

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis de puestos en el comedor La Esquinita, ubicado en el departamento de Chiquimula**  
(Tesis de Licenciatura)

Vanesa Suseth España Vidal

Guatemala, marzo de 2016

**Análisis de puestos en el comedor La Esquinita, ubicado en el departamento de Chiquimula**  
(Tesis de Licenciatura)

Vanesa Suseth España Vidal

Lic. Omar Aldana Portillo, (**Asesor**)  
Ms.c Dora Leonor Urrutia de Morales, (**Revisora**)

Guatemala, marzo 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**M Sc. Omar A. Aldana Portillo**  
Coordinador

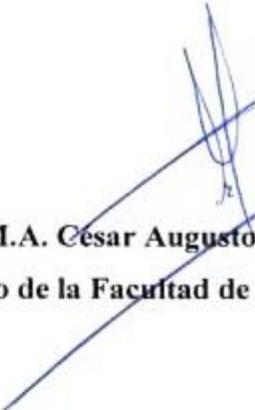


**UPANA**  
Universidad Panamericana  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0016-2016**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la TESIS titulada "Análisis de puestos en el comedor La Esquinita, ubicado en el departamento de Chiquimula", Presentado por él (la) estudiante Vanesa Suseth España Vidal, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
  
**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 8085  
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa  
No. Teléfono Of. 57524159  
No. Teléfono Cel. 56187978  
E-Mail [omaraldanaupana@gmail.com](mailto:omaraldanaupana@gmail.com)

Zacapa, 31 de octubre de 2015

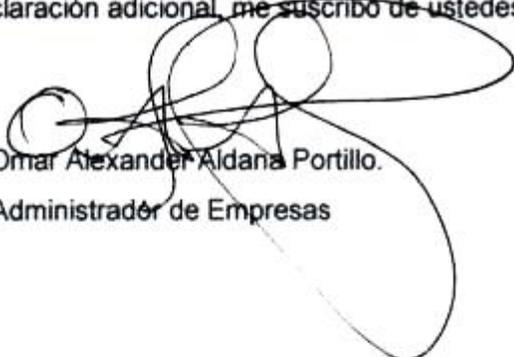
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Análisis de puestos en el comedor La Esquinita, ubicado en el departamento de Chiquimula**", realizado **Vanesa Suseth España Vidal**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa y cuatro (94) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 03 de diciembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "**Análisis de puestos en el comedor La Esquinita, ubicado en el departamento de Chiquimula**", Realizado por: **Vanesa Suseth España Vidal**, carné No. 201506536, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, por haberme permitido llegar hasta este punto por darme paciencia en esos días de tristeza y desmayo. Y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### A mi madre.

Por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti. Porque me apoyaste en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante. Gracias por ser padre y madre hacia mi persona.

### A mi Esposo.

Por tu apoyo incondicional amor y comprensión.

### A mi hijo.

Gracias mi amor por ser mi inspiración.

## Tabla de contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del Problema	07
1.3 Justificación	08
1.3.1 Pregunta de investigación	08
1.4 Objetivos	08
1.4.1 Generales	08
1.4.2 Específicos	09
1.5 Alcances y límites	09
<b>Marco Conceptual</b>	
2.1 Estado del arte	10
2.2.1 Contenido Teórico	13
<b>Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipo de investigación	28
3.2 Sujetos de la investigación	28
3.3 Instrumentos de investigación	29
3.4 Diseño de investigación	29
<b>Resultados de la investigación</b>	
4.1 Muestreo	30
4.2 Presentación de resultados	30
4.3 Análisis de resultados	47
4.4 Conclusiones de la investigación	47

<b>Propuesta de solución a la problemática</b>	
5.1 Introducción	50
5.2 Justificación	50
5.3 Objetivos de la propuesta	51
5.3.1 Objetivo general	51
5.3.2 Objetivos específicos	51
5.4 Desarrollo de la propuesta	51
5.5 Programa de implementación	52
5.6 Presupuesto de la propuesta	58
<b>Conclusiones</b>	59
<b>Referencias Bibliográficas</b>	60

## **Lista de anexos**

Anexo No. 1	
Anexo No. 2	
Anexo No. 3	
Anexo No. 4	
Anexo No. 5	

## **Lista de tablas**

Tabla No. 1	5
-------------	---

## Lista de gráficos

Gráfico No. 1	7
Gráfico No. 2	30
Gráfico No. 3	31
Gráfico No. 4	32
Gráfico No. 5	33
Gráfico No. 6	34
Gráfico No. 7	35
Gráfico No. 8	36
Gráfico No. 9	37
Gráfico No. 10	38
Gráfico No. 11	39
Gráfico No. 12	40
Gráfico No. 13	41
Gráfico No. 14	42
Gráfico No. 15	43
Gráfico No. 16	44
Gráfico No. 17	45
Gráfico No. 18	46

## **Resumen**

El tema análisis de puestos para las empresas es importante, requiere de una descripción de puestos para que los empleados de la empresa no recargue tanto trabajo duplicado a una persona. Para el desarrollo de la investigación se definió como objetivo general, analizar los puestos de trabajo del Comedor. Examinar los puestos y funciones para los colaboradores de dicha empresa, explicar los cargos de puestos para los colaboradores, evaluar los manuales administrativos, conocer el organigrama que muestra cada puesto de trabajo.

El conocimiento de dicho análisis fue un mejoramiento en el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores y el alcance de sus objetivos propuestos como empresa.

La presente investigación es de tipo descriptiva y consistió en entrevistas al personal y observación directa. Se recolectó información sobre los elementos de la estructura organizacional, que permiten visualizar factores positivos y negativos que posee la empresa.

En la realización de la investigación se concluyó que la identificación de las funciones de cada puesto de trabajo dentro de la empresa La Esquinita son indispensables en el análisis de puestos porque son atribuidas con el objeto de evitar duplicidad de trabajo, conocer a cada colaborador responsabilidades, obligaciones y tareas asignadas, las actividades deben ser ejecutadas acorde a lo establecido; por ello se recomendó dar a conocer a los colaboradores el manual de descripción de puestos, que puedan identificar las funciones y con ello evitar la descoordinación en los puestos laborales.

## **Introducción**

La experiencia formativa que se adquiere durante la ejecución del proyecto de investigación, es llevar a la práctica los conocimientos instruidos en el transcurso de la formación académica preliminar, palpar la forma en que la teoría se convierte en práctica, con análisis de puestos en la empresa La Esquinita.

La presente investigación tiene lugar en la Empresa la Esquinita ubicada en el departamento de Chiquimula, tanto en el área administrativa como la planta de producción y se desarrolla con una investigación descriptiva. La información se recolecta de fuentes directas, con la población de estudio.

La investigación involucra a toda la estructura organizacional, desde el gerente general hasta los demás colaboradores.

Capítulo uno, marco contextual; contiene antecedentes, el planteamiento del problema, definición y delimitación del problema, justificación, los objetivos generales y específicos, alcances y límites de la investigación.

Capítulo dos, marco conceptual; contiene estado del arte y así mismo contenido teórico en este capítulo se reseña la definición y descripción de temas que aportan a un mejor análisis y comprensión de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación.

Capítulo tres, marco metodológico; este capítulo contiene el tipo de investigación, sujetos de investigación, instrumentos de recopilación y medición de datos, programas de actividades de la investigación.

Capítulo cuatro; marco de resultados de la investigación contiene el muestreo y presentación de los análisis de resultados.

Capítulo cinco; propuesta de la solución a la problemática esto contiene la introducción, justificación, objetivos general y específicos, desarrollo de la propuesta, programa de la implantación, presupuesto de la propuesta.

La parte final del informe incluye los anexos y referencias utilizadas como base teórica para la elaboración y desarrollo de la investigación

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

Inicia operaciones en 1996, los coloca como una empresa joven, pero con gran experiencia en negocios. Es una empresa 100% chiquimulteca, dedicada al servicio de comida, utiliza siempre la atención al cliente con platillos de comida.

Nace la empresa con el nombre de Comedor España uno de los apellidos del dueño del comedor, luego se inscribe en la SAT con ese mismo nombre e inscrita como pequeño contribuyente.

En el año 2000, el comedor cambia las instalaciones y de ubicación, en su actual dirección 3ª calle y 8ª Avenida local No. 145 mercado municipal, Zona 1 Chiquimula, Chiquimula, sufre cambios de dueño y también de denominación a Comedor la Esquinita, modificaron patente de comercio en el año 2008. El comedor amplía sus instalaciones aumentó, su nivel de clientes, observando que se necesitaría un espacio mayor, la dueña actual decide alquilar otro local, en el año 2010; así mismo se requería de más personal contaba con cinco y aumentaron a siete. Decidieron por idea de la hija establecerles un uniforme que contara con un color y un eslogan que las identificara, ahora cuenta con una presentación mejor se decide colocar tres señoritas que brinden sus servicios de meseras. El comedor muy bien posicionado se encuentra en sus labores diarias hasta la fecha.

#### a) Visión

Ser reconocidos como el mejor comedor confiable en comida en donde nuestro compromiso principal que se distinga por la limpieza, calidad y rapidez de sus servicios logrando con ello la lealtad y así mismo experiencias agradables al gusto de nuestros clientes.

#### b) Misión

Somos una familia con devoción al servicio, enfocada en la satisfacción total del cliente estamos comprometidos con el bienestar con el personal y con el desarrollo sustentable de nuestro departamento

### **c) Valores**

#### **•Honestidad**

Conducirnos con lealtad y transparencia, conducta intachable que se manifiesta especialmente, en la realización de acciones apegadas a las normas y reglamentos de la institución, observando los principios éticos y morales que conllevan las mismas.

#### **• Responsabilidad**

Cumplir puntualmente con los compromisos que se adquieran. Actitud por medio de la cual se aceptan y asumen las consecuencias derivadas de la realización u comisión de un acto que le compete, haciéndose responsable del mismo y de las derivaciones correspondientes.

#### **• Humildad**

Reconocer nuestras fallas con el propósito de corregirlas, consiste en aceptarnos con nuestras habilidades y nuestros defectos, sin vanagloriarnos por ellos. Del mismo modo, la humildad es opuesta a la soberbia. Una persona humilde no es pretenciosa, interesada, ni egoísta como lo es una persona soberbia, quien se siente auto-suficiente y generalmente hace las cosas por conveniencia.

#### **• Respeto**

Actuar según convicciones y derechos propios sin dañar a los demás. Es la consideración que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.

#### **• Calidad**

Mantener un equipamiento donde nuestros clientes, es una herramienta básica para una propiedad

inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

- **Decencia**

Conducta y comportamiento del empleado de la Contraloría General de Cuentas, basada en actitudes, formas y valores que integran la reputación, reflejadas en comportamiento y modales al representar la calidad conferida por el Estado.

- **Compromiso**

Principio representado por el convencimiento y la certeza del cumplimiento de obligaciones contraídas, tanto en forma personal como institucionalmente en la ejecución de las atribuciones y funciones otorgadas por las leyes y normas vigentes.

- **Higiene**

Es el conjunto de conocimientos y técnicas que aplican los individuos para el control de los factores que ejercen o pueden ejercer efectos nocivos sobre su salud. La higiene personal es el concepto básico del aseo, de la limpieza y del cuidado de los alimentos.

**d) Estrategias**

- Ofrecer variedad y calidad en platillos así mismo con precios accesibles al municipio.
- Preparar platillos con todas las normas sanitarias como lo es las verduras frescas.
- Mantener un servicio y trato hacia los clientes para generar lealtad.

**e) Políticas**

- Ofrecer un servicio de alta calidad presentado para los clientes
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, los modales y comportamientos para con el cliente
- Proporcionar al cliente un platillo sano de excelente sabor y nutritivo
- Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes

## **f) Base Legal**

- **Registro Mercantil**

La señora Oneyda Lisbeth Vidal Brenes propietaria de la empresa denominada Comedor “La Esquinita”, se encuentra registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, inscrita en el registro Tributario Unificado de la SAT desde el 14 de mayo de 1996, por su empresa; así mismo en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, con el registro No. 4803743, folio 364 del libro 442, de la empresa Mercantil desde el 03 de marzo de 2008 debido a cambio de régimen.

NIT: 5762024-5

La empresa La Esquinita inscrita en la SAT ante el régimen general que es del 12%, está sujeto a pagos trimestrales, IVA mensual sobre los resultados de débito que son las ventas y del crédito que son todas las compras presentadas por la empresa.

También está obligado a cancelar un ISO cada trimestre en base al periodo anterior.

- **Ministerio de Trabajo**

Cada trabajadora tiene su horario de siete de la mañana a tres de la tarde, porque vende desayunos y almuerzos; cada empleada tiene derecho a una hora de almuerzo y derecho a un día de descanso a la semana.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Artículo 274.- El Ministerio de Trabajo y Previsión Social tiene a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos a trabajo y previsión social, debe vigilar por el desarrollo, mejoramiento y aplicación de todas las disposiciones legales referentes a estas materias, que no sean de competencia de los tribunales, principal las que tengan por objeto directo fijar y armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

Dicho Ministerio y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social deben coordinar su acción en materia de previsión social, con sujeción a lo que dispone la ley orgánica de este último y sus reglamentos.

- **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.**

El infrascrito coordinador del Distrito Municipalidad de Chiquimula vista el informa favorable del establecimiento Comedor La Esquinita ubicado en 3ª. Avenida y 8ª. Av. Mercado Municipal zona 1, Chiquimula local 145.

En el que consta que cumple con los requisitos de ubicación, instalación y operaciones sanitarias.

Licencia Sanitaria

Para que pueda funcionar como: segunda clase tarifa II, por el plazo de cinco años, el propietario deberá solicitar autorización de toda modificación que se le haga al establecimiento salvo que por violación a las normas jurídicas de índole sustancial o formal, proceda la suspensión o cancelación de la misma. Artículos 121, 122, 1323, 130,140, 141, 142, 144 y 219 del código de salud.

Licencia sanitaria No. 015-2011

Fecha de otorgamiento: 13-04-2011

Fecha de vencimiento: 13-04-2016

- **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

La empresa tiene en trámite la papelería para la inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Para tener su número de afiliación y ser patrono de tal institución.

Tabla 1: Descripción de puestos

<b>Cantidad</b>	<b>Cargo</b>
1	Propietaria
1	Cajera
2	Mesera
1	Supervisora de cocina
1	Cocinera
4	Auxiliar de cocina

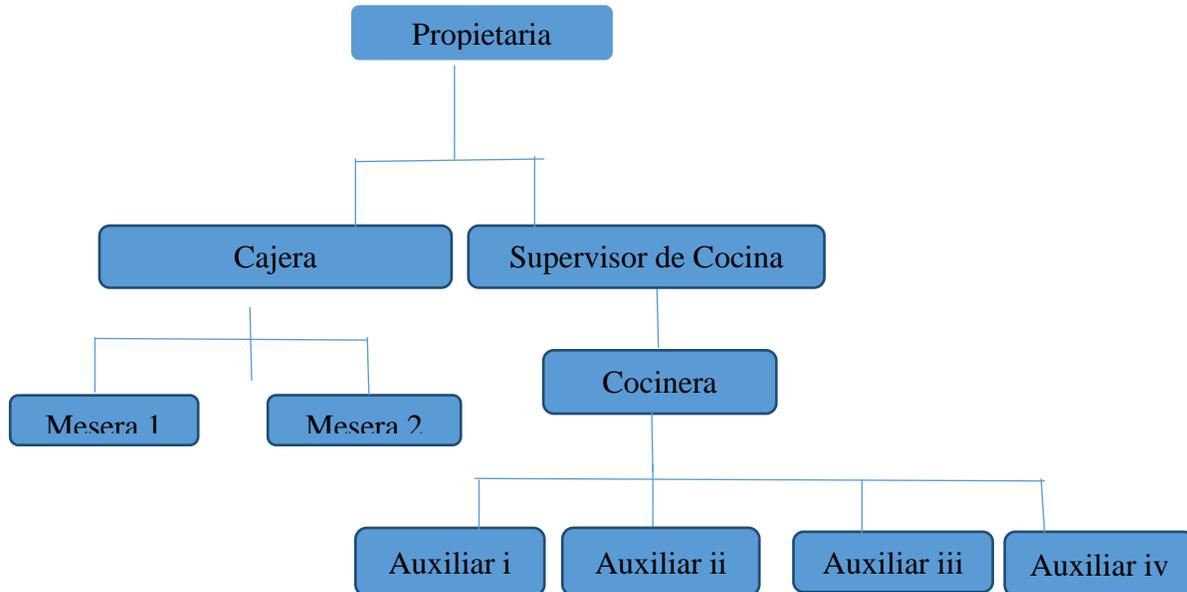
Fuente: elaboración propia

### g) Descripción general de puestos del Comedor La Esquinita

- **Propietaria:** el propietario es un solo individuo, quien se beneficia de las ganancias de la actividad productiva de su empresa, asume las pérdidas ocasionadas aún a costa de su patrimonio. Esto se trata de un "único" propietario en el sentido que el propietario no tiene socios (asociación).trabajador autónomo, trabajador independiente o empresario individual, es la persona física que realiza de forma habitual.
- **Cajera:** el cajero o cajera en un establecimiento comercial es una persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.
- **Supervisora de cocina:** es el encargado de observar el óptimo funcionamiento operacional del área de cocina y sus elementos.
- **Mesera:** es una persona que presta servicios en atender una mesa con sus respectivos alimentos.
- **Cocinera:** debe ser un experto en cocina y conocer con propiedad los productos, la administración, la contabilidad, el derecho, la nutrición, la enología, los costeos, la química, la historia y la geografía (estos últimos dos para conocer mejor los productos y saber cómo utilizarlos), entre otros muchos elementos.
- **Auxiliar de cocina:** es el encargado de estar a la par del cocinero para ayudarlo en la preparación de los alimentos

## Organigrama empresa La Esquinita

Gráfica No. 1 Organigrama de la empresa la Esquinita Chiquimula



Fuente: elaboración propia

### 1.2 Planteamiento del problema

La empresa debe contar con una estructura organizacional así mismo analizar los puestos para cada empleado, que permita llevar una mejor organización para las empleadas y que cada una conozca su función.

En la investigación exploratoria del Comedor La Esquinita se ha visto desorganizado por situación que se da en el mismo tal como débil comunicación entre compañeras, evasión de responsabilidades, deficiencia en el desempeño laboral, recarga de trabajo en algunas colaboradoras, inconformidad por funciones asignadas, conflictos entre colaboradores por asignación de tareas, deficiente comunicación, falta de presentación de informes, no se tiene personal bilingüe, no se toma en cuenta un perfil para contratar personal.

Se consideró que es provocado por deficiencia de control de funciones esto se debe a que no existe una descripción y especificación de puestos; la falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal, falta de infraestructura adecuada y la deficiencia de organización legal.

De continuar la situación antes planteada puede ocurrir lo siguiente: incumplimiento de actividades, deficiencias en la estructuración del organigrama, falta de capital humano idóneo, malos manejos en la administración de funciones, falta de comunicación, incomodidad de los clientes, recargo de tareas para las empleadas bajo desempeño laboral.

En consecuencia se hace necesario analizar los puestos de trabajo de los colaboradores del Comedor la Esquinita que permita conocer las funciones y perfiles que el puesto demande.

### 1.3 Justificación

Lo más importante para una empresa es tener una organización definida en lo que se refiere a los puestos de trabajo definir qué actividades realizará para mantener una comunicación efectiva así mismo que las colaboradoras no caigan en el grave problema de recargar trabajo. Por eso es necesario que la empresa La Esquinita, analice la posibilidad de definir un manual de funciones que le ayudará a tener una organización estable. Esta investigación será objeto de estudio para analizar un puesto y salarios asignados a cada empleado de la empresa La Esquinita. Para contar con colaboradores que sabrán las funciones a realizar, se sentirán motivados y de perfil idóneo con buena relación interpersonal.

#### 1.3.1 Pregunta de investigación

¿De qué manera influye analizar los puestos en la administración del Comedor La Esquinita ubicado en el departamento de Chiquimula?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Analizar los puestos de trabajo del Comedor La Esquinita, en el departamento de Chiquimula para una mejor organización.

## **1.4.2 Objetivos específicos**

- Examinar los puestos y funciones para los colaboradores.
- Explicar la especialización de puestos para los colaboradores.

## **1.5 Alcances y límites**

### **1.5.1 Alcance**

Este estudio consistió en el análisis de puestos para los trabajadores del comedor, fue de objeto para definir un manual de funciones así mismo un proceso de reclutamiento y selección de personal para que labore en el comedor La Esquinita y así contar con un perfil formal.

### **1.5.2 Límites**

- **Temporal:**

El proyecto de estudio se realizó del 07 de febrero del 2015 al 06 de diciembre del 2015.

- **Institucional:**

Se realizó la investigación en el Comedor La Esquinita, ubicada en 3<sup>a</sup> calle y 8<sup>a</sup> avenida local No. 145 mercado municipal zona 1 Chiquimula, Chiquimula

- **Personal:**

Para la recolección de datos del comedor, se abordó con ayuda de la propietaria y colaboradores del comedor, así mismo se utilizaron estudios como instrumentos de cuestionarios y entrevistas.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 Estado del arte**

Con la finalidad de investigar el comportamiento organizacional dentro de una institución pública, se tomó como referencia los siguientes estudios realizados con anterioridad:

Heredia (2009) en su investigación “Análisis organizacional y propuesta de manual de descripción de puestos de la asociación de desarrollo comunitario granero de oriente ADEGO, del municipio de Ipala, departamento de Chiquimula”, establece como objetivo general de informar y orientar a los integrantes sobre el análisis y descripción de los puestos, para la investigación tomó en cuenta a los delegados regionales y departamentales, colaboradores de ADEGO, Asociación de Desarrollo Comunitario Graneros de oriente, Ipala, Chiquimula; luego de realizar la investigación se determinó el diseño de la estructura es lineal, integrado por la Asamblea General, Junta Directiva con un nivel de autoridad y responsabilidad total sobre las actividades de la asociación y de la empacadora.

Se recomienda implementar el manual de descripción de puestos, e incorporarlo al proceso de inducción de los trabajadores, para que cada uno de ellos conozca las tareas, funciones, actividades y responsabilidades que el puesto exige al momento de iniciar labores en la organización. Heredia (2009)

La tesis elaborada por Carrera (2011), en su investigación “Manual de organización y descripción de puestos de una mancomunidad de municipios en Guatemala”, con el objetivo de elaborar un manual de organización que describa la estructura, funciones de las áreas y atribuciones del personal administrativo, técnico y operativo de los puestos de trabajo de una mancomunidad de municipios, se recolectó información de las mancomunidades (Copanch’orti’, Mancuerna, Manclalaguna) para consolidar las diferentes funciones y responsabilidades del personal administrativo, técnico y operativo, con ayuda de 40 empleados, luego de realizar la investigación

El órgano de gobierno de una mancomunidad de municipios está conformado por la asamblea general, integrada por alcaldes, concejales y/o síndicos, que a la vez eligen la junta directiva.

Se recomienda que cada mancomunidad de municipios debe establecer su estructura organizacional con base de necesidades y sus objetivos que desea dar cumplimiento, de igual manera que actualice su estructura adecuándose a los cambios de entorno y de la legislación vigente.

Portillo (2012), con el tema “Manual descriptivo de puestos de trabajo de la asociación de productores de Olopa -APOLO-, Olopa, departamento de Chiquimula”, como objeto general de la investigación elaborar un manual de análisis y descriptivo de puestos de trabajo de la Asociación de Productores de Olopa, con los sujetos que ayudaron a recopilar la información con la ayuda de los productores directos de esta asociación. En donde concluye que además de las funciones o tareas inherentes a cada puesto de trabajo, los colaboradores realizan otras, por la falta de un instrumento que les permita tener por escrito las funciones o atribuciones según sea el puesto o cargo que se desempeña dentro de la Asociación.

Lo administrativo refleja la duplicidad de tareas y sobrecarga de trabajo, se pudo observar que la secretaria se encarga de comprar insumos de limpieza, la limpieza de la oficina, atiende a proveedores y clientes, concreta ventas, realiza envíos de productos a nivel nacional e internacional, identifica clientes, realiza informe de ventas, entre otras.

Se recomienda dar a conocer a los colaboradores actuales y a los que ingresen por primera vez a la Asociación, el manual de descripción de puestos, describir el nombre del puesto, las funciones o tareas que deben realizar, diaria, semanal, quincenal o mensual, de acuerdo al puesto o cargo que se desempeñe, así evitar la carga excesiva de trabajo y la duplicidad de funciones o tareas.

Portillo (2012)

En la siguiente tesis Sandoval (2014), denominada con el tema de “Competencias laborales del recurso humano en puestos directivos, de las empresas afiliadas a la cámara de comercio de la ciudad de Chiquimula”, con un objetivo general de analizar las competencias laborales del recurso humano en puestos directivos en las empresas industriales, comerciales y de servicios

afiliadas a la Cámara del Comercio de la Ciudad de Chiquimula, con sujetos que ayudaron a recabar la información a directivos de la cámara de comercio. Se concluye que las habilidades que

Presentaron una mayor aplicación son la comunicación verbal y escrita, seguido de trabajo en equipo, visión y persuasión. Determinado que la habilidad numérica presenta dificultades en su aplicación. El recurso humano en puestos directivos desarrolla las habilidades que integran las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.

Se recomienda, que los empresarios con los directivos de la Cámara de Comercio consideren fortalecer los conocimientos de los puestos directivos en sus organizaciones; en el área que corresponde administración, mercadotecnia y administración financiera, promedios de conocimiento bajos en la presente investigación. Promover el desarrollo del personal para la ejecución de habilidades numéricas, que permitan mejora el análisis y síntesis, al momento de tomar decisiones facilitar procesos de evaluación del desempeño y control sobre el recurso humano y los productos y servicios. Sandoval (2014)

Lobos (2012), con un tema de Manual de organización y descripción de puestos de trabajo de la asociación para la promoción del desarrollo comunitario –APRODEC-, así mismo el objetivo de elaborar un manual de organización y descripción de puestos para la Asociación para la Promoción del Desarrollo Comunitario –APRODEC, con ayuda de los sujetos que está dividido en nueve.

Se concluye que APRODEC cuenta con una estructura orgánica funcional debido a que se agrupan las funciones con otras que son similares o están relacionadas y es la más adecuada, la naturaleza y forma en que se desarrolla el proceso de ejecución de un proyecto, se recomienda para APRODEC que es una asociación en constante crecimiento e innovación, utilice de manera apropiada su estructura orgánica funcional permite que cada puesto de trabajo se enfoque exclusiva en sus funciones y facilita la plena concentración en las mismas, que los empleados obtengan un desempeño óptimo en la realización de su trabajo. Lobos (2012)

Hernández (2013), con el tema a investigar “Manual de Organización y descripción de puestos de la empresa, con el objetivo de elaborar un manual de organización y descripción de puestos de la empresa, sirviéndose como sujetos de estudio a los 40 colaboradores de la empresa Concluyéndose, cuenta con una estructura orgánica funcional vertical y agrupa las funciones de las áreas que son similares o están relacionadas. El organigrama representa de forma gráfica las áreas, las líneas de autoridad y comunicación, así como las unidades de mando y niveles jerárquicos los cuales se ramifican de arriba hacia abajo.

Se considere la propuesta presentada, ésta permitirá tener una mejor apreciación sobre el perfil personal y profesional requerido para el posible candidato a contratar para cada puesto, así también permite a los trabajadores actuales que tengan claridad de las funciones y tareas a desempeñar, servirá como apoyo al logro de los objetivos organizacionales definidos. Siendo positiva la implementación de la propuesta se recomienda proporcionar a cada una de las áreas al menos una copia completa del manual, para que sea fuente de consulta en las inquietudes que se presenten, así mismo contribuir al enriquecimiento personal y global de los empleados.

## **Contenido teóricos**

### **2.2.1 Definición de análisis de puesto**

Según Chiavenato (2009), se analiza el puesto en relación con los requisitos que se impone a su ocupante. La descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. La descripción se preocupa por el contenido del puesto que hace el ocupante, cómo y por qué. El análisis estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, por medio del análisis se valora los puestos y posteriormente se clasifican para efectos de comparación.

Según Dessler (2009), el análisis de puestos de trabajo también juega un papel importante en la observancia de la igualdad de oportunidades. Los empleadores deberán ser capaces de demostrar que sus herramientas de selección y evaluación están relacionadas con el desempeño en el puesto

de trabajo en cuestión. Para lograrlo, el gerente debe conocer las implicaciones del puesto, a su vez requiere de un análisis de puestos adecuado.

Según Balkin (2005), el análisis de trabajo se puede utilizar para mejorar la coordinación entre el trabajo de los empleados y las necesidades de los consumidores. También puede ayudar a la empresa a hacer importantes mejoras en su funcionamiento por medio de un programa denominado reingeniería del proceso empresarial

Análisis de puesto de trabajo es determinar las actividades que el ocupante del puesto deberá realizar para tener mejor funcionamiento del puesto, los requisitos que dicho ocupante deberá enfrentar a las nuevas responsabilidades. Balkin (2005)

### **2.2.2 Estructura del análisis de puestos**

Según Chiavenato (2009), mientras la descripción de puestos es un simple inventario de tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos son las responsabilidades que el análisis impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican de todo tipo o nivel de puestos:

#### **a) Requisitos intelectuales**

Según Chiavenato (2009), comprende las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de indicaciones:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad de puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

### **b) Requisitos físicos**

Según Chiavenato (2009), comprende la cantidad y la continuidad de energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentra los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas y habilidades
- Complexión física requerida

### **c) Responsabilidades adquiridas**

Según Chiavenato (2009), consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprende las responsabilidades por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

### **c) Condiciones de trabajo**

Chiavenato (2009), comprende las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos.

Según Chiavenato (2009), evalúa el grado de adaptación de la persona y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los siguientes factores de especificación:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo.

### **2.2.3 Los usos del análisis del puesto de trabajo**

Según Balkin (2005), el análisis del puesto de trabajo mide el contenido en el trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades del mismo. Poseer esta información ayuda a las empresas a cumplir con normativas gubernamentales y a defender actuaciones ante acciones legales por ofensas o discriminaciones laborales. El análisis del puesto de trabajo ofrece la documentación necesaria para realizar esta defensa. Por ejemplo Una empresa puede defender su política de exigir que los representantes de ventas tengan permiso de conducir si es capaz de demostrar, mediante el análisis del puesto de trabajo, que saber conducir un vehículo es esencial para realizar este tipo de trabajo.

El autor Balkin (2005), el análisis del puesto de trabajo puede ayudar al departamento de RRHH a preseleccionar un grupo de candidatos para un puesto de trabajo, la descripción del puesto de trabajo en los anuncios de un periódico, de forma que pueda identificar a los candidatos cualificados.

### **2.2.4 Puesto**

“Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas. Balkin, (2005).

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.” Es el conjunto de tareas asignadas a un trabajador. Cualquier agrupación de tareas, estén relacionadas o no, asignadas a un individuo, constituyen su puesto. Según Chiavenato (2009)

El autor Dessler (2009), de un puesto de trabajo es un conjunto de actividades relacionadas, que se realizan a cambio de una remuneración; no obstante, con el paso de los años el concepto

trabajo ha cambiado de forma radical. En la actualidad, las descripciones de puestos suelen ser menos estructuradas y menos restrictivas.

### **2.2.5 Descripción de puestos**

Según Chiavenato (2009), es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforma y distinguen al resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos. Es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa que incluye información sobre identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones, responsabilidades, relaciones de comunicación con otras unidades y especificación del puesto. Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera que realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo. Balkin (2005)

Balkin (2005), indica que una descripción del puesto de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Balkin (2005) comenta que una descripción del puesto de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones,

responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Una descripción específica del puesto de trabajo es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo.

Este tipo de descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo. Se ajusta mejor a una estructura burocrática, con fronteras definidas que separan las distintas funciones y los distintos niveles de dirección, descripción detallada de un trabajo de supervisión de servicios y seguridad. Obsérvese que esta descripción del trabajo que es exclusivo de la persona que supervisará a los empleados de seguridad. El conocimiento específico de las normativas de seguridad y de los procedimientos de primeros auxilios de la Cruz Roja, incluidos en esta descripción del trabajo, hacen que la descripción no sea válida para cualquier otro tipo de supervisor según el autor Dessler (2009),

La descripción general del puesto de trabajo, una descripción bastante nueva, se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección. Dessler (2009),

En una descripción general del trabajo sólo se documentan las obligaciones y responsabilidades genéricas que todas las obligaciones y responsabilidades del puesto que se muestran en la responden al puesto de cualquier supervisor: supervisor de contabilidad, de ingeniería o, incluso, el supervisor de seguridad al que responde la descripción. Dessler (2009)

### **2.2.6 Elementos de una descripción del puesto de trabajo**

Según Balkin (2005), las descripciones del puesto de trabajo tienen cuatro elementos clave: información de identificación, descripción del puesto, obligaciones y responsabilidades del puesto.

- **Información de identificación.** La primera parte de la descripción del puesto de trabajo identifica el puesto, el lugar y la fuente de información del análisis del puesto de trabajo; quién ha escrito la descripción del puesto; las fechas del análisis del trabajo
- **descripción de puestos:** el resumen del puesto de trabajo es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.
- **obligaciones y responsabilidades:** las obligaciones y responsabilidades del puesto explican qué es lo que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace.
- **Ambiente laboral:** el ambiente laboral es de vital importancia y determinante para la productividad del trabajador así mismo ayuda a mantener un clima laboral favorable.

### 2.2.7 Diseño de puestos

Según Balkin (2005), el diseño propuesto del trabajo recibe tres influencias importantes. Una es el análisis del flujo del trabajo, intenta asegurarse que cada tarea de la organización recibe el trabajo como un input, añade valor a ese trabajo y después lo pasa a otro trabajador. Las otras dos influencias son la estrategia empresarial y la estructura organizativa.

Según Chiavenato (2009), Diseñar un puesto significa establecer condiciones fundamentales: el conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante, como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones, a quien reporta el ocupante el puesto, aquí supervisa o dirige el ocupante del puesto.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como la administración protege los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. Chiavenato (2009)

### 2.2.8 Simplificación del trabajo

Según Balkin (2005), la simplificación del trabajo supone que el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Este enfoque del diseño del puesto de trabajo

asigna la mayor parte de los aspectos de reflexión sobre el trabajo (como la planificación y la organización) a los directivos y supervisores, mientras que otorga al trabajador una tarea a realizar muy bien definida.

La simplificación del trabajo utiliza la mano de obra eficaz para producir gran cantidad de productos estandarizados.

Aunque la simplificación del trabajo puede ser eficiente en un entorno estable, es menos eficaz en un entorno de cambios, en el que los consumidores demandan productos personalizados de alta calidad. Además, la simplificación del trabajo, a menudo, lleva a altos niveles de rotación de trabajadores y a bajos niveles de satisfacción (de hecho, cuando se utiliza la simplificación del trabajo, los empleados pueden sentir la necesidad de crear sindicatos para obtener algún control sobre su trabajo). Balkin (2005)

Los profesionales de niveles superiores sujetos a la simplificación del trabajo pueden acabar especializados en sus tareas que no alcanzan a ver cómo afecta su trabajo al producto o servicio total de la organización. Como resultado, los trabajos bien hechos que no tengan ningún valor para el consumidor. La simplificación del trabajo no debe confundirse con la eliminación de un trabajo. Balkin (2005)

- **Ampliación y rotación del trabajo**

Según Balkin (2005), la ampliación y la rotación del trabajo se utilizan para volver a diseñar los puestos de trabajo y reducir la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores que realizan un trabajo simplificado y especializado. La ampliación del trabajo aumenta las tareas de un trabajo. Por ejemplo, los trabajadores del automóvil cuyo trabajo especializado consiste en poner las alfombras en el suelo del coche pueden ampliar su trabajo para incluir tareas adicionales como la instalación de los asientos o del cuadro de mandos

### **2.2.9 Modelos de diseño de puestos**

Chiavenato (2009), indica que el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las áreas de la caza o de la pesca, aprendió por medios de la experiencia a lo largo de los siglos a modificar su desempeño para mejorarlo. Cuando las tareas aumentaron y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó.

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

Chiavenato (2009), es el modelo de los ingenieros que iniciaron con el movimiento de la administración científica la primera de las teorías administrativas realización el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

#### **• Modelo humanista o de relaciones humanas**

El modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo. La escuela de las relaciones humanas ignora por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo laboral por las recompensas sociales. Chiavenato (2009)

#### **• Modelo situacional**

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables, la diferencia individual y las labores específicas. Por esto es situacional, depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables, la estructura de la organización, la labor y la persona que se desempeña. Chiavenato (2009).

### **2.2.10 Métodos para la descripción y el análisis de puestos.**

Según Chiavenato (2009), la descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el análisis de puestos de este modo, el analista de puesto puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

#### **• Método de observación directa.**

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser de los más antiguos. Su empleo es eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos, el análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de funciones, mientras el análisis de puestos anota en una hoja de análisis de puestos los puntos claves observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación visual. Como verifica por medio de la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior dicho por Dessler (2009)

#### **• Método de cuestionario**

Según Chiavenato (2009), el análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizara su superior.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todas las ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la

pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Según Balkin (2005), un individuo observa al trabajador afectado que realiza el trabajo y registra las características esenciales del trabajo a partir de sus observaciones. Este método se utiliza en casos en los que el trabajo es bastante rutinario y el observador puede identificar las partes esenciales del trabajo en un tiempo razonable. El analista del trabajo puede grabar en vídeo al trabajador con el fin de estudiar el trabajo.

#### • **Método de entrevista**

Según Chiavenato (2009), es el método más flexible y productivo es la entrevista que lista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está estructurada, se obtiene información sobre los aspectos el puesto, la naturaleza y secuencia de las que componen, y los porqués y los cuándo. Se pueden desarrollar en relación con las habilidades que se requieren al puesto, y es posible cruzar la información de ocupante de otros puestos similares para verificar discrepancias en información; si es necesario se pueden realizar consultas supervisores inmediato para asegurarse de la validez de las entrevistas.

Según Balkin (2005), el entrevistador, normalmente un miembro del departamento de RRHH, define una muestra representativa de trabajadores afectados y recaba información mediante una entrevista estructurada que se presenta en el mismo orden a todos los entrevistados y que incluye una serie de preguntas relativas al trabajo.

#### • **Método de Mixto**

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Balkin (2005).

### **2.2.11 Etapas en el análisis de puestos.**

#### **• Etapa de planeación**

Según Balkin (2005), es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

- Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
- Elaborar el cronograma de trabajo
- Elegir el o los métodos de análisis
- Seleccionar los factores de análisis
- Dimensionar los factores de especificación
- Graduación de los factores de especificación

#### **• Etapa de preparación**

Es la etapa en la que los analistas entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajos, Balkin (2005)

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conforman el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formulario, impresiones, materiales, etcéteras)
- Preparación del ambiente
- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van analizar, relación de equipos, herramientas, documentación)

#### **• Etapa de realización**

Según Chiavenato (2009), es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis.

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el o los métodos de análisis escogidos por el ocupante o supervisor.
- Selección de los datos obtenidos
- Redacción provisional de análisis a cargo del análisis de puestos.
- Presentación de la redacción provisional
- Redacción definitiva del análisis de puesto
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación.

### **2.2.12 Objetivos de la administración y análisis de puestos**

Chiavenato (2009), los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcéteras. Casi todas las actividades de RH se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

### **2.2.13 Funcionamiento del puesto**

Según Chiavenato (2009), el funcionamiento del puesto de trabajo, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle mayor significado al trabajo. A diferencia de la especialización excesiva y del confinamiento de las tareas del modelo clásico, la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas conozcan el significado de lo que hay que hacer y en especial tenga una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización.

Balkin (2005), el funcionamiento del trabajo es un enfoque del diseño del puesto de trabajo que aplica la teoría de las características del trabajo el enriquecimiento del trabajo una tareas especializadas de forma que una persona sea la responsable de la producción de un servicio o producto.

#### **2.2.14 Enfoque motivacional del diseño de puesto**

Chiavenato (2009), si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos: percepción de significados, percepción de responsabilidad y conocimiento de resultados.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológico elaboro una teoría para el aumento de cada características representadas por cinco dimensiones esenciales, la idea básica era reunir, con los seis conceptos de aplicación, las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales.

- Tareas combinadas: consiste en combinar y reunir en unas solas varias tareas separadas.
- Formación de unidades naturales de trabajo: consiste en tomar distintas tareas, agrupadas en modulo significativas y atribuírselas a una sola persona.

#### **2.2.15 Equipos de trabajo**

Según Chiavenato (2009), una fuente tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de equipos de trabajo. De preferencia, se deben ser autónomos de quipos de trabajo. De preferencia, deben ser autónomos o auto administrados. Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respectos de la realización de autoridades para tomar decisiones respecto de la realización de trabajo.

Para Balkin (2005), en este caso, el trabajo se diseña para un equipo, no para una persona. Se trata de que un equipo realice una tarea completa. Los miembros del equipo tienen la capacidad de decidir entre ellos cómo van a realizar el trabajo. Los miembros del equipo tienen una formación completa en las distintas tareas y se turnan en la realización de las mismas. El diseño del trabajo en función de equipos se ajusta mejor a estructuras organizativas planas y sin fronteras.

### **2.2.17 Responsabilidad**

Bohlander (2005), se exige a los empleados que cumplan las normas que garantice, que informen de las condiciones de riesgo y que sigan las reglas de seguridad e higiene del patrón, las que prescribe El uso de algún tipo de protección. Los trabajadores tienen el derecho de exigir condiciones de seguridad e higiene en el trabajo sin temor al castigo. Así mismo, tienen muchos derechos, como requerir y recibir información acerca de las condiciones de responsabilidad por parte del patrón.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo según Méndez (2010), es la ciencia sociales de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, este estudio descriptivo cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación y establece comportamientos concretos, los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como lo es los cuestionarios.

El Comedor La Esquinita, pretende analizar los puestos de trabajo de cada colaboradora y que permita mejorar y dar un mejor servicio.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

##### **3.2.1 Personas**

Para efectos de la siguiente información los sujetos son las siguientes.

- Propietaria 1
- Cajera 1
- Meseras 2
- Supervisora de cocina 1
- Cocinera 1
- Auxiliares de cocina 4

### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos**

- Cuestionario estructurado No. 1, dirigido al personal administrativo del Comedor la Esquinita, que está conformado por 18 preguntas relacionadas al análisis de puestos para mejorar la organización y funcionamiento de cada puesto.

### **3.5 Diseño de Investigación**

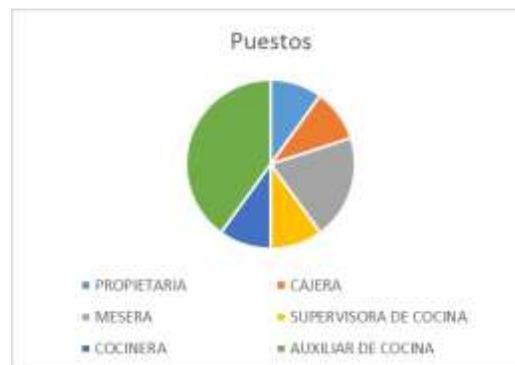
Con base a los fines de la investigación es descriptiva, debido a identificar actividades que realizaron los colaboradores del Comedor La Esquinita que servirán para la realización del manual de descripción de puestos, para la elaboración se llevaron a cabo encuestas con personal involucrado, con el objeto de conocer la situación actual del comedor. Y es de tipo mixto porque es de forma cualitativa y cuantitativa.

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Presentación de resultados de las colaboradoras del Comedor La Esquinita

Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia

En el comedor se observó por medio del cuestionario que consta de diez empleados y cada una de ellas tiene a su cargo diferentes funciones.

## Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia

Como se puede notar en la gráfica los puestos asignados en las diferentes áreas del comedor se distinguen que lo conocen con diferentes nombres no como se tienen detallados.

**Gráfica No. 3**



Fuente: elaboración propia

Los puestos que ocupan las colaboradoras como se nota en la gráfica siete de las trabajadoras existen puestos semejantes a las actividades que realizan en el comedor, así como tres de ellas no realizan tareas iguales como la propietaria cajera y mesera.

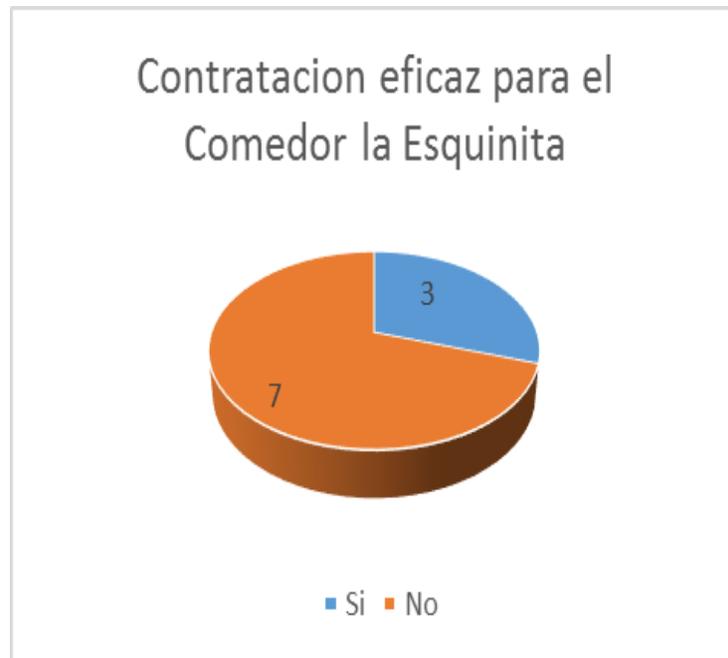
**Gráfica No. 4**



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica resaltan que en el comedor, por la mayoría de colaboradoras informan que no cuentan con un manual de puestos y funciones por lo tanto las colaboradoras no saben cuáles son las funciones de cada área.

**Gráfica No. 5**



Fuente: elaboración propia

Resaltaron en el cuestionario que para contratar el personal para que ocupen el puesto no poseen los requisitos para realizar el trabajo. La minoría de ellas informan que si contratan al personal con requisitos para el puesto vacante.

**Gráfica No. 6**



Fuente: elaboración propia

En esta encuesta la respuesta de las colaboradoras, describieron que el requisito personal con que cuenta dicho comedor para ocupar un puesto vacante, experiencia y cualidades personales, que dentro de esta se incluye presentación personal.

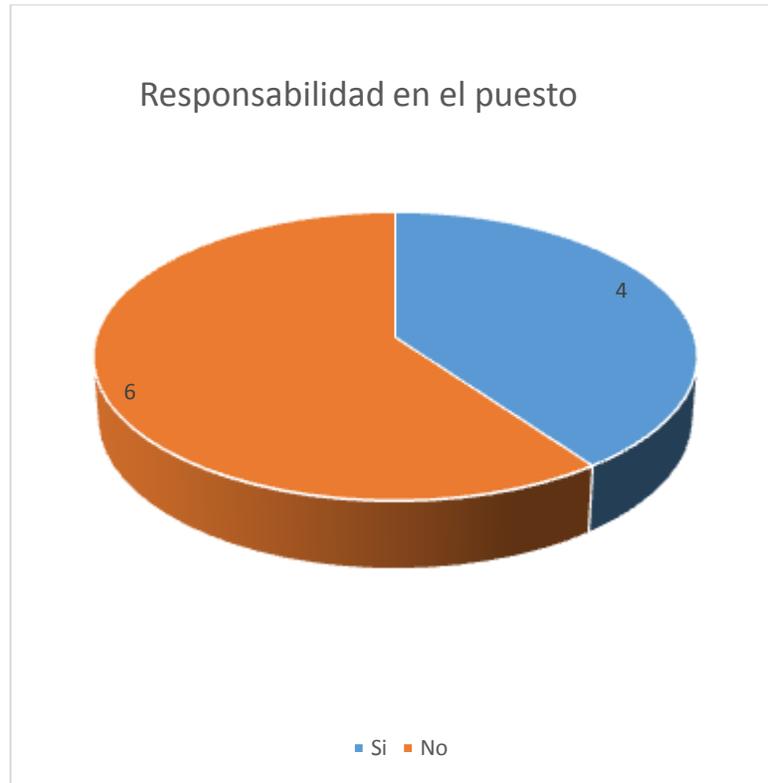
### Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia

En el cuestionario dirigido a las colaboradoras, un dato representativo informa que la presión del trabajo que realizan en el área que ocupan es demasiado recargo de trabajo. Por lo tanto las demás con mucho esfuerzo desarrollan las actividades que les toca en el área que desempeñan.

**Gráfica No. 8**



Fuente: elaboración propia

Cuentan las colaboradoras con responsabilidades de utensilios y seis de ellas informan que si cuentan con estas responsabilidades son las auxiliares de cocina y la supervisora de cocina quien es encargada de supervisar esta área lleva a cabo esta responsabilidad.

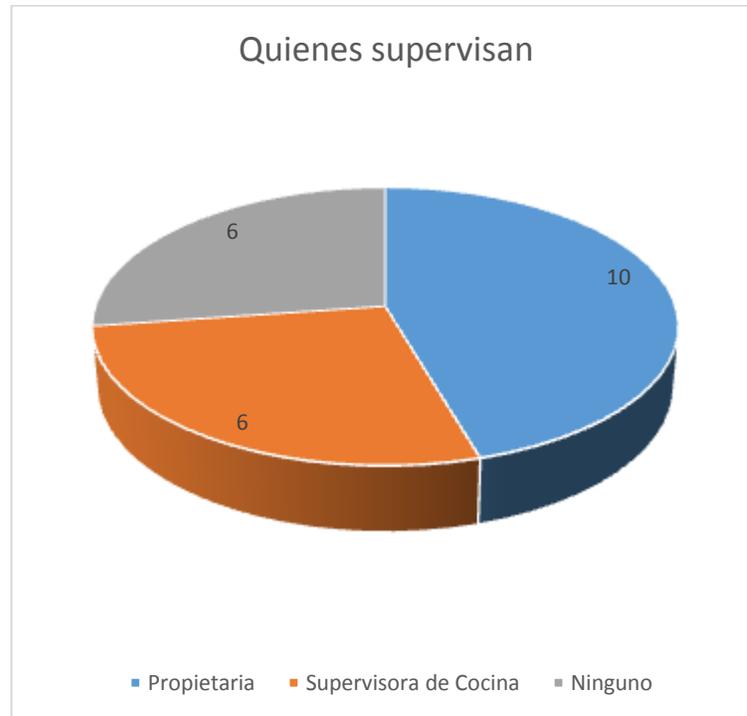
### Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia

Se determina en esta gráfica, la minoría de las colaboradoras, tienen acceso a responsabilidad de dinero que son las que ocupan el puesto de cajera y propietaria. Quienes se encargan de la administración de dicho comedor.

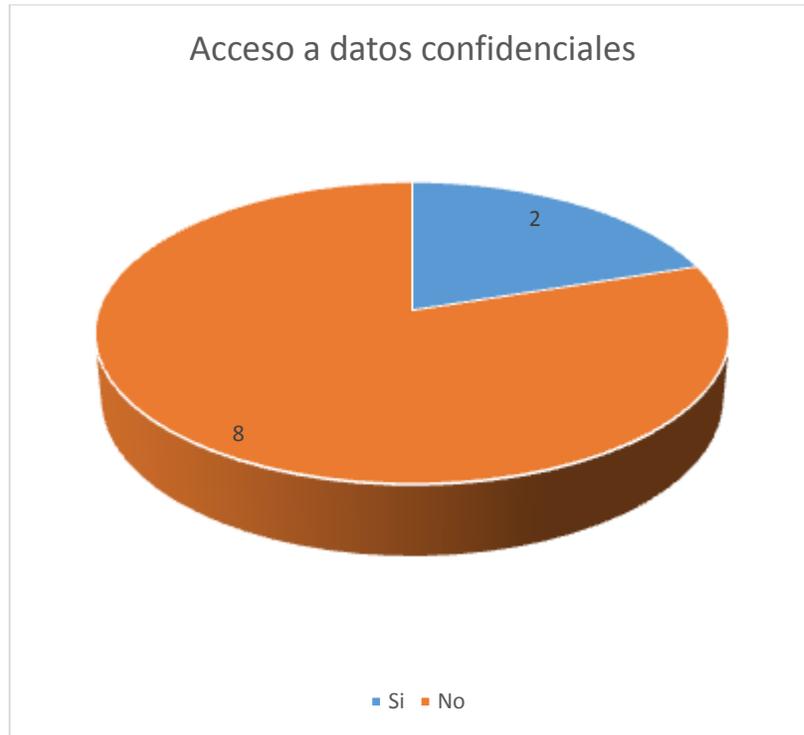
**Gráfica No. 10**



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica resalta que quienes son las responsables de supervisar son la propietaria y la supervisora de cocina.

**Gráfica No. 11**



Fuente: elaboración propia

En el puesto de las colaboradoras del comedor dos de ellas tienen acceso a datos confidenciales son la cajera y la propietaria del comedor. Son las que administran el comedor y aspectos legales.

**Gráfica No. 12**



Fuente: elaboración propia

El desempeño de los puestos la minoría de las colaboradoras tiene contacto con atención al público que son las encargadas de servir a la clientela. Como los puestos de propietaria, cajera y mesera. La propietaria es parte de representar al comedor y la cajera de cobrar por el servicio así mismo la mesera de atender al público.

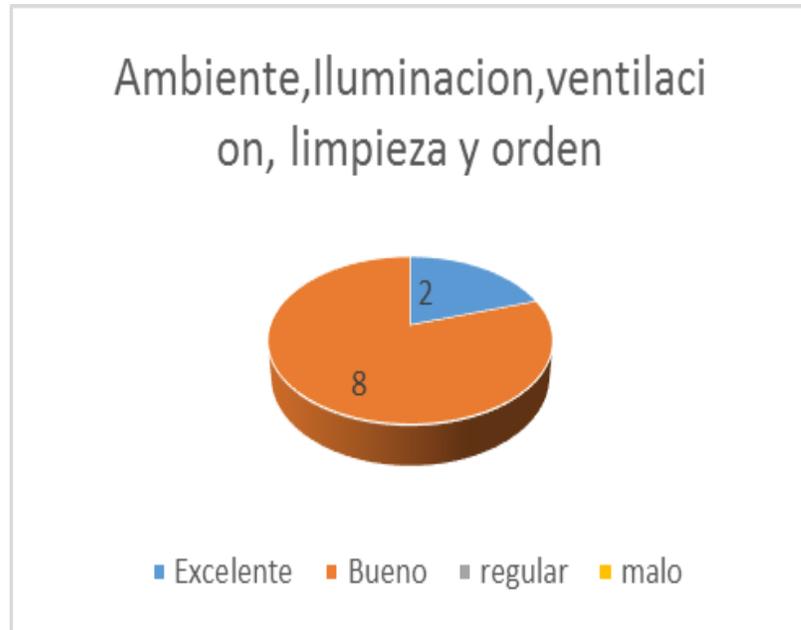
**Gráfica No. 13**



Fuente: elaboración propia

Esta pregunta es muy resaltante para todas las colaboradoras todas respondieron de acorde a lo que pensaban y en función a sus puestos lo respondieron así cinco de las colaboradoras informan que la clientela al atenderle mal le causa un daño a la persona y al mismo comedor el cliente no regresa a consumir, por otra parte un dato representativo es que tres de ellas opinan que la insatisfacción del cliente causa un daño al comedor porque este se multiplica a mas clientela.

**Gráfica No. 14**



elaboración propia

En esta gráfica se puede notar que las colaboradoras, la mayoría de las empleadas informan que es bueno el ambiente, iluminación de cada área que es un lugar de limpieza y mantienen orden en cada área.

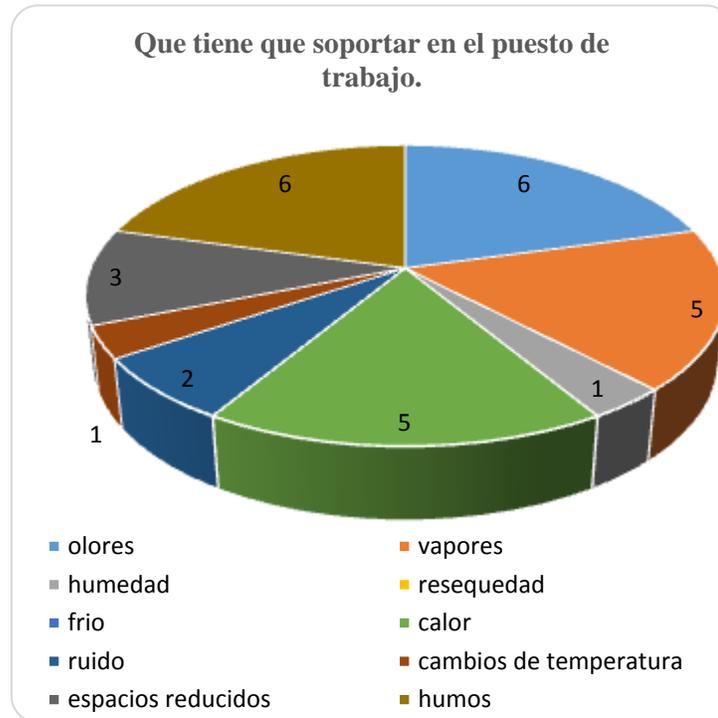
**Gráfica No. 15**



Fuente: elaboración Propia

En el resultado anterior se resalta el desarrollo de las actividades de qué forma las realiza la mayoría de las colaboradoras aportaron que las tareas asignadas las elaboran de pie, mientras que las otras cuatro lo realizan de diferente manera. Y la propietaria sentada.

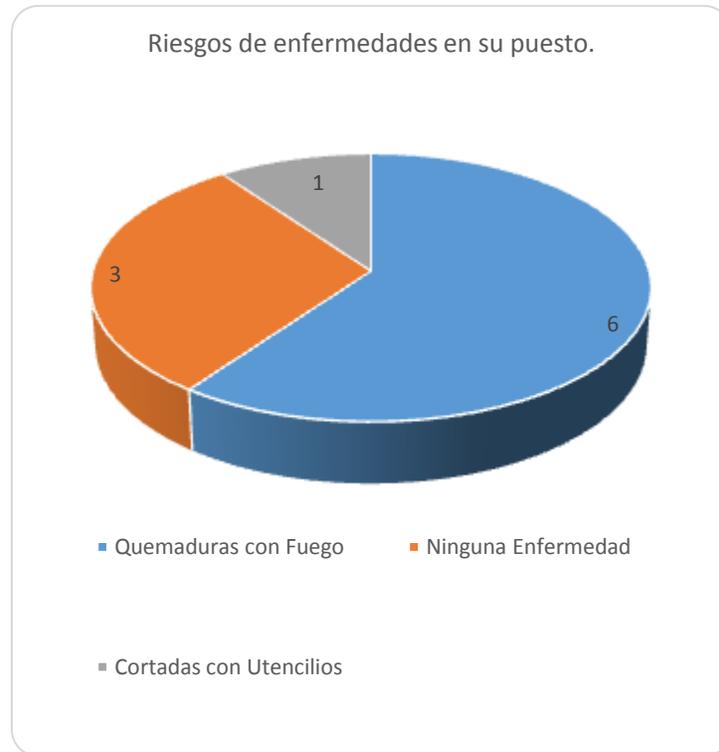
**Gráfica No. 16**



Fuente: elaboración propia.

Las áreas que desempeñan, soportan varias cosas como los cambios de temperatura esto se da por el calor de las estufas con alimentos, al igual los olores. Varias colaboradoras soportan dicen que es el calor, olores y los vapores.

**Gráfica No. 17**



Fuente: elaboración propia

Se les preguntó a las colaboradoras en el área o actividades que ellas desarrollan están expuestas a riesgos de enfermedades en el contacto con las cosas. La respuesta de ellas fue seis respondieron que a quemaduras de fuego estas se dan a las auxiliares de cocina o cocinera otras dijeron que ninguna enfermedad.

**Gráfica No. 18**



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica representa que el total de personas que ocupan un puesto informan que cuatro de ellas consideran normal el trabajo, mientras que las otras tres comunican que es rutinario y las otras tres que es demasiado variante e interesante.

### 4.3 Análisis de resultados

Según Chiavenato (2009), el funcionamiento del puesto de trabajo, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle mayor significado al trabajo. A diferencia de la especialización excesiva y del confinamiento de las tareas del modelo clásico, la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas conozcan el significado de lo que hay que hacer y en especial tenga una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización. Mientras que los resultados demuestran que es obvio este proceso y es de mucha importancia para las trabajadoras, ellas resaltan que no tienen un manual de funciones por lo que no

tienen el acceso a cumplir cada una con sus actividades en si, por otro lado hacen referencia a que tienen recargos de tareas por falta de este manual.

El autor Dessler (2009), de un puesto de trabajo es un conjunto de actividades relacionadas, que se realizan a cambio de una remuneración; no obstante, con el paso de los años el concepto trabajo ha cambiado de forma radical. En la actualidad, las descripciones de puestos suelen ser menos estructuradas y menos restrictivas. El autor tiene mucha relación con los resultados que la investigación demuestra es el conjunto de actividades que las colaboradoras realizan en dicha empresa. Es importante que conozcan cada una de ella su puesto con nombre exacto.

Bohlander (2005), se exige a los empleados que cumplan las normas que garantice, que informen de las condiciones de riesgo y que sigan las reglas de seguridad e higiene del patrón, las que prescribe el uso de algún tipo de protección. Los trabajadores tienen el derecho de exigir condiciones de seguridad e higiene en el trabajo sin temor al castigo. Así mismo, tienen muchos derechos, como requerir y recibir información acerca de las condiciones de responsabilidad por parte del patrón. Los datos que demuestra la investigación garantizan que la responsabilidad para ellas es realizar todo con el debido orden y efectividad al igual que realizarlo con prontitud.

Según Balkin (2005), las descripciones del puesto de trabajo tienen cuatro elementos clave: información de identificación, descripción del puesto, obligaciones y responsabilidades del puesto.

- **Información de identificación.** La primera parte de la descripción del puesto de trabajo identifica el puesto, el lugar y la fuente de información del análisis del puesto de trabajo; quién ha escrito la descripción del puesto; las fechas del análisis del trabajo
- **descripción de puestos:** el resumen del puesto de trabajo es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.
- **obligaciones y responsabilidades:** las obligaciones y responsabilidades del puesto explican qué es lo que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace.
- **Ambiente laboral:** el ambiente laboral es de vital importancia y determinante para la productividad del trabajador así mismo ayuda a mantener un clima laboral favorable.

En los resultados de la investigación las empleadas del Comedor La Esquinita dan a conocer que el ambiente en las que ellas laboran, es un ambiente agradable pero que necesitan de un documento donde especifique lo que tiene que desempeñar cada una de ellas.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

El presente Manual de Funciones tiene como fin dar a conocer las funciones, actividades y tareas de las colaboradoras, con el objetivo de contar con un documento de apoyo que sirva de guía para el cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo, y así continuar en la minimización de tiempo en la realización del trabajo.

Servirá para que las empleadas, identifiquen cada puesto de trabajo, las funciones que se deben realizar y las responsabilidades que conlleva así mismo como debe fluir la comunicación en los diferentes cargos.

El manual de funciones de puestos es la base fundamental para las actividades básicas de la administración de las empleadas con este manual se busca seleccionar a la trabajadora que pueda llenar la vacante y es a su vez un manual que pueda orientar a las empleadas contratadas, en este especifica las características del puesto, le hará saber que se espera de él y cuáles son los límites de su trabajo.

El manual de funciones describe los cargos y sus respectivas tareas, funciones y responsabilidades.

#### **5.2 Justificación**

Con el manual de funciones de puestos destacan los siguientes beneficios establecer las funciones o tareas que deben desempeñar cada empleada, así mismo que cada puesto de trabajo esté definido en el organigrama, ayudará a que la colaboradora tenga una mejor coordinación con los demás puestos de trabajo, duplicar funciones o tareas y la disminución sobrecargas de trabajo.

El manual contiene información valiosa que contribuirá a la repetición de instrucciones, están plasmadas por escrito para que puedan ser consultadas en caso de duda. Por parte de las colaboradoras sus funciones o tareas del cargo para el cual fue contratada.

Dicho manual proporcionará bases sólidas para el perfil del puesto, en caso que la propietaria necesite contratar personal, indica los requisitos para ocupar determinado puesto.

La descripción de puestos es la base de una evaluación de puestos, necesaria para saber si cada colaboradora está sus funciones o tareas y tomar acciones correctivas en caso de no ser necesario.

El manual de funciones debe de ser instrumento que ayude al desempeño eficiente y eficaz del Comedor La Esquinita.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

- Tener un instrumento que establezca la descripción de cada puesto de trabajo en el Comedor La Esquinita.

#### **5.3.1 Objetivo general**

- Identificar cada uno de los puestos existentes del Comedor La Esquinita ubicado en el departamento de Chiquimula.

#### **5.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Contribuir a la reducción de sobrecargas de trabajo en los diferentes puestos.

### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

Para dar a conocer a las colaboradoras del Comedor La Esquinita cual es la función de cada puesto de trabajo indicar cuales son los requisitos de la plaza vacante.

Se le presentara al Comedor La Esquinita, ubicado en el departamento de Chiquimula, un Manual de Funciones para las colaboradoras de dicha empresa. En este manual servirá para que cada personal cumpla con lo indicado en el manual y así evitar la sobre carga y mejor funcionamiento de la administración del Comedor La Esquinita.

## 5.5 Programa de implementación

	<p>Manual de Funciones para las colaboradoras del Comedor la Esquinita, ubicado en el Departamento de Chiquimula.</p>
---	---

Identificación del cargo

Nombre del cargo: propietaria

Número de plazas: única

Ubicación: instalaciones

Requisitos: ser dueña legalmente de dichas instituciones

Atribuciones:

- Esta persona será la encargada de guiar
- Ser la encargada de reclutar y
- Así mismo seleccionar a las personas para dicho puesto,
- Respetar los procesos del manual.



## Manual de Funciones para las colaboradoras del Comedor la Esquinita, ubicado en el Departamento de Chiquimula.

Identificación del cargo

Nombre del cargo: cajera

Número de Plazas: 1

Ubicación: en las Instalaciones del Comedor La Esquinita, área de cobro.

Jefe Inmediato: Propietaria

Atribuciones: esta persona debe de permanecer en el área de cobro, para que el cliente realice el respectivo pago por los servicios brindados, y llevar el control legal de facturación así como pagos a los proveedores y demás papelería correspondiente.

Requisitos:

- Saber leer y escribir
- Contar con un nivel medio
- Responsabilidad
- Entrega al trabajo
- Ordenada en papelería
- Buena presentación y la limpieza correspondiente.



## Manual de Funciones para las colaboradoras del Comedor la Esquinita, ubicado en el Departamento de Chiquimula.

Identificación del cargo

Nombre del cargo: Mesera 1 y 2

Número de Plazas: 2

Ubicación: en las Instalaciones del Comedor La Esquinita, área de despacho de comida.

Jefe Inmediato: Propietaria

Atribuciones: esta persona encargada de atender mesas, debe de servir los alimentos de una forma agradable.

Requisitos:

- Saber leer y escribir
- Ser amable y responsable
- Ordenada y contar con buena presentación
- Contar con experiencia en mesas para servir los alimentos
- Saber atender a la clientela.
- Mayor de edad



## Manual de Funciones para las colaboradoras del Comedor la Esquinita, ubicado en el Departamento de Chiquimula.

Identificación del cargo

Nombre del cargo: Supervisora de Cocina

Número de Plazas: 1

Ubicación: en las Instalaciones del Comedor La Esquinita, en área de Cocina

Jefe Inmediato: Propietaria

Atribuciones: debe ser una persona que guie y supervise al personal de cocina, velar por el ordenamiento y limpieza de dicho lugar, controlan el ingreso y egresos de los platos y la preparación de los alimentos.

Requisitos:

- Saber leer y escribir
- Experiencia en Cocina
- Mayor de edad
- Buena presentación
- Responsable en su trabajo.



Manual de Funciones para las colaboradoras del Comedor la Esquinita, ubicado en el Departamento de Chiquimula.

Identificación del cargo

Nombre del cargo: cocinera

Número de Plazas: 1

Ubicación: en las Instalaciones del Comedor La Esquinita, en área de Cocina

Jefe Inmediato: Supervisora de cocina

Atribuciones: esta persona debe tener cocimiento de los alimentos así como contar con la debida higiene que amerita un procesamiento de alimentos,

Requisitos:

- Saber leer y escribir
- Experiencia en Cocinar
- Mayor de edad
- Buena presentación
- Responsable en su trabajo.



## Manual de Funciones para las colaboradoras del Comedor la Esquinita, ubicado en el Departamento de Chiquimula.

Identificación del cargo

Nombre del cargo: Auxiliar de Cocina

Número de Plazas: 4

Ubicación: en las Instalaciones del Comedor La Esquinita, en área de Cocina

Jefe Inmediato: Supervisora de Cocina

Atribuciones: deben ser personas, con esmero de trabajar y así mismo servir estar a disposición de la cocinera y supervisora que pueda necesitar para el funcionamiento y despacho de la comida.

Requisitos:

- Saber leer y escribir
- Mayor de edad
- Buena presentación
- Responsable en su trabajo.
- Trabajar con limpieza
- Y ordenamiento de utensilios de cocina

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

Preparación de charla a los trabajadores del Comedor la Esquinita, en un salón recreativo y motivacional	Q. 800.00
Persona profesional sobre temas de atención al cliente	Q. 1000.00
Refacción	Q. 500.00
Entregar manual impreso y dado al propietario	Q. 400.00
Entrega de nuevo uniforme, redecillas, guantes a las colaboradoras.	Q. 2000.00
Capacitaciones días después de esta reunión	Q. 1500.00
Total de propuesta	Q. 6200.00

Fuente: elaboración propia

## **Conclusiones**

1. Se determinó que las colaboradoras del Comedor La Esquinita, no cuentan con las especificaciones necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, sin embargo deberán abocarse al manual para contratar al personal de acuerdo al puesto a desempeñar
2. El Manual de funciones, ayudará a la empresa Comedor La Esquinita a un mejor rendimiento de puestos, las colaboradoras se enfocarán a cumplir funciones dentro de su campo de trabajo, la ubicación y orientación y el personal además permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo que se asigne.
3. Es necesario detallar y especificar los puestos que cada una de las empleadas del Comedor La Esquinita, van a desempeñar y asumir responsabilidad las obligaciones que deben cumplir para saber cómo y porque se contrataron.

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. (2a.ed). México: McGraw Hill.
2. Chiavenato, A. (2007). Administración de recursos humanos el capital humano de Las organizaciones. (3ª.ed). Derechos Reservados. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
3. Dessler, R., Mondy, W., Robbins, P., Judge, S. y Noe, R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
4. Sampieri h, (2006). Metodología de investigación. (4ta. Edición). México. McGraw Hill.
5. Méndez, C. (1997). Técnicas de Investigación, Diseño de la investigación.

# **Anexos**

**Anexo 1:**

**FODA de la empresa la Esquinita.**

**Cuadro No. 1 FODA General.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad laboral</li><li>• Instalaciones ventiladas</li><li>• Cuenta con maquinaria y equipo suficiente.</li><li>• Suficiente personal</li><li>• Accesibilidad a precios</li><li>• Ubicación estratégica del negocio</li><li>• Experiencia en el mercado</li><li>• Presentación personal</li><li>• Paga salarios mínimos</li><li>• Cuenta con capital propio</li><li>• Infraestructura propia</li><li>• Solvencia en pagos</li><li>• Menú variado para los clientes</li><li>• Feriados legales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de suministro para desempeñar funciones laborales</li><li>• Irresponsabilidad laborales</li><li>• Falta de un contrato laboral</li><li>• Deficiencia de reclutamiento y selección de personal</li><li>• Débil comunicación entre colaboradoras</li><li>• Espacio reducido para atención al cliente.</li><li>• Falta de un manual de funciones</li><li>• Demora en el despacho de algunos platillos</li><li>• Falta de personal bilingüe</li><li>• No cuenta con servicio de sanitarios.</li><li>• No cuenta con área de parqueo para clientes</li><li>• No tiene reparto a domicilio</li><li>• Falta de publicidad</li><li>• No perfiles definidos del puesto</li><li>• Falta de tecnología</li><li>• Falta de reglamento interno</li><li>• No existe capacitación para colaboradores</li></ul>

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con proveedores de calidad</li> <li>• Empleo para personas sin estudios</li> <li>• Ser reconocidos por clientes de diferentes aldeas y municipios</li> <li>• Incremento de clientes</li> <li>• Descansos semanal</li> <li>• Superación laboral y estudios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia</li> <li>• Incrementos de los precios de insumos</li> <li>• Demanda laboral por parte de las colaboradoras</li> <li>• Incremento en tasas de impuestos para empresa</li> <li>• Aumento del consumo de energía eléctrica</li> <li>• Inseguridad con las instalaciones por la delincuencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 2**

Cuadro No. 2: Sistematización del problema del comedor La Esquinita.

<b>Efecto</b>	<b>Causa</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Control de pronóstico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil comunicación entre compañeras</li> <li>• Evasión de responsabilidades</li> <li>• Deficiencia en el desempeño laboral</li> <li>• Recarga de trabajo en alguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia de control de funciones</li> <li>• No existe una descripción y especificación de puestos</li> <li>• Falta de un proceso de reclutamiento y selección de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de actividades</li> <li>• Deficiencias en la estructuración del organigrama</li> <li>• Falta de recursos humanos idóneo</li> <li>• Malos manejos en la administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los puestos de trabajo en el comedor la Esquinita, ubicado en el departamento de Chiquimula</li> </ul>

<p>colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconformidad por funciones asignadas</li> <li>• Conflictos entre colaboradores por asignación de tareas</li> <li>• Deficiente comunicación</li> <li>• Falta de presentación de informes</li> <li>• No se tiene personal bilingüe</li> <li>• No se toma en cuenta un perfil para contratar personal.</li> </ul>	<p>personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de infraestructura adecuada</li> <li>• Deficiencia de organización legal</li> </ul>	<p>de funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala comunicación</li> <li>• Incomodidad de los clientes</li> <li>• Recargo de tareas para las empleadas.</li> <li>• Bajo desempeño laboral.</li> </ul>	
---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia



**Cuestionario dirigido a la propietaria del comedor la Esquinita.**

**Instrucciones: se le presenta una serie de preguntas dicotómicas darles respuesta. La cual debe marcar una X. Gracias**

**Demográfico**

**Edades:**

10-25

25-40

40-adelante

Sexo: Femenino

masculino

Nivel económico: pobre

medio

alto

Rango salarial: Q 1,000-Q3, 000

Q3, 000-6,000

Q6, 000-10,000

**1. ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?**

Propietaria

Cajera

Mesera

Cocinera

Supervisora de cocina

Auxiliar

**2. ¿Cómo se siente las funciones de trabajo asignadas a su puesto de trabajo?**

Poco cargada

medio cargadas

altamente cargadas

**3. En su puesto de trabajo maneja fondos**

Si  no

**4. ¿Qué herramientas o equipos utiliza para el desempeño de su puesto de trabajo**

Mob. Y equipo de cocina  otros

**5. Tiene bajo su responsabilidad documentos confidenciales**

Si  no

**6. El puesto que usted desempeña tiene acceso a la información confidencial**

Si  no

**7. A quien se dirige en caso de que sufra una dificultad**

Jefe inmediato  subordinado  compañero  otro

**8. Con que frecuencia tiene comunicación con su jefe o jefe inmediato**

Siempre  pocas veces  nunca

**9.Cuál es el medio utilizado para comunicarse con su jefe inmediato(comunicación informal)**

Verbal  teléfono  correo  otros

**10. ¿En su puesto de trabajo es necesario la comunicación fuera del Comedor?**

Proveedores  clientes  acreedores

**11. ¿Cuál es su nivel académico**

Primaria  diversificado  universitario  ninguno

**12. ¿Es necesario el nivel académico para desempeñar su puesto?**

Si  no

**13. ¿cuántos años tiene de elaborar para el Comedor la Esquinita?**

Día  Meses  años

**14. ¿Cuánto tiempo de experiencia mínima se necesita para desempeñar el puesto?**

Horas  días  semanas  meses  años

**15. Para el puesto que desempeña ¿Qué habilidades se requieren?**

Anexo No. 5



UNIVERSIDAD PANAMERICANA–UPANA-  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMÓN. DE EMPRESAS, PROGRAMA –ACA-

Guía de entrevista inicial a la Propietaria de la empresa La Esquinita.

Datos generales

Nombre de la propietaria:

Cargo dentro de la empresa:

Profesión:

Dirección de la empresa:

Como fue fundada la empresa

Teléfono:

Representante legal:

Inicio de operaciones de la empresa:

En qué régimen se encuentra inscrito:

Cuántas empleadas actualmente:

Existe un estudio por otros universitarios anteriormente.

Anexo 5.

COMEROR "LA ESQUINITA"

3ª calle y 8ª Avenida local No. 145 mercado municipal, Zona 1 Chiquimula, Chiquimula.

tel: 5771-7276

Nit: 5762024-5

SEÑOR:

César Fernando Orellana

Director de Panamericana

Zacapa, Zacapa.

Cordial Saludo,

Yo Oneyda Vidal Brenes quien me identifico con No. De DPI 1597318952001, propietaria del Comedor la Esquinita, doy autorización para que la estudiante Vanesa Suseth España Vidal realice su investigación correspondiente en las instalación y cualquier información que le pueda brindar, durante el tiempo necesitado.

Para el comedor es muy importante que la formación impartida se nutra de la realidad del sector de servicios de comedores del departamento de Chiquimula, por este medio se da la autorización correspondiente ya que la empresa se verá beneficiada en la medida que de acuerdo al avance en nuestro proceso formativo relacionemos los informes con criterio y objetividad de calidad que permita identificar oportunidad de mejora la empresa.



FIRMA DE LA PROPIETARIA:

ONEYDA VIDAL BRENES