

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis de puestos por competencias de Distribuidora El Estilo, S.A., del
municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ana Verónica Mayorga Barahona

Zacapa, septiembre 2015

**Análisis de puestos por competencias de Distribuidora El Estilo, S.A., del
municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ana Verónica Mayorga Barahona

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, (**Asesor**)

Lic. Oscar René Morales Calderón, (**Revisor**)

Zacapa, septiembre 2015

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

Vice Decano

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez
Examinador

Lic. Oscar Aníbal Rodríguez Salguero
Examinador

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa
Examinador

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Asesor

Lic. Oscar René Morales Calderón
Revisor

REF.:C.C.E.E.0196-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE AGOSTO DEL 2015
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciado Oscar Morales Calderón, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Análisis de puestos por competencias de Distribuidora El Estilo, S.A., del municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa Guatemala", Presentado por él (la) estudiante Ana Verónica Mayorga Barahona, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.973, de fecha 27 de junio del 2015; **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

Zacapa, 29 de noviembre de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis de puestos por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A, del municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa Guatemala.**" realizado por la estudiante: **Ana Verónica Mayorga Barahona**, 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 la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y cinco (85) 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

Nombre completo del revisor: Oscar René Morales Calderón
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 12245
Dirección: Colonia San José Las Flores, Zacapa
No. Teléfono Of. 79578686
No. Teléfono Cel. 59514998
E-Mail oscar@oscarcalderon.com

Zacapa, 10 de enero de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Análisis de puestos por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A, del municipio de Estanduela, departamento de Zacapa Guatemala."** realizado por la estudiante: **Ana Verónica Mayorga Barahona**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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



Lic. Oscar René Morales Calderón

Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1204.2015

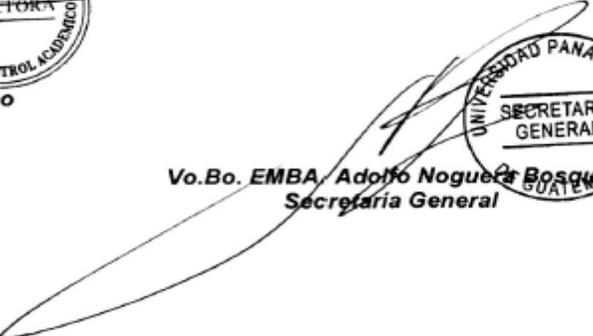
*El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Ana Verónica Mayorga Barahona** con número de carné 1016546, aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de junio del año dos mil quince.*

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA, Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Pamela R.
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios

Por brindarme el entendimiento que me ha permitido culminar esta etapa, por llenar mi vida de bendiciones maravillosas y colocar en mi camino personas especiales que me ayudaron a alcanzar mis objetivos, infinitamente gracias por todo.

A mi familia

A mi padre Q.E.P.D. Manuel Francisco Mayorga Barahona por darme la vida, ya que gracias a él y a mi linda mamá Elvira Barahona Salguero estoy en este mundo, gracias por su apoyo incondicional, en especial a mi hermano Juan Carlos Mayorga Barahona, Reina Mayorga Salguero, Aníbal Mayorga Salguero y Hugo Leonel Barahona, los quiero mucho son mi razón de ser.

A mis amigos

Por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de estos cinco años de estudio, gracias por su amistad: Kendy Archila, Auder Oliva, Ever Morales, Jonas Zabaleta, Abigail Castañeda, Yerania Alvarado, Gustavo Cabrera, Donnys Leiva.

A la Universidad Panamericana

Por ser Centro del saber.

Lista de contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Marco Teórico	22
1.2.2 Análisis de puestos de trabajo	27
1.2.3 Competencias de la organización, y de los individuos	35
1.3 Planteamiento del Problema	40
1.4 Justificación	41
1.4.1 Pregunta de investigación	42
1.5 Objetivos	42
1.5.1 General	42
1.5.2 Específicos	42
1.6 Alcances y límites	43
Capítulo 2	
2.1 Metodología	44
2.2 Sujetos de la investigación	45
2.3 Instrumentos de investigación	45
2.4 Aportes	47
Capítulo 3	
3.1 Presentación de resultados	48
3.2 Análisis de resultados	58
Capítulo 4	
4.1 Propuesta	61
4.1.1 Métodos para definir las competencias en Distribuidora el Estilo, S.A.	69
4.1.2 Descripción del perfil por competencias de Distribuidora el Estilo S. A	79
4.1.3 Capacitación y entrenamiento	83
4.1.4 Remuneraciones y beneficios	85

4.1.5 Diccionario de competencias	118
4.1.6 Presentación de la propuesta con las diferentes áreas	125
4.1.7 Programa de implementación del nuevo manual por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A.	130
Conclusiones	132
Referencias	133

Lista de anexos

Anexo No. 1 Entrevista guiada dirigida al representante legal de Distribuidora e Estilo, S.A.	135
Anexo No. 2 Cuestionario dirigido a los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A.	140
Anexo No. 3 Escala de Likert dirigida al representante legal y empleados de Distribuidora	142
Anexo No. 4 Cuestionario dirigido al representante legal empleados de Distribuidora	144
Anexo No. 5 Cronograma de actividades	150

Lista de tablas

Tabla No. 1 Revisión de misión	70
Tabla No. 2 Borrador de competencias	72
Tabla No. 3 Valoración de competencias	73
Tabla No. 4 Formato de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas	75
Tabla No. 5 Proceso para establecer actividades esenciales y competencias requeridas	76
Tabla No. 6 Competencias específicas para los puestos de Distribuidora el Estilo S.A	77
Tabla No. 7 Descripción del perfil por competencias de Distribuidora el Estilo S. A	78
Tabla No. 8 Evaluación de competencias de Distribuidora el Estilo S. A.	80
Tabla No. 9 Necesidad de capacitación entrenamiento de Distribuidora el Estilo S. A.	84
Tabla No. 10 Propuesta de capacitación por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A.	85
Tabla No. 11 Beneficios por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A.	86
Tabla No. 12 Presupuesto para la ejecución de la propuesta	128
Tabla No. 13 Programaciones para dar a conocer el manual por competencias	131

Lista de gráficos

Gráfico No. 1	¿Existe un manual de puestos y funciones?	51
Gráfico No. 2	¿Por qué medios da a conocer las funciones la empresa?	51
Gráfico No. 3	¿Tiene usted los conocimientos, habilidades, experiencia?	52
Gráfico No. 4	¿Ejerce más de una función dentro de la empresa?	52
Gráfico No. 5	¿Trabaja usted en el puesto para el cual fue contratado?	53
Gráfico No. 6	¿Las funciones que realiza están definidas en base a la misión, visión, objetivos de la empresa?	53
Gráfico No. 7	¿La empresa trabaja con un modelo de competencias?	54
Gráfico No. 8	¿Conoce quién es su jefe inmediato?	54
Gráfico No. 9	¿Es supervisada la labor que usted realiza, por su jefe inmediato?	55
Gráfico No. 10	¿Cada cuánto se supervisa la labor?	55

Resumen

La competencia laboral hoy en día es, la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada, son capacidades reales y demostradas, la mayoría de definiciones basadas en competencias reflejan una mezcla de conceptos que amerite desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo, así como las habilidades, características, conocimientos, actitudes, que debe de tener un ser humano.

Se realizó un análisis de la situación actual en Distribuidora el Estilo, S.A. tomando en cuenta todas las áreas y todos los puestos de la empresa, entre ellos se mencionan los problemas principales, deficiencias en el control de mercaderías, control de efectivo, el personal no está apto a cambios, no saben cuáles son sus funciones principales y en general, no tienen conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento, no están actualizado en procesos en áreas designadas, no hay descripción de puestos.

El objetivo general: analizar los puestos de trabajo en Distribuidora el Estilo, S.A., para verificar si están acordes con lo que la empresa requiere, objetivos específicos: verificar si los niveles jerárquicos dentro de la Distribuidora, están acordes a los objetivos organizacionales; describir los puestos de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A., con el fin de tener a la persona idónea en cada puesto; conocer los requerimientos que necesita un candidato idóneo para ocupar una plaza en la Distribuidora; establecer competencias necesarias por parte de los empleados, para ocupar una plaza en la Distribuidora. Se realizó una investigación descriptiva, con diseño mixto, utilizando los siguientes instrumentos: entrevista guiada, encuesta, escala Likert.

Se llegó a la conclusión la carencia de un documento, donde se establezcan las responsabilidades, tareas, obligaciones, perfiles de cada puesto de trabajo.

Propuesta de solución: crear un manual de puestos por competencias, donde se establezcan los deberes, derechos, obligaciones, perfiles, requisitos, cualidades, competencias, para un puesto de trabajo en Distribuidora el Estilo, S.A.

Introducción

Para realizar un modelo de competencias se requiere conocer: visión y misión de la empresa, definir las competencias requeridas por la empresa, prueba de competencias a los empleados, validación de competencias, diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. Así poder implantar la gestión por competencias: definición de las competencias, definición de grados o niveles, descripción de puestos, con su respectiva asignación de competencias y grados, evaluación de las competencias del personal, implantación del sistema.

El análisis de puestos en una empresa es indispensable, para establecer las funciones de los puestos que integran cada área, así como los requisitos tanto físicos como intelectuales que tiene que tener la persona que cubra dicha plaza.

Distribuidora el Estilo, S.A. se dedica a la venta de aparatos eléctricos, artículos de oficina y equipo de uso doméstico (línea blanca), permitiendo ganar participación en el mercado y mejorar día con día. Por lo cual la presente Practica Empresarial Dirigida -PED- tiene como finalidad contribuir a la empresa, mejorando sus procesos internos actuales, según el diagnóstico que se obtuvo de la investigación, se determinó que la empresa tiene algunos problemas actuales provenientes de la falta de un análisis de puestos por competencias. La investigación se realizó por medio del tipo descriptiva, con diseño mixto, utilizando los tipos de instrumentos “entrevista, encuesta, escala Likert” a los 25 empleados que actualmente tiene la empresa.

Considerando toda la información recabada, se llegó a la conclusión la carencia de un manual de puestos por competencias para Distribuidora el Estilo, S.A. que permita identificar las, responsabilidades obligaciones de cada empleado, así como los perfiles, competencias, funciones de cada puesto.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Historia

Distribuidora el Estilo, S.A. inició sus operaciones el 15 de junio de 2005 con una tienda individual denominada Almacén la favorita, vendiendo artículos y equipo de uso doméstico. El 20 de mayo de 2006, se percataron que era un negocio que producía ganancias rentables y que daba estabilidad económica, por lo que decidieron ampliar su tienda; fundando Distribuidora El Estilo, S.A. el 30



de julio del mismo año ubicándola en el municipio de Estanzuela, Zacapa con el nombre comercial agencia San Diego I; un año después ampliaron sus servicios ubicando otra tienda más en el municipio de Zacapa con el nombre comercial Agencia San Diego II y luego otra

tienda en el municipio de Teculután, Zacapa en el año 2010 con el nombre comercial Agencia San Diego III.

Distribuidora el Estilo, S.A. Cuenta con tres agencias de venta, las cuales se ubican en:

- ✓ 2da calle B 2-58 zona 1 Estanzuela, Zacapa.
- ✓ 6ta calle zona 1 Colonia La Soledad, zona 1 Zacapa.
- ✓ 2da calle D 2-58 zona 1 Teculután, Zacapa.

- Naturaleza del Negocio

Venta al por menor y mayor de aparatos eléctricos, artículos de oficina y equipo de uso doméstico (línea blanca).

- Régimen en el que está inscrito en la SAT

Distribuidora el Estilo S.A., está inscrita en el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas, forma de pago trimestral y declaración jurada anual.

- Visión

Ser la empresa número uno en el oriente que se dedique a la venta de aparatos eléctricos, artículos de oficina y equipo de uso doméstico (línea blanca), permitiendo ganar participación en el mercado y mejorar día con día.

- Misión

Ofrecer un servicio innovador y único, entregando la más completa variedad de aparatos eléctricos, artículos de oficina y electrodomésticos, con la mejor calidad, garantía y facilidades de pago, superando las expectativas de nuestros clientes.

- Objetivos

- ✓ Objetivo general

Promover los mejores diseños en muebles, escritorios, amueblados de sala, de comedor, etc.

- ✓ Objetivos específicos

- Ser la empresa líder en venta de muebles y electrodomésticos.
- Lograr el 100% de las ventas de nuestro producto y obtener mejores ganancias.
- Proporcionar a las personas que deseen obtener una línea de electrodomésticos, línea blanca, vehículos de transporte (motocicletas) con cuotas accesibles y de mejor precios ofertados en el mercado logrando.

- Estrategias

Buscar alternativas dentro de la empresa, para que existan mejoras prácticas día a día, y así ser la mejor opción en venta de muebles, aparatos y equipos de uso doméstico. Innovar en diseños, calidad, estructura, etc.

- Valores

- ✓ Excelencia: no nos basta con hacerlo bien, nuestro compromiso es ofrecer un servicio cada vez más innovador con el objetivo de superar las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Honestidad: ser honesto en todas las operaciones que se realicen en la empresa.
- ✓ Integridad: todo lo que hacemos se rige en la moral y ética de nuestros valores es uno de los que hacemos sentir en cada contacto con nuestros clientes.
- ✓ Responsabilidad: estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes siendo para nosotros nuestra prioridad el cumplimiento.
- ✓ Calidad: entregamos confianza y satisfacción en cada una de las ventas que se realizan.

- Políticas

- a) Los créditos son autorizados por el gerente de agencia.
- b) El gerente financiero es el responsable de solicitar y recibir los estados de cuentas bancarias y el departamento de contabilidad prepara las conciliaciones.
- c) Los cheques son preparados por la gerencia financiera y entregados por el departamento de contabilidad.
- d) Los reportes de registro, control de ingresos y egresos se efectúan diariamente.

- e) Los conteos físicos de mercadería en existencia se realizan cada mes.
- f) El vendedor realiza personalmente los depósitos de los ingresos por ventas de forma diaria, si excede de Q.5, 000.00.
- g) Los arqueos de caja chica son realizados cada dos meses por auditoría interna.

- Base legal

- ✓ SAT

- a) Impuesto sobre la renta (ISR), régimen sobre utilidades de actividades lucrativas, forma de pago trimestral y declaración jurada anual, (Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria del Congreso de la República de Guatemala.
- b) Impuesto al valor agregado (IVA), régimen general. Contribuyentes que realizan actividades locales y de exportación. Declaración jurada y pago mensual, (Decreto Número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado del Congreso de la República).
- c) Impuesto de solidaridad, acreditable al impuesto sobre la renta (ISR), forma de pago trimestral, (Decreto 73-2008)

Distribuidora El Estilo, S.A., inició sus actividades comerciales inscritas con el número 45687, folio 374 del libro 47 en el registro mercantil de la república, como única categoría a partir del 30 de julio de 2006. Dicha distribuidora está inscrita bajo el registro tributario unificado de la Superintendencia de administración tributaria (SAT), con el número de identificación tributaria (NIT) 45908-7.

✓ Laboral

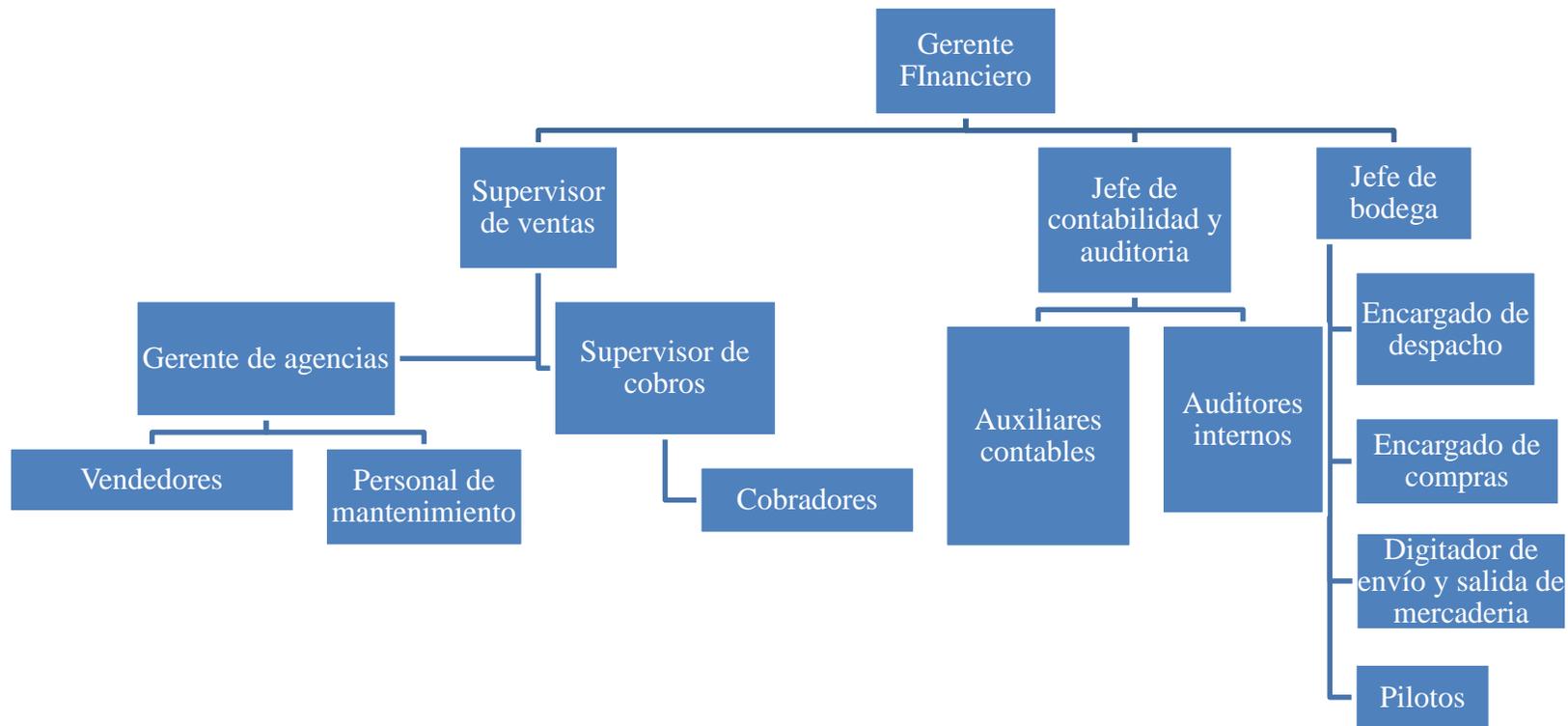
Se rige por las condiciones y políticas que estipula el código de trabajo (Decreto 14-41).

✓ Mercantil

Se encuentra inscrito en el registro mercantil, según lo establecido en el artículo 10 (Decreto 2-70) del código de comercio.

Figura No. 01

- Estructura organizacional de Distribuidora el Estilo, S.A.



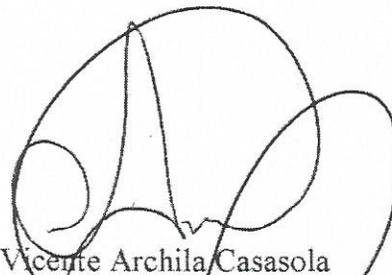
Fuente: Información proporcionada por el área de contabilidad.

Zacapa 10 de Junio de 2014

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Coordinador de la Carrera
Universidad Panamericana Zacapa

Por este medio quiero enviarle un cordial saludo, deseándole éxitos en las actividades que realiza. El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se autorizó a la señorita Ana Verónica Mayorga Barahona, alumno de la universidad que usted dirige, para que realice su práctica empresarial dirigida en esta empresa, y poder así colaborar en actividades estudiantiles que conlleven su pensum de estudios.

Atentamente;



Vicente Archila Casasola
Representante Legal
Distribuidora el Estilo, S.A.

Recopilación de información por medio de:

a) Diagnóstico

Boleta de recopilación de información de la empresa objeto de estudio.



**Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas**

Datos generales

1. Nombre de la empresa: Distribuidora el Estilo, S.A
2. Tipo de empresa: Distribuidora que se dedica a la venta de muebles y electrodomésticos
3. Fecha de constitución: 30 de julio del 2006
4. Actividad económica: Distribuidora que se dedica a la venta al por menor y mayor de aparatos eléctricos, artículos de oficina, y equipo de uso doméstico (línea blanca).
5. Dirección: “2da calle B-58 Zona 1 Estanzuela, Zacapa.
6. Teléfono (s): 7933-8484 (fax) 7933-8484
7. E-mail: contabilidad@lasagenciasdelpueblo.com
8. Representante legal: Vicente Archila Casasola

Captura de información

Fecha: del: 04-06-2014 al: 06-06-2014

A cargo de: Ana Verónica Mayorga Barahona

b) Análisis FODA

✓ Área objeto de análisis: Administración



Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de buena calidad. - Programas avanzados. - Sistema eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe personal directamente para esta área. - Falta de programas de capacitación. - Falta de manuales (funciones, perfiles, procedimientos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un programa; que permita obtener nuevos conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No contratar a empleados especializados en el área.

Fuente: Elaboración propia.



✓ Área objeto de análisis: Ventas

Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de negociación con proveedores. - Volumen de compras - Experiencia en la producción de todo tipo de muebles y electrodomésticos. - Canales de distribución - Ofrecer productos de buena calidad. - Estilos innovadores de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco personal de ventas - No tiene segregación de funciones. - Productos de estilos antiguos. - Falta de manuales (funciones, perfiles, procedimientos). - Personal sin experiencia, sin conocimientos. - Poca recuperación de lo que adeudan los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de mercados. - Mejor posicionamiento en el mercado. - Ubicación estratégica - Alianza con otras empresa (instituciones financieras) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que se dedican al mismo mercado. - Crisis económica. - Tiendas con venta de tipo autoservicio y que tenga muchos empleados capacitados en la rama.

Fuente: Elaboración propia.

✓ Área objeto de análisis: Finanzas



Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos. - Contar con auditores para verificación del cumplimiento de todas las áreas. - Registros contables actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un manual de procesos contables. - El contador general vela por los procesos administrativos y tiene poco tiempo para ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que ofrezca capacitación sobre los impuestos (SAT). 	<ul style="list-style-type: none"> - Que cambien los porcentajes o implementen nuevo impuesto y no se cuente con la información.

Fuente: Elaboración propia

✓ Área objeto de análisis: Gerencia



Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación hacia los empleados. - Cuenta con objetivos establecidos. - Determinación de valores - Tienen una visión y misión. - Instalaciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> - No tienen manuales para procesos de integración, selección, reclutamiento. - No tienen plan de capacitaciones, para nuevos conocimientos. - No cuentan con análisis de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaciones sobre productos. - Expansión a otros departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica. - La competencia desleal.

Fuente: Elaboración propia

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Cuestionario estructurado para diagnóstico general de Distribuidora el Estilo, S.A.

1. ¿Cuál es la actividad principal de la Distribuidora?

Se dedica a la venta al por menor y mayor de aparatos eléctricos, artículos de oficina, y equipo de uso doméstico (línea blanca).

2. ¿Qué cantidad de empleados tiene en la Distribuidora

25 empleados.

3. ¿Cuántos años lleva la distribuidora prestando sus servicios?

8 años.

4. ¿Está dispuesto a que se realice una Práctica Empresarial Dirigida en la Distribuidora que usted administra?

Sí, siempre y cuando la información no sea divulgada.

5. ¿Está dispuesto a brindar información administrativa y financiera de la Distribuidora?

Si, ya que esta práctica puede ayudar a la empresa para crecer en las diferentes áreas que se desenvuelve.

6. ¿A qué impuestos está afecto la Distribuidora?

- ✓ ISR, régimen sobre utilidades de actividades lucrativas forma de pago trimestral y declaración jurada anual, (Decreto Número 10-2012).
- ✓ IVA, régimen general (Decreto Número 27-92).
- ✓ Impuesto de solidaridad, (Decreto 73-2008).

7. ¿En qué área considera que puede realizarse la Práctica Empresarial Dirigida?

Recursos humanos o administración, debido que la empresa no cuenta con ese departamento, y por ello aumentan errores administrativos y no existe una buena organización.

8. ¿Cree que la Distribuidora cuenta con algún problema económico, financiero o contable?

Actualmente no cuenta con problema económico, financiero o contable, pero si cuenta con ciertos problemas administrativos.

9. ¿Podría indicar en qué áreas de trabajo tiene situaciones contrarias que están o pueden afectar en el futuro el desempeño de su empresa?

No existe un departamento o área que se dedique a velar por los empleados de la Distribuidora, para mejorar procesos e innovar, así reducir errores administrativos.

- ✓ No hay segregación de funciones, esto puede llevar a descontroles en artículos.
- ✓ No hay suficiente personal, y los empleados tienen que realizar las cosas ligeras y no las hacen de la mejor manera, debido que les queda poco tiempo.
- ✓ El poco conocimiento de los empleados puede afectar las situaciones actuales y futuras de la empresa.

10. ¿Favor de indicarme qué tipo de problemas se dan actualmente dentro de su empresa?

Enumerarlos en orden prioritario.

Área de trabajo	Problemas actuales (Síntomas)
Administración	<ul style="list-style-type: none">- Extravió de mercaderías.- Descuadres de efectivo.- El personal no está apto a cambios.- No hay rendimiento por parte de los empleados, por falta de conocimientos.- No saben cuáles son sus funciones principales y en general.- No existe descripción de cada puesto.- No tienen la habilidad, aptitudes, conocimientos profesionales.- No están actualizados en los procesos.- No tienen motivación propia.- Desconcentración en el proceso administrativo.
Ventas	<ul style="list-style-type: none">- Poca recuperación de lo que adeudan los clientes.- Baja en las ventas en el último año.- Extravió de artículos.- Descuadres de efectivo

Fuente: Elaboración propia.

11. ¿De acuerdo a los problemas anteriores me podría indicar las causas posibles de los mismos?

Área de trabajo	Problemas actuales (Síntomas)	Posibles causas
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Extravió de mercaderías. - Descuadres de efectivo. - El personal no está apto a cambios. - No hay rendimiento por parte de los empleados. - No saben cuáles son sus funciones principales y en general. - No tienen la habilidad y conocimientos profesionales. - No están actualizados en los procesos en cada área correspondiente. - No tienen motivación propia. - Desconcentración en el proceso administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descuido en las áreas asignadas. - No existe segregación de puestos. - Por las múltiples funciones que realiza. - No cuentan con manual de puestos y funciones. - No hay supervisión por parte de los encargados o gerentes. - No reciben capacitaciones constantes. - No existe departamento de recursos humanos. - El personal contratado no cumple con el perfil para el puesto a cubrir. - No tienen un proceso de integración, reclutamiento, selección y capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Área de trabajo	Problemas actuales (Síntomas)	Posibles causas
Ventas	Poca recuperación de lo que adeudan los clientes, baja en las ventas en el último año.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal de cobros sin seguir un proceso de selección y reclutamiento formal, y capacitaciones. -Por no tener los conocimientos adecuados sobre los artículos a vender. -Por los problemas económicos existentes a nivel mundial. - Devaluación de la moneda. - Se tienen deficiencias en la calidad y servicio, debido a la gran cantidad de funciones a ejecutar. <p>Poco personal para el área de ventas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

12. ¿De los problemas anteriores indique tres que a su discreción deben resolverse de manera inmediata?

Problemas
<ul style="list-style-type: none">- Extravío de artículos, por falta de concentración, poco personal, y múltiples tareas a realizar.- Falta de actualización en los procesos.- Personal no llena los requisitos del puesto.- Descuadres de efectivo, no saben cuáles son sus funciones principales y en general.- Falta de actualización en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.



c) Diagnóstico específico

Área	Indicador a observar	Observaciones
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Descuido en las áreas asignadas. - No existe segregación de puestos, por las múltiples funciones que realiza. - No cuentan con personal adecuado para el puesto. - No cuentan con manual de puestos y funciones. - No hay supervisión por parte de los encargados o gerentes. - No reciben capacitaciones constantes. - No existe departamento de recursos humanos. - El personal contratado no cumple con el perfil para el área a cubrir. - No tienen un proceso de reclutamiento, selección y capacitación. - El personal no está apto a cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdida de artículos. - Descuadres de efectivo. - El personal no está apto a cambios. -No hay rendimiento por parte de los empleados. -No saben cuáles son sus funciones principales y en general. -No tienen la habilidad y conocimientos profesionales. -No están actualizados en los procesos. -No tienen motivación propia. -Desconcentración en el proceso administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

Área	Indicador a observar	Observaciones
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal de cobros sin seguir un proceso de selección y reclutamiento formal, y capacitaciones. -Por no tener los conocimientos adecuados sobre los artículos a vender. -Por los problemas económicos existentes a nivel mundial. - Devaluación de la moneda. Se tienen deficiencias en la calidad y servicio, debido a la gran cantidad de funciones a ejecutar. - Poco personal para el área de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca recuperación de lo que adeudan los clientes. -Baja en las ventas en el último año.

Fuente: Elaboración propia.

- Cuadro diagnóstico, sistematización del problema



Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
<p>Se determinó según investigación realizada a Distribuidora el Estilo, S.A. que actualmente tiene deficiencias internas, en el control de mercaderías, control de efectivo, el personal no está apto a cambios, no hay rendimiento, no saben cuáles son sus funciones principales y en general, no tienen conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos, no están actualizados en procesos en las áreas asignadas.</p>	<p>Se pudo observar que Distribuidora el Estilo, S.A. cuenta con poco personal, lo cual afecta el servicio que se le brinda a los clientes, y por lo cual realizan múltiples funciones lo que causa deficiencias a la empresa, en los procesos que se manejan en ella, no tienen una descripción de puestos, ni perfil de la empresa no tiene el personal adecuado de acuerdo a los requisitos que debe de llenar la persona al ser contratado.</p>	<p>Actualmente Distribuidora, carece de un manual de funciones y descripción de puestos, por lo cual no tiene al personal idóneo en cada plaza, por tal motivo se establece crear un análisis de funciones, que permita tener a la persona adecuada y saber qué requisitos, conocimientos, actitudes, habilidades; debe de cumplir para optar a dicho puesto.</p>	<p>Si Distribuidora el Estilo, S.A. contará con un análisis de puestos, para saber cuáles son las funciones de cada plaza, así como tener personal competente para cubrirla, el modelo a utilizar es con respecto al autor Alles (2006), “Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias ” que se refiere a las características de personalidad, devenidas, comportamientos, modelos, que generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, así mismo se empleará un modelo</p> <p>Para controlar la situación.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.2 Marco teórico

1.2.1 Administración de recursos humanos

Según Dessler (2011), se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control; en conjunto, estas funciones representan el proceso de administración. (Dessler, 2009).

Así mismo Chiavenato (2007), comenta que los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas; el ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Chiavenato (2007), comenta que la administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:

- ✓ Alcance de los objetivos.
- ✓ Por medio de personas.
- ✓ A través de técnicas.
- ✓ En una organización.

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral. (Alles, 2000).

- ✓ Reclutar y seleccionar empleados.
- ✓ Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
- ✓ Capacitar y entrenar.
- ✓ Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- ✓ Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- ✓ Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- ✓ Despedir empleados.

- ¿Por qué es importante la administración de los recursos humanos?

Comenta Alles (2000), que es para todos los gerentes, para todas las áreas, es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno.

- ✓ Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho.
- ✓ Que la gente no esté comprometida.
- ✓ Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- ✓ Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

- La función de recursos humanos cambio sus prioridades

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de recursos humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades. (Alles, 2000).

- ✓ Los empleados deber ser competitivos
- ✓ El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional: no se pueden improvisar.
- ✓ Los recursos humanos se miden en resultados financieros
- ✓ Recursos humanos debe crear valor, no reducir costes.
- ✓ Recursos humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Según Chiavenato (2007), las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Por lo que describe las políticas de integración, organización, de recursos humanos.

- Para Chiavenato (2007), las Políticas de integración de recursos humanos.
- ✓ Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos), los recursos humanos necesarios para la organización.
- ✓ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- ✓ Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

- Menciona Chiavenato (2007), las políticas de organización de recursos humanos son:
- ✓ Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- ✓ Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- ✓ Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

Todas las organizaciones hacen algo, muchas hacen lo mismo, si bien eso mismo puede ser diverso en cada caso, Chiavenato (2007), menciona que lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos (*commodities*) comunes en el mercado. Cada organización debe describir sus competencias esenciales que son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.

- El capital intelectual de la organización según el autor Chiavenato (2007), está constituido de activos intangibles como:

- ✓ Capital interno: Comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna. (Chiavenato, 2007).

- ✓ Capital externo: Comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes. (Chiavenato, 2007).

- ✓ Capital humano: Es el capital de gente, de talentos y de competencias; la competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles; no es suficiente tener personas, son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes; de este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas; su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. (Chiavenato, 2007).

- Las competencias en el desarrollo de recursos humanos

Según el autor Alles (2006), en su libro dirección estratégica de recursos humanos, dice que manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias es posible.

Según Alles (2006) en su libro Dirección estratégica de recursos humanos (ALLES, 2006), la administración de recursos humanos implica “gobernar, regir, aplicar” el capital humano de una organización, además de la aplicación de diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- ✓ Reclutar y seleccionar empleados
- ✓ Mantener una relación legal (pago salarios y beneficios)
- ✓ Capacitar, entrenar y desarrollar competencias.
- ✓ Evaluar el desempeño

- **Capital humano**

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. (Dessler, 2011).

- **Capital humano para los empleadores**

Todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano; el capital humano según, Dessler (2011), se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización; como mencionó un gurú de la administración, “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años”.

- **Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño**

El énfasis en la administración estratégica de recursos humanos es uno de los cambios en las actividades de los gerentes de recursos humanos; Dessler (2009), define el enfoque en la productividad y el desempeño es otro; como señalamos, mayor globalización significa más competencia y más competencia significa mayor presión para disminuir costos y para aumentar la productividad de los empleados.

1.2.2 Análisis de puestos de trabajo

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto; luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo. (Dessler, 2011).

El autor Gómez (2008), indica que el empresario tiene que definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados; esto se hace mejor a través de un análisis del puesto de trabajo, que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis del trabajo supone un estudio meticuloso que revele detalles importantes; concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

- ✓ Una tarea es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.
- ✓ Una obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- ✓ Una responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos; en otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. (Chiavenato, 2007).

- **Relevancia del análisis de puestos**

Dice Werther (2008). Que la información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios.

- **Obtención de información para el análisis de puestos**

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, así evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. (Werther, 2008).

- **Identificación del puesto**

Werther (2008) Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores.

- **Nivel e identificación**

Aquí se inicia con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. A medida que transcurre el tiempo, la estructura básica de la organización tiende a variar, por lo cual un puesto podría pasar de un departamento a otro o incluso a una división distinta. (Werther, 2008).

- **Deberes y responsabilidades**

El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción de las acciones que la persona efectúa para cumplir con sus obligaciones y las condiciones en que se llevan a cabo. Los aspectos de responsabilidad adquieren mayor importancia. (Werther, 2008).

- **Preparación y selección**

Cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En ocasiones es conveniente definir las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable por la toma de decisiones, si le corresponde el control del flujo general del trabajo, si está a cargo de la organización general y de la planeación a futuro, y otras funciones gerenciales. (Werther, 2008).

- **Características individuales y del trabajo**

Además de la información necesaria sobre el puesto en sí, Werther (2008), los analistas deben obtener datos sobre aspectos relevantes de la persona, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información sobre el entorno en que se lleva a cabo el trabajo ayuda también a comprender el puesto.

- **Niveles de desempeño**

El cuestionario debe incluir información sobre los niveles de desempeño que se emplean para evaluar si el empleado está logrando satisfactoriamente sus objetivos. Cuando los objetivos o niveles de desempeño no se han determinado bien o de manera clara, el analista de puestos puede solicitar sus comentarios al supervisor o a expertos como los ingenieros industriales, para fijar niveles de desempeño adecuado y razonable. (Werther, 2008).

- **Obtención de datos**

Existen diversas maneras de obtener la información, Werther (2008), que deberá contener el formulario de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convengan a su situación especial.

- Conceptos básicos de análisis de puestos

- ✓ El autor Chiavenato (2007), define el concepto de puesto igual que el concepto de departamento, es un subproducto del modelo burocrático de administración; es la consecuencia del método cartesiano y de la división del trabajo organizacional que imperó durante casi toda la era industrial.
- ✓ ¿Qué es un puesto? “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. (Chiavenato, 2007).
- ✓ Descripción de puestos; Chiavenato (2007), comenta que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización; así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto.

- 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. (Gómez, 2008).

Werther (2008). Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía.

- Elementos de una descripción del puesto de trabajo

Las descripciones del puesto de trabajo según el autor Gómez (2008), tienen cuatro elementos claves: información de identificación, descripción del puesto, obligaciones y responsabilidades del puesto y especificadas, las minorías y las personas con alguna minusvalía podrían quedar discriminadas involuntariamente al no satisfacer los requisitos especificados para el 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 y de la verificación de la descripción del puesto.
- ✓ Resumen del puesto de trabajo. 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 del puesto. 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.
- ✓ Especificaciones del puesto y cualificación mínima. El apartado de especificaciones del puesto de trabajo incluye una lista con las características necesarias (CHAS) del trabajador para poder realizar satisfactoriamente el trabajo.

Para Werther (2008). Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- ✓ Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- ✓ Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
 - ✓ Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

- Niveles de desempeño en el puesto

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos. (Werther, 2008).

1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender. (Werther, 2008).

2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. (Werther, 2008).

- Perspectiva general del diseño de puestos

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones y que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada. (Werther, 2008).

- El sistema de información sobre capital humano

Las descripciones de puesto, las especificaciones de puesto, los niveles de desempeño y la identificación de competencias constituyen importantes elementos del sistema de información sobre capital humano. (Werther, 2008).

- Diseño y análisis del puesto de trabajo

Gómez (2008), define el diseño del puesto de trabajo como el proceso de organización del trabajo en tareas necesarias para llevarlo a cabo. Hay distintos enfoques del diseño del trabajo: la simplificación del trabajo, la ampliación del trabajo, la rotación entre trabajos, el enriquecimiento del trabajo y el diseño del trabajo en función de los equipos.

- El trabajo desde la perspectiva de la organización

Gómez (2008), informa que la estructura organizativa hace referencia a las relaciones, formales o informales, entre las personas que forman parte de la organización. Los flujos de trabajo se refieren a la forma de organizar el trabajo para lograr los objetivos de producción y prestación de servicios.

- Estrategia y estructura organizacional

La estrategia empresarial elegida por la dirección determina el tipo de la estructura más apropiada para la organización. Cuando la dirección cambia su estrategia empresarial, también debería plantearse cambios en su estructura organizativa. (Gómez, 2008).

- La estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos, Chiavenato (2007), es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto. (Chiavenato, 2007).

- a. Requisitos intelectuales.
- b. Requisitos físicos.
- c. Responsabilidades que adquiere.
- d. Condiciones de trabajo.

- Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. (Chiavenato, 2007).

- **Requisitos físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la 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 desempeño adecuado del puesto. (Chiavenato, 2007).

- **Responsabilidades adquiridas**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. (Chiavenato, 2007).

- **Condiciones de trabajo**

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. (Chiavenato, 2007).

- **Métodos para la descripción de puestos y el análisis de puestos**

La descripción y el análisis de puestos, Chiavenato (2007), constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos, para Chiavenato (2007), suelen ser los siguientes:

- ✓ Observación directa.
 - ✓ Cuestionario.
 - ✓ Entrevista directa.
 - ✓ Métodos mixtos.
-
- Un análisis de puestos comprende las siguientes etapas
 - ✓ Etapa de planeación 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. (Chiavenato, 2007).

 - ✓ Etapa de preparación es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo a saber. (Chiavenato, 2007).

 - ✓ Etapas de planeación y preparación, estas dos etapas son función de staff predominantemente. El analista de puestos o el que haga las veces de analista de puesto debe planear y preparar todo el material para la obtención de la información sobre los puestos a ser descritos y analizados. (Chiavenato, 2007).

 - ✓ Etapa de realización es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis. (Chiavenato, 2007).

1.2.3 Competencias de la organización, y de los individuos

Partiendo de la base de que las competencias son todo aquello que nos permite actuar eficientemente, podemos identificar las competencias de la organización con las ventajas competitivas duraderas, difícilmente imitables por los competidores, que integran la estrategia organizacional, que permiten diferenciar a una compañía de otras en el mercado y que, de algún modo son el resultado del aprendizaje colectivo de la organización. (Puchol, 2003).

Las competencias laborales según el autor Alles (2006) son:

- ✓ Comportamiento
- ✓ Habilidades
- ✓ Conocimientos
- ✓ Aptitudes
- ✓ Características personales

- **Identificación de competencias**

Un concepto fundamental en la administración del capital humano es la identificación de competencias. Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo; de hecho, se ha creado un sistema nacional de certificación de competencias establecida en varios países del mundo. (Werther, 2008).

- **Ventajas de la identificación de competencias.**

La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas: (Werther, 2008).

- ✓ Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
- ✓ Apoya al desarrollo individual y organizacional.
- ✓ Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Permite la definición de planes de vida y carrera.
- ✓ Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Disminuye la rotación de personal.

- **Técnicas de identificación de competencias**

La identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. No obstante, conforme ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas tales como: entrevistas, ejercicios, búsqueda de hechos. (Werther, 2008).

- Definición de competencia

Según el autor Alles (2006), el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

- ✓ Definición (o revisión) de la visión y misión de la empresa.
- ✓ Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- ✓ Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- ✓ Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- ✓ Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de recursos humanos.
- ✓ Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos precedentes: selección, desempeño, desarrollo.

- Descripción de puestos por competencias incluye (Alles, 2006).

- ✓ Los niveles jerárquicos
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Requerimientos
- ✓ Competencias

- Relación entre conocimientos y competencias. (Alles, 2007).

Competencias	Generan un comportamiento exitoso
Conocimientos	Son necesarios y constituyen la base del desempeño

- Para definir un modelo de competencias, Alles (2007), se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

- Dirección estratégica de recursos humanos

Según Alles (2006), las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización:

- ✓ Competencia cardinal: es aplicable a todos los integrantes de la organización, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. .
- ✓ Competencia específica: aplicable a colectivos específicos, por ejemplo u área de la organización o un cierto nivel, como el general.

- Definición de los niveles de competencia

El autor Alles (2006) presenta una explicación de cada uno de los niveles que se utilizan en un modelo de gestión por competencias.

- a) Alto o desempeño superior; es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño; aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- b) Bueno, por sobre el estándar.
- c) Bueno, en muchos casos suele presentar el nivel requerido para el puesto; no indica una subvaloración de la competencia.
- d) Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

- Procesos que se fundamentan en el análisis y descripción de puestos. (Alles, 2006).

- ✓ Carreras
- ✓ Desempeño
- ✓ Compensaciones
- ✓ Formación/ selección
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Inventario de puestos.

- Análisis y descripción de puestos en gestión por competencias

Alles (2006), en su libro dirección estratégica de recursos humanos, menciona que si una empresa realiza su gestión bajo un esquema de competencias, éstas deben ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes.

La Gestión por competencias de Alles (2005) introduce el concepto de gestión de recursos humanos por competencias como un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas, además define los conceptos principales de competencia, su clasificación, características, elementos, tipos y modelos.

- Proceso para definir las competencias (Alles, 2006).

- ✓ Primer borrador de competencias
- ✓ Análisis y aprobación por la máxima dirección
- ✓ Competencias generales

- Secuencias de las fases de implementación del modelo de gestión basado en competencias (Alles, 2006).

- ✓ Definición de competencias
- ✓ Recoger información
- ✓ Análisis de los puestos de trabajo
- ✓ Elaboración de perfiles de competencias específicas
- ✓ Validar el modelo de competencias
- ✓ Aplicar el modelo de subsistemas de recursos humanos
- ✓ Análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección e incorporación, desarrollo de planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, remuneraciones y beneficios.

1.3 Planteamiento del Problema

El éxito en la empresa depende de ser constante en los procesos internos, mejorarlos día con día, así lograr ser competentes, contando con personal competente, para cumplir con las responsabilidades y obligaciones generadas por el lugar de trabajo. Por tal motivo se realizó un estudio en Distribuidora el Estilo, S.A. del municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa.

Se determinó según investigación realizada a Distribuidora el Estilo, S.A. que actualmente tiene deficiencias internas entre ellas: en el control de mercaderías, control de efectivo, el personal no está apto a cambios, los empleados no saben cuáles son sus funciones principales y en general, no tienen conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos, no están actualizados en procesos en las áreas asignadas, etc.

Se pudo observar que Distribuidora el Estilo, S.A. cuenta con poco personal, lo cual afecta el servicio que se le brinda a los clientes, y por lo cual realizan múltiples funciones lo que causa deficiencias a la empresa; en los procesos que se manejan en ella, no tienen una descripción de puestos, ni perfil de puestos, por lo cual la empresa no tiene el personal adecuado de acuerdo a los requisitos que debe de llenar la persona al momento de ser contratado.

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puestos, las características que debe de tener el personal así como los conocimientos, capacidades, aptitudes, etc. Actualmente Distribuidora el Estilo, S.A. ubicada en el municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa, carece de un manual de funciones y descripción de puestos, por lo cual no tiene al personal idóneo en cada plaza, por tal motivo se establece crear un análisis de funciones, que permita tener a la persona adecuada y saber qué requisitos debe de cumplir para optar a dicho puesto.

El control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa; si Distribuidora el Estilo, S.A. contará con un análisis de puestos, para saber cuáles son las funciones de cada plaza, así como tener personal competente para cubrirla, el modelo que se utilizó, es con respecto al autor (Alles, 2006), “Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias ” que se refiere a las características de personalidad, devenidas, comportamientos, modelos, que generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

- **Título de la investigación**

Análisis de puestos por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A., del municipio de Estanzuela, departamento de Zacapa Guatemala.

1.4 Justificación

Actualmente en Distribuidora el Estilo, S.A., la asignación de funciones para cada trabajador es deficiente, ya que la persona de nuevo ingreso no recibe al momento de ser contratado, cuáles son sus funciones a desempeñar, esto conlleva a realizar múltiples funciones y por el tiempo que es limitado tienden a cometer errores, la empresa no tiene un manual donde establezca el perfil de cada puesto de trabajo y afecta por motivo que al momento de ser contratado no piden requisitos para optar a dicha plaza, no cuentan con un modelo a seguir.

Al realizar un análisis de puestos por competencias, la empresa podrá contratar a la persona idónea para el puesto, así como a reducir deficiencias, debido que tendrá claramente cuáles son sus funciones a desempeñar, basándose a un modelo a seguir, Al no contar con una guía y realizar siempre las mismas operaciones aunque no estén bien, puede ocasionar, pérdida para la empresa, así como a despidos por no desempeñar sus tareas con eficacia y eficiencia.

Si la empresa cuenta con un análisis de puestos por competencia, es de beneficio, para que permita a la empresa eliminar o minimizar problemas que se dan actualmente, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos, también contiene un recuento de conocimientos habilidades, actitudes, aptitudes, y experiencias, que deberían de tener las personas contratadas

1.4.1 Pregunta de investigación

¿Son acordes los puestos de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A., con los que la empresa requiere?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar los puestos de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A. para verificar si están acordes con lo que la empresa requiere.

1.5.2 Objetivos específicos

- Verificar si los niveles jerárquicos dentro de Distribuidora el Estilo, S.A. están acordes a los objetivos organizacionales.
- Describir los puestos de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A. con el fin de tener a la persona idónea en cada puesto.
- Conocer los requerimientos que necesita un candidato idóneo para ocupar una plaza en Distribuidora el Estilo, S.A.
- Establecer las competencias necesarias por parte de los empleados, para ocupar una plaza en Distribuidora el Estilo, S.A.

1.6 Alcances y límites

- Alcances

- ✓ Espacial

La presente investigación se realizó en Distribuidora el Estilo, S.A., del municipio de Estanduela departamento de Zacapa Guatemala.

- ✓ Temporal

El estudio se llevó acabo del 04-06-2014 al 29 de noviembre de 2014, con el fin de llevar a cabo los objetivos tanto generales como específicos.

- ✓ Teórica

El modelo a utilizar es del autor Alles (2006), “Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias; se utilizó este material debido que tiene temas de interés sobre análisis de puestos y funciones por competencias.

- Límites

No se presentaron límites, para la presente investigación.

Capítulo 2

2.1 Metodología

- Tipo de investigación

Se realizó un estudio en Distribuidora el Estilo, S.A. Según el enfoque de la investigación descriptiva.

Hernández (2010), comenta que la investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta.

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva, debido que lo que se pretende lograr en Distribuidora el Estilo, S.A, es análisis sobre los puestos y áreas que actualmente tiene la empresa, que persona es la idónea para cubrir la plaza y cuáles son los conocimientos y perfiles que debe de tener.

- Diseño de la investigación

Para la investigación se utilizó el diseño mixto: Porque tiene estudio documental y de campo; se analizó cuáles son los problemas actuales, se asumió porque se dio, se emplearon conceptos para generalizar las conclusiones, en base a entrevistas, cuestionario, escala de Likert, para determinar un dato estadístico el cual ayudó a darle una solución al problema actual.

2.2 Sujetos de la investigación

- Personas

Gerente financiero	1	Vendedores	6
Gerente de agencias	3	Cobradores	1
Jefe de bodega	1	Auxiliar contable	2
Jefe de contabilidad y auditoría	1	Audidores internos	2
Personal de mantenimiento	1	Encargado de compras	1
Encargados de despacho	2	Digitador de envió y salida de mercadería	1
Supervisor de cobros	1	Piloto	1
Supervisor de ventas	1		

2.3 Instrumentos de investigación

Para la presente investigación se utilizaron:

- ✓ Entrevista.
- ✓ Cuestionario
- ✓ Escala de Likert

- Entrevista, dirigida al representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A. con una serie de 19 preguntas, las cuales serán unas abiertas y otras cerradas, con el fin de obtener información relacionada con los puestos para las diferentes áreas, manuales, proceso de selección y contratación, análisis y descripción de puestos, competencias requeridas. (ver anexo. No. 1).

- Cuestionario, dirigido a los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A. con una serie de 10 preguntas; entre ellas unas abiertas y otras cerradas, con el fin de obtener información relacionada sobre los conocimientos y funciones que desempeñan. (ver anexo. No. 2).

- Escala de Likert dirigido al representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A, y a los empleados, con algunas competencias, para diagnosticar si las aplican actualmente o no. (ver anexo. No. 3).

- Cuestionario dirigido al representante legal y empleados con el fin de obtener información sobre las funciones que desempeñan actualmente, con una serie 20 entre ellas abiertas. (ver anexo. No. 4).

- **Procedimiento**

Para la presente investigación se desarrollaron una serie de actividades entre ellas:

- ✓ Visita a la empresa Distribuidora el Estilo, S.A., solicitar autorización para la investigación.
- ✓ Entrevista con el representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A. para conocer información general.
- ✓ Entrevista con el representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A. para conocer la situación actual, problemas actuales.
- ✓ Realizar diagnóstico, para detectar los problemas actuales.
- ✓ Aplicación de instrumentos.
- ✓ Recopilación y análisis de información.
- ✓ Elaboración del foda.
- ✓ Realizar el planteamiento del problema.
- ✓ Definición del tema de la presente investigación.
- ✓ Justificación, objetivos, alcances de la investigación.
- ✓ Se elaboró el marco teórico por medio de consultas de libros.
- ✓ Redacción de metodología, aportes de la presente investigación.
- ✓ Elaboración de los instrumentos a utilizar.
- ✓ Aplicación de los instrumento a los sujetos de estudio (los empleados de la empresa).
- ✓ Presentación de resultados.
- ✓ Diagnóstico de conclusiones
- ✓ Elaboración de propuesta para Distribuidora el Estilo, S.A.
- ✓ Presentación de informe de -PED-

2.4 Aportes

✓ Para la empresa

La presente investigación permitirá mejorar los procesos actuales dentro de la empresa, como lo es el análisis de puestos por competencias; si se determina que funciones tiene que realizar cada puesto, así como el perfil que tiene que tener la persona que lo cubra, ayudara a la empresa a crecer en el ámbito laboral, minimizando o eliminando los problemas que actualmente tienen.

✓ Para la universidad

Para ser exitoso en la vida, uno de los pilares importantes es el estudiar, y tener dominio de la lectura; ya que nuevos conocimientos despiertan sueños e ideas, por lo cual la presente investigación permitirá a la Universidad ser una guía de lectura, para las futuras tesis que se elaboren dentro de ella.

✓ Para Guatemala

Un país necesita de profesionales, ya que de pequeñas ideas se pueden lograr grandes sueños, por lo cual mis conocimientos le pueden ayudar a otras personas a poder desarrollarse profesionalmente, y ser un ejemplo para el país.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

Se realizó una entrevista al representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A., con el fin de obtener información de la situación actual; se detectó que no cuenta con un manual de puestos y funciones, la información la mayoría de veces la dan a conocer de forma verbal, por correo, memorándum lo cual afecta porque se les puede olvidar si no hay material por escrito y físico; los conocimientos que tienen para contratar a una nueva persona son de forma empírica.

Los requisitos que se piden actualmente para la contratación de una nueva persona son: escolaridad, cualidades personales, iniciativa, no todos los colaboradores cuentan con los conocimientos necesarios para cubrir un puesto dentro de la empresa, la mayoría de empleados ejercen más de un puesto de trabajo, por motivo que hay poco personal; También se puede decir que si está acorde la misión, visión y objetivos de la empresa, con las funciones que realizan actualmente; no se trabaja bajo un esquema de competencias, no hay personal preparado académicamente para que realice la gestión.

Si está de acuerdo que se trabaje bajo un modelo de gestión por competencias, así mismo los conocimientos acordes a cada puesto de trabajo, realizar la elección y revisión de un modelo, en base a misión, visión, objetivos, definición de competencias, confección de documentos necesarios, asignación de niveles de competencia, la mayoría de veces si realizan las tareas que le son asignadas.

- Los resultados obtenidos de la siguiente tabla dirigida al representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A., se consolidan de siguiente manera:

La tabla que a continuación se detalla se realizó con el fin de conocer cuál de los siguientes indicadores de competencias tienen los empleados actuales.

✓ Definición de los niveles de competencia, para la presente escala Likert

A: Alto o desempeño superior: Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Bueno, en muchos casos suele presentar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

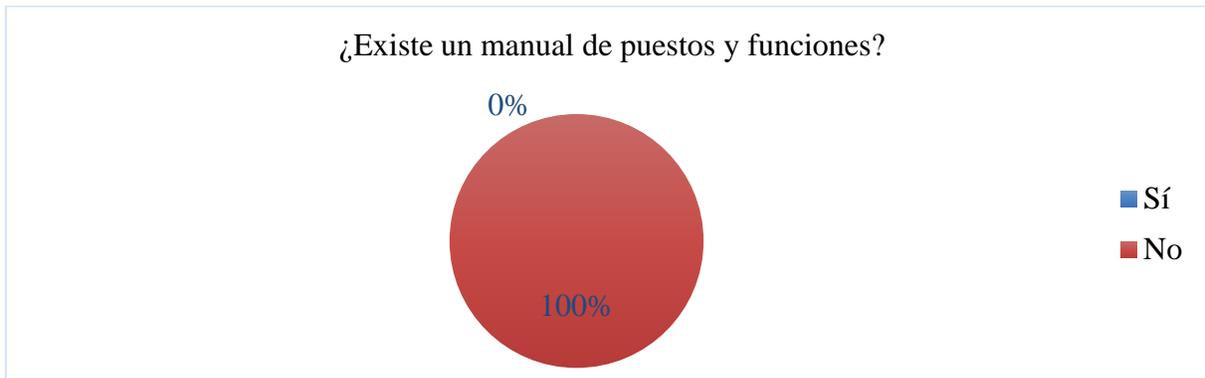
No.	Competencias	A 1	B 2	C 3	D 4
01	Trabajo en equipo		X		
02	Orientación al cliente interno y externo			X	
03	Orientación a resultados	X			
04	Calidad del trabajo			X	
05	Ética			X	
06	Autoconfianza			X	
07	Comunicación		X		
08	Capacidad de planificación y organización				X
09	Liderazgo			X	
10	Desarrollo de su equipo			X	
11	Desarrollo de personas				X
12	Iniciativa-autonomía				X
13	Conocimiento de la industria.		X		
14	Empowerment				X
15	Integridad			X	

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos del cuadro anterior, reflejo que los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A. no tienen definidos indicadores de competencias, se puede observar que en la empresa si tienen criterios de ciertos indicadores, pero no los tiene definidos, en su mayoría es nivel no satisfactorio.

- Resultados del cuestionario dirigido a los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A.

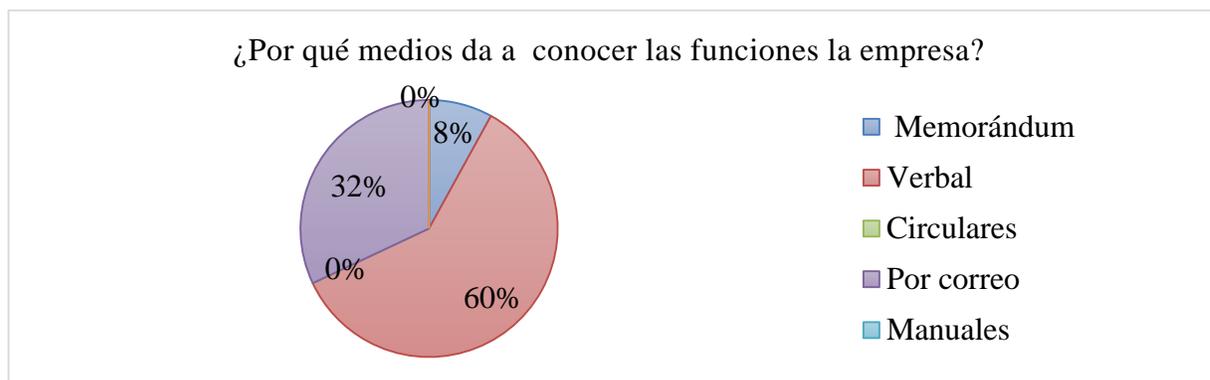
Gráfica No. 01



Fuente: Elaboración propia

La Distribuidora no cuenta con un manual de puestos y funciones, por lo cual afecta, por qué los empleados no saben exactamente para que puesto fueron contratados, así como no tienen bien definidas las funciones, lo cual debilita en el desempeño de sus labores.

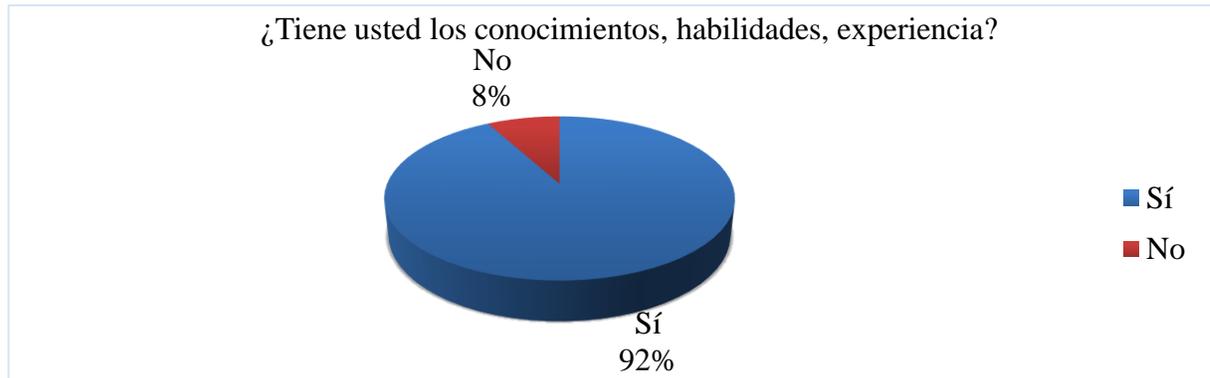
Gráfica No. 02



Fuente: Elaboración propia

Distribuidora el Estilo, S, A, da a conocer las funciones en la mayoría de veces forma verbal, lo cual comentan que en ciertas ocasiones se les puede olvidar lo que tienen que hacer, la tercera parte comenta que por correo electrónico y una mínima parte memorándum, lo cual es de gran apoyo, al momento de querer consultar sobre dudas que existan al respecto.

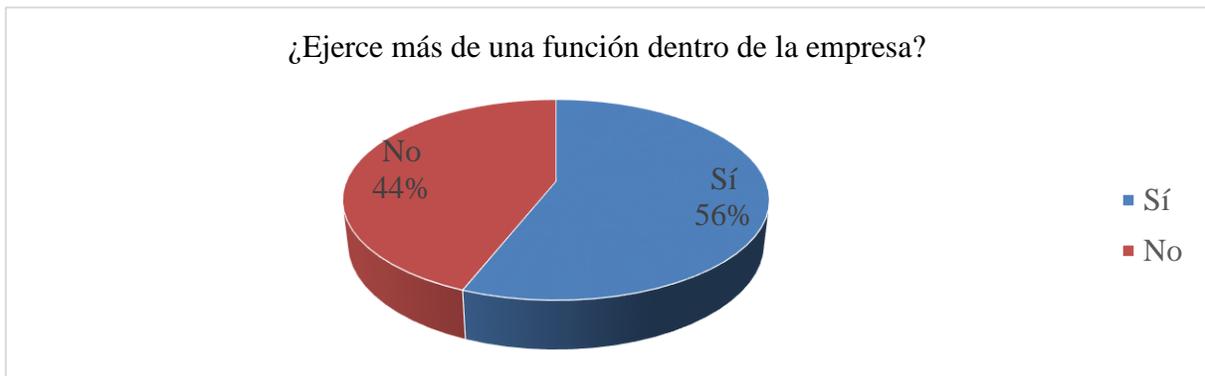
Gráfica No. 03



Fuente: Elaboración propia.

En su mayoría, los empleados si tienen los conocimientos, habilidades, experiencia, para cubrir una plaza en la empresa, más sin embargo siempre existen dudas sobre las tareas que le son asignadas, debido que en algunas ocasiones no lo realizan como es debido, mientras que la mínima parte informan que no tienen claros las funciones que realizan en la empresa, por qué son nuevos y por la falta de experiencia.

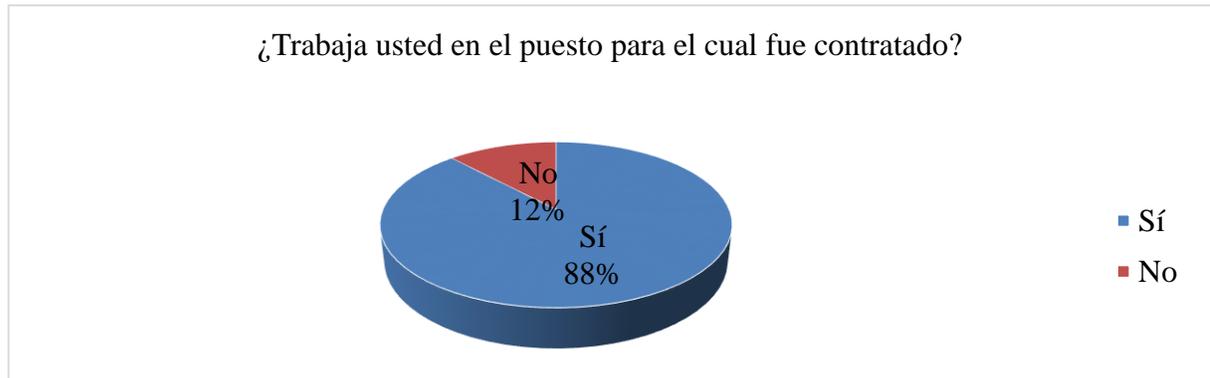
Gráfica No. 04



Fuente: Elaboración propia

Más del 50% indican que si realizan más de una función por motivo que existe poco personal en la empresa, no existen funciones específicas en cada uno de los puestos de trabajo, lo cual puede afectar a la empresa al no estar centrado en cada labor que realiza, mientras que el otro porcentaje no ejerce más de una función.

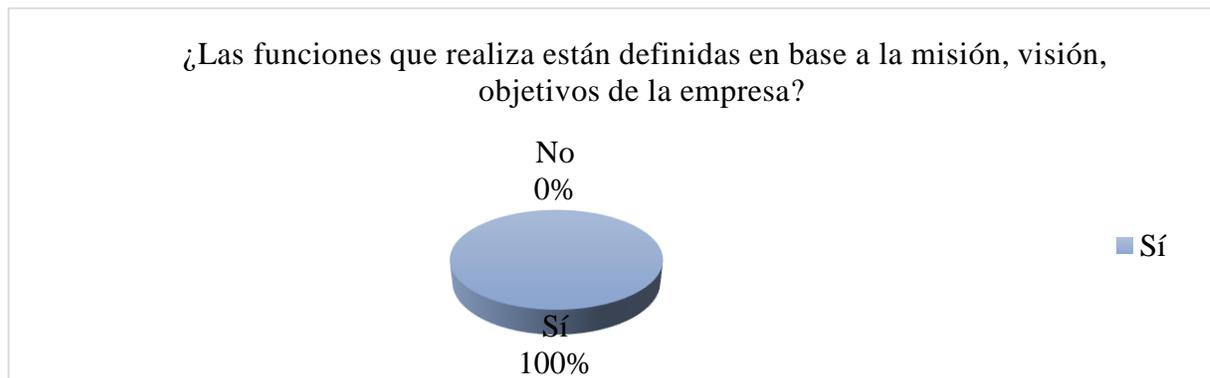
Gráfica No. 05



Fuente: Elaboración propia

La información obtenida refleja que en su mayoría no los han movido de puesto desde que fueron contratados, lo cual puede ayudar debido que existe más experiencia laboral, más conocimientos, realizan mejor las tareas sobre las funciones rutinarias del puesto, pequeña parte de los encuestados si los han movido lo cual puede ayudar también a tener conocimientos en las diferentes áreas o departamentos de la empresa.

Gráfica No. 06



Fuente: Elaboración propia

El total de los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A, indican que si están definidas en base a la misión, visión, objetivos, debido que saben que es lo que la empresa quiere, y hasta dónde quiere llegar, que es lo que se pretende hacer, para lograr los objetivos establecidos.

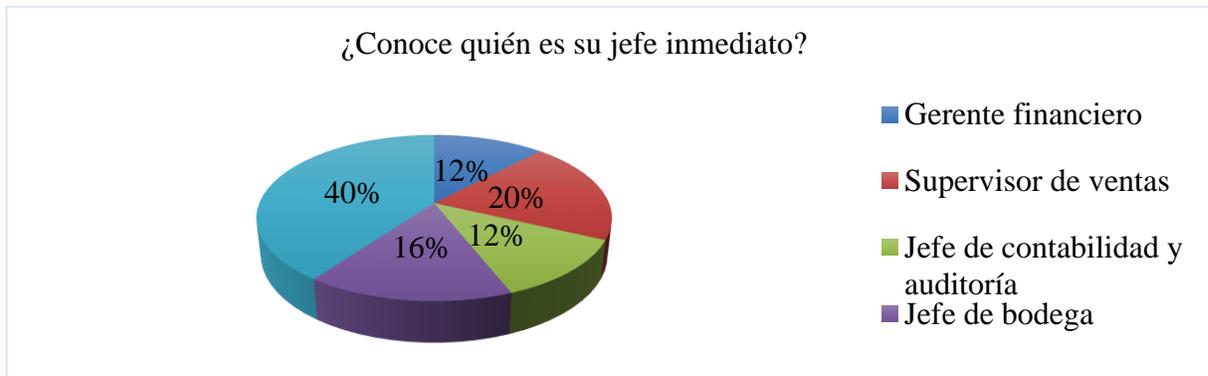
Gráfica No. 07



Fuente: Elaboración propia

La empresa no trabaja bajo un esquema de competencias debido que el total de empleados, no tienen indicadores específicos los cuales podrían evaluar, lo cual refleja que la empresa no exige evaluación de conocimientos, comportamientos, actitudes, aptitudes por parte de los colaboradores.

Gráfica No. 08



Fuente: Elaboración propia

Todos los empleados si conocen a su jefe inmediato, por lo cual si tienen claro con quien se tienen que abocar para el cumplimiento de las tareas que le son asignadas.

Gráfica No. 09



Fuente: Elaboración propia

Si es supervisada la labor, por parte de su jefe inmediato, lo cual puede ayudar a llevar el control de las tareas que le son asignadas, y velar por el cumplimiento y ejecución de las mismas.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de veces es supervisada la labor de forma diaria, lo cual ayuda a la ejecución, control, y cumplimiento de las funciones asignadas, la tercera parte indican que es de forma semanal, lo cual puede perjudicar a la empresa el no darle una verificación continua o diaria a la labor realizada por sus empleados.

- Escala de Likert, dirigida a los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A. con el fin de evaluar criterios de competencias.

Ítems 1	A 4	B 3	C 2	D 1	Total	Promedio	Nivel de promedio			
							A 4	B 3	C 2	D 1
Trabajo en equipo	3*4 12	9*3 27	6*2 12	7*1 7	58/25	2.32			2.32	
Orientación al cliente interno y externo	0*4 0	4*3 12	21*2 42	0*1 0	54/25	2.16			2.16	
Orientación a resultados	19*4 76	6*3 18	0*2 0	0*1 0	97/25	3.88		3.88		
Calidad del trabajo	4*4 8	2*3 6	17*2 34	2*1 2	58/25	2.32			2.32	
Ética	2*4 8	7*3 21	16*2 32	0*1 0	61/25	2.44			2.44	
Autoconfianza	0*4 0	3*3 9	22*2 44	0*1 0	53/25	2.12			2.12	
Comunicación	2*4 8	12*3 36	6*2 12	5*1 5	61/25	2.44			2.44	
Capacidad de planificación y organización	4*4 16	11*3 33	3*2 6	7*1 7	62/25	2.48			2.48	
Liderazgo	1*4 4	1*3 3	15*2 30	8*1 8	45/25	1.80				1.80
Desarrollo de su equipo	2*4 8	6*3 18	14*2 28	3*1 3	57/25	2.28			2.28	
Desarrollo de personas	3*4 12	5*3 15	7*2 14	10*1 10	51/25	2.04			2.04	

Iniciativa- autonomía	1*4 4	3*3 9	6*2 12	15*1 15	40/25	1.60				1.6 0
Conocimiento de la industria.	2*4 8	18*3 54	25*2 50	0*1 0	112/25	4.48				
Empowerment	2*4 8	2*3 6	10*2 20	11*1 11	45/25	1.80				1.8 0
Integridad	0*4 0	8*3 24	15*2 30	2*1 2	56/25	2.24			2.24	
Modalidad de contacto	15*4 60	7*3 21	3*2 6	0*1 0	87/25	3.48		3.48		
Alta adaptabilidad	5*4 20	6*3 18	14*2 28	0*1 0	66/25	2.64			2.64	

Fuente: Elaboración propia.

De los componentes se tomó en cuenta el total de personas que si realizan lo que es el trabajo en equipo siete personas lo consideraron como nivel D no aceptable, y se sabe que tiene una ponderación de 1, entonces $7*1=7$.

- ✓ Total es la sumatoria de todos los niveles.
- ✓ Promedio es el total de todos los niveles dividiéndolo en los 25 empleados que son.

Se realizó una escala de Likert, con el propósito de evaluar los conocimientos-competencias que tienen los empleados actuales, el cual nos indica en la mayoría de indicadores que tiene nivel bajo con un promedio aproximado de 2.40 al 2.64, reflejando que no se cuenta con personal capacitado y competente, para realizar las tareas en su puesto de trabajo de forma eficiente y eficacia.

Se necesita emplear un modelo específico, para mejorar en los indicadores anteriormente descritos, y tener a la persona idónea en cada puesto de trabajo, describir los puestos, así como las funciones y las competencias de los empleados es la clave, para que una empresa se desenvuelva en el ámbito laboral de manera satisfactorio

3.2 Análisis de resultados

Para la realización del trabajo de campo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- se utilizaron tres instrumentos los cuales se analizan a continuación:

La entrevista dirigida al Representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A, se realizó con los siguientes objetivos.

- Analizar los puestos de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A. para verificar si están acordes con lo que la empresa requiere.
- Verificar si los niveles jerárquicos dentro de Distribuidora el Estilo, S.A. están acordes a los objetivos organizacionales.
- Describir los puestos de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A. con el fin de tener a la persona idónea en cada puesto.
- Definir los requerimientos que necesita un candidato idóneo para ocupar una plaza en Distribuidora el Estilo, S.A.
- Establecer las competencias necesarias por parte de los empleados, para ocupar una plaza en Distribuidora el Estilo, S.A.

El cuestionario dirigido a los colaboradores de Distribuidora el Estilo, S.A., el propósito principal fue conocer las funciones, los conocimientos, aptitudes, responsabilidades, requisitos.

Escala de Likert dirigida a los colaboradores de distribuidora el Estilo, S.A. con el propósito de conocer cuál de los componentes descritos tienen los empleados actuales y en qué nivel.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se compararon con los autores que han escrito sobre el tema.

Alles (2006) el análisis de puestos permite indicar las tareas, responsabilidades, y deberes del puesto, identifica que se hace, por qué se hace, donde se hace, como se hace, por lo cual Distribuidora el Estilo, S.A. no cuenta con una guía o manual donde se describan los deberes y obligaciones del empleado, cual es el objetivo para el puesto que fue contratado.

Alles (2006) menciona que si una empresa realiza su gestión bajo un esquema de competencias, éstas deben ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. De acuerdo a la investigación realizada se pudo observar la falta de competencias del personal actual de la Distribuidora el Estilo, S.A.

Se analizaron los puestos de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A., los cuales muestran que la empresa no tiene manuales escritos, donde se describan las funciones que tiene que realizar cada empleado, así como las tareas designadas para cada puesto, ni el perfil que tiene que ocupar el individuo que lo ocupe, los cuales sirvan de base para el buen funcionamiento de sus labores.

Así mismo la empresa cuenta con un organigrama, pero se puede constatar que no está bien estructurado, ya que se puede observar que debajo de supervisores de ventas están los supervisores de cobros, y que el supervisor de cobros tiene la misma jerarquía que el gerente financiero.

No tienen requisitos específicos para cada puesto, ya que en su mayoría solo miran que tengan diversificado, cualidades, iniciativa, hay que tomar en cuenta que las competencias en una empresa es el éxito de la misma, por lo cual se constató que la empresa no cuenta con requisitos básicos ni indispensables para cada puesto, como lo son los conocimientos, aptitudes, experiencias laborales. Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos según el autor Alles (2006) son:

- ✓ Posibilita comparar puestos y clasificarlos, de este modo las compensaciones son más equitativas.
- ✓ Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar al personal.
- ✓ Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la descripción de puestos.

No cuenta con indicadores de competencias establecidos, Alles (2006) define las competencias laborales como aquellas que permiten crecer en el ámbito profesional y laboral. La empresa no cuenta con un modelo de competencias que permita describir los requisitos, conocimientos, habilidades, las características de personalidad devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Capítulo 4

4.1 Propuesta

La presente propuesta se rige en base a los resultados obtenidos en la investigación realizada.

Innovar en una empresa permite crecer, por lo cual crear estrategias que permitan cambiar los procesos que actualmente se realizan, ayudará a la empresa a lograr su misión, visión y objetivos, pero para poder lograrlo necesita del talento humano, ya que es uno de los pilares de la organización.

Si se cuenta con personal adecuado, para cada área la empresa podrá mejorar en el procedimiento actual, según la investigación que se realizó se constató la carencia de un análisis de puestos que permita a la empresa saber cuáles son las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto, así como también carece de perfil de puestos que ayude a seleccionar al mejor talento humano para la empresa.

Como primera medida se plantean los beneficios de implementar un manual de puestos por competencias y posteriormente la propuesta pertinente, para tener a la persona adecuada y con el perfil requerido, para cubrir un puesto de trabajo dentro de la empresa.

- Beneficios

- ✓ Tener claro las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Conocer los requisitos necesarios para cubrir un puesto.
- ✓ Se promueve la calidad de trabajo y el compromiso de los empleados.
- ✓ Generar una ventaja competitiva, contando con el personal idóneo.
- ✓ Conocer las competencias con que tiene que contar la persona que cubra un puesto.

- **Producto a entregar**

Luego de terminar de realizar y concluir la investigación se entregará un documento a la Empresa Distribuidora el Estilo, S.A. que consiste en un “**Manual de puestos por competencias**” para que sea de utilidad para definir los puestos, funciones y competencias laborales dentro de la empresa.

Así mismo se hace entrega de un diccionario que será de utilidad para Distribuidora el Estilo S,A. al momento de definir las competencias para cada puesto.

También se hace entrega de un modelo para evaluar las competencias de los empleados de forma trimestral, formato de necesidad de capacitación, propuesta de capacitación de competencias, ficha de beneficios para los empleados; al cumplir con las competencias de sus puestos, estructuración de organigrama.

- **Objetivo general**

Desarrollar un manual de puestos por competencias, para Distribuidora el Estilo, S.A., que contenga aspectos generales de la empresa, descripción de puestos, perfiles, competencias, etc.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar las funciones de cada puesto de trabajo de Distribuidora el Estilo, S.A.
- ✓ Definir descripción de puestos de Distribuidora el Estilo, S.A.
- ✓ Realizar un modelo de análisis de puestos por competencias para Distribuidora el Estilo, S.A.

- **Viabilidad del proyecto**

Para todo proyecto es indispensable conocer la viabilidad, por lo cual es necesario la disponibilidad de recursos humanos, materiales, físicos, financieros, para la presente Práctica Empresarial Dirigida PED.

- Recursos

- ✓ Humanos

El representante legal, el propietario y el Departamento de auditoria, serán los encargados de validar y autorizar la presente propuesta, para el buen funcionamiento de la empresa.

- ✓ Materiales

La presente propuesta tiene como objetivo elaborar un manual de puestos por competencias, para ello se necesitará los siguientes materiales de oficina; hojas papel bond tamaño carta, cartucho de tóner para la impresora, empastado, copias, ganchos, folders.

- ✓ Físico

Luego de tener claro cuál es la propuesta establecida, el representante legal en conjunto con el propietario, tienen la responsabilidad de dar a conocer las funciones para cada puesto, así como el perfil por competencias requerido, en las instalaciones de la empresa.

- ✓ Financieros

Los costos serán proporcionados por Distribuidora el Estilo, S.A.

Ejecución de la propuesta
Manual de puestos por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A. del
departamento de Zacapa

Manual de puestos por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A.

Contar con el personal idóneo en las organizaciones es la base para el buen funcionamiento, por lo cual el análisis de puestos por competencias es indispensable en el ámbito profesional.

Ana Verónica Mayorga Barahona
“Distribuidora el Estilo, S.A.”

Introducción

El objetivo del presente manual tiene como propósito, facilitar a la empresa en el análisis de cada uno de los puestos que actualmente se desempeñan; A través de este manual se pretende dar a conocer al personal de Distribuidora el Estilo, S.A., las funciones, responsabilidades, requisitos, tareas de un puesto de trabajo.

Objetivo general

Definir las funciones, perfiles, competencias; en un puesto de trabajo.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Que el empleado conozca cuales son las funciones, tareas, responsabilidades en el puesto que desempeña.
- ✓ Establecer el perfil para cada puesto de trabajo en Distribuidora el Estilo, S.A.
- ✓ Conocer los requisitos físicos, intelectuales, competencias, requerimientos, para una plaza en la empresa.

- **Alcances**

Establecer estándar de calidad en cada uno de los puestos en la empresa.

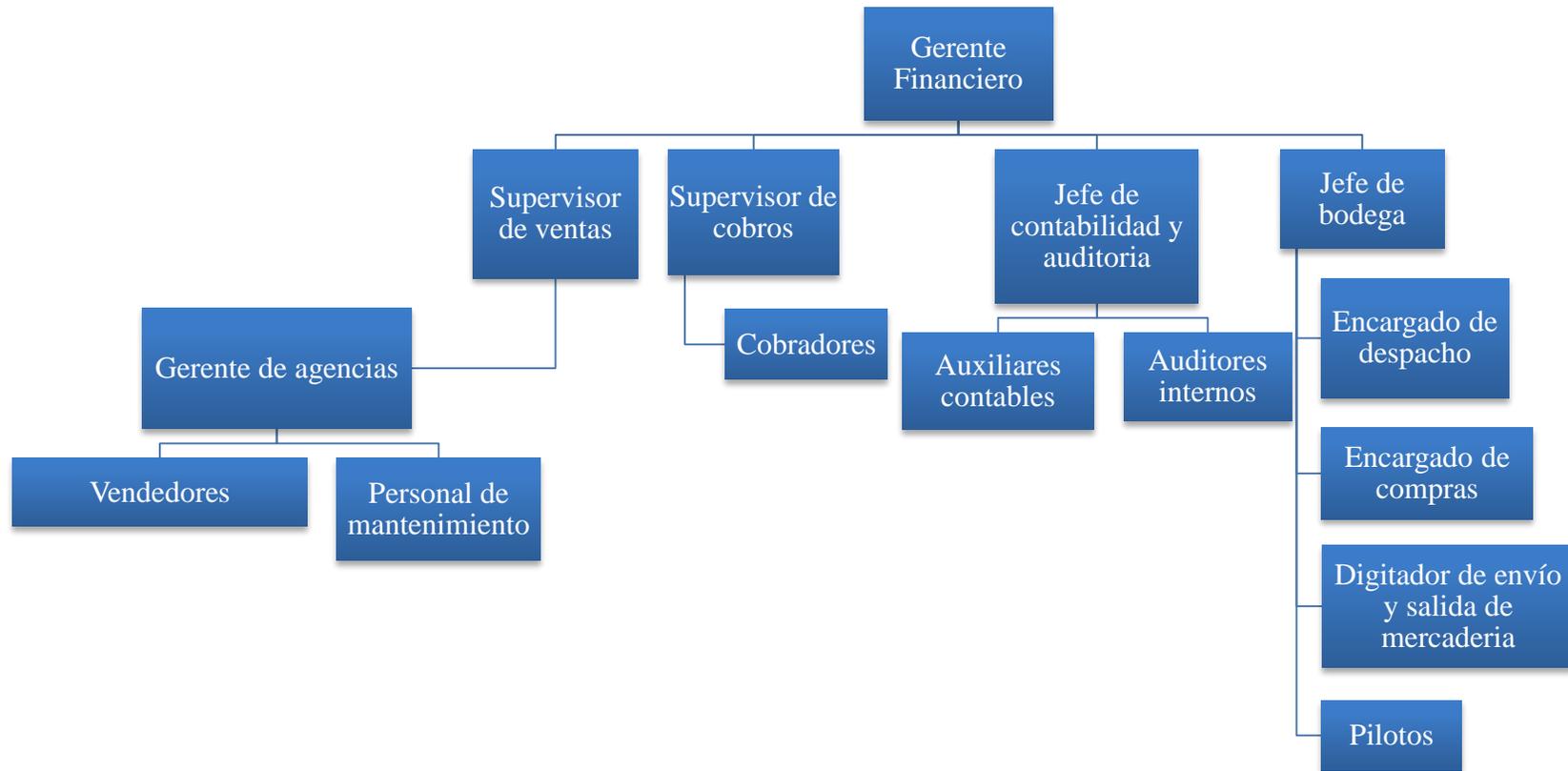
- **Beneficios**

- ✓ Saber que tiene que hacer la persona en el puesto.
- ✓ Productividad para empresa
- ✓ Trabajo con eficiencia y eficacia.
- ✓ Conocer las jerarquías de los puestos.
- ✓ Personal con directrices definidas
- ✓ Puestos definidos

- Actualización de organigrama

Se recomienda al Representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A. que se modifique la estructura organizacional, por motivo que en el actual tiene deficiencias en las jerarquías de los puestos, y tiende a confundir porque según el organigrama actual el supervisor de cobros depende del supervisor de ventas, y el supervisor de cobros tiene la misma jerarquía que el gerente de agencias.

- En vista de lo expuesto anteriormente se expone el presente organigrama.



Fuente: Datos proporcionados por el departamento de contabilidad, estructurado a beneficio de la empresa.

4.1.1 Métodos para definir las competencias en Distribuidora el Estilo, S.A.

De acuerdo a la metodología del autor Alles (2006) y el modelo establecido por Distribuidora el Estilo, S.A., a continuación se detallan cada uno de los pasos a elaborar, para la implementación de un modelo basado en competencias.

- ✓ Definir competencias institucionales
- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas
- ✓ Descripción de perfiles y puestos por competencias específicas
- ✓ Validar el modelo por competencias
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos: capacitación, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, desarrollo y planes de sucesión, remuneración y beneficios, despidos y renuncias.

- Definición de competencias institucionales de Distribuidora el Estilo, S.A.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, sin embargo, para descubrir o identificar las competencias no se requiere estudiar a fondo el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

De la misma forma para determinar las competencias institucionales de Distribuidora el Estilo, S.A., se identificarán cuáles de todas las existentes aportan al efectivo cumplimiento de los objetivos de la organización.

Antes de definir las competencias institucionales, es recomendable revisar y considerar la misión de Distribuidora el Estilo, S.A., para ello se organiza una reunión con el Representante legal, y se analiza la tabla siguiente:

Tabla No. 01 Revisión de misión

	La misión	Si	Hasta cierto punto	No
1	Es corta y concisa	x		
2	Es clara y fácilmente comprensible	x		
3	Define por qué hacemos lo que hacemos, porqué existe la organización	x		
4	No define actividades	x		
5	Es suficientemente amplía	x		
6	Aporta la orientación para hacer lo correcto	x		
7	Permite aprovechar las oportunidades	x		
8	Coincide con nuestras capacidades	x		
9	Estimula el compromiso de los miembros	x		
10	En definitiva, decide cómo desea ser recordada la organización	x		
11	¿Debemos revisar la misión?			x
12	Si es así ¿Qué cambios deberían considerarse?			x
Aprobado por: Representante legal		Fecha: Noviembre 2014		

Fuente: Adaptado a la empresa, Alles (2005)

Figura No 02. Definición de competencias institucionales



Fuente: Adaptado a la empresa, Alles (2005)

Para la correcta, lógica y ordenada definición de las competencias institucionales o generales se procede con las siguientes actividades:

- **Elaboración de un borrador de competencias:** con el apoyo de un diccionario de competencias, se elaboró un documento borrador en el que se seleccionó 10 de las competencias expuestas, de las cuales el representante legal, elegirá las más relevantes y que mejor se adapten a los requerimientos y necesidades de la empresa.
- **Reunión con el representante legal, auditoría:** necesaria e imprescindible la participación y compromiso de ellos, debido a que en conjunto son quienes toman las decisiones estratégicas de la misma y conocen que competencias requieren sus áreas para el óptimo desarrollo de sus actividades.

Tabla No. 02 Borrador de competencias

Diccionario competencias	
Competencias recomendadas	Aprobación
Adaptabilidad al cambio	X
Autocontrol	X
Calidad de trabajo	X
Compromiso	X
Empowerment	X
Ética	X
Flexibilidad	X
Innovación	X
Orientación a resultados	X
Orientación al cliente	X
Aprovado por: Representante legal, auditoría.	
Fecha: Noviembre 2014	

Fuente: Adaptado a la empresa, Alles (2005)

Para llevar a cabo la definición de las competencias institucionales, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por el representante legal, para identificar aquellas que más se acoplen a la visión y misión de Distribuidora el Estilo, S.A., Además serán utilizados también en las competencias específicas; el objetivo de establecer éstos niveles es describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño, también están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo.

Considerando que la ponderación se realizó en base al autor Alles (2006), autorizado por los miembros de Distribuidora el Estilo, S.A.

- ✓ **Nivel A:** Alto
- ✓ **Nivel B:** Bueno, por encima del estándar
- ✓ **Nivel C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar el empleado, de lo contrario, no se lo considerará competente para el puesto.
- ✓ **Nivel D:** Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Una vez evaluada cada competencia propuesta en el documento borrador, y ponderada de acuerdo a la escala de valoración; a continuación se detallan los resultados obtenidos:

Tabla No. 03 Valoración de competencias

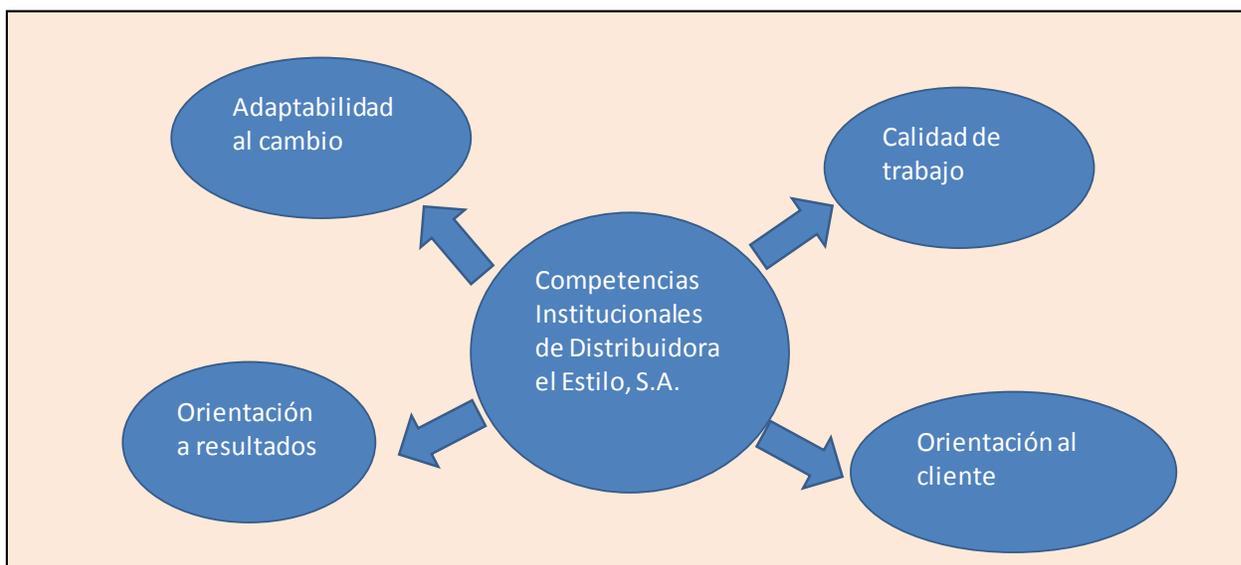
Valoración de competencias

Competencias	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Adaptabilidad al cambio	x			
Autocontrol		x		
Calidad de trabajo	x			
Compromiso		x		
Empowerment		x		
Ética		x		
Flexibilidad			x	
Innovación		x		
Orientación a resultados	x			
Orientación al cliente	x			
Aprobado por: Representante legal, auditoria.			Fecha: Noviembre 2014	

Fuente: Adaptado a la empresa, Alles (2005)

Los miembros de Distribuidora el Estilo, S.A., han definido las competencias generales de la organización, como se puede apreciar son aquellas con el valor de A (alto), las mismas que bajo su criterio se adaptan más a la misión, visión y valores establecidos, por lo tanto todos los colaboradores de la empresa deben poseerlas y aplicarlas.

Figura. 03 Competencias institucionales o generales de Distribuidora el Estilo, S.A.



Fuente: Adaptado a la empresa, Alles (2005)

- **Establecimiento de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas.**

Es importante constatar in situ las actividades realizadas en cada puesto de trabajo, con el fin de confirmar si las acciones son las correspondientes e identificar si las competencias aplicadas son las requeridas para la efectividad en su resultado, por lo cual se da inicio a un proceso similar al anterior.

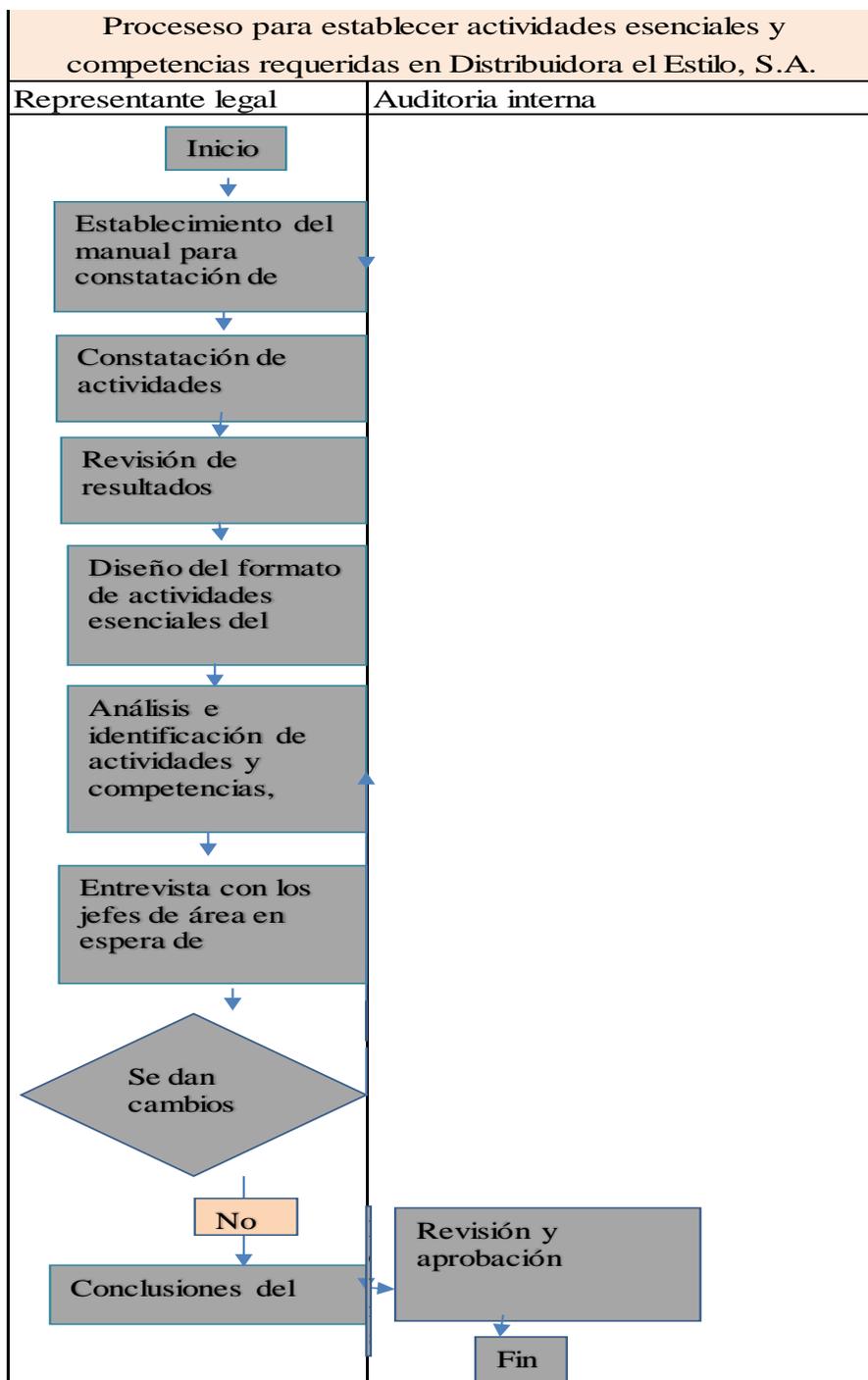
Una vez más se establece un cronograma para la verificación de actividades, en vista de que los colaboradores de la Distribuidora ya conocen el proceso en el que está inmerso la empresa, en ésta ocasión el Representante legal, dará a conocer a todos que se verificará de forma individual las actividades que realizan los empleados en cada una de sus áreas y puestos. Se procede al diseño de un formulario para el registro y tabulación de las actividades esenciales y sus competencias, en el que se resumirá los datos de consideración y cálculo.

Tabla No. 04 Formato de actividades esenciales del puesto y competencias requeridas

Distribuidora el Estilo, S.A.	Departamento de ventas	Puesto de ventas	
	Código	Fecha Noviembre 2014	
Actividades esenciales del puesto			
Actividades esenciales del puesto	Valoración de las actividades esenciales del puesto		
	F	CM	TOTAL
Competencias requeridas para las actividades del puesto			
Actividades esenciales del puesto	Competencias requeridas		
	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias

Fuente: Adaptado a la empresa Alles (2005)

Tabla No 05. Proceso para establecer actividades esenciales y competencias requeridas en Distribuidora el Estilo, S.A.



Fuente: Adaptado a la empresa Alles (2005)

- **Descripción de perfiles por competencias específicas.**

Una vez más bajo la guía de un Diccionario de competencias, se emite un documento borrador para la selección de competencias específicas que enlista las características individuales y cualidades requeridas en un trabajo, para el diseño de éste borrador también servirán de base las competencias determinadas para las actividades del puesto.

Tabla No. 06 Competencias específicas para los puestos de Distribuidora el Estilo S.A.

Diccionario competencias Fecha: Noviembre 2014		
No.	Competencias recomendadas	Aprobación
1	Autoconfianza	X
2	Autocontrol	X
3	Capacidad de planificación y organización	X
4	Productividad	X
5	Colaboración	X
6	Compromiso	X
7	Comunicación	X
8	Conocimientos de la industria	X
9	Desarrollo de su equipo	X
10	Dirección de personas	X
11	Empowerment	X
12	Ética	X
13	Flexibilidad	X
14	Impacto e influencia	X
15	Iniciativa	X
16	Integridad	X
17	Liderazgo	X
18	Pensamiento analítico	X
19	Pensamiento estratégico	X
20	Preocupación por el orden y calidad	X
21	Tolerancia a la presión	X
22	Trabajo en equipo	X
23	Trabajo en equipo	X
Aprobado por representante legal, auditoria.		

Fuente: Adaptado a la empresa, Alles (2005)

Tabla No. 07 Descripción del perfil por competencias de Distribuidora el Estilo S. A

Distribuidora el Estilo, S.A.	Departamento de ventas			
	Puesto ventas	Fecha: Noviembre 2014		
Perfil de competencias por puesto				
Competencias generales	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	x			
Calidad de trabajo	x			
Orientación a resultados	x			
Orientación al cliente	x			
Competencias específicas				
Colaboración	x			
Compromiso	x			
Comunicación		x		
Conocimientos de la industria	x			
Ética	x			
Preocupación por el orden y calidad		x		
Tolerancia a la presión	x			
Trabajo en equipo	x			
Las letras A a la D indican mayor o menor grado de cumplimiento.				

Fuente: Adaptado a la empresa, Alles (2005)

Los miembros de Distribuidora el Estilo, S.A., deciden aprobar y trabajar con el conjunto de competencias propuestas, tomando en consideración que cada una de las mismas se encamina al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

4.1.2 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la más importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas”

Mediante la aplicación de éste proceso Distribuidora el Estilo, S.A., logrará identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, además reconocer a quienes tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.

Por lo tanto la evaluación del desempeño se debe realizar cada trimestre, no debe mal entenderse el concepto comparándolo con test o exámenes realizados para despedir personal, más bien es una herramienta técnica y medida alternativa para localizar problemas de supervisión del personal, para la integración del empleado a la organización y para alcanzar la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo del trabajo.

El representante legal, en conjunto con los jefes de cada área serán los responsables de examinar a sus empleados, para verificar el desempeño de cada uno.

Tabla No. 08 Evaluación de competencias de Distribuidora el Estilo S. A.

		Departamento de Ventas
Distribuidora el Estilo, S.A.		Evaluación por competencias
Nombre del evaluado		
Denominación del puesto		
Reporta a:		
Tipo de evaluación Trimestral <input checked="" type="radio"/> Semestral <input checked="" type="radio"/> Anual <input checked="" type="radio"/>		
Objetivo		
Identificación de las competencias		
Competencias generales	Son aquellas competencias relevantes que todo el personal de una organización debe poseer y desarrollar. Están relacionadas con la misión y visión	
Competencias específicas	Es el dominio experto de las tareas y contenido del ámbito de trabajo, así como los conocimientos, destrezas necesarias para ello.	
Criterio de desempeño por competencias		
Excelente	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo
Muy bueno	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable, en las diferentes manifestaciones de su trabajo
Normal	2	Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas, que tienen conocimientos, formación y experiencia
Necesidad de desarrollo	1	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto, en las principales áreas del trabajo

Revisado por: _____ Fecha _____ Página 1

Continua

Distribuidora el Estilo, S.A.		Departamento de Ventas		Competencias aplicable según el puesto
		Evaluación por competencias		
Competencias generales	Excelente	Muy bueno	Normal	Necesidad de Desarrollo
50%				
Adaptabilidad al cambio				
Calidad de trabajo				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente				
Competencias específicas	Excelente	Muy bueno	Normal	Necesidad de Desarrollo
50%				
Autoconfianza				
Autocontrol				
Capacidad de planificación y organización				
Colaboración				
Compromiso				
Comunicación				
Conocimientos de la industria				
Desarrollo de su equipo				
Dirección de personas				
Empowerment				
Ética				
Flexibilidad				
Impacto e influencia				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Pensamiento analítico				
Pensamiento estratégico				
Preocupación por el orden y calidad				
Tolerancia a la presión				
Trabajo en equipo				
Sub total				
Total				

Distribuidora el Estilo, S.A.		Departamento de Ventas		Indicaciones para la evaluación
		Evaluación por competencias		
Para obtener la valoración individual de las competencias se deben sumar cada uno de los ítems y dividir por el número de competencias evaluadas. La evaluación general se obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su importancia para cada competencia				
Evaluación individual	Valoración	Porcentaje	Total	
Competencias generales		50%		
Competencias específicas		50%		
		100%		
Evaluación grupal				
Excelente	(3,5-4,0)			
Muy bueno	(2,5-3,0)			
Normal	(1,5-2,0)			
Necesidad de desarrollo	(menos de 1)			

Revisado por: _____ Fecha _____

Página 3

Fuente: Elaboración propia

Los formularios de evaluación ya desarrollados, serán remitidos a la Distribuidora el Estilo, S.A. para su validación y aprobación correspondiente, y luego serán evaluados los empleados, para la verificación de resultados del personal actual y el informe final será presentado al Representante legal, en un plazo no mayor a ocho días calendario, a partir de la recepción total de los formularios, mediante un oficio que indique el grado de efectividad de competencias que alcanzó cada empleado y a quienes se debe reforzar, además sugerir posibles planes de capacitación para un mejor desarrollo.

Sin embargo también se recomienda expresar un reconocimiento por el nivel alcanzado al personal que tuvo resultados excelentes en la evaluación, ratificando el respaldo de la Distribuidora el Estilo, S.A., para que siga manteniendo su buen rendimiento en beneficio personal y empresarial.

Posteriormente las evaluaciones serán archivadas en cada una de las carpetas personales de los empleados.

4.1.3 Capacitación y entrenamiento

La capacitación y entrenamiento por competencias alineado a las estrategias y objetivos de la organización, es uno de los pilares de la gestión de Recursos humanos.

Cuando se capacita y entrena a un empleado, se lo está formando para un buen desempeño en su puesto de trabajo, así se cubrirá la brecha del puesto – persona, adecuándolo al perfil requerido con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para su desarrollo y crecimiento integral.

Las capacitaciones serán impartidas por un miembro de INTECAP, quien nos dará precios especiales, cada vez que se capacite.

Para implementar el subsistema de capacitación y entrenamiento en Distribuidora el Estilo, S.A., se toma como base los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño por competencias, a partir de dichos resultados se identifican las deficiencias y necesidades de estudios, habilidades y competencias que cada funcionario presenta, además se determina qué tipo de capacitación y entrenamiento aplicar con el fin de alcanzar un óptimo desarrollo en la gestión de cada puesto y por ende de la organización. El resumen de éstos resultados se registra en el siguiente formato:

Tabla No. 09 Necesidad de capacitación entrenamiento de Distribuidora el Estilo S. A.

Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento de Distribuidora el Estilo, S.A.	
Nombre	
Departamento	
Puesto	
Fecha	
Identificación de necesidades	Capacitación requerida
Nota: identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del puesto.	
Necesidades de nuevos estudios, habilidades o competencias	Capacitación requerida
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 10 Propuesta de capacitación por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A.

Puesto	Calificación de evaluación	Competencias a mejorar		Método propuesto	Plazo
		Prioridad			
		Inmediato	Mediato		

Fuente: Elaboración propia

Es importante llevar un registro, control y seguimiento de la capacitación suministrada a los empleados, con el fin de evaluar y evidenciar el progreso y mejora en el desempeño de las competencias requeridas, lo cual servirá como herramienta de apoyo para el siguiente proceso de evaluación del desempeño.

Además se recomienda al representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A., se establezcan políticas que garanticen el retorno de la inversión realizada por entrenamiento y capacitación del personal, como por ejemplo un acta de compromiso.

4.1.4 Remuneraciones y beneficios

- **Remuneración**

Es importante estandarizar las remuneraciones de una organización, asegurando un pago equitativo a sus empleados, en base al nivel jerárquico establecido. El objetivo de éste proceso es estimular y motivar el desarrollo de las competencias asignadas a los respectivos perfiles, procurando el mejoramiento continuo.

La metodología de este proceso se fundamenta en una retribución variable complementaria al sueldo/salario fijo determinado por la organización. La bonificación está directamente relacionada al nivel de desarrollo de las competencias, el mismo que es determinado en la evaluación por competencias realizado a cada empleado.

- **Beneficios.**

Tabla No. 11 Beneficios por competencias Distribuidora el Estilo, S.A.

Condiciones para acceder al beneficio	Bono por competencias Q. 500.00	Sorteos de motocicletas, lavadoras, planchas, ventiladores.	Total de beneficios
Si mantiene el nivel de competencias requerido en el perfil por dos periodos de evaluación consecutivos, además de mantener al menos el 30% de las competencias requeridas.	x		Q500.00
Si se cumple en su totalidad con los niveles requeridos en el perfil	X		Q500.00
Si se ha recuperado parcialmente los niveles de competencias requeridas.	X		Q500.00
Si se ha recuperado en su totalidad todos los niveles de competencias requeridas en el perfil	X	X	500 más la posibilidad de participar en los sorteos.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los beneficios en el enfoque por competencias en Distribuidora el Estilo, S.A., se refiere a reconocimientos adicionales a aquellos obligados por ley, y que para acceder a los mismos debe cumplirse ciertas condiciones de desarrollo y mejoramiento en las competencias asignadas a los respectivos perfiles de cargo. Los beneficios son acumulables dependiendo de las condiciones que se cumplan en el pago de los mismos y se realizará posterior al análisis y resultado de las evaluaciones correspondientes y tendrán vigencia hasta la realización del nuevo proceso de evaluación, además cabe indicar que la ampliación o reducción de beneficios dependerá de la situación económico – financiera de la empresa.

También queremos informarles que los sorteos que se realizarán cada semestre, tales como motocicletas, lavadoras, planchas, ventiladores, estos serán donados por los proveedores que tiene la empresa actualmente.

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha Noviembre 2014

Puesto 01

Descripción del puesto

Vendedor

Número de plazas 6

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Gerente de agencias

Propósito del puesto: Enfocado al área de ventas

Funciones generales

- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes.
- Orientar al cliente en su decisión de compra.
- Cumplir con las metas mensuales.
- Atender al público
- Hacer depósitos a diario
- Ponerle precio a los productos en base al Sistema.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Revisar que la mercadería esté correctamente empacada.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Colocar los sensores contra robo en la mercadería que corresponda.
- Emitir facturas, recibos de caja, control de ventas.

Comunicación

- Con el cliente
- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Conocimientos de técnicas de ventas.
- Cursos de servicio al cliente
- Un año en puestos similares

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Graduado de perito contador o administración de empresas.
- Edad: 18 -40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No definido

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Colaboración, compromiso, conocimientos de la industria, ética, productividad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo. "Nivel A"

Comunicación, preocupación por el orden y calidad. "Nivel B"

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha Noviembre 2014

Puesto 02

Descripción del puesto

Gerente de agencia

Número de plazas 3

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Supervisor de ventas

Propósito del puesto: Desarrollar y aplicar las estrategias que garanticen el crecimiento, rentabilidad y permanencia del cliente, la marca y de la Distribuidora.

Funciones generales

- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
- Realizar controles de ventas
- Realizar plan de acción.
- Supervisar la labor de los vendedores.
- Evaluar las carteras crediticias.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Realizar conteo de mercadería a diario
- Colocar los sensores contra robo en la mercadería que corresponda.
- Llevar el control de entradas diarios de efectivo.

Comunicación

- Con el cliente
- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Conocimientos de técnicas de ventas.
- Cursos de servicio al cliente
- Cursos de liderazgo

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Liderazgo.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Estudiante del tercer año de licenciatura en administración de empresas o pensum cerrado.
- Edad: 24-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indiferente
- Estado civil: No definido
- Dos años de experiencia en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Autocontrol, capacidad de planificación y organización, conocimientos de la industria, desarrollo de su equipo, dirección de personas, empowerment, liderazgo, pensamiento estratégico, trabajo en equipo. "Nivel A"

Comunicación, preocupación por el orden y calidad. "Nivel B"

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 03

Descripción del puesto

Supervisor de ventas

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Gerente financiero

Propósito del puesto: Controlar el buen funcionamiento de todas las áreas asignadas.

Funciones generales

- Realizar controles de las diferentes agencias.
- Realizar plan de acción.
- Supervisar la labor de los vendedores y gerente de agencias
- Evaluar las carteras crediticias.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Llevar el control de las ventas de diferentes agencias.
- Velar por el cumplimiento de ventas mensuales.
- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Conocimientos de técnicas de ventas.
- Cursos de servicio al cliente
- Cursos de liderazgo
- Manejo de Word, Excel, power point

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Liderazgo.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Licenciatura en administración de empresas pensum cerrado.
- Edad: 28-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No definido
- Tres años en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Capacidad de planificación y organización, conocimientos de la industria, desarrollo de su equipo, dirección de personas, empowerment, liderazgo, pensamiento estratégico, trabajo en equipo.

“Nivel A”

Comunicación, pensamiento analítico

“Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 04

Descripción del puesto

Supervisor de cobros

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Gerente financiero

Propósito del puesto: Controlar el buen funcionamiento de todas las áreas asignadas, con el mínimo de mora posible en las ventas al crédito.

Funciones generales

- Realizar labor de cobro a clientes que están atrasados.
- Realizar plan de acción para la recuperación crediticia.
- Supervisar la labor de los cobradores
- Evaluar las carteras crediticias.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Preparar planes y presupuestos para labor de cobro, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Poder de negociación
- Conocimientos de técnicas de cobros.
- Cursos de servicio al cliente
- Manejo de Word, Excel.

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Liderazgo.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Licenciatura en administración de empresas pensum cerrado.
- Edad: 28-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No definido
- Tres años en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Capacidad de planificación y organización, conocimientos de la industria, desarrollo de su equipo, dirección de personas, empowerment, liderazgo, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, productividad, tolerancia a la presión "Nivel A"

Comunicación, pensamiento analítico "Nivel B"

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 05

Descripción del puesto

Gerente financiero

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: No tiene

Propósito del puesto: Actúa como soporte de Distribuidora el Estilo, S.A., a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área ventas, administrativo, financiero, contable, y de aplicación de los productos.

Funciones generales

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Encargado de la contratación del personal.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución autocontrol y control de gestión

Comunicación

- Con sus sub alternos

Experiencia

- Cursos de Servicio al Cliente
- Experiencia en liderazgo

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable
- Liderazgo.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Licenciatura en administración de empresas o Auditor técnico contaduría pública pensum cerrado.
- Edad: 30-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No definido
- Cinco años en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Capacidad de planificación y organización, conocimientos de la industria, desarrollo de su equipo, dirección de personas, empowerment, liderazgo, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, productividad, tolerancia a la presión "Nivel A"

Comunicación, pensamiento analítico, impacto e influencia "Nivel B"

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 06

Descripción del puesto

Jefe de contabilidad y auditoria

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Gerente financiero

Propósito del puesto: Velar por el cumplimiento de la contabilidad y pago de impuestos SAT.

Funciones generales

- Realizar operaciones contables
- Realizar arqueos
- Realizar auditorías en las diferentes agencias.
- Revisar el trabajo de los auxiliares contables.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Elaboración de constancia de ingresos, laborales, certificados del IGSS
- Liquidación de caja chica.
- Liquidación de gastos.
- Cierres diarios y mensuales.
- Emisión de cheques.
- Control de efectivo
- Llevar la contabilidad de la empresa

Comunicación

- Con sus sub alternos

Experiencia

- Manejo de Excel, Word.
- Habilidad numérica
- Conocimientos contables

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Liderazgo.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Estudiante del quinto año en adelante de la carrera de Auditor técnico y contaduría pública Edad: 28-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indefinido
- Estado civil: No definido
- Tres años en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Capacidad de planificación y organización, iniciativa, pensamiento analítico, pensamiento estratégico, conocimientos de la industria, liderazgo, dirección de personas “Nivel A”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 07

Descripción del puesto

Auxiliares contables

Número de plazas 2

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Jefe de contabilidad y auditoria

Propósito del puesto: Llevar el control contable en las diferentes agencias.

Funciones generales

- Ayuda al auditor interno con operaciones contables
- Realizar arqueos.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Elaboración de inventarios.
- Liquidación de gastos.
- Apoyo al auditor interno con el control de efectivo.

Comunicación

- Con sub alternos
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Habilidad de interacción con las personas.
- Alternativa de soluciones
- Habilidad numérica
- Conocimientos contables
- Conocimientos de Word, Excel.
- Conocimiento en reglamentos contables.
- Operaciones contables.

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Estudiante del primer año en adelante de Auditor técnico y contaduría pública
- Edad: 18-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indefinido
- Estado civil: No definido
- Un año en puestos similares.

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Colaboración, compromiso, conocimientos de la industria, ética, productividad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo. “Nivel A”

Comunicación, iniciativa, integridad. “Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 08

Descripción del puesto

Auditor interno

Número de plazas 2

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Jefe de contabilidad y auditoria

Propósito del puesto: Llevar el control contable en las diferentes agencias.

Funciones generales

- Realizar operaciones contables
- Realizar arqueos
- Realizar auditorías en las diferentes agencias.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Elaboración de inventarios.
- Liquidación de gastos.
- Control de efectivo.
- Revisión de facturas, recibos, papeles contables.

Comunicación

- Con sub alternos
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- En liderazgo
- Habilidad numérica
- Conocimientos contables

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Estudiante del tercer año en adelante de Auditor técnico y contaduría pública
- Edad: 18-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indefinido
- Estado civil: No definido
- Tres años en puestos similares.

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Colaboración, compromiso, conocimientos de la industria, ética, productividad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, pensamiento analítico, pensamiento estratégico. “Nivel A”

Comunicación, iniciativa, integridad. “Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 09

Descripción del puesto

Jefe de bodega

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela.

Jefe inmediato: Gerente financiero

Propósito del puesto: Llevar el control de ingreso y egreso de mercaderías.

Funciones generales

- Revisión de mercadería de ingreso y egreso.
- Verificación de los insumos trasladados de bodega central a bodega interna de las agencias.
- Acondicionamiento de los insumos recibidos en base al género o código

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Velar por el uso de los productos que son para la venta, que se encuentren en perfectas condiciones.
- Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Habilidad de interacción con las personas.
- Alternativa de soluciones
- Habilidad numérica
- Habilidad de negociación

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Liderazgo.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Estudiante del tercer año de licenciatura en administración de empresas o pensum cerrado.
- Edad: 18-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indiferente
- Estado civil: No definido
- Dos años de experiencia en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Autocontrol, autoconfianza, capacidad de planificación y organización, conocimientos de la industria, desarrollo de su equipo, dirección de personas, trabajo en equipo, preocupación por el orden y calidad. “Nivel A”

Comunicación

“Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 10

Descripción del puesto

Encargado de despacho

Número de plazas 2

Localidad: Estanzuela.

Jefe inmediato: Jefe de bodega

Propósito del puesto: Llevar el control de egreso de mercaderías.

Funciones generales

- Archivar en orden los pedidos del día.
- Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ellos en el día.
- Tener conocimiento sobre los tipos de movimiento, para realizar correctamente el documento.
- Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código.
- Envío de las guías de salida en orden correlativamente a administración central, con la nota de envío respectiva.
- Cierre mensual y revisión del inventario.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Llevar el control de fechas en los productos.
- Despachar los productos que ingresan con antigüedad.
- Evitar el ingreso de personas particulares.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Conocimiento de productos de línea blanca.
- Poder de negociación

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Liderazgo.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Estudiante del tercer año en adelante, de licenciatura en administración de empresas.
- Edad: 18-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indiferente
- Estado civil: No definido
- Dos años de experiencia en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Conocimientos de la industria, trabajo en equipo, preocupación por el orden y calidad, compromiso, iniciativa, tolerancia a la presión “Nivel A”

Comunicación, colaboración “Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 11

Descripción del puesto

Encargado de compras

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela.

Jefe inmediato: Jefe de bodega

Propósito del puesto: Encargado de las compras de las mercaderías.

Funciones generales

- Negociación con los proveedores
- Realizar inventarios de mercaderías

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Llevar el control de fechas en los productos.
- Encargado de realizar las compras cada mes.
- Control de mercadería, que allá suficiente.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Poder de negociación
- Conocimiento de productos que están para la venta

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.
- liderazgo

Requisitos mínimos

- Estudiante del tercer año en adelante, de licenciatura en administración de empresas.
- Edad: 18-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indiferente
- Estado civil: No definido
- Dos años de experiencia en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Conocimientos de la industria, trabajo en equipo, preocupación por el orden y calidad, compromiso, iniciativa, tolerancia a la presión, liderazgo, productividad. “Nivel A”
Comunicación, colaboración. “Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 12

Descripción del puesto

Digitador de envío y salida de mercaderías

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela.

Jefe inmediato: Jefe de bodega

Propósito del puesto: Encargado de los envíos y salidas de mercaderías.

Funciones generales

- Encargado de llevar el control de envío de producto.
- Lleva el control del total de salidas de mercaderías.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Encargado de digitalizar el producto en el Sistema de la empresa.
- Pegar inventario en el Sistema de la empresa, para que los diferentes sectores tengan acceso y conocimiento de lo que se encuentra en bodega.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Manejo de los programas Word, Excel.
- Habilidad numérica
- Poder de negociación

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Dinámica en la toma de decisiones.

Requisitos mínimos

- Graduado de perito contador o administrador de empresas.
- Edad: 18-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indiferente
- Estado civil: No definido
- Un año de experiencia en puestos similares

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Conocimientos de la industria, trabajo en equipo, preocupación por el orden y calidad, compromiso, iniciativa, tolerancia a la presión, ética, integridad. “Nivel A”

Comunicación, colaboración. “Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 13

Descripción del puesto

Piloto

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Jefe de bodega

Propósito del puesto: Encargado de la entrega del producto.

Funciones generales

- Encargado de la entrega de producto en tiempo pactado por el cliente

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Cuidar el vehículo de la empresa
- Cuidar que la mercadería se traslade en buen estado.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Con clientes
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Que sepa manejar camión

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.

Requisitos mínimos

- Que tenga como mínimo primero básico.
- Edad: 18-50 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No definido
- Licencia tipo “A”

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Compromiso, iniciativa, tolerancia a la presión, ética, integridad, flexibilidad. “Nivel A”

“Nivel A”

Comunicación, colaboración.

“Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 14

Descripción del puesto

Personal de mantenimiento

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela.

Jefe inmediato: Gerente de agencias

Propósito del puesto: Velar para que la Distribuidora se mantenga limpia.

Funciones generales

- Limpieza
- Orden de mercaderías

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Mantener la agencia limpia
- Ayudar al ordenamiento del producto.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Que realice oficios domésticos.
- Que realice trabajos de electricidad.

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.

Requisitos mínimos

- Que tenga como mínimo primero básico.
- Edad: 18-50 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Indiferente
- Estado civil: No definido

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Compromiso, iniciativa, tolerancia a la presión, ética, integridad, flexibilidad,
preocupación por el orden y calidad.

“Nivel A”

Comunicación, colaboración.

“Nivel B”

Elaboró

Revisó

Autorizó

Manual de puestos por competencias

Distribuidora el Estilo, S.A.

Fecha: Noviembre 2014

Puesto 15

Descripción del puesto

Cobradores

Número de plazas 1

Localidad: Estanzuela, Teculután, Zacapa

Jefe inmediato: Supervisor de cobros

Propósito del puesto: Encargado de realizar la labor de cobro.

Funciones generales

- Realizar labor de cobro a clientes que están atrasados.
- Realizar plan de acción para la recuperación crediticia.
- Cumplir con las metas de cero morosidades.

Funciones específicas (Responsabilidades)

- Cumplir con la metodología que la empresa tiene para concluir el proceso de cobro.

Comunicación

- Con su jefe inmediato
- Con clientes
- Compañeros de trabajo

Experiencia

- Experiencia en servicio al cliente
- Conocimientos de técnicas de cobros.
- Cursos de cobros.
- Experiencia en labor de cobros.

Cualidades

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Responsable.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.

Requisitos mínimos

- Graduado de perito contador o administración de empresas
- Edad: 18-40 Años
- Nacionalidad: Guatemalteca
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No definido

Condiciones especiales

- Trabajar en días festivos
- Trabajar los fines de semana
- Trabajar horas extras si fuere necesario.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio, calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados

Competencias específicas

Conocimientos de la industria, productividad, tolerancia a la presión, ética, pensamiento estratégico, trabajo en equipo. "Nivel A"

Comunicación, pensamiento analítico

"Nivel B"

Elaboró

Revisó

Autorizó

4.1.5 Diccionario por competencias

Objetivo general

Establecer un documento en donde se reflejen conceptos, generalidades, definiciones, para el uso adecuado del manual por competencias.

Objetivos específicos

- Definir las competencias necesarias para el personal de la Distribuidora, el Estilo, S.A.
- Describir sus grados y/o niveles de competencias.
- Conocer el significado de cada competencia.

Conceptos generales

Desarrollo de competencias: Son las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro.

Codesarrollo de competencias: Son las actividades que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

Competencias laborales: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral.

Competencias cardinales

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes de una empresa deben poseer y desarrollar positivamente; estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto.

Competencias específicas

Las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos, dichas competencias tienen un rango de grados que fluctúa entre el nivel A y el nivel D siendo A el nivel de máximo desarrollo mientras que el nivel D de menos desarrollo

Definición de los niveles de competencia:

A: Alto o desempeño superior: Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Bueno, en muchos casos suele presentar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

Cantidad: Son especificaciones de volumen de bienes y servicios que deben producirse o entregarse, en relación con las necesidades específicas del cliente.

Oportunidad: Refieren al tiempo y a la frecuencia con el cual el bien o servicio debe ser entregado al cliente.

Competencias generales

Adaptabilidad al cambio: Cualidad de adaptable, que puede adaptarse; en la segunda acepción, hacer que alguien modifique sus hábitos, sus tendencias o su capacidad de manera adecuada a unas circunstancias o actividades nuevas.

Calidad de trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable; poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.

Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Competencias específicas

Autocontrol: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Autoconfianza: La autoconfianza es el convencimiento íntimo de que uno es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir tomar la mejor decisión.

Calidad de trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Colaboración: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Comunicación.: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

Conocimiento de la industria Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

Capacidad de planeación y organización: es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto, conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

Dirección de personas: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización

Desarrollo del Equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Empowerment: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empeña acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Impacto e influencia: Deseo e intención de persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción, para que contribuyan a alcanzar sus objetivos.

Iniciativa: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Integridad: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar apoyo integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización

Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Pensamiento analítico: Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo

Tolerancia a la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

4.1.6 Presentación de la propuesta con las diferentes áreas

Área administrativa

- **Planeación**

Se elaborará un manual de puestos por competencias, con el fin de tener una guía por escrito de los puestos, funciones, competencias, perfiles, de los empleados, para ello es necesario definir las competencias de los empleados, por medio de la tabla borrador de competencias.

- **Organización**

Para poder ejecutar lo planeado, es necesario contar con el apoyo del representante legal, así también con la cooperación de cada uno de los colaboradores de Distribuidora el Estilo, S.A.

- **Dirección**

Velar por el cumplimiento y funcionamiento del presente manual, tomando en cuenta que servirá a la empresa como un medio escrito, con información ordenada, y clara sobre las funciones, responsabilidades, obligaciones, perfiles, competencias de cada colaborador.

- **Control**

El Representante legal, con los jefes de cada área, serán el encargado de verificar el cumplimiento del presente manual, tomando en cuenta las funciones, competencias, perfiles, responsabilidades, obligaciones de cada puesto, por medio de la evaluación de desempeño que se realizará cada trimestre.

Área mercadológica

- **Producto**

Entregar un manual de puestos por competencias, que incluya la descripción de puestos, requisitos, cualidades, responsabilidades, competencias, niveles de cada empleado. Con el propósito de que cada empleado conozca con exactitud que tiene que realizar en el puesto.

- **Precio**

El costo que tiene la realización y ejecución de la propuesta es de Q. 14358.00, incluye un manual completo para cada puesto; con descripción, funciones, responsabilidades, competencias, niveles de competencias, perfiles; para cada puesto en la Distribuidora el Estilo, S.A. así como juegos de copias, bonos por competencias, reuniones y capacitaciones, que se realizarán. Este se detalla en la tabla No. 12 presupuesto para la ejecución de la propuesta.

- **Plaza**

El manual de puestos por competencias se implementará en las instalaciones de Distribuidora el Estilo, S.A. del departamento de Zacapa Guatemala, así mismo se dará a conocer a los empleados, sobre la existencia del mismo por medio de una reunión, y se dará seguimiento al cumplimiento del manual.

- **Promoción**

El Representante legal será el responsable de dar a conocer el manual de puestos por competencias y distribuir las copias, así también a recalcar la importancia de contar con este manual, por medio de reuniones, para que todos los empleados conozcan del manual y la importancia del mismo.

Área financiera

Realizar un análisis de la situación actual, con el objetivo de determinar que con la elaboración del presente manual se pueden economizar costos, al contar con la persona idónea en la empresa, hay menor riesgo de cometer errores.

El costo del presente manual es de Q.14,358.00, el cual incluye un manual de puestos por competencias que contiene: descripción, funciones, responsabilidades, cualidades, competencias, niveles de competencias, perfiles, para cada uno de los puestos de la Distribuidora el Estilo, S.A., así como juegos de copias, reuniones, bonos por competencias, capacitaciones.

Fondos

1. Para la elaboración y ejecución del presente manual serán proporcionados los fondos por Distribuidora el Estilo, S.A., con las ganancias que se obtienen de las ventas.
2. Realizar una recaudación de fondos con los mismos empleados, dando a conocer la importancia que tiene al contar con un manual de puestos por competencias dentro de la empresa.

Se elaboró un manual de puestos por competencias, tomando en cuenta las funciones que realizan los empleados actuales, más acuerdos convenidos con el representante legal de Distribuidora el Estilo, S.A., también se definieron competencias y niveles de competencias.

Invertir en controles para la empresa es ventaja, ya que ayuda al buen funcionamiento de las operaciones dentro de la empresa.

Tabla No. 12 Presupuesto para la ejecución de la propuesta

Presupuesto para la ejecución de la propuesta				
Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en quetzales	Total en quetzales
Resma de papel bond tamaño carta	Para las impresiones del presente manual.	1	Q. 40.00	Q. 40.00
Cartucho de tóner	Para imprimir las hojas del manual.	1	Q. 450.00	Q. 450.00
Empastado	Para empastar el presente manual.	2	Q.40.00	Q. 80.00
Copias	Juegos de copias del manual.	150	Q.0.25	Q. 38.00
Reunión Presentación del manual	Agencia Estanzuela El 01/12/2014	9	10	Q.90.00
Reunión Presentación del manual	Agencia Zacapa El 02/12/2014	8	10	Q.80.00
Reunión Presentación del manual	Agencia Teculután El 03/12/2014	8	10	Q.80.00
Bonos por competencias	Quienes alcancen el nivel requerido de competencias	25	500.00	12,500.00
Reunión / Seguimiento al manual	Refacción para el personal	25	Q10.00	Q.250.00

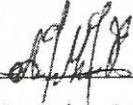
Capacitación por competencias	Refacción para el personal	25	Q.10.00	Q.250.00
	Instructor	1	500	Q.500.00
Costo elaboración del manual				Q. 14,358.00
Total manual				<u>Q. 14,358.00</u>

Nota: los costos para la presente propuesta, se obtuvieron en base a cotizaciones de mercado.

Fuente: Elaboración propia

En aceptación de las partes interesadas a los puntos anteriormente indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los veintinueve días del mes de noviembre del año 2014.

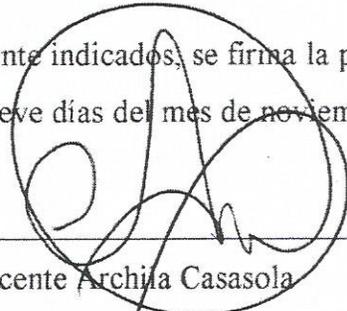
(f)



Ana Verónica Mayorga Barahona
Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala /
Sede Zacapa

(f)



Vicente Archila Casasola
Representante legal
Distribuidora el Estilo, S.A.

- Reproducción e implementación del manual

Para que los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A. conozcan sobre el nuevo manual por competencias, se sugiere realizar reuniones en cada una de las agencias (Estanzuela, Zacapa, Teculután, así mismo se les explicara cómo se implementarán las competencias y los niveles respectivos.

- Seguimiento:

Se recomienda realizar una evaluación por desempeño a cada uno de los colaboradores, cada trimestre, para verificar el avance que tiene la persona en el puesto, este será emitido por medio del jefe inmediato

- Revisión y actualización del manual:

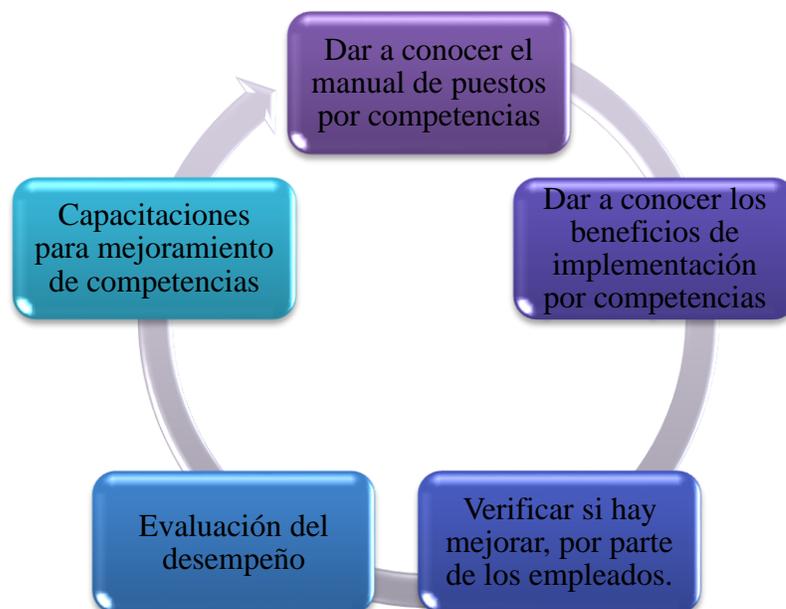
Para poder contar con un manual actualizado se recomienda actualizar el presente manual una vez al año, verificando las funciones, responsabilidades y procesos de cada puesto de trabajo.

4.1.7 Programa de implementación del nuevo manual por competencias de Distribuidora el Estilo, S.A.

Objetivo general

Dar a conocer las funciones y responsabilidades, competencias de cada puesto de trabajo en Distribuidora el Estilo, S.A.

- Estrategias y/o beneficios
 - ✓ Conocimiento de funciones
 - ✓ Beneficios para los empleados
 - ✓ Evaluaciones del desempeño “trimestral”
- Programación



Se realizará una reunión en cada una de las tres agencias, con el propósito de dar a conocer el manual de puestos por competencias, así como los beneficios tanto para la empresa, como para el empleado, se implementará un formato con el cual podemos medir las competencias actuales del empleado, y a partir de la presente fecha se ejecutará de forma trimestral.

Tabla No. 13 Programaciones para dar a conocer el manual por competencias

Actividad	Agencias	Responsable	Ubicación
Reunión Presentación del manual	Agencia Estanzuela El 01/12/2014	Consultor, Representante legal	Distribuidora el Estilo, S.A.
Reunión Presentación del manual	Agencia Zacapa El 02/12/2014	Consultor, Representante legal	Distribuidora el Estilo, S.A.
Reunión Presentación del manual	Agencia Teculután El 03/12/2014	Consultor, Representante legal	Distribuidora el Estilo, S.A.
Reunión / Seguimiento al manual	Refacción para el personal	Consultor, Representante legal	Distribuidora el Estilo, S.A.
Capacitación por competencias	Refacción para el personal	Consultor, Representante legal y personal de Intecap	Distribuidora el Estilo, S.A.
	Instructor	Consultor, Representante legal	Distribuidora el Estilo, S.A.

Fuente: Elaboración propia

En cada reunión que se realice, el empleado tiene que firmar de aceptación y de asistencia, dejando plasmado con fecha, lo que se comunique ese día, comprometiendo a los trabajadores en mejorar sus conocimientos y/o competencias requeridas.

Conclusiones

- 1) Se determinó que la estructura organizacional no tiene los desgloses correctos en su organigrama, porque un supervisor de cobros no puede depender de un supervisor de ventas, a la vez se puede decir que las tareas del jefe de contabilidad y de auditoria las ejerce la misma persona, por lo cual se considera demasiado trabajo para uno sólo.

- 2) Los colaboradores realizan sus tareas sin tener claro cuál es el objetivo de su puesto y como se vinculaba el mismo con la misión y visión de la organización; ahí la importancia de describir los puestos de trabajo en Distribuidora el Estilo, S.A., para que cada empleado conozca sus tareas, responsabilidades.

- 3) Actualmente no hay un proceso de contratación adecuado, no existe una persona encargada de la contratación, e inducción al colaborador, así como no hay requisitos específicos para cada puesto de trabajo, lo cual perjudica al no contar con la persona idónea en cada puesto.

- 4) Actualmente toda empresa quiere ser competente en el ámbito donde se desenvuelve, Distribuidora el Estilo, no cuenta con un modelo de competencias, para cada uno de los puestos de trabajo, si bien es cierto trabajar bajo un modelo de competencias permite crecer en el ámbito profesional y laboral.

Referencias Bibliográficas

- 1) Alles M. (2000), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Argentina.
- 2) Alles M. (2002), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias el Diccionario, Argentina.
- 3) Alles M. (2005), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Argentina
- 4) Alles M. (2006), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Argentina.
- 5) Alles M. (2007), Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, casos. Argentina.
- 6) Chiavenato I. (2007), Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (8ª ed.), Colombia.
- 7) Dessler G. (2009), Administración de recursos humanos, Florida International University
- 8) Dessler G. (2011), Administración de recursos humanos (decima primera edición) Florida
- 9) Hernández R. (2010), Metodología de la investigación (quinta edición) Mcgraw-Hill
- 10) Gómez L. (2008), Gestión de recursos humanos. (5ª ed.). Pearson educación, S.A., Madrid, 2008.
- 11) Puchol L. (2003) Dirección y gestión de recursos humanos (quinta edición).
- 12) Werther W. (2008), Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (sexta edición).

Anexos

Anexo No. 1

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Entrevista guiada dirigida al representante legal de Distribuidora e Estilo, S.A.

Introducción:

Buenos días (tardes), mi nombre es Ana Verónica Mayorga Barahona, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, Sede Zacapa; y como parte de mi formación académica se realiza una investigación sobre “**Análisis de Puestos por Competencias**”. Mucho le agradeceré unos minutos de su tiempo para obtener su punto de vista sobre dicho tema, el cual será de mucha utilidad y trascendencia para obtener conclusiones valiosas.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas relaciones con el tema de investigación arriba identificado; por lo que se le ruega señalar con una marca visible (equis) o subrayar, la opción que más fielmente refleje su punto de vista o ya sea de completar las preguntas.

1) ¿La empresa cuenta con un manual de puestos y funciones?

a) Sí___ b) No___ ¿Por qué motivo no cuenta?_____

2) Si la respuesta anterior es positiva ¿Los empleados conocen el manual de puestos y funciones?

a) Sí___ b) No___ ¿Por qué?_____

3) Si la respuesta de la pregunta 1 es positiva ¿Cuándo fue la última vez que se actualizo la información del manual?_____

4) ¿Por cuál de estos medios da a conocer la empresa las funciones a sus empleados?

- a. Memorándum
- b. Verbal
- c. Circulares
- d. Por correo
- e. Manuales
- f. Otro medio especifique_____

5) ¿Tiene conocimientos de que requisitos debe poseer la persona que cubra un puesto de trabajo en la empresa?

a) Sí ____ b) No____ ¿Por qué? _____ Empíricamente

6) ¿Indique los requisitos mínimos que se necesitan requerir al personal de nuevo ingreso para ocupar un puesto en la empresa?

- a) Escolaridad:_____
- b) Experiencia: _____
- c) Especialidades: _____
- d) Cualidades personales: _____
- e) En cuanto a iniciativa: _____
- f) Requisitos físicos: _____
- g) Requisitos legales: _____
- h) Requisitos demográficos: _____

7) A su criterio ¿Los colaboradores que tiene actualmente tienen los conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencias, en el puesto que desempeñan?

a) Sí____ b) No____

8) ¿Los empleados ejercen más de un puesto de trabajo dentro de la empresa?

a) Sí____ b) No____ ¿Motivo?_____

9) ¿Las funciones que realizan los empleados, están acordes a la misión, visión, objetivos de la empresa?

a) Sí____ b) No____ ¿Por qué?_____

10) ¿La empresa trabaja con un modelo de competencias?

a) Sí____ b) No____ ¿Por qué?_____

11) Si su respuesta anterior es positiva ¿Bajo qué modelo trabajan?

- a. Conocimientos
- b. Actitudes
- c. Habilidades
- d. Responsabilidades
- e. Experiencias
- f. Competencias
- g. Todas las anteriores
- h. Ninguna de las anteriores

12) Si la respuesta de la pregunta 10 es negativa ¿Por qué no trabaja bajo un modelo de competencias?

- a. No hay personal preparado académicamente para que realice la contratación
- b. No existe persona que evalué el comportamiento de los empleados
- c. La empresa realiza las tareas de forma rutinaria
- d. Otra (especifique)_____

13) ¿Estaría de acuerdo a que Distribuidora el Estilo, S.A., trabaje bajo un modelo de competencias?

a) Sí____ b) No____

14) Si su respuesta es positiva, y tomando en cuenta que competencia se refiere a características de personalidad devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso ¿Cuál de estos conocimientos-competencias, le gustaría que tuviere su equipo de trabajo?

*Conocimientos

- a) Informática
- b) Contabilidad
- c) Impuestos
- d) Ventas
- e) Conocimientos del puesto de trabajo

*Competencias

- f) Iniciativa-autonomía
- g) Orientación al cliente
- h) Trabajo en equipo
- i) Liderazgo
- j) Decisión
- k) Habilidad analítica
- l) Capacidad de entender a los demás
- ll) Alta adaptabilidad
- m) todas las anteriores

15) ¿Cuáles de estos criterios le gustaría que se tomaran en cuenta, en un modelo por competencias?

- a) Definición de misión y visión de la empresa (por la máxima dirección de la compañía)
- b) Definición de competencias.
- c) Confección de documentos necesarios: diccionarios de competencias, comportamientos, manuales, etc.
- d) Asignación de competencias (y sus grados o niveles), a los diferentes puestos de la organización.

- g) Utilizando los tres pilares del modelo: selección, desempeño y desarrollo
- h) Todas las anteriores
- i) Ninguna de las anteriores

16) ¿Considera usted que sus empleados conocen quien es su jefe inmediato?

- a) Si ___ b) No___

17) ¿Los empleados realizan las tareas que le son asignadas por su jefe inmediato?

- a) Si ___ b) No___ c) algunas veces ___ d) la mayoría de las veces

18) ¿Es supervisada la labor que realiza cada uno de sus empleados?

- a) Si___ b) No___

19) Si la respuesta de la pregunta anterior es positiva ¿cada cuánto la supervisa?

- a) Todos los días___ b) Cada semana ___ c) Cada mes

Anexo No. 2

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Cuestionario dirigido a los empleados de Distribuidora el Estilo, S.A.

Introducción:

Buenos días (tardes), mi nombre es Ana Verónica Mayorga Barahona, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, Sede Zacapa; y como parte de mi formación académica se realiza una investigación sobre “**Análisis de Puestos por Competencias**”. Mucho le agradeceré unos minutos de su tiempo para obtener su punto de vista sobre dicho tema, el cual será de mucha utilidad y trascendencia para obtener conclusiones valiosas.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación arriba identificado; por lo que se le ruega señalar con una marca visible (equis) o subrayar, la opción que más fielmente refleje su punto de vista o ya sea de completar las preguntas.

1) ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de puestos y funciones?

a) Sí__ b) No__ ¿Por qué motivo no cuenta?_____

2) ¿Por cuál de estos medios le da a conocer la empresa sus funciones?

- g. Memorándum
- h. Verbal
- i. Circulares
- j. Por correo
- k. Manuales
- l. Otro medio especifique_____

- 3) ¿Considera que usted tiene los conocimientos, habilidades, experiencia, para cubrir el puesto que desempeña?
- a) Sí___ b) No___ ¿Por qué?_____
- 4) ¿Ejerce usted más de una función de los diferentes puestos de trabajo que tiene la empresa?
- a) Sí___ b) No___ ¿Motivo?_____
- 5) ¿Trabaja usted en el puesto para el cual fue contratado?
- a) Sí___ b) No___ ¿Motivo?_____
- 6) ¿Las funciones que realiza están definidas en base a la misión, visión, objetivos de la empresa?
- a) Sí___ b) No___ ¿Por qué?_____
- 7) ¿Conoce usted si la empresa trabaja con un modelo de competencias?
- a) Sí___ b) No___
- 8) ¿Conoce quién es su jefe inmediato?
- a) Si___ b) No___
- 9) ¿Es supervisada la labor que usted realiza, por su jefe inmediato?
- a) Si___ b) No___ ¿Por qué?_____
- 10) Si la respuesta de la pregunta anterior es positiva ¿cada cuánto le supervisan?
- a) Todos los días___ b) Cada semana ___ c) Cada mes

Anexo No. 3

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Escala de Likert dirigida al representante legal y empleados de Distribuidora e Estilo, S.A.

Conteste los siguientes criterios de competencias, si aplica en su lugar de trabajo y en qué nivel

Ítems 1	A 4	B 3	C 2	D 1	Total
Trabajo en equipo					
Orientación al cliente interno y externo					
Orientación a resultados					
Calidad del trabajo					
Ética					
Autoconfianza					
Comunicación					
Capacidad de planificación y organización					
Liderazgo					

Desarrollo de su equipo					
Desarrollo de personas					
Iniciativa-autonomía					
Conocimiento de la industria.					
Empowerment					
Integridad					
Modalidad de contacto					
Alta adaptabilidad					

Fuente: Elaboración propia

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 4

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Cuestionario dirigido al representante legal y empleados de Distribuidora e Estilo, S.A.

Introducción:

Buenos días (tardes), mi nombre es Ana Verónica Mayorga Barahona, estudio en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, Sede Zacapa; y como parte de mi formación académica se realiza una investigación sobre “**Análisis de Puestos por Competencias**”. Mucho le agradeceré unos minutos de su tiempo para obtener su punto de vista sobre dicho tema, el cual será de mucha utilidad y trascendencia para obtener conclusiones valiosas.

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación arriba identificado; por lo que se le ruega señalar con una marca visible (equis), la opción que más fielmente refleje su punto de vista o ya sea de completar las preguntas.

01 ¿Qué puesto ocupa?

02 ¿Qué otro nombre recibe el puesto que ocupa?

03 ¿Hay en la institución otros puestos muy semejantes al puesto que usted ocupa?

a) Si___ b) No___

04 ¿Defina la naturaleza de su puesto de trabajo?

05 ¿Enumere sus tareas o atribuciones que realiza en su puesto de trabajo?

06 ¿Indique el esfuerzo que se requiere para el desarrollo de su puesto de trabajo, con relación a?

a. Mental y/o Visual

- Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Se requiere que se ponga atención intensa en períodos regulares, verificar cantidades o condiciones, medidas etc.
- Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos.

b. Físico

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo.
- Se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante.

07 ¿El puesto requiere ser responsable en bienes, mobiliario y equipo?

a) Sí ____ b) No ____

* En caso afirmativo, enumérelos

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

08. ¿Hay responsabilidad en valores (dinero) dentro de su puesto de trabajo?

a) Sí ____ b) No ____

* ¿Por cuánto? _____

09. ¿Indique los puestos que usted es responsable de supervisar?

- a. Gerencia financiero _____
- b. Supervisor de ventas _____
- c. Jefe de contabilidad y auditoría _____
- d. Jefe de bodega _____
- e. Gerente de Agencias _____
- f. Vendedores _____
- g. Auxiliares Contables _____
- h. Auxiliares internos _____
- i. Encargado de despacho _____
- j. Encargado de compras _____
- k. Digitador de envío y salidas de mercaderías _____
- l. Cobradores _____
- m. Conserjes _____
- n. Pilotos _____
- o. Todos los anteriores _____

10 ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

a) Sí _____ b) No _____

11. ¿Hasta qué grado se le permite tomar decisiones?

a) Bajo___ b) Medio___ c) Alto___

12. En el puesto que desempeña ¿Tiene acceso a datos confidenciales?

a) Si _____ b) No _____

*En caso afirmativo:

¿A cuáles? _____

13. En el desempeño de su puesto ¿Tiene contacto con el público?

a) Si _____ b) No _____

*En caso afirmativo:

a) Tipo de contacto

-Personal _____

-Teléfono_____

-Por correspondencia_____

b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esas personas?

14 ¿Al momento de ser contratado cuál de estas competencias-conocimientos le fueron solicitados?

- a) Conocimiento en ventas
- b) Conocimientos contables
- c) Habilidad analítica
- d) Responsabilidad
- e) Aptitudes
- f) Experiencias
- g) Todas las anteriores
- h) Ninguna de las anteriores

Ambiente

15. Marque las condiciones en que realiza su trabajo.

Aspecto	Nivel			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Iluminación				
b) Ventilación				
c) Limpieza				

El trabajo se desarrolla en

Lugar	Porcentaje
a) Interior	_____
b) Exterior	_____
c) Entra y sale	_____
d) En vehículo	_____
Total	100%

16. Posición en que se mantiene al realizar el trabajo

Posición	Porcentaje
a) De pie	_____
b) Sentado	_____
c) Caminando	_____
d) Agachándose	_____
Total	100%

Otra postura _____

Especifique

17. Medio en que desarrolla las labores de su puesto de trabajo:

%

Bien ventilado y templado _____

Frío _____

Caliente _____

Húmedo _____
Otro medio (especifique) _____

18. Especifique si tiene que soportar:

- a) Olores _____
- b) Humedad _____
- c) Resequedad _____
- d) Frío _____
- e) Calor _____
- f) Ruido _____
- g) Cambios bruscos de temperatura _____
- h) Espacios reducidos _____
- i) Humos _____
- j) Otro (especifique) _____

19. Si en su puesto de trabajo está expuesto a riesgos o enfermedades enumérelas:

20. Como considera su trabajo:

a) Muy monótono ___ b) Normal ___ c) Rutinario ___ d) Variado e interesante _____

Gracias por su colaboración

Anexo 5 Cronograma de actividades

No.	Actividad	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sep.				Oct.				Nov.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de programación del curso			■																									
2	Presentación de la metodología de la PED			■																									
3	Gestión de la empresa objeto de estudio				■																								
4	Autorización de la empresa objeto de estudio					■	■																						
5	Evaluación integral de la empresa objeto de estudio					■	■	■																					
6	Diagnóstico de la empresa objeto de estudio					■	■	■	■																				
7	Descripción del Planteamiento del problema y sus componentes					■	■	■	■																				
8	Desarrollo del marco teórico								■																				
9	Metodología de la investigación a realizar									■	■																		
10	Descripción de los aportes de investigación											■																	
11	Presentación de la propuesta inicial												■																
12	Programación de actividades de investigación												■																
13	Listado de bibliografías de acuerdo a normas APA												■																
14	Presentación del anteproyecto de investigación													■	■														
15	Elaboración y aplicación de instrumentos													■	■	■	■	■											
16	Tabulación y presentación de resultados																	■	■										
17	Análisis de resultados y elaboración de conclusiones																				■	■	■	■	■				
18	Ejecución de propuesta																					■	■	■	■	■	■		
19	Entrega final de PED																												■

Fuente: Elaboración propia