sus consumidores comodidad, calidad, variedad y por supuesto un trato familiar y con mucho calor humano.

Durante los primeros 2 años fue un negocio que prácticamente solo vendía al detalle, pero con la calidad y precios de nuestros productos fue creciendo el número de clientes a los cuales se les vendía al por mayor.

Tanto así que, en la actualidad se tiene en promedio un 80% de negocios, entre pulperías, mini súper, sodas y restaurantes que compran las frutas, verduras y hortalizas a nuestra empresa, y con un crecimiento muy acelerado en zonas de Palmares, San Carlos, Naranjo, Grecia y Puntarenas.

En la actualidad se tiene un punto de venta en el Centro de Grecia y otro en San Rafael de Alajuela, permitiéndole al consumidor, el cual es nuestro principal objetivo, accezar fácilmente a una gran variedad, calidad y precios bajos en distintas zonas del país.

1.1.2. Fortalezas y Virtudes:

Aunado al buen precio y la calidad de los productos, se cuenta con una flotilla de vehículos y camiones que permiten darle al cliente un servicio express de excelencia, garantizando la calidad y buen manejo de nuestros productos.

El formar, capacitar a nuestros colaboradores tanto en los campos productivos como en las bodegas, áreas de empaques y lugares de exhibición, permite que los consumidores obtengan las frutas, verduras y hortalizas y mucho más higiénicas, nutritivas y con presentaciones muy acorde a la calidad Premium.

La empresa LA GRAN BODEGA DE LAS FRUTAS Y VERDURAS ha tenido una buena proyección y gran crecimiento en este último año, dándole la oportunidad a los agricultores del cantón como de la zona, la posibilidad de producir con respaldo y un soporte de seguridad en la producción agrícola, convirtiéndonos en un pilar fundamental de la economía de muchas familias de la zona.

Hoy en día más de 80 familias directamente se benefician con el trabajo de este negocio.

Entre los objetivos y como principio de fortaleza de LA GRAN BODEGA DE LAS FRUTAS Y VERDURAS, es que día tras día las frutas, verduras y hortalizas lo son transportadas desde los campos de cultivos hasta nuestros puntos de venta.

Aunado a ello en cada finca, en cada sembradío de hortalizas de legumbres etc.; se cuenta con áreas de lavados, empaques y separación de variedad, lo que hace que el consumidor adquiera productos muy frescos y nutritivos.

Como fortaleza y por su sugerencia de nuestros clientes permanentemente tenemos amplia variedad de productos, diferentes tipos y marcas como por ejemplo hidropónicas, orgánicas y producto tradicional.

Otra fortaleza del negocio es que cuenta con una gama importante de hierbas aromáticas y medicinales, que el consumidor puede adquirir todo el año.

1.1.3. Clientes Mayoristas

- Súper ECONOMAS, PITAL, FLORENCIA- San Carlos
- Compre BIEN SAN CARLOS.
- Compre BIEN ESPARZA.
- Súper LOS FLOSANCO. FLORENCIA Y SANTA CLARA.
- COOPRONARANJO R.L.
- COOPEPALMARES R.L.
- HOSPITAL CARLOS LUIS VALVERDE V. SAN RAMON
- Aromas Café
- Restaurante Las Tinajitas
- Restaurante El Jardín
- Restaurante La Parrilla
- Restaurante El Paraíso
- Restaurante La Lyra, Palmares
- Buggys comidas rápidas
- ICE. PROYECTO TURRUCARES.
- CEN San Ramón
- CEN San Pedro
- CEN Piedades Sur

- Escuela Jorge Washington
- Escuela Federico Salas Carvajal
- Escuela Los Jardines
- Escuela Ángeles Sur
- Escuela y Colegio Técnico de Calle Zamora
- Instituto Superior Julio Acosta García
- Colegio Técnico Piedades Sur
- Liceo Experimental Bilingüe San Ramón
- CAI San Ramón
- Centro Infantil Hermelinda Mora, entre otros

1.1.4. Listado de Productos

(i) Frutas y verduras

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
AGUACATE MEXICANO	Kilo	GENJIBRE	Kilo	PEPINO	Kilo
AGUACATE NACIONAL	Unidad	GRANADILLA	Unidad	PERA	Unidad
AJO	Kilo	GUANÁBANA	Kilo	PERA CANDY	Kilo
ALBAHACA	Rollo	GUAYABA	Kilo	PERA CHILENA	Unidad
ALCACHOFA	Bandeja	GUINEO	Unidad	PERA ROJA	Unidad
ALFALFA	Bandeja	HIERBABUENA	Rollo	PEREJIL	Rollo
ANONA	Kilo	HINOJO	Bandeja	PIÑA	Unidad
APIO	Kilo	HONGO CRIMINI	Bandeja	PIPA	Unidad
ARRÚGULA	Rollo	HONGO ENTERO	Bandeja	PLÁTANO	Unidad
ARVEJA	Bandeja	HONGO PORTOBELO	Bandeja	PUERRO	Rollo
ARVEJA CHINA	Bandeja	HONGO REBANADO	Bandeja	RABANITO	Rollo
AYOTE MANTEQUILLA	Kilo	JOCOTE	Kilo	RÁBANO ROJO	Rollo
AYOTE SAZÓN	Kilo	KIWI	Kilo	RADICCHIO	Bandeja
AYOTE TIERNO	Unidad	LECHUGA AMERICANA	Unidad	REMOLACHA	Unidad
BANANO CRIOLLO	Unidad	LECHUGA CRIOLLA	Unidad	REPOLLO MORADO	Kilo
BANANO EXPORTACIÓN	Unidad	LECHUGA FRIZZE	Unidad	REPOLLO VERDE	Kilo
BERENJENA	Unidad	LECHUGA LOLO ROSA	Unidad	ROMANESCO	Bandeja
BERRO	Rollo	LECHUGA ROMANA	Unidad	ROMERO	Rollo
BRÓCOLI	Kilo	LIMÓN DULCE	Unidad	SALVIA	Rollo
CAMOTE	Kilo	LIMÓN MANDARINO	Unidad	SANDÍA	Kilo
CARAMBOLA	Kilo	LIMÓN MECINO	Unidad	TACACO	Kilo
CAS	Kilo	MAÍZ CON	Paquete	TAMARINDO	Kilo

		VEGETALES			
CEBOLLA	Kilo	MAMÓN	Kilo	TIQUIZQUE	Kilo
CEBOLLA MORADA	Kilo	MAMÓN CHINO	Kilo	TOMATE CHERRY	Bandeja
CEBOLLA TALLO	Rollo	MANDARINA	Unidad	TOMATE DE TERCERA	Kilo
CEBOLLINO	Rollo	MANGO	Kilo	TOMATE PRIMERA	Kilo
CIRUELA	Kilo	MANZANA DE AGUA	Kilo	TOMATE SALDET	Bandeja
COCO	Unidad	MANZANA GALA	Unidad	TOMATE SEGUNDA	Kilo
COL DE BRUSELAS	Bandeja	MANZANA GOLDEN	Unidad	TOMILLO	Rollo
COLIFLOR	Unidad	MANZANA PAQUETE	Unidad	UVA MORADA	Kilo
CUBASES	Bandeja	MANZANA ROJA	Unidad	UVA NEGRA	Kilo
CULANTRO CASTILLA	Rollo	MANZANA VERDE	Unidad	UVA VERDE	Kilo
CULANTRO COYOTE	Rollo	MARACUYÁ	Kilo	VAINICA	Kilo
CHAYOTE BLANCO	Unidad	MELOCOTÓN	Kilo	YUCA	Kilo
CHAYOTE COCORO	Paquete	MELÓN	Kilo	YUPLÓN	Unidad
CHAYOTE CRIOLLO	Unidad	MINI CHILOTE	Bandeja	ZANAHORIA	Kilo
CHAYOTE QUELITE	Unidad	MINI VAINICA	Bandeja	ZAPALLO	Unidad
CHAYOTE QUELITE 1x3	Paquete	MINI VEGETAL	Bandeja	ZAPOTE	Unidad
CHILE DULCE DE TERCERA	Unidad	MINI VEGETAL ORIENTAL	Bandeja	ZUQUINI	Unidad
CHILE DULCE PRIMERA	Unidad	MINI ZANAHORIA	Bandeja		
CHILE DULCE SEGUNDA	Unidad	MINI ZUQUINI	Bandeja		
CHILE PICANTE	Kilo	MORA	Kilo		
ELOTE	Unidad	MOSTAZA CHINA	Rollo		
ELOTE AMARILLO	Bandeja	NARANJA	Unidad		
ENELDO	Rollo	NARANJILLA	Kilo		
ESPÁRRAGO	Rollo	NECTARINA	Kilo		
ESPINACA	Rollo	NONI	Kilo		
ESTRAGÓN	Rollo	ÑAMPÍ	Kilo		
FRESA	Kilo	OREGÁNO	Rollo		
FRIJOL BLANCO	Bandeja	PALMITO	Paquete		
FRIJOL NACIDO	Bandeja	PAPA	Kilo		
FRIJOL NUEVO	Kilo	PAPAYA	Kilo		
FRIJOL TIERNO	Kilo	PEJIBAYE	Kilo		

Tabla 1: Lista de Frutas y verduras

(ii) Productos Adicionales

Salsas, aderezos, lácteos y pulpas

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
PULPAS DIFERENTES FRUTAS	Galón - paquete	SALSA INGLESA	½ Galón
SALSA DE TOMATE	Galón y ½ galón	TABASCO	½ Galón
MAYONESA	Galón y ½ galón	SALSA BBQ	½ Galón
SALSA CHINA	½ Galón	SIROPE	Galón y ½ galón
MOSTAZA (salsa)	½ Galón	MIEL DE ABEJA	Botella
ADEREZO RANCH	½ Galón	QUESOS	Kg.
LINAZA	Kg.	NATILLA	Paquete
CHAN	Kg.	GAS PARA COCINA	Cilindro 25 libras
HUEVOS	Kg.		

Tabla 2: Lista salsas, aderezos, lácteos y pulpas

(iii) Carnes

RES	CERDO	POLLO	MARISCOS
BISTEC PRIMERA	POSTA	MUSLO	VELA EN PIEZA
BISTEC POPULAR	CHULTE	PECHUGA	DORADO EN PIEZA
COSTILLA	COSTILLA	ALAS	VELA EN FILET
PESCUEZO	PALETA	PELOTAS	DORADO EN FILET
LOMO	TOCINO	PICADO	MARLIN BLANCO FILET
PRIMO	PATAS	MOLLEJAS	MARLIN ROSADO FILET
FAJITAS	PANZADA	MENUDO	CAMARÓN FIDEL
VUELTA DE LOMO	CACHETE	HÍGADO	PAMARÓN PINKI
CECINA	POSTA CON HUESO	CENTRO DE ALA	CORVINA
MONDONGO	FRITO	FILET DE PECHUGA	ALMEJAS
HÍGADO	CHORIZO	MUSLITO DE MUSLO Y DE ALA	CONCHAS
CARNE PARA SALSA	POSTA PARA CHICHARRÓN	MUSLO DESHUESADO	MARLIN EN PIEZA
CARNE ADOBADA	CHULETA AHUMADA	MONSTRUITOS	CHATARRA
MOLIDA		POLLO LIMPIO	

Tabla 3: Lista Carnes

1.1.5. Organigrama:

No cuenta con un organigrama.

1.1.6. Logotipo:



1.1.7. Ubicación.



Ilustración 1: Ubicación

Imagen tomada de google earth

1.1.8. Misión:

Somos una empresa dedicada a la venta de frutas y verduras con un alto valor nutritivo, higiene y a un precio bajo en beneficio de nuestros clientes.

1.1.9. Visión:

Ser líderes en la venta y distribución de frutas y verduras, buscando así ser el primer centro de Acopio en la Zona de Occidente.

1.1.10. Eslogan:

“Una saludable decisión”

1.1.11. Objetivos:

1. Ofrecer productos de alta calidad.
2. Promover un excelente servicio al cliente.
3. Ofrecer precios accesibles a nuestra gran cartera de clientes.
4. Brindar productos que cumplan con los estándares de higiene en beneficio de la salud de nuestros clientes.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de las empresas es satisfacer las necesidades de los clientes a través del ofrecimiento de sus productos o servicios para lograr así, obtener ganancias.

Es por esta razón que las empresas deben establecer una serie de estrategias que le permitan llegar al cliente de la manera que a ellos les gusta y satisfaciendo así los gustos y preferencias de la cartera de clientes que posee; ya sea a detalle o mayorista. Un excelente método para mantener la fidelidad de los clientes es manteniendo a los empleados capacitados, y que mejor forma de hacerlo sino es mediante la creación de un manual descriptivo de puestos.

LA GRAN BODEGA DE LAS FRUTAS Y VERDURAS es una empresa ubicada en San Ramón, Alajuela, que se dedica a la venta y distribución de frutas y verduras, la cual quiere determinar si al implementar un manual de puestos en sus diferentes áreas, los colaboradores se apegan a los requerimientos que exige el puesto y por ende a su vez lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales en beneficio de los clientes, empleados y la empresa.

1.3. PROBLEMA

No se cuenta con ningún manual de puestos, generando que la empresa no contrate a los empleados potenciales con las competencias idóneas; al igual de no saber si los empleados actuales son los idóneos en cada uno de los puestos que posee la empresa.

1.4. OBJETIVO GENERAL

Establecer el manual de puestos de la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras para orientar los procesos de gestión del talento humano de la organización.

1.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los enfoques de literatura de manuales de puestos.
- Realizar un análisis de la estructura organizacional actual de La Gran Bodega de las Frutas y Verduras.
- Recolectar información sobre aspectos generales y puntuales del puesto de trabajo, necesarios para generar un manual de puestos.
- Determinar si los colaboradores conocen con exactitud las funciones, líneas de autoridad y responsabilidades que conlleva el puesto.

1.6. ALCANCE

El objetivo de este trabajo será la creación del manual de puestos que abarcara a toda La Gran Bodega de las Frutas y Verduras. Se determinó que se implementara un manual de 29 puestos dividido entre los 77 empleados y las 14 unidades y áreas que conforman a la empresa. Es importante mencionar que muchos colaboradores fungen en un solo puesto por lo tanto se entrevistaran distintos empleados con el fin de crear un “ideal de puesto”. Por tal razón se aplicara un total de 49 cuestionarios distribuidos entre las unidades presentes en la empresa. Véase [Listado de Puestos](#).

Para fines de la investigación, se determinó que el estudio solo comprendiera la situación actual de la empresa ya que se busca en primera instancia identificar los puestos con los que actualmente cuenta la empresa.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA



Este capítulo hace referencia a los conceptos requeridos para la realización de dicha investigación. Es por esta razón que se tomarán en cuenta conceptos relacionados con el área administración de recursos humanos, además de conceptos referentes a la naturaleza de la empresa en estudio.

2.1. MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

2.1.1. Administración.

En primera instancia se debe conocer acerca del concepto general de administración, el cual es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales, según (Chiavenato, Idalberto, 2004). Es importante tener en cuenta que alinear los objetivos de la empresa bajo estos 4 ejes serán vitales para el correcto funcionamiento y éxito de cualquier empresa.

Según (Chiavenato, Idalberto, 2001) el proceso administrativo, es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración.

2.1.2. Proceso Administrativo.

A. Planear:

Visualizar el futuro y trazar el programa de acción (Chiavenato, Idalberto, 2004).

Igualmente (Robbins & Coulter, 2005) lo definen como la función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

B. Organizar:

Construir tanto el organismo material como el social de la empresa (Chiavenato, Idalberto, 2004).

(Robbins & Coulter, 2005) lo definen como la función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización.

C. Dirigir:

Guiar y orientar al personal (Chiavenato, Idalberto, 2004).

Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2005).

D. Controlar:

Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (Chiavenato, Idalberto, 2004).

Función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral (Robbins & Coulter, 2005).

2.1.3. Eficiencia y eficacia

A. Eficiencia:

Según (Robbins & Coulter, 2005) la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

Por otra parte, (Chiavenato, Idalberto, 2004) lo define simplemente como ejecutar bien y correctamente las tareas. Además agrega que el trabajo bien hecho es un trabajo bien ejecutado.

B. Eficacia:

Según (Chiavenato, Idalberto, 2004) define la eficacia sencillamente como una medida del logro de resultados.

Por tal razón se debe incentivar y capacitar a los empleados de la empresa en vistas de promover la eficiencia en las actividades y así obtener mayores beneficios con el mínimo de recursos.

2.1.4. Análisis Administrativo

Según (Bravo, Rodríguez & Zepeda, 2011) el análisis administrativo inicia con el pensamiento crítico que se relaciona con criticismo que involucra la acción de exploración y análisis, y puesto que es una forma de razonamiento disciplinado y auto dirigido, puede servir para coadyuvar a los intereses de las organizaciones, como para hacer el examen exhaustivo de empresas con el objeto de mejorarlas. Además éste análisis se puede iniciar con un cuestionario en donde se incluye las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Qué factores o evidencias son relevantes para su correcto desempeño?

¿Cuáles son las fuentes de información adecuadas?

¿Las razones para mejorar son las adecuadas?

¿Las evidencias que se presentan son precisas y suficientes? y

¿Hay factores que se oponen?

Es importante destacar que estas preguntas tienen el fin de obtener un estado exhaustivo de la situación de la empresa en estudio.

De esta manera, el estudio de las organizaciones con base a una línea de razonamientos preconceptualizando un nivel de desempeño, reconoce la importancia de preguntar por las perspectivas consideradas ya que mediante estas ubican argumentos en conflicto, conceptos claves, postulados, suposiciones, e implicaciones y se puede determinar si está de acuerdo o no con ese nivel preestablecido. Posteriormente, usando herramientas administrativas o de ingeniería, se diseñan planes de mejora o desarrollo que permitan incrementar los beneficios empresariales (Bravo, Rodríguez & Zepeda, 2011).

2.1.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos (Rojas, 2012).

Además (Rojas, 2012) agrega que la estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

A. Estructura formal

Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras (Rojas, 2012).

B. Estructura informal

Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de las relaciones entre los miembros de conforme a una mezcla de factores.

La estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales (Rojas, 2012).

2.1.6. Organigrama

Por otra parte, (Fleitman, 2000) define el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. Además agrega que se debe considerar como una representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destaca jerarquías, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma

A. Importancia de organigrama

Según (Fleitman, 2000) el tener una adecuada organización se torna de vital importancia, pues esta actuará como un instrumento de análisis; además menciona que será de importancia debido a que sirve como medio para:

- ✓ Detectar fallas estructurales: el organigrama representa gráficamente las relaciones y éstas se pueden observar en cualquier unidad que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.
- ✓ Relación de dependencia confusa: muchas veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

2.1.7. Manual Administrativo

A. Concepto.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas (Franklin Fincowsky, 1997).

B. Objetivos de los Manuales Administrativos.

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una institución son diversos, entre ellos se encuentran los siguientes (Vindas, 2009):

- ✓ Instruir a los colaboradores de la Institución acerca de aspectos tales como objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, etc.
- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas a la institución y los colaboradores, así como, propiciar la uniformidad en la ejecución de las labores.

- ✓ Servir como medio de integración y orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.
- ✓ Servir para el análisis o revisión de los procesos y/o procedimientos de una institución.
- ✓ Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, procedimientos y métodos de trabajo.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- ✓ Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores

C. Clasificación:

Los manuales administrativos según (Vindas, 2009) pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de estas unidades organizacionales. Los manuales, de esta forma, se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización. Dentro de la variedad existente de los manuales administrativos podemos encontrar los siguientes tipos (Vindas, 2009)

(i) Por su contenido

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Además agrega que se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:

- ✓ Manual de Organización: Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.
- ✓ Manual de Políticas: Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- ✓ Manual de Procedimientos: Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la

certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimiento general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.

- ✓ Manual de Contenido Múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

(ii) Por su función específica

Los manuales que se encuentra dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes:

- ✓ Manual de Compras: Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.
- ✓ Manual de Finanzas: Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- ✓ Manual de Reclutamiento y Selección: Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.
- ✓ Manual de una Unidad Administrativa: Agrupa lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entiéndase Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otra.
- ✓ Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo administrativos establecidos para realizar su trabajo.
- ✓ Manual de Puestos: Agrupa información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.

- ✓ Manual de Normas: Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.
- ✓ Manual Técnico: Presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento.

D. Importancia

Según (Herrera, 2007) es considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

E. Administración de Recursos Humanos

De acuerdo a lo planteado por (Chiavenato, Idalberto, 2009) la Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

F. Objetivos:

Según (Chiavenato, Idalberto, 2009) los objetivos que deben prevalecer para una correcta Administración de Recursos Humanos son:

- ✓ “Ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión”, es indispensable que la función de Recursos Humanos conozca la actividad productiva de la organización ya que es importante para gestionar desde la función de reclutamiento hasta el proceso de evaluación, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- ✓ “Proporcionar competitividad a la organización”, este aspecto se basa principalmente en el desarrollo del personal, mediante la función de capacitación, al crear, desarrollar y aplicar las

habilidades y competencias de los colaboradores, con el fin de construir una empresa consolidada y fuerte para las diferentes pruebas que se pueden presentar.

- ✓ “Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas”, para esta función es indispensable la capacitación, la cual consiste en preparar y capacitar continuamente al personal, así como también es importante brindar reconocimiento y no necesariamente debe ser en términos monetarios, sino que se debe recompensar por los resultados que logre cada colaborador, dejando claro que son medios para alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✓ “Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo”, las personas pasan el mayor tiempo de sus vidas en el trabajo, por lo cual es importante que el colaborador se identifique con el trabajo que realiza, además este debe ser tratado con equidad y desenvolverse en un clima laboral agradable, donde sus criterios sean tomados en cuenta, es por esto que el departamento de Recursos Humanos debe garantizar las mejores condiciones laborales.
- ✓ “Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo”, la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) principalmente se refiere al estilo de administración, el ambiente de trabajo agradable, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo, tareas significativas y agradables y la libertad y autonomía para la toma de decisiones; por consiguiente un programa de CVT permite estructurar el trabajo y su ambiente con el fin de satisfacer las necesidades profesionales del individuo.
- ✓ “Administrar e impulsar el cambio”, actualmente el mundo vive una serie de cambios sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros, los cuales tienen tendencias de nuevos enfoques con más agilidad y flexibilidad, los cuales deben tomarse en cuenta para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- ✓ “Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable”, las personas no deben discriminarse y deben de garantizarse sus derechos básicos, además el tema de la responsabilidad social es sumamente importante, no solo en el contexto empresarial como actualmente se demuestra sino a las personas que trabajan en ellas.
- ✓ “Construir la mejor empresa y el mejor equipo”, la administración del recurso humano debe cuidar el contexto donde trabajan los colaboradores, por lo que implica velar por la organización

del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración, al hacerlo conduce a creación de una fuerza de trabajo altamente involucrada y además una empresa nueva y diferente.

2.1.8. Procesos:

Según (Chiavenato, Idalberto, 2009) existen seis procesos básicos de la Administración del Recurso Humano, y son los siguientes:

A. Procesos para Integrar Personas

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer y abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

B. Procesos para Organizar a las Personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, para acomodar y orientar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

C. Proceso de Recompensar a las Personas

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

D. Procesos para Desarrollar a las Personas

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, los programas de cambio y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

E. . Procesos para Retener a las Personas

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

F. Procesos para auditar a las personas

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

2.1.9. Puestos

Según (Lucke, Julio Zelaya, 2006) es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independiente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.

2.1.10. Descripción y análisis de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo dentro de una organización. El proceso para llevar a cabo el Análisis de puestos de trabajo se compone de las siguientes fases (Coexphal):

2.1.11. Descripción del puesto:

Según (Idalberto Chiavenato, 2009) describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué. Además agrega que la descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

2.1.12. Análisis del puesto de trabajo:

Para (Idalberto Chiavenato, 2009) el análisis del puesto de trabajo significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. Además detalla que el análisis se hace a partir de la descripción del puesto.

Por lo tanto, (Idalberto Chiavenato, 2009) menciona que la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que hace el ocupante y cuando, y como y porque lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

2.1.13. Clasificación de puestos:

Para (Idalberto Chiavenato, 2009) se refiere al proceso de comparación del valor relativo de los cargos, para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial.

2.1.14. Valoración de puestos

Con respecto a la valoración de puestos, (Idalberto Chiavenato, 2009) menciona que este busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización.

De la misma manera, (Garcia, Nieto & McDonnell, 2006) lo definen como el proceso basado en técnicas especiales, para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la organización en relación con el resto de puestos de la misma. El proceso de valoración de puestos de trabajo es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado debido a que permite establecer el valor de cada puesto en una organización.

2.1.15. Manual de Puestos

Según (1 Asesores, n.d.) un manual de puestos es el conjunto de especificaciones de clases, las cuales consisten en descripciones claras y concisas que regularmente se elaboran mediante el empleo de conceptos y principios generales, donde se exponen los deberes y responsabilidades y requerimientos de un grupo de puestos asignados a la clase.

Asimismo (1 Asesores, n.d.) plantea que los manuales de puestos tienen por objetivo el aclarar las normas generales del sistema de clasificación con un lenguaje que pueda ser entendido por los servidores de todos los niveles y es algo más que una mera fuente de información para referencias ocasionales. Además, (1 Asesores, n.d.) plantea que el Manual Descriptivo de Puestos debe ser estudiado detenidamente, con el fin de que todos comprendan y utilicen el mismo lenguaje técnico, los mismos principios y se actúe sincronizadamente con el resto del sistema de Administración de Recursos Humanos.

A. Investigación.

Según (Ortiz Flores, n.d.) una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido. Asimismo, el autor define la investigación como una actividad sistemática dirigida a obtener, mediante observación, la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y la tecnología.

Ampliando su definición (Ortiz Flores, n.d.) menciona que el termino investigación se puede definir también como la acción y el efecto de realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia y teniendo como fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica.

2.1.16. Tipos de investigación

Según (Lattu, 2012) menciona que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Esta investigación será de tipo cualitativa, la cual según (Hasstiing, 2014) es un método de investigación empleado en muchas disciplinas académicas, tradicionalmente en las ciencias sociales, sino también en la investigación de mercados y contextos posteriores. Los investigadores cualitativos tienen por objeto reunir un conocimiento profundo del comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento.

2.1.17. Fuentes de investigación.

Las fuentes de información pueden clasificarse en fuentes internas y externas, y estas a la vez en primarias y secundarias.

Según (Sánchez & Mendoza, 2012) la información primaria es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis. Además (Sánchez & Mendoza, 2012) menciona que la información secundaria es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes.

Por otra parte, (Pujals, 2001) menciona que las fuentes primarias son las obtenidas para una finalidad de información específica para el propio investigador. Y las secundarias hacen referencia a datos ya

existentes y generados con otra finalidad, específica o general, distinta al problema o necesidad de información.

2.1.18. Sujetos de investigación

El sujeto de investigación según (Chamorro Bello & Marulanda Salazar, n.d.) lo definen como el individuo que asume el papel de investigador, que se adentra en el conocimiento comprensión y estudio de los objetos, fenómenos y procesos de la naturaleza y de la sociedad.

2.1.19. Objeto de Investigación

Según (Iglesias Leon & Cortes Cortes, 2004) es aquella parte de la realidad objetiva sobre la cuál va a actuar el investigador (sujeto) desde el punto de vista, tanto práctico como teórico, para lograr la solución del problema. El objeto debe precisarse en el momento que se determina la investigación.

2.1.20. Etapas de Análisis de Cargos:

Según (Chiavenato, Idalberto, 2000) un programa de análisis de cargos comprende tres etapas:

A. Etapa de Planeación:

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

Los pasos de la planeación son:

- ✓ Determinación de los cargos que van a describirse.
- ✓ Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- ✓ Elaboración del cronograma de trabajo.
- ✓ Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- ✓ Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis.
- ✓ Dimensionamiento de los factores de especificaciones

- ✓ Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variable continúa a discreta. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

B. Etapa de Preparación

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

- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- ✓ Preparación del material de trabajo.
- ✓ Disposición del ambiente.
- ✓ Recolección previa de datos

C. Etapa de Ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:

- ✓ Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
- ✓ Selección de los datos obtenidos.
- ✓ Redacción previsional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- ✓ Presentación de la redacción previsional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique. Redacción definitiva del análisis de cargos.
- ✓ Presentación de la redacción definitiva

2.1.21. Técnicas de recolección de información.

Según (Batista, 2010) las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que le permitan formar un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

De la misma manera, (Batista, 2010) afirma que el actor debe seleccionar la técnica más apropiada, para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen.

2.1.22. Tipos de técnicas.

A. Entrevista:

De acuerdo a (Camille Nebeker , n.d.) es una interacción que involucra al investigador y a un(os) participante(s) en que las preguntas se formulan en persona, por teléfono o incluso de manera electrónica (correo electrónico o Internet). Además el autor agrega que durante una entrevista, se hacen preguntas para obtener información detallada sobre el participante acerca del tema en estudio, igualmente agrega que las preguntas pueden ser similares a las formuladas en una encuesta.

B. Observación Directa:

Las observaciones son registros tomados que no requieren participación. Estos registros se hacen mientras los participantes están involucrados en conductas rutinarias y se utilizan como un indicador de lo que los participantes de hecho hacen, en lugar de apoyarse completamente en los relatos que los participantes hacen de su propia conducta (Camille Nebeker , n.d.) .

C. Cuestionario:

Es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada (Peralta, 2013).

2.2. VARIABLES DE ESTUDIO.

2.2.1. Nombre del puesto:

Según (Chiavenato, Idalberto, 1999) la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos y dentro de los factores intrínsecos se encuentra el nombre del puesto así como posición del puesto dentro del organigrama.

2.2.2. Objetivo o descripción del puesto:

Según (Lucke, Julio Zelaya, 2006) sirve como resumen e introducción general al puesto por considerar, estableciendo brevemente sus propósitos básicos y en un lenguaje muy directo. Debe permitir a cualquier persona razonablemente familiarizada con la organización entender el propósito primario del cargo, y aquellos factores principales que distinguen este puesto de otro.

2.2.3. Preparación o formación académica.

La formación o preparación académica hace referencia al proceso de formación del profesional, a su preparación en la disciplina profesional y a su entrenamiento en los métodos y técnicas de la profesión (Urrutia, 1983).

2.2.4. Experiencia:

Es el conocimiento que se adquiere con la práctica en el desempeño de un puesto (Lucke, Julio Zelaya, 2006).

2.2.5. Relaciones laborales del puesto:

Según (Lucke, Julio Zelaya, 2006) lo describe como las relaciones vitales para el cumplimiento del trabajo. Aclara que, la descripción se limita a delinear las relaciones dentro de la compañía, en el propio nivel del que desempeña el cargo, con sus superiores y con aquellos que están bajo sus órdenes. Además indica que otras incluyen un bosquejo de sus relaciones con personas ajenas a la compañía como clientes, proveedores, funcionarios del gobierno, competidores, entre otros.

2.2.6. Responsabilidades del puesto:

Es la obligación del servidor de responder, ante los administradores y la administración, de los actos que realice en el ejercicio del cargo, actos para los cuales está debidamente autorizado y facultado (Lucke, Julio Zelaya, 2006).

2.2.7. Supervisión:

Hace referencia al grado de independencia con que son ejecutadas las labores (supervisión recibida) y la responsabilidad del servidor por el trabajo de otros (supervisión ejercida) (Lucke, Julio Zelaya, 2006).

2.2.8. Funciones:

Se enumeran los principales deberes y responsabilidades específicas que debe cumplir la persona que desempeña el puesto para llevar a cabo las funciones básicas delineadas en la descripción (Lucke, Julio Zelaya, 2006).

2.2.9. Habilidades y Destrezas:

Según (Corcino, 2013) la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Por otra parte (Corcino, 2013) define a la destreza como la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

2.2.10. Esfuerzos:

Para (Lucke, Julio Zelaya, 2006) el esfuerzo físico estudia si el individuo trabaja sentado, de pie, caminando, subiendo y bajando escaleras; en posturas incómodas, transportando objetos, entre otros. Y también se encuentra el esfuerzo mental el cual es el grado de pensamiento exigido para planear y organizar las actividades y ejecutarlas, y la concentración mental necesaria para atender la variedad de tareas o de los problemas: la capacidad de adaptación que exige el puesto para acomodarse a cambios rápidos, o bien para atender varias actividades simultáneamente.

2.2.11. Estructura del análisis de cargos.

Según (Chiavenato, Idalberto, 2000) la descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Además (Chiavenato, Idalberto, 2000) agrega que el análisis de cargos hace referencia a cuatro áreas de requisitos; cada una de las cuales se encuentra dividida en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva. Las cuatro áreas de requisitos se refieren:

A. Requisitos Intelectuales:

Tiene que ver con las exigencias del cargo, los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

- 1.- Instrucción básica.
- 2.- Experiencia básica anterior.
- 3.- Adaptabilidad al cargo.
- 4.- Iniciativa necesaria.
- 5.- Aptitudes necesarias.

B. Requisitos Físicos:

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos para desempeñar el cargo adecuadamente:

- 1.- Esfuerzo físico necesario.
- 2.- Capacidad visual.
- 3.- Destreza o habilidad.
- 4.- Compleción física necesaria.

C. Responsabilidades Implícitas:

Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones.

- 1.- Supervisión de personal.
- 2.- Material, herramientas o equipo.
- 3.- Dinero, títulos o documentos.
- 4.- Contactos internos o externos.
- 5.- Información confidencial.

D. Condiciones de trabajo:

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

- 1.- Ambiente de trabajo.
- 2.- Riesgos

2.2.12. Comentarios, Sugerencias u Observaciones

A. Comentario:

Exposición oral o escrita de algo en que se describe lo que se entiende o se emite un juicio u opinión (the free dictionary, 2007).

B. Sugerencia:

Propuesta de una idea para que se tenga en consideración a la hora de hacer algo (the free dictionary, 2007).

C. Observación:

Comentario o indicación que se hace para explicar algo o para advertir de algo (Oxford Dictionaries, n.d.).

2.3. CONCEPTOS GENERALES

2.3.1. Capacitación:

Según (Definicion.com, 2014) la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

2.3.2. Ergonomía:

Según (Prevencion de Riesgos Ergonomicos) la Ergonomía es una disciplina científico-técnica y de diseño que estudia la relación entre el entorno de trabajo (lugar de trabajo), y quienes realizan el trabajo (los trabajadores).

Por otra parte, (IEA, 2000) lo define como disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como, la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema.

2.3.3. Codificación:

La codificación es el proceso de poner juntos los segmentos de sus datos que parecen ilustrar una idea o un concepto. De esa forma, la codificación es una forma de hacer abstracción a partir de los datos existentes en sus recursos para construir un mayor entendimiento de las fuerzas que intervienen. (qsrinternational, n.d.)

2.3.4. Seguridad e Higiene:

A. Seguridad:

Conjunto de medidas, técnicas educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y al instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de la implementación de prácticas preventivas (Ruiz, 2010).

B. Higiene:

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad y mental del trabajador preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a cargo y al ambiente físico donde se ejecutan (Ruiz, 2010).

2.3.5. Calidad:

Según (Barillas, 2011) es el grado de aceptación o satisfacción que proporciona un producto o servicio a las necesidades y expectativas del cliente.

2.3.6. Protocolo:

Según (Definicion.com, 2014) es un conjunto de instrucciones o normas que permiten guiar un comportamiento.

2.3.7. Servicio al Cliente:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos (Gomez, 2006).

2.3.8. Competencias

Según (Pita, n.d.) se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

De esta manera, (Pita, n.d.) afirma que el integrar tanto el Saber, el Poder y el Querer determinan el conocimiento, la habilidad y la actitud para desarrollar una actividad determinada.

2.4. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA:

2.4.1. Caja:

Recipiente que, cubierto con una tapa suelta o unida a la parte principal, sirve para guardar o transportar en él algo (Real Academia Española, s.f.).

2.4.2. Góndola:

Tipo de mobiliario especialmente creado para acomodar productos en autoservicios u otros comercios. Este tipo de muebles se caracterizan por ser de grandes superficies y poseer entrepaños o divisiones que permiten un mejor alcance de los productos para el consumidor (Quiminet.com, 2012).

2.4.3. Cuchillo:

Instrumento para cortar formado por una hoja de metal de un corte solo y con mango (Real Academia Española, s.f.).

2.4.4. Producto o servicio no conforme:

Corresponde a un producto o servicio que no cumple con los requisitos exigidos por la entidad y permite dar tratamiento inmediato, que puede ser: Reproceso, reparación, reclasificación, concesión, desecho y permiso de desviación (Foro Hidrico, 2011).

2.4.5. Jaba:

Embalaje en forma de cajón de madera con rejillas, usado especialmente para trasladar cosas delicadas (the free dictionary, 2007).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO



En el presente capítulo se encontraran aspectos relativos al tipo de investigación utilizada, fuentes de información, sujetos de estudio, métodos de recolección de información, variables de estudio, codificación, entre otras ; las cuales servirán de base para el cumplimiento de los objetivos de investigación propuestos.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación se consideró de carácter descriptivo debido a que, después de analizar la información recolectada, se prosiguió con la descripción de las distintas tareas, habilidades, requisitos y responsabilidades con el fin de identificar los requerimientos de cada puesto en la empresa. Igualmente se consideró que la investigación tuvo un enfoque de carácter cualitativo ya que al utilizar el instrumento de recolección de información se describió la situación actual de la empresa.

Se tiene la premisa que dicha investigación servirá de base para futuras actualizaciones de acuerdo al crecimiento que presente la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Para el presente trabajo se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias.

3.2.1. Fuentes Primarias:

Entre las fuentes de información primaria estuvieron los colaboradores de la empresa, los cuales fueron los sujetos de información durante el desarrollo del proyecto.

3.2.2. Fuentes Secundarias:

La información secundaria se obtuvo en su mayor parte de libros con el fin de determinar las bases teóricas del proyecto, igualmente se utilizaron trabajos finales de graduación anteriores que tenían relación con el tema de Manual de Puestos.

3.3. SUJETO DE INFORMACION:

Los sujetos de información del presente estudio fueron los colaboradores de la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras ya que se requería información exacta y detallada de cada puesto a evaluar en la empresa; además se buscaba el éxito al elaborar cada puesto de trabajo y este sujeto de información lo garantizaba.

3.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION

Para la creación del manual de puestos se utilizaron tres técnicas de recolección de información las cuales se detallan a continuación:

3.4.1. Entrevista

Este método fue aplicado a los colaboradores que se seleccionaron como candidatos, no se seleccionaron a todos los colaboradores porque algunos puestos eran repetitivos. Este método se utilizó en combinación con el cuestionario ya que así se captaba mejor la información.

3.4.2. Observación Directa

La observación directa fue empleada con el fin de dar a conocer información general sobre los puestos; específicamente sobre las funciones dentro de cada puesto. Este método fue implementado antes y después de aplicar el instrumento de recolección de información, con el fin de argumentar la información suministrado por los empleados.

3.4.3. Cuestionario:

Este método fue aplicado a todos los colaboradores que se seleccionaron como candidatos, tal y como se mencionó anteriormente. En primera instancia se aplicó la prueba piloto con el propósito de conocer si esta se adaptaba a la naturaleza de la empresa y al mismo tiempo para obtener algún tipo de sugerencia u observación en el modelo planteado.

Al finalizar la aplicación de la prueba piloto se determinó que era necesario incluir un apartado que hiciera referencia al tema de salud ocupacional. Posteriormente este instrumento de recolección de información fue distribuido a todo el personal seleccionado. Véase [Cuestionario](#)

3.4.4. Mixto:

Dicho método comprendía la realización de la entrevista junto con el cuestionario, esta combinación de métodos permitía obtener mejor captación de información ya que estaba la posibilidad de responder ante cualquier duda que tuviera el colaborador.

3.5. VARIABLES DE ESTUDIO:

En este apartado se definieron las variables que fueron utilizadas en el instrumento de recolección de información aplicado a los colaboradores de la empresa. Dichas variables se agruparon de acuerdo a como fueron definidos en el marco teórico.

3.5.1. Identificación del puesto:

A. Nombre del puesto:

Para dar conocer el nombre del puesto existía un espacio destinado para que los colaboradores colocaran el nombre del puesto que desempeñaban dentro de la empresa, se dio casos en los cuales al no existir un organigrama no sabían que nombre asignarle al puesto; por tal razón se sugirió que colocaran el nombre del puesto a como ellos lo consideraran y después se coordinaba con el superior a cargo para definir el nombre del puesto. Un ejemplo fue el del bodeguero, que una vez definido el puesto se le asignó el nombre de alistador de pedidos.

Debido a la naturaleza del negocio, muchos puestos existentes son propios de la empresa y van de la mano conforme a las funciones que realizan, como lo son: el tarimero, alistador de pedidos, chofer repartidor, empacador, entre otros.

B. Puesto del Superior Inmediato:

Existía un espacio para que los colaboradores anotaran el puesto del superior inmediato, sin embargo se obtuvo el mismo problema que en el caso anterior ya que no todos los colaboradores conocían quién era su superior inmediato. Por ende, se denoto que a falta de un organigrama los colaboradores que fungen en un mismo puesto consideraban como jefe inmediato a diferentes personas.

C. Puesto que supervisa:

En este apartado los colaboradores identificaban si tenían o no colaboradores a cargo en la empresa. Sin embargo se tuvo que validar la información dada por los colaboradores con el responsable a cargo para conocer si estaban en lo correcto.

D. Relación con otros puestos:

Se asignó un espacio para que los colaboradores describieran si tenían que relacionarse con otros puestos para desempeñar eficientemente sus labores dentro de la empresa.

La información brindada fue sometida a validación con el superior a cargo para determinar si la información brindada por los colaboradores era correcta.

E. Horario-Jornada Laboral:

En este apartado se tenía como finalidad dar a conocer cuál era el horario normal y jornada laboral que cada colaborador tenía dentro de cada puesto en la empresa.

Se conoció que los entrevistados tenían distintos horarios inclusive en un mismo puesto, por lo tanto se tuvo que verificar con el superior a cargo para estimar cual debía ser el horario y jornada laboral dentro de cada puesto.

3.5.2. Descripción del puesto:

En este apartado los colaboradores de la empresa definían cuál era la función general del puesto. En algunos casos los colaboradores detallaron cuales eran las actividades específicas que ellos realizaban dentro de cada puesto de trabajo y no así su función general; por ende se analizó la información dada con los encargados para definir la descripción general de los puestos en los cuales no se detalló correctamente.

3.5.3. Descripción específica del puesto:

En este espacio los colaboradores describían detalladamente cuales eran las actividades que realizaban como función regular del puesto. En dicho espacio se encontró que algunos de los colaboradores no suministraron la información idónea de acuerdo a las funciones que realizan por lo tanto se tuvo que verificar las actividades del puesto junto con el responsable a cargo.

3.5.4. Especificaciones del puesto:

A. Requisitos Intelectuales:

(i) Preparación Académica:

En este apartado los empleados colocaban cual era el grado de escolaridad idónea para desempeñarse en el puesto.

Se obtuvo como resultado, que la mayoría de los colaboradores desempeñan sus funciones empíricamente, ya que no cuentan con algún grado de estudio que los respalde, y los años o su experiencia en algún puesto similar les ha permitido adquirir el conocimiento necesario para realizar sus funciones tal y como el puesto lo requiere.

(ii) Experiencia:

En este apartado los colaboradores indicaban cual era la cantidad de años mínima para desempeñarse en el puesto. En algunos casos los colaboradores identificaron distinto grado de experiencia requerida para un mismo puesto, por lo tanto se tuvo que corroborar dicha información con el responsable a cargo.

B. Requisitos Físicos:

(i) Habilidades y Destrezas:

En este apartado los colaboradores indicaban cual era el conjunto de habilidades y destrezas que debía tener un colaborador para desempeñarse en el puesto; vale destacar que dichas habilidades y destrezas fueron agrupadas y graduadas con el fin de que los colaboradores ubicaran cuales eran las habilidades y destrezas idóneas dentro del puesto.

(ii) Esfuerzo Físico:

En este apartado los colaboradores definían el nivel de esfuerzo físico realizado dentro del puesto. Dicho apartado se analizó junto con el colaborador, con el fin de determinar el grado de esfuerzo físico requerido dentro del puesto.

C. Responsabilidades:

En este apartado los colaboradores identificaban las responsabilidades que el ocupante de un cargo debía tener. Dentro de las responsabilidades por las que se preguntó, estaba la responsabilidad sobre el personal, manejo de mercaderías, herramientas y equipos, información confidencial, contactos, manejo de dinero y autonomía dentro del cargo.

Como el objetivo de este espacio era conocer acerca del grado de responsabilidades que tenía el ocupante de un cargo, se conversó con el colaborador a fin de dar una respuesta objetiva y real.

D. Condiciones de trabajo:

En este apartado los colaboradores detallaron las condiciones en las cuales se labora, además había un espacio para que detallaran cuales eran los riesgos a los cuales se estaba propenso a sufrir dentro del puesto. Por último, se asignó un apartado en donde los colaboradores detallaban si necesitaban algún equipo de seguridad ya fuera siempre u ocasionalmente dentro del puesto de trabajo.

3.5.5. Comentarios, Sugerencias u Observaciones.

En este apartado los colaboradores agregaron comentarios o sugerencias relativos al instrumento de recolección de información o al puesto de trabajo desempeñado en la empresa. Véase [Comentarios, Sugerencias u Observaciones.](#)

3.6. ETAPAS PARA EL DESARROLLO:

3.6.1. Planeación:

- Se elaboró el cronograma general de actividades.
- Se elaboró el organigrama de la empresa a partir de la información facilitada por los colaboradores de la empresa.
- Se detectó los puestos existentes en la empresa.
- Se seleccionaron los factores de especificación y gradación respectiva a aplicar en la empresa, con la debida aprobación de la gerencia.
- Se creó y se sometió a aprobación la codificación propuesta en la empresa.

3.6.2. Preparación:

- Se hizo un recorrido por las instalaciones para dar a conocer el objetivo del proyecto.
- Se coordinó con la encargada de Recursos Humanos la lista de nombres de las personas idóneas para recolectar la información.
- Seguidamente se creó el instrumento de recolección de información el cual contaba con las partes descritas a continuación:
 - I. En la primera parte se describió el objetivo del manual de puestos y la importancia de suministrar información correcta en un puesto.
 - II. En el segundo apartado constaba de la identificación general de puesto.
 - III. En el tercer apartado hace referencia a la descripción general y específica del puesto.
 - IV. En el cuarto apartado hace referencia a los factores de especificación como son los requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.
 - V. En el quinto apartado se colocó un espacio para cualquier observación o sugerencia del empleado acerca del cuestionario como tal o del puesto.
- Por último se destinó un espacio para la revisión del asesor y posteriormente la aprobación del responsable a cargo en la empresa

3.6.3. Ejecución:

- Antes de la distribución del instrumento de recolección se realizó una prueba piloto con el fin de obtener sugerencias, comentarios o algún apartado adicional.
- Una vez que surgieron mejoras al instrumento de recolección de información, este fue aprobado y se procedió a distribuirlo entre los colaboradores de la empresa. Aproximadamente se tardó dos semanas y media en la etapa de recolección de información.
- El cuestionario junto con la entrevista fue aplicado a cada colaborador de cada puesto en la empresa, en algunos puestos se entrevistó a más de una persona por puesto ya que el estudio así lo requería. Además se aplicó el método de observación directa con el fin de respaldar y tener argumentos válidos en la descripción de los puestos.
- Posteriormente se revisó la información brindada por los colaboradores junto con el superior inmediato.
- Seguidamente se elaboró provisionalmente el Manual de Descripción Puestos.
- Se presentó el Manual de Puestos a la persona a cargo en la empresa para su debida revisión y aprobación.
- En última instancia se sometió el trabajo a revisión por parte del asesor a cargo.

3.7. CODIFICACIÓN:

Se realizó la codificación de cada uno de los puestos pertenecientes a La Gran Bodega de las Frutas y Verduras, con el fin de identificar y contribuir a las funciones que realiza la Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa. Hay que resaltar que actualmente la empresa no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos definido, por tal razón esta codificación servirá como instrumento de identificación a futuro para la organización.

Para tal efecto, dicha codificación fue dividida en 3 apartados, como los son: las Gerencias, la Administración del Almacén y la Administración del Punto de Venta con el fin de generar mayor entendimiento dentro de los colaboradores.

3.7.1. Codificación de las Gerencias:

- ✓ Las primeras letras conforman las Iniciales de la Gerencia a la que pertenece, ya sea "GA" en el caso de la Gerencia Administrativa o "GC" para la Gerencia de Compras.

- ✓ Seguidamente se dividió numéricamente de acuerdo a la cantidad de Unidades (Aquí se incluye el Gerente de cada Gerencia) que se encuentran dentro de la Gerencia, iniciando con la denominación"-01". Por ejemplo, el Gerente Administrativo se va a codificar de la siguiente manera "GA-01".
- ✓ Las siguientes dos letras indicaran la Unidad a la que pertenece, por ejemplo "UM" , que hace referencia a la Unidad de Mayoreo; en el caso que la unidad tenga más de una letra como lo es el caso de" Contabilidad y Finanzas" se procederá a agregar las iniciales de cada letra "UCF"
- ✓ Seguidamente se le asigna un numero el cual iniciara con la denominación "-01". Por ejemplo, el encargado de Mayoreo se va a codificar de la siguiente manera "GA-UM 01". La numeración quedara sujeto a la cantidad de puestos que presente cada gerencia y de cuantos puestos presente cada unidad.

3.7.2. Codificación de Administración Almacén:

- ✓ Las primeras dos letras conforman las iniciales de la Administración Almacén.
- ✓ Seguidamente se le asignara un número el cual iniciara con la denominación"-01". Por ejemplo" AA-01" que hace referencia al Asistente Administrativo. Por la naturaleza del negocio se procedió a codificarlo separadamente ya que se consideró que de acuerdo a las funciones y el organigrama creado así se requería.

3.7.3. Codificación de Administración Punto de Venta.

- ✓ Las primeras dos letras conforman las iniciales que hacen referencia a la Administración Punto de Venta como lo es el caso de "APV".
- ✓ Seguidamente se dividió numéricamente de acuerdo a la cantidad de Áreas (Aquí se incluye el Administrador del Punto de Venta) que se encuentran dentro del Punto de venta, iniciando con la denominación"-01". Por ejemplo, el Administrador del Punto de Venta se va a codificar de la siguiente manera "APV-01".
- ✓ Las siguientes dos letras indicaran el "Área" a la que pertenece, por ejemplo "AC", que hace referencia al Área de Cajas. En el caso que el área tenga más de una letra como lo es el caso de" Planta y Bodega" se procederá a agregar las iniciales de cada letra "APV-APB"
- ✓ Seguidamente se le asigna un numero el cual iniciara con la denominación "-01". La numeración quedara sujeto a la cantidad de áreas que presente el Punto de Venta y de cuantos puestos presente cada "Área". Por ejemplo: " APV- AC 01"

3.8. LIMITACIONES DEL TRABAJO

Al finalizar el presente trabajo no se encontró ninguna limitante para cumplir con los objetivos planteados al inicio del trabajo.

CAPÍTULO IV. DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE SITUACION

ACTUAL



En el presente capítulo se representara como se encuentra la situación actual de la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras.

4.1. SITUACION ACTUAL

Es importante mencionar que la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras ha surgido muy empírica y aceleradamente desde sus inicios ya hace 8 años, por esta razón no se encuentra distribuida en unidades o áreas definidas sino que ha ido trabajando conforme el negocio lo ha ido exigiendo y la base de su éxito ha sido el trabajo arduo y perseverancia en satisfacer a la gran cartera de clientes que posee y a los que poco a poco se suman.

Como parte de la primera etapa a realizar se encontraba el reconocimiento general del negocio, la estructura organizacional, puestos existentes, políticas de la empresa, distribución física e instalaciones.

Se dispuso a solicitar el organigrama estructural, no obstante la empresa no contaba con uno; razón por la cual se tuvo que recopilar información para elaborarlo.

Al inicio se identificó a la gerencia de compras la cual se encontraba dirigida por el gerente de compras, jerárquicamente inferior al gerente se logró identificar tres unidades a las cuales se les denominó unidad de mayoreo, unidad de compras Cenada y unidad de mantenimiento y reparaciones. Dichas unidades se detallaron de la siguiente manera, en la unidad de mayoreo se identificaron puestos como el alistador de pedidos y chofer repartidor únicamente, por otra parte en la unidad de compras Cenada se logró identificar al encargado de compras Cenada y el asistente de compras Cenada; por último en la unidad de mantenimiento y reparaciones se logró identificar únicamente al encargado de mantenimiento y reparaciones como único colaborador de dicha unidad.

Por otra parte se logró identificar a la gerencia administrativa, siendo el gerente administrativo el encargado general de dicha gerencia. Por debajo del gerente se logró identificar tres unidades a las cuales se les denominó unidad de contabilidad y finanzas, unidad de supermercados y unidad de recursos humanos. En la unidad de contabilidad y finanzas se identificaron tres puestos, encargado de facturación y archivo, encargado de pedidos y encargado de cuentas por cobrar y pagar; en la unidad de recursos humanos se identificó únicamente al encargado de recursos humanos y por último en la unidad de supermercados, la cual es una de las áreas más grandes de la empresa, se identificó como jefe de dicha unidad al encargado de supermercados, además jerárquicamente inferior a este se identificaron puestos como los siguientes: alistador de pedidos, chofer repartidor, lavador de cajas,

encargado de legumbres, empacador, recepcionista de mercadería, asistente recepción de mercadería, alistador punto de venta y asistente punto de venta.

En el punto de venta se identificaron los siguientes puestos, como jefe principal se logró identificar al administrador del punto de venta, luego se identificaron tres áreas las cuales se denominaron área de limpieza, área de cajas y área de planta y bodega. Dentro del área de limpieza se logró identificar el puesto de misceláneo como único elemento dentro de dicha área, dentro del área de cajas se logró identificar al encargado de cajas y al cajero como únicos puestos dentro de esa área, por último en el área de planta y bodega se logró identificar únicamente al encargado de planta y bodega; es importante mencionar que dentro del punto de venta se identificó el puesto de tarímero, el cual jerárquicamente no se encuentra adjunto a alguna área en específico sino que presenta coordinación constante con el encargado de planta y bodega y con el encargado de cajas, y su superior inmediato es el administrador del punto de venta.

Asimismo, se logró identificar dentro del almacén al puesto de asistente administrativo como un puesto sin ningún nivel jerárquico dentro de la empresa ya que las funciones que realiza así lo demanda, además se identificó como su superior inmediato a la gerencia. Es importante mencionar que la gerencia tiene por objetivo dar inicio estructural al organigrama de la empresa ya que está comprendida por los mismos dueños, los cuales son el gerente administrativo y gerente de compras.

Por último, se logró identificar dos asesorías externas las cuales se identificaron como asesoría legal y asesoría contable de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de la empresa.

Es importante agregar que una de las razones por la cual la empresa no se encuentra distribuida estructuralmente es porque no cuenta con un departamento de recursos humanos. Aunque se ha identificado una unidad y a un encargado de recursos humanos en la empresa, el puesto se encuentra sobrecargado ya que realiza funciones de un asistente administrativo, técnico en secretariado y un encargado de recursos humanos, por lo tanto no puede cumplir eficazmente funciones de selección, reclutamiento, inducción, capacitación, manejo de planillas, motivación de personal, entre otras, que fungiendo en ese puesto debería de ejercer.

Vale destacar que cada nombre de gerencia, unidad, área o puesto fue expuesto por el investigador a cargo a aprobación con el fin de crear un manual de puestos que se ajustara a la realidad en la empresa; igualmente se sometió a aprobación la codificación y el organigrama con el fin de crear herramientas útiles y vigentes para la empresa.

4.2. ANÁLISIS DE PUESTOS:

En la siguiente tabla se muestran los aspectos que se incluirán dentro del manual.

Especificaciones del manual
✓ Nombre de la empresa
✓ Logotipo de la empresa
✓ Identificación del nombre del puesto
✓ Codificación del puesto
✓ Numero de versión del manual
✓ Número de páginas de cada puesto
✓ Numeración de revisión del manual
✓ Puestos que supervisa
✓ Cantidad de personas que supervisa
✓ Relaciones del puesto con otros puestos
✓ Jornada laboral y horario
✓ Descripción general del puesto
✓ Descripción detallada del puesto
✓ Especificación de requisitos intelectuales
✓ Especificación de requisitos físicos
✓ Especificación de responsabilidades del puesto
✓ Especificación de condiciones del medio
✓ Especificación del equipo de seguridad dentro del puesto
✓ Espacio para indicar la quien fue el encargado de la elaboración, revisado y aprobación del

Tabla 4: Especificaciones del manual

Al inicio del manual se colocaron elementos que servirán de identificación y le dará mayor formalidad al manual planteado; entre los que destacan el nombre de la empresa, el logotipo, el nombre del puesto, la codificación, el número de páginas del manual, la versión del manual y por último el número de revisión del manual. Asimismo el manual detalla si el cargo requiere la supervisión de personal y posee relación directa con otros puestos. Además de la cantidad de personas a cargo en un puesto, jornada regular y horario.

Seguidamente se asignó un espacio para describir la función general y específica que debe realizar un colaborador en cada puesto de trabajo. También en el manual se asignó un espacio para que los colaboradores determinaran los requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Es importante agregar que en algunos puestos se adjuntó un protocolo de servicio al cliente con el objetivo de mejorar la orientación y ejecución de sus funciones.

Finalmente se asignó un espacio en donde se detalla quien fue el responsable a cargo de la elaboración, revisión y aprobación del manual.

4.3. ASPECTOS A CONSIDERAR:

De acuerdo a la información suministrada por los colaboradores de la empresa, se tuvo que corroborar ciertos aspectos con el superior inmediato, encargado en la empresa o bien ajustarse al marco laboral que rige a todos los empleados en Costa Rica. Entre el que destaca principalmente:

- ✓ En el apartado de horario laboral, si bien muchos de los empleados consideraron que se trabajaba de 10 horas o 12 horas en algún puesto específico dentro de la empresa, de acuerdo a las normas laborales vigentes, se debe estipular que el horario será de 8 horas laborales diarias indistintamente del puesto; después de esa cantidad de horas se podrá considerar como horas extra si se ajusta al Código de Trabajo de Costa Rica. Por lo tanto en el manual de puestos se estipulara de acuerdo con este argumento.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir del manual de descripción de puestos elaborado en la empresa La Gran Bodega de las Frutas y Verduras.

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Conclusiones Generales

1. La empresa no contaba con un organigrama, se trabajaba empíricamente, sin líneas de autoridad y jerarquías definidas. Por lo tanto se creó uno y posteriormente se inició el manual descriptivo de puestos.
2. La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, se tiene a una persona que funge como encargado de éste sin embargo presenta una sobrecarga de trabajo al realizar funciones de secretariado, asistente de contabilidad y encargado de recursos humanos; por ende no puede dedicarse plenamente a las funciones que una unidad de recursos humanos demanda.
3. No hay un proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y capacitación que ayude a los empleados a conocer las funciones a desempeñar en los puestos de la empresa.
4. La empresa presenta mucha rotación de personal debido a que el proceso de reclutamiento y selección no ha sido el adecuado.
5. No cuenta con un FODA que le permita conocer la situación real que presenta el negocio.
6. Los colaboradores reciben órdenes por más de una persona, dificultando así cumplir con los objetivos de la empresa. No hay una línea de mando definida.
7. Es necesario contar con un manual de procedimientos que le permita a los colaboradores conocer cómo se llevan a cabo las diferentes funciones dentro de la empresa.

5.1.2. Conclusiones Específicas

1. Se elaboró el manual descriptivo de puestos con las siguientes características: identificación general del puesto, descripción general y específica del puesto, además de las especificaciones del puesto (requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo).
2. Muchos de los colaboradores de la empresa no conocían cual era el nombre del puesto que ejercían, su superior inmediato o acerca de las funciones que el puesto demanda, esta falta de conocimiento se debe a que los empleados no reciben la orientación ni la capacitación requerida para desempeñar el puesto de trabajo.
3. Se implementó un manual descriptivo de puestos que ayudara a determinar el perfil requerido para ocupar los distintos puestos en la empresa.
4. La base de la creación de un manual descriptivo de puestos es servir de guía a los colaboradores para conocer cuáles son las funciones y responsabilidades a cargo en el puesto.
5. Se recopiló la información necesaria para cumplir con los requerimientos que exige la elaboración de un manual descriptivo de puestos.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Recomendaciones Generales:

1. Crear un departamento de recursos humanos ya que la empresa cuenta con mucho personal, por lo tanto requiere de una unidad para administrar el talento humano en relación a satisfacción de personal, motivación, proceso de reclutamiento, selección, orientación, capacitación de personal, entre otros.
2. De acuerdo a la estructura organizacional propuesta, dar a conocer mediante reuniones a los empleados líneas de autoridad, nombre del puesto y unidad a la que pertenecen, entre otros.

5.2.2. Recomendaciones Específicas

1. Actualizar el manual descriptivo de puestos cada vez que se considere necesario, ya sea por la implementación de un puesto nuevo o por la incorporación de nuevas funciones a un puesto determinado.
2. Utilizar el manual descriptivo de puestos en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación de personal así como en la valoración de puestos.

3. Ejecutar reuniones con los colaboradores de la empresa con el fin de explicar cuáles son las funciones, requisitos, responsabilidades que los diferentes puestos requieren, además de las condiciones de trabajo a las cuales se exponen.
4. Proveer de una copia a las diferentes gerencias, unidades o áreas de la empresa para que sea fuente de consulta y enriquecimiento de los colaboradores en el puesto desempeñado.
5. Que el presente trabajo sirva de punto de partida hacia una creciente mejora en la organización, enfocando los manuales como herramientas esenciales en busca de la calidad y eficiencia en sus funciones.

CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de Real Academia Española:
<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=X5SjaVwGmDXX2BpNUgxO>

Bravo, Rodríguez & Zepeda. (2011). Análisis administrativo como herramienta para mejorar el desempeño de los procesos en las organizaciones. *AcademiaJournals.com*, 83-83.

1 Asesores. (s.f.). *1 Asesores*. Obtenido de <http://www.1asesores.com/contact.html>

Barillas, H. &. (2011). *Induccion a la Calidad*. ONSEC. Obtenido de <http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MATERIALINDUCCIONALACALIDADP arte1.pdf>

Batista, D. G. (2010). *Metodologia para la evaluacion del sistema de control interno*. Holguin. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/TECNICAS%20DE%20RECOLECCION%20DE%20INFORMACION.htm>

Camille Nebeker . (s.f.). Obtenido de http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg_info.htm

Chamorro Bello & Marulanda Salazar. (s.f.). *Seminario de Investigacion(metodologia de investigacion)*. Obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub5.html

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Humanos, Administracion de Recurso* (Quinta ed.). Bogota: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administracion Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://es.slideshare.net/blankisarmenta/162508495-administracionteoriaprososoypractica3raedicionidalbertochiavenato>

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/100006823/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Septima Edicion. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw hill. Obtenido de <http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th>

Coexphal. (s.f.). *Analisis Puestos de Trabajo Manipulado*. Obtenido de <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20V%20An%C3%A1lisis%20Puesto%20de%20Trabajo%20MANIPULADO.pdf>

Corcino, M. (21 de 07 de 2013). *HABILIDADES Y DESTREZA EN UNA PERSONA*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>

Definicion.com. (2014). *Difinicion.com*. Obtenido de <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>

definicion.de. (2014). Obtenido de <http://definicion.de/protocolo-de-investigacion/>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1370/6/CAPITULO%205.pdf>

Foro Hidrico. (2011). *Control del Producto o Servicio No Conforme*. Alcaldia de Barranquilla. Obtenido de http://www.barranquilla.gov.co/forohidrico/sgc/control_producto_no_conforme.pdf

Franklin Fincowsky, E. B. (1997). *Manuales administrativos: guía para su elaboración*. Mexico: ECASA.

Garcia, Nieto & McDonnell. (8 de Septiembre de 2006). *Valoracion de puestos de trabajo, aplicacion a una empresa del sector de la automocion*. Obtenido de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/conocimiento_rrhh/000083_final.pdf

Gomez, H. S. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión clientes para siempre*. Bogota: Panamericana editorial Ltda.

Hasstiing, O. K. (Marzo de 2014). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/211783519/Tipos-de-investigacion-segun-el-objeto-de-Estudio>

Herrera, H. (Febrero de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

IEA. (2000). *¿Que es Ergonomia?* Obtenido de <http://www.insht.es/Ergonomia2/Contenidos/Promocionales/Generalidades/Qu%C3%A9%20es%20Ergonom%C3%ADa.pdf>

Iglesias Leon & Cortes Cortes. (2004). *Generalidades sobre metodologia de la Investigacion* (Primera ed.). Campeche.

Lattu, Z. L. (2012). *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO*.

Lucke, Julio Zelaya. (2006). *Clasificacion de puestos*. San Jose: EUNED.

Lucke, Julio Zelaya. (2006). *Clasificacion de Puestos*. San Jose: EUNED.

Lucke, Julio Zelaya. (2006). *Clasificacion de Puestos*. San Jose: EUNED.

Ortiz Flores, B. Z. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/286/0.htm>

Oxford Dictionaries. (s.f.). Obtenido de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/observaci%C3%B3n?q=observacion>

Peralta, M. B. (09 de Febrero de 2013). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/124601412/Concepto-Del-Cuestionario>

Pita, R. M. (s.f.). *Universitario con trabajo*. Obtenido de <http://www.universitariocontrabajo.com/competencias-transversales-para-el-90-de-los-empleos/#sthash.xCBYqZGa.dpbs>

(s.f.). *Prevencion de Riesgos Ergonomicos*. Instituto de Seguridad y Salud Laboral. Obtenido de <http://www.croem.es/prevergo/formativo/1.pdf>

Pujals, P. s. (2001). *Investigacion de Mercados*. Barcelona.

qsrinternational. (s.f.). Obtenido de http://help-nv8-es.qsrinternational.com/Conceptual_Help/What_is_Coding.htm

Quiminet.com. (28 de Marzo de 2012). Obtenido de <http://www.quiminet.com/articulos/las-gondolas-minimice-espacios-y-acomode-sus-productos-2710026.htm>

Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=rHXgp0chqDXX278UMTeA>

Robbins & Coulter. (2005). *Administracion* (Octava Edicion ed.). Mexico: Pearson Educación.

Rojas, C. V. (23 de 10 de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas.htm>

Ruiz, H. D. (2010). *Seguridad e Higiene*. Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/industrial/Seguridad_e_higiene.pdf

Sánchez & Mendoza. (2012). *Lección 3. Información primaria y secundaria*. Univesidad Estatal Abierta y a Distancia, Bogota. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/seminario%20de%20investigacion%20posgrado/ficha_tcnica.html

Significados.info. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.info/objetivo-de-investigacion/>

the free dictionary. (2007). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/jaba>

the free dictionary. (2007). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/sugerencia>

tipos de investigacion. (4 de febrero de 2012). Obtenido de <http://www.tiposdeinvestigacion.com/>

Urrutia, C. (1983). La PROFESION: Una TOTALIDAD por ABORDAR. *Accion Critica*, 2-2. Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/accioncritica/ac-cr-013-08.pdf>

Vindas, J. O. (2009). *Guía de Manuales Administrativos*. MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA , ÁREA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO . Obtenido de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>

CAPÍTULO VII. APENDICES

7.1. CUESTIONARIO

Cuestionario para el Diseño de Manual Descriptivo de Puestos de La Gran Bodega de las Frutas y Verduras.



IMPORTANTE

El objetivo del presente cuestionario es obtener la información acerca de las diferentes características y funciones que se deben desempeñar dentro de cada puesto así como sus requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo, con el fin de diseñar un Manual de Puestos para **La Gran Bodega de las Frutas y Verduras**.

Es importante que sus respuestas se orienten a las características y requisitos que debe tener el puesto y no necesariamente a las que usted posee como ocupante actual.

Llene el formulario pensando en que sus explicaciones están destinadas a un lector que no está familiarizado con el cargo ni con las funciones que usted realiza.

Terminado el cuestionario, léalo nuevamente con el fin de que la información brindada corresponda con la requerida.

1. Información General

Nombre del puesto:

Nombre del ocupante:

Puesto del Superior Inmediato:

Nombre del Superior Inmediato:

Puestos que supervisa

Nombre del puesto	Cantidad de personas en ese puesto

Relaciones con otros Puestos

Puesto	Nombre de la persona a cargo

Horario Normal- Jornada Laboral

--

2. Descripción General del Puesto.

3. Descripción Detallada del puesto.

Número de actividad	Actividad
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	
➤	

4. Factores de Especificación:

4.1. Requisitos Intelectuales

A) Indique el grado de educación necesario para desempeñar su puesto de trabajo.

Grado	Formación Académica: Se refiere al grado de educación requerida para el desempeño adecuado del puesto.	Marque con X
A	Primaria Completa: Educación Básica.	
B	Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media.	
C	Técnico Medio.	
D	Diplomado.	
E	Bachiderato Universitario: Bachiderato en Educación Superior.	
G	Maestría: Maestría en Educación Superior.	

Si marco de Técnico en adelante indique la especialización requerida.

B) Indique el nivel de experiencia que requiere el cargo que usted desempeña.

Grado	Experiencia Requerida: Se refiere al grado de experiencia requerida para el desempeño adecuado del puesto.	Marque con X
A	No requiere Experiencia.	
B	Menos de 1 año de experiencia.	
C	De más de 1 año a menos de 3 años de experiencia.	
D	De más de 3 años a 4 años de experiencia.	
E	Más de 4 años de experiencia.	

Si marco del grado B al E, favor indique el tipo de experiencia requerida:

4.2. Requisitos Físicos

A) Indique que habilidades y destrezas requiere el puesto.

Grado	Habilidades y destrezas: Se refiere al conjunto de habilidades y destrezas que se deben tener para desempeñar adecuadamente un puesto determinado.	Marque con X
A	Destreza Manual y conocimientos elementales de aritmetica y escritura	
B	Habilidad para expresarse oralmente y por escrito, para efectuar calculos aritmeticos , para aplicar conocimientos teoricos y practicos.	
C	Aplicación de los principios elementales propios de areas tecnicas o administrativas. Juicio y criterio para tomar decisiones dentro de los metodos de trabajo y las normas establecidas.	
D	Capacidad analitica, iniciativa, discrecion, asi como buena expresion oral y escrita. Habilidad para comunicarse , ingenio, juicio y criterio. Pericia en un campo especializado o funcional que implica vasta comprension de sus practicas y principios.	

B) Indique el nivel de esfuerzo que realiza al desempeñar sus funciones.

Grado	Esfuerzo Físico: Se refiere al esfuerzo requerido para desempeñar un puesto determinado y la fatiga que esto conlleva.	Marque con X
A	Esfuerzo Físico Bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado o bien traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa y no requiere la manipulación de pesos considerables.	
B	Esfuerzo Físico Medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminando, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Se precisa posiciones obligatorias al operar maquinas. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.	
C	Esfuerzo Físico Alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien manipulando maquinas o pesos que requieren mucho esfuerzo y fatiga.	

4.3. Responsabilidades Implícitas

A) Si tiene a cargo personal, indique la cantidad de personas que supervisa.

Grado	Por Supervisión Ejercida: Valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en términos de supervisión de personal.	Marque con una X
A	No le corresponde la supervisión de personal.	
B	Tiene a cargo de 1 a 5 personas.	
C	Tiene a cargo de 6 a 12 personas	
D	Tiene a cargo más de 12 personas	

B) Indique la mercadería, herramientas o equipo que usted tiene a cargo.

Grado	Por Manejo de Mercaderías, Herramientas y Equipos: Se refiere al grado de mercadería, herramientas y equipo que se tienen a cargo en el puesto.	Marque con una X
A	Es responsable únicamente por mercadería, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.	
B	Es responsable por la recepción, custodia y entrega de mercadería, herramientas y equipo utilizados con otras personas.	
C	Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de mercadería, herramientas y equipo utilizados por otras personas.	
D	Es responsable por la custodia, recepción, entrega o utilización de los activos con mayor valor de la empresa, como mercadería, herramientas y equipo.	

C) Indique el grado de manejo de información confidencial que requiere el cargo que usted desempeña.

Grado	Información Confidencial: Manejo de información relevante para la empresa, la cual se maneja a lo interno de la empresa y se sujeta a estricta confidencialidad.	Marque con una X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial.	
B	Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial de importancia, pero conocida por otros puestos a nivel de Departamento.	
C	Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de datos e información confidencial esporádicamente.	
D	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.	

D) Indique el grado de manejo de contactos que requiere el cargo que usted desempeña.

Grado	Contactos: Grado de relación existente entre su cargo y alguna otra persona o entidad con la cual entabla relaciones en su puesto	Marque con x
A	Requiere contacto con colaboradores del mismo nivel	
B	Requiere contacto con colaboradores de otra unidad y niveles inferiores. Toma en cuenta los colaboradores del mismo nivel.	
C	Requiere contacto con la gerencia y con cualquiera de los anteriores	
D	Requiere contactos externos y con cualquiera de los anteriores	

E) Indique el grado de manejo de dinero, títulos valores o documentos que requiere el cargo que usted desempeña.

Grado	Dinero, Títulos Valores o documentos: Se refiere al grado de manejo de dinero, títulos valores o documentos que tiene a cargo el puesto	Marque con X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.	
B	En ocasiones tiene responsabilidad por el retiro y entrega de dinero, títulos valores o documentos.	
C	Tiene la responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de dinero, títulos valores o documentos como función regular del puesto	
D	Tiene responsabilidad por el cobro de facturas, documentación correspondiente a registros de proveedores, órdenes de compra, cotizaciones, presupuestos, proyecciones, administra fondo o caja chica y le corresponde el depósito de fondos, entre otras consideraciones similares	

F) Indique el grado de responsabilidad, en términos de autonomía, que requiere el cargo que usted desempeña.

Grado	Autonomía: Se refiere al grado de independencia con el cual una persona puede desempeñar sus diferentes funciones dentro de la empresa.	Marque con X
A	Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.	
B	Requiere autonomía media: Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.	
C	Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia. Presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.	

4.4. Condiciones de Trabajo

A) Marque con una X las condiciones del medio en que se desarrollan sus labores, Se hace referencia a condiciones relacionadas con Iluminación, ventilación, limpieza, espacio físico, ruido, termorregulación.

Grado	Condiciones del medio: Hace referencia a las condiciones en las cuales el trabajador desempeña su trabajo.	Marque con una X
A	Se trabaja bajo condiciones adecuadas para desempeñar debidamente el puesto.	
B	Se trabaja bajo condiciones regulares para desempeñar debidamente el puesto con esporádica exposición a variaciones menos favorables.	
C	Se trabaja bajo condiciones regulares para desempeñar debidamente el puesto pero con mayor frecuencia de exposición a variaciones menos favorables.	
D	Se trabaja bajo condiciones muy variables que regularmente implican ambientes no controlados y fuera de la organización.	

B) Indique los riesgos a los cuales está usted expuesto durante su Jornada de Trabajo.

Grado	Riesgo: Se refiere a todo aquel aspecto del trabajo que ostenta la potencialidad de causarle algún daño al trabajador.	Marque con una X
A	En sus labores regulares esta propenso esporádicamente a sufrir caídas, golpes, cortaduras.	
B	En sus labores regulares esta propenso a sufrir esporádicamente quebraduras, quemaduras, accidente vehicular y la opción anterior.	
C	En sus labores regulares esta propenso a sufrir esporádicamente descargas eléctricas, intoxicación y todas las opciones anteriores.	

C) Indique cual equipo de seguridad debe utilizar usted durante la realización de sus labores.

Equipo de Seguridad		
Aspecto	Siempre	Ocasional
Silla Ergonómica		
Faja Lumbar		
Uniforme		
Guantes de cuero, vinil, látex, hule.		
Delantal de cuero o vinil.		
Zapatos de Seguridad.		
Botas de Hule		
Otra:		

Si ha quedado algún punto sin cubrir en este cuestionario y que usted considere importante agregar por favor indíquelo a continuación. Y si desea agregar algún comentario, observación o sugerencia alusiva a su trabajo puede realizarlo.

¡Muchas Gracias!

Detalle.	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por				
Revisado por				
Aprobado por				

7.2. LISTADO DE PUESTOS

A continuación se detalla la cantidad de puestos y cuestionarios aplicados en la empresa.

- ✓ 29 puestos.
- ✓ 49 cuestionarios.
- ✓ Distribuido entre 77 empleados.

	Gerencia, Unidad o Área a evaluar	Cantidad de Puestos a Implementar	Puesto	Personas a entrevistar	Personas en el puesto	Cantidad de empleados en la gerencia, unidad o área
Almacén	Gerencia Administrativa	1	Gerente Administrativo	1	1	1
	Unidad de Contabilidad y Finanzas	3	Encargado de Cuentas por Pagar y por Cobrar	3	1	3
			Encargado de Pedidos.		1	
			Encargado de Facturación y Archivo.		1	
	Unidad de RRHH	1	Encargado de RRHH	1	1	1
	Unidad de Supermercados	10	Encargado de Supermercados	1	1	31
			Alistador de Pedidos	4	13	
			Chofer Repartidor	4	7	
			Empacador	2	3	
			Recepcionista de Mercadería	1	1	
			Asistente Recepción de Mercadería	1	1	
			Lavador de Cajas	1	1	
			Encargado de Legumbres	1	1	
			Alistador Punto de Venta	1	1	
			Asistente Punto de Venta	1	1	
Gerencia de Compras	1	Gerente de Compras	1	1	1	
Unidad de Mayoreo	3	Encargado de Mayoreo	1	2	13	
		Alistador de Pedidos	2	2		
		Chofer Repartidor	5	9		
Unidad de Compras Cenada	2	Encargado de Compras Cenada	1	1	2	
		Asistente de Compras Cenada	1	1		
Administración Almacén	1	Asistente Administrativo	1	1	1	
Unidad de Mantenimiento y Reparaciones	1	Encargado de Mantenimiento y Reparaciones.	1	1	1	

Punto de venta	Gerencia, Unidad o Área a Evaluar	Cantidad de Puestos a Implementar.	Puesto	Personas a entrevistar	Personas en el puesto	Cantidad de empleados en la gerencia, unidad o área
	Administración	1	Administrador Punto de Venta	1	1	1
	Área de Cajas	2	Encargado de Cajas	1	1	9
			Cajero	5	8	
		1	Tarimero	5	10	10
	Área de Planta y Bodega	1	Encargado de Planta y Bodega	1	1	1
	Área de Limpieza	1	Encargado de Limpieza	1	2	2
	Total de Puestos	29	Cantidad de Cuestionarios.	49		Total: 77

7.3. COMENTARIOS, SUGERENCIAS U OBSERVACIONES.

- **Antideslizante y baranda** en la **Bodega 2 y 3** ya que se está propenso a sufrir una caída, golpe, caída o quebradura.
- Una **baranda y antideslizante** en el sector del almacén hacia la calle.
- Un **trapeador** que facilite a las labores de limpieza y a evitar cortaduras ya que no habría contacto directo con el gancho.
- **Cambiar los códigos de líneas** ya que se encuentran deteriorados.
- **Revisión de equipo de cajas** (sillas, lectores, cableado).
- **No se cuenta con la cantidad de empleados** para cubrir debidamente el punto de venta.
- **Mal manejo de los productos que vienen del almacén**, se tiene que hacer una revisión extra y esto quita tiempo.
- Un **guarda de seguridad**, tanto para los empleados, clientes y para el mismo negocio. (los cajeros se encuentran muy expuestos y esto conlleva un peligro ya que en esta zona se maneja el dinero)
- **Techar** el área del punto de venta hacia el almacén.
- **Un uniforme** más adecuado para el encargado de mantenimiento y reparaciones ya que el actual se ensucia con facilidad debido al color.
- **Chalecos o capas** a los choferes para no mojarse y evitar enfermedades.
- **Faja Lumbar** para el Asistente de Compras Cenada y Alistadores.
- **Cúter** para los Alistadores.
- **Romana** para el área de Cenada, se requiere para averiguar cantidades y precios