

Q 100.-

PE-ECI-175
A914

B. Upana - I - 15,511 - 2,010

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Programa de Actualización y Cierre Académico



**Rediseño del Área de Recursos Humanos en la empresa ASASI, S. A.
en el departamento de Guatemala**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Shelly Audón Sandoval

Guatemala, septiembre 2010



Rediseño del Área de Recursos Humanos en la empresa ASASI, S.A.
en el departamento de Guatemala
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Shelly Audón Sandoval

M.A. Patty de León Guevara, Asesora
Lic. J. Francisco Prado Ch., Revisor

Guatemala, septiembre 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

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

Licda. Marisol Arroyo
Examinadora

Licda. Ingrid de Núñez
Examinadora

Lic. Giovany Marroquín
Examinador

M.A. Patty de León Guevara
Asesora

Lic. J. Francisco Prado Ch.
Revisor



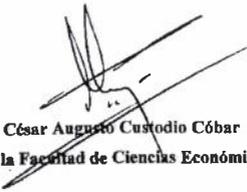
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0048-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 09 DE SEPTIEMBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Patty de León Guevara, tutora y licenciado Francisco Prado, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "REDISEÑO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ASASI, S.A. EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA". Presentada por la estudiante Shelly Audón Sandoval, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00088, de fecha 20 de julio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Guatemala, 1 de junio del 2010

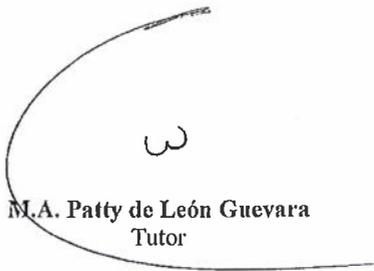
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Rediseño del Área de Recursos Humanos en la empresa ASASI, S.A. en el departamento de Guatemala”, realizado por: Shelly Audón Sandoval, carné número 0909237, estudiante de la carrera de 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 sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de (ochenta y cinco) puntos de cien (100).

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



M.A. Patty de León Guevara
Tutor

Guatemala, 23 de Junio de 2010

Licenciado
César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad

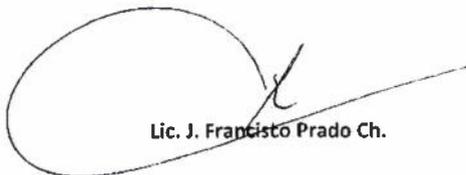
Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de Tesis del Programa de Actualización en Administración de Empresas (ACA), titulado: **“Rediseño del Área de Recursos Humanos en la Empresa ASASI, S. A. en el Departamento de Guatemala”**, elaborado por la estudiante **Shelly Audón Sandoval**.

En mi calidad de **Revisor** de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento aprovecho la oportunidad de suscribirme,

Atentamente,



Lic. J. Francisco Prado Ch.



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

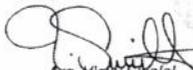
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC320.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **AUDÓN SANDOVAL SHELLY** con número de carné 0909237, aprobó con **78 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinte días del mes de julio del año dos mil diez. _____

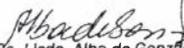
Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de agosto del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sikajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Gabriel M.
cc: Archivo

Agradecimientos

- A DIOS:** Por sus bendiciones, su amor, su sabiduría, por proveerme los recursos necesarios para poder alcanzar esta meta en mi vida.
- A MIS HIJAS:** Por su amor, acompañamiento y animarme en todo momento.
- A MI FAMILIA:** Por su amor y apoyo.
- A LA EMPRESA:** ASASI, S.A. por la autorización y colaboración para poder realizar esta investigación.
- A MIS CATEDRATICOS:** Por sus sabias enseñanzas, consejo y amistad.
- A MI ASESORA:** Licda. Patty de León Guevara, por su acompañamiento, profesionalismo y apoyo.
- A MI REVISOR:** Lic. Francisco Prado
- A MIS AMIGAS Y AMIGOS:** Por su amistad y cariño.
- A USTED:** Deseando que este documento le sea de utilidad.

Contenido

	Página
Resumen	1
Introducción	4
Capítulo 1	6
1.1 Antecedentes	6
1.1.1 Análisis FODA	9
1.1.2 Organigrama Actual	10
1.2 Marco Teórico	11
1.2.1 Sistema Aduanal	11
1.2.2 Administración	13
1.2.3 Planeación	13
1.2.4 Organización	14
1.2.5 Integración	14
1.2.6 Dirección	15
1.2.7 Control	16
1.2.7.1 Evaluación	16
1.2.7.2 Tipos de evaluación	17
1.2.8 Rediseño de la función corporativa de Recursos Humanos	17
1.2.8.1 Relaciones laborales	18
1.2.8.2 Reclutamiento de personal	19
1.2.8.3 Selección	19
1.2.8.4 Análisis y descripción de puestos	20
1.2.8.5 Entrenamiento y desarrollo	20
1.2.8.6 Evaluación del desempeño	20
1.2.8.7 Compensación o remuneración	21
1.2.8.8 Beneficios sociales	21
1.2.8.9 Desarrollo organizacional	22
1.2.8.10 Seguridad e higiene	22

1.3	Planteamiento del problema	23
1.4	Objetivos	24
1.4.1	General	24
1.4.2	Específicos	24
1.5	Alcances y límites de la práctica	24
Capítulo 2		26
2.	Metodología aplicada en la práctica	26
2.1	Sujetos	26
2.2	Instrumentos	26
2.3	Procedimiento	27
Capítulo 3		29
3.	Resultados	29
3.1	Análisis cualitativo	29
Capítulo 4		63
4.	Análisis de resultados	63
5.	Conclusiones	67
6.	Propuesta	69
7.	Referencias	95
8.	Anexos	99
8.1	Instrumento de recolección de datos: cuestionario	97
8.2	Formato descripción de puestos	
8.3	Formato Evaluación del desempeño	
8.4	Solicitud de Empleo	
8.5	Guía de la Entrevista	
8.6	Carta de autorización de la empresa donde se practicó la Práctica Empresarial Dirigida –PED-	

Lista de figuras

Figura No. 1	Organigrama actual Empresa ASASI, S.A.	10
Figura No. 2	Ubicación de aduanas en Guatemala	11

Resumen

El departamento de recursos humanos tiene como función principal buscar al personal idóneo en los puestos de trabajo. Según la opinión de algunos autores la aplicación correcta de los procesos administrativos es de suma importancia para contar con un personal calificado, motivado, que sean autogestores del conocimiento y empoderados para tomar decisiones ante situaciones emergentes.

Esta investigación tuvo como finalidad el rediseño del área de recursos humanos de la empresa ASASI, S.A., cuya actividad principal es la prestación de servicios técnicos, en el ramo aduanal, a las instituciones guatemaltecas que se dedican a la importación y exportación de productos para el desarrollo de sus actividades comerciales.

El rediseño del área de recursos humanos es de vital importancia para que el equipo de trabajo pueda cumplir eficientemente sus atribuciones, adaptados a una cultura organizacional con valores y acorde a las necesidades de la empresa, para lo cual es indispensable que la gerencia conozca la importancia de establecer un proceso administrativo que coordine adecuadamente a su personal.

La investigación realizada es de carácter descriptivo y permitió establecer las debilidades de la organización en relación a la administración de su recurso humano, para obtener esta información se aplicó una investigación de tipo descriptivo, así como, para la elaboración del cuestionario que fue el instrumento utilizado para la recolección de información. El análisis de los resultados permitió establecer la propuesta para el rediseño del área de recursos humanos de la empresa, según se podrá observar durante el desarrollo de este documento.

La realización de la presente investigación está formada en varios capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo uno, se describen los antecedentes de la empresa, el FODA, y el organigrama, el marco teórico que está fundamentado por distintas fuentes bibliográficas de expertos en el tema de recursos humanos lo cual enriqueció la investigación. Seguidamente se planteó la necesidad de rediseñar el área de recursos humanos específicamente lo relacionado a descripción de puestos, lo cual coadyuvará en la mejora de la administración del recurso humano de la empresa.

En el contenido del capítulo dos, se describe la metodología de la investigación que se aplicó la cual es eminentemente descriptiva, se determinaron los sujetos, siendo los siguientes: Gerente Administrativa y financiera, Secretaria recepcionista, Encargado de facturación, Auxiliar de facturación, Coordinador de gestores, Gestor aduanal, Digitadora, Analista de clasificación arancelaria de mercancías, Jefe departamento de tráfico, Asistente de tráfico, Mensajero y Encargada de limpieza, a los cuales se les aplicó un cuestionario de 16 preguntas.

En el capítulo tres, se presentan los resultados del cuestionario utilizando cuadros explicativos que describen en forma clara las preguntas elaboradas a cada sujeto, dichas preguntas son acerca de aspectos importantes que hay que rediseñar tales como: identificación, funciones principales y secundarias de los puestos de trabajo, existencias o no de manuales de normas y procedimientos, así como de descripción de puestos, criterios de desempeño, nivel de educación y de experiencia requerida, nivel de autonomía e iniciativa, habilidades y destrezas requeridas, responsabilidades por: máquinas o equipos, contactos con el público, información, manejo de dinero o valores y por supervisión; el esfuerzo físico y mental que surjan en el desempeño de sus labores, condiciones ambientales y riesgos entre otras.

En el capítulo cuatro, se realizó el análisis y discusión de los resultados obtenidos, basado en los diferentes conceptos de los autores relacionados con el tema. Para el análisis de estos resultados, se diseñó un cuadro donde se hizo el análisis descriptivo y cualitativo de datos, ordenados por jerarquía de puestos y las preguntas por orden de importancia. En este cuadro se hizo el vaciado de las respuestas al cuestionario y se integraron todas las respuestas de los diferentes empleados, agrupándolas por número de pregunta.

Como producto de la investigación realizada se procedió a concluir y recomendar, para luego presentar una propuesta la cual consiste en el rediseño del área de recursos humanos específicamente lo relacionado a descripción de puestos de la empresa objeto de estudio.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo de la investigación, así como los anexos conformados por el instrumento utilizado y el formato propuesto para la descripción de puestos, entre otros.

Introducción

Esta investigación ha sido realizada en la empresa “ASASI, S.A.” la cual se constituyó en marzo de 1984, por lo que cuenta con más de 25 años de experiencia, su actividad comercial es prestar servicio de apoyo y asesoría en todo lo relacionado al ramo aduanal. Desde el año 2003, la administración está en manos de una sola persona, en quien se centraliza la toma de decisiones.

Sin embargo a pesar de que se tiene la voluntad y se ha hecho el mayor esfuerzo para el logro de objetivos, se ha descuidado la dirección y supervisión del personal, así como el control de las actividades en general.

El proceso administrativo es metodológico e implica una serie de actividades que coadyuvan a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad. Se dice que es tridimensional, porque sus elementos son aplicables a todas las funciones de la organización en todos sus niveles.

Cuando se habla de proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de unidades y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

El administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo y con esto alcanzar el éxito y rentabilidad de la empresa.

El procedimiento utilizado inició con la selección del tema, para continuar con aspectos como revisión bibliográfica actualizada, elaboración del marco teórico, planteamiento del problema, determinación de los sujetos del estudio, diseño del instrumento, tabulación de datos, discusión y

confrontación de los resultados, finalmente se realizó la propuesta para corregir y mejorar las debilidades actuales de la empresa.

La empresa se ha fijado como meta ofrecer algo más que un servicio de gestiones y lo ha logrado, brindando asesoría legal y técnica completa y actualizada, prestando servicio de gestiones de aduanas, clasificación arancelaria de las mercancías, con amplio conocimiento de la ley de valoración, servicio de defensa fiscal ante ajustes de impuestos aduanales y la realización de gestiones ante diferentes dependencias de conformidad con la naturaleza de las mercancías.

Capítulo I

1.1. Antecedentes

La empresa ASASI, S.A. fue creada en marzo de 1984, su actividad comercial es prestar servicio de apoyo y asesoría en todo lo relacionado al ramo aduanal, con honestidad, responsabilidad, eficiencia y profesionalismo. Inició siendo una empresa pequeña con tan solo un empleado y las dos socias fundadoras, la cual ha ido creciendo con el paso de los años.

La empresa ASASI, S.A., se define como una agencia de servicios aduanales, con fines de lucro, administrada por una de sus socias fundadoras. Fue iniciada por dos grandes amigas y compañeras, quienes tuvieron un sueño: crear su propia empresa, con el objetivo de brindar un servicio a las organizaciones guatemaltecas que importan productos para sus actividades comerciales.

Al fallecer una de sus fundadoras, la licenciada Sonia Urrea en el año 2003, asume la administración de la misma, la señorita Irazema Vásquez Heredia, de profesión perito contador; quien la dirige hasta la fecha. Fijándose como meta ofrecer algo más que un servicio de gestiones lo cual ha logrado, brindando asesoría técnica completa y actualizada, prestando servicio de gestiones de aduanas, clasificación arancelaria de las mercancías, con amplio conocimiento de la ley de valoración, servicio de defensa fiscal ante ajustes de impuestos aduanales y la realización de gestiones ante diferentes dependencias de conformidad con la naturaleza de las mercancías.

Sus instalaciones están ubicadas en un lugar estratégico, con facilidad de acceso para sus clientes, las oficinas están debidamente equipadas y cuenta con personal altamente comprometido, al cual se ha hecho parte de la distribución de utilidades para incentivar su desempeño y compromiso con la empresa.

La empresa se ha esmerado por brindar un servicio técnico en el área aduanal a las organizaciones guatemaltecas que importan y exportan productos como parte de sus actividades lucrativas y no lucrativas.

Además de ello, también se esfuerza por contribuir con las actividades comerciales del país en el área del comercio nacional e internacional, a través de la prestación de sus servicios técnicos, con lo cual contribuye a generar fuentes de trabajo a su personal y empleados indirectos.

Dentro de los valores de la misma, se encuentran: honestidad, responsabilidad, ética y profesionalismo, el cual ha tratado de mantener dentro de sus empleados y de la misma administración.

Para comprender mejor el tema de estudio, se consultaron algunas tesis relacionadas con el tema, dentro de las cuales se mencionan:

Ocampo (2009). En su tesis Rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa de venta de maquinaria de construcción, trata acerca de los problemas que se encontraron en la misma y las recomendaciones que se pueden implementar para eliminarlos o minimizarlos.

La investigación se realizó con el propósito de rediseñar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal en una empresa de venta de maquinaria de construcción con el fin de reducir el tiempo en que se realizan las contrataciones y que esto no sea superior a quince días. Se propone que el departamento de Recursos Humanos analice la propuesta del rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal que se presenta y se considere la implementación en la empresa.

El incumplimiento por parte de las gerencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal interno o externo ocasiona la contratación de personal que no llena los requisitos del perfil del puesto de trabajo, ocasionando con ello retrasos y pérdidas en las metas trazadas por la

empresa a todos los niveles gerenciales, administrativos, comerciales y operativos. Para lo cual, se recomienda que la planeación de recursos humanos sea comunicada a los gerentes para que los procesos se apliquen anticipadamente y se cumplan con los requisitos necesarios para realizar cualquier gestión.

El aporte de este trabajo a la presente investigación consiste en que se puede utilizar la misma metodología para rediseñar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa ASASI, S.A, así como convencer a los propietarios de la importancia de fortalecer el área de recursos humanos para así evitar la contratación de personal que no llena los requisitos del perfil del puesto de trabajo, ocasionando con ello retrasos y pérdidas en las metas trazadas por la empresa a todo nivel.

De los resultados obtenidos en el análisis integral de la organización, surge la propuesta de mejora que básicamente consiste en la reestructuración de los principales procesos administrativos para generar formas de trabajo efectivas y confiables que proyecten credibilidad en la administración de la misma.

El beneficio que se espera obtener es el conocimiento de los instrumentos que se utilizaron para realizar la evaluación integral de los procesos administrativos y la propuesta de reestructuración a dichos procesos.

Las conclusiones y recomendaciones de la misma, pueden enriquecer el enfoque estratégico que se obtenga del análisis de los instrumentos de investigación y la postulación de las posibles estrategias que permitan fortalecer el área de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.

1.1.1 Análisis FODA

Agencia de Servicios Aduanales ASASI, S.A.

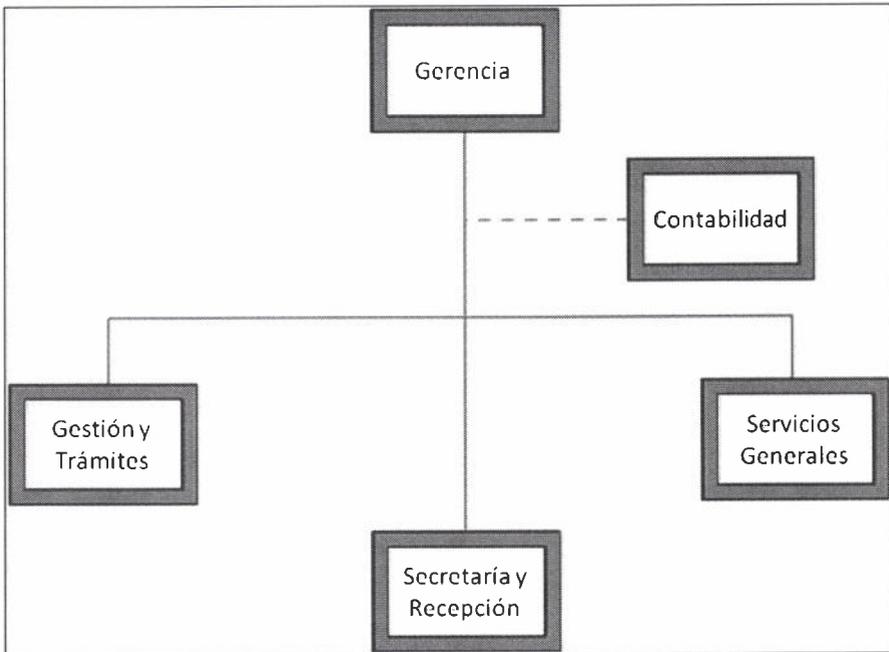
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La empresa cuenta con experiencia de más de 25 años en el ramo.• Personal altamente comprometido• La responsabilidad, honestidad, eficiencia y profesionalismo es una constante en la prestación de servicios.• Cuenta con recursos financieros para fomentar la inversión.• Ubicación estratégica de sus instalaciones.• Ha dado participación de la sociedad a sus empleados repartiendo las utilidades de la empresa.• Atención personalizada• La demanda de sus servicios se ha mantenido.	<ul style="list-style-type: none">• En el sistema aduanal no se cuenta con una empresa comprometida• Existe poca competencia en la ciudad de Guatemala.• Los precios de la competencia son más altos• Pocas agencias aduanales en algunos departamentos del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Escaso control en el área de recursos humanos• No existe un manual de puestos• No existe un manual de normas y procedimientos• No existe programas de capacitación y desarrollo del personal• Pobre atención post venta	<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de nuevas agencias aduanales al mercado.• La competencia cuenta con un mercado establecido y potencial• Recesión de la economía mundial• Tratados y convenios internacionales.

Fuente: investigación propia (2010)

1.1.2 Organigrama

Figura no. 1

ORGANIGRAMA ACTUAL EMPRESA ASASI, S.A.



Fuente: ASASI, S.A. (2009)

Solórzano (2009), nos describe en su trabajo Reestructuración de puestos y compensaciones del Hotel y Restaurante Jungle Lodge, ubicado en el Parque Nacional Tikal las debilidades encontradas en la empresa y sugiere realizar varias acciones tendientes a minimizarlas y convertirlas en fortalezas, para lo cual se hace necesario que la empresa implemente un organigrama con nombres de puestos y niveles de autoridad en el cual se revele la división de las funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de la comunicación, jefes de cada grupo de colaboradores y relaciones que existen entre cada uno de los puestos dentro de la empresa.

También recomienda hacer una reestructuración de las compensaciones y beneficios y seguir proporcionando el servicio de transporte desde Tikal hacia Flores, El Petén y viceversa.

La contribución de este documento, estaría relacionada con la reestructuración del recurso humano desde el punto de vista administrativo, así como establecer los niveles de autoridad en el cual se revelen la división de las funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de la comunicación, y relaciones que existen entre cada uno de los puestos dentro de la empresa.

Díaz (2009), en la investigación realizada en el tema Reestructuración de procesos administrativos en una institución forestal, basó el enfoque de la tesina en las deficiencias de los procesos administrativos en una institución forestal, su análisis y el planteamiento de las alternativas que solucionen de manera integral las debilidades encontradas para convertirlas en fortalezas y así contribuir con el desarrollo eficiente de la institución.

Pellecer (2005), nos deja saber en su tesina Reorganización del departamento de Recursos Humanos en una organización no gubernamental, el análisis que efectuó al departamento de recursos humanos y a los procesos de la administración de los mismos, determinando a través del método científico las alternativas de solución que permitan minimizar las debilidades y potenciarlas como fortalezas, para que la gerencia de la organización se empodere de las herramientas que le permitan ser efectiva y eficiente.

1.2.2 Administración:

Es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas, que tiene como finalidad apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Chiavenato (2007), nos comenta que en la administración se halla implícito el proceso administrativo, de tal manera que quien ejerza las funciones de gerente, director, jefe, supervisor, capataz o encargado, cada quien en su nivel, debe desarrollar actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que estas actividades administrativas son fundamentales para el adecuado desarrollo de su gestión.

1.2.3 Planeación:

Huerta (2006), describe que la planeación implica pensar con anticipación las metas y las acciones y basar esos actos en un método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

El primer paso para planear consiste en determinar las metas de la organización. Una vez que éstas se definen, se establecen los programas necesarios para alcanzarlos de una manera sistemática.

Michand y Piotte (2001), según ellos, la planeación consiste en preparar con antelación un programa de personal. La planificación es difícil, implica la capacidad de pensar, analizar y tomar decisiones.

1.2.4 Organización:

Según Chiavenato (2007), la organización formal presenta cinco características básicas que son: división del trabajo, especialización, jerarquía, amplitud administrativa y racionalismo.

Estas características cambian de acuerdo con las organizaciones, por lo que puede ser estructurada en tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.

La primera se basa en el principio de unidad de mando, la segunda se basa en el principio funcional, es decir de especialización. Mientras que la tercera, es una combinación de ambas, maximizando sus ventajas y reduciendo sus desventajas, predominando las características lineales y es el más utilizado en las empresas.

La organización es la unidad social constituida en forma liberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Etapa del proceso administrativo en la que se define la estructura organizacional, la división y distribución de funciones, el manejo de los recursos humanos y se sientan las bases para el adecuado funcionamiento de una institución.

La organización determina cómo se disponen y coordinan los recursos de la empresa a través de un sistema de relaciones que agrupa y asigna funciones a unidades de trabajo interrelacionadas por líneas de mando, coordinación y comunicación para alcanzar objetivos preestablecidos.

1.2.5 Integración:

Para Koontz y Weihrich (2008), la integración consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de

trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración debe vincularse estrechamente a la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

Muchos autores de textos sobre la teoría de la administración consideran que la integración de personal es una fase más de la organización. Pero estos autores no están de acuerdo y tratan la integración de personal como una función administrativa independiente, por varias razones: En primer lugar, integrar las funciones organizacionales implica enfoques y conocimientos que los administradores en ejercicio suelen pasar por alto, en la creencia de que organizar se reduce a instituir una estructura de funciones y prestan escasa atención a quienes llevarán a cabo dichas funciones. En segundo lugar, concebir a la integración de personal como una función independiente permite acentuar en mayor medida el elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los administradores. En tercer lugar, el área de integración de personal cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propios. El cuarto motivo para la identificación en particular de la integración de personal es que los administradores tienden a descuidar el hecho de que ésta también forma parte de sus responsabilidades y de que no es exclusivamente del área de personal. Este departamento presta indudablemente una valiosa asistencia, pero es deber de los administradores encargarse de que se ocupen los puestos de su organización y mantener en ellos a personas calificadas.

1.2.6 Dirección:

Michand y Pottie (2001), establecen que la organización del recurso humano de una empresa, aporta a las funciones de mando (línea) las recomendaciones, consejos y servicios necesarios para adquirir mantener y desarrollar los recursos humanos de la manera más eficaz posible.

La definición de Dirección de personal implica dos categorías de función una directiva y una operativa. El Director es quién ejerce la autoridad y el liderazgo sobre el personal. El responsable de la función operativa no tiene ninguna autoridad sobre los demás.

Función que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Etapa del proceso administrativo que contempla el liderazgo, la comunicación, motivación, trabajo en equipo, manejo de estrés y conflicto, información tecnológica, toma de decisiones y creatividad como elementos indispensables para encauzar eficazmente una organización.

1.2.7 Control:

Huerta (2006), nos indica que la etapa de control es la última en el proceso administrativo y es un eslabón inseparable de la planeación. Sin la evaluación que implica el control no podríamos percatarnos si el trabajo que lleva a cabo la organización en su conjunto, o bien, el área, el director o un líder en particular, se traduce en beneficios para la organización o si representa riesgos de funcionamiento en el corto, mediano y largo plazo. Por esa razón, la planeación, la organización, la dirección y el control siempre se acompañan de acciones de verificación y comprobación de resultados cotidianos.

Por lo tanto, se debe realizar una medición de resultados que permita evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. Su acción puede ser permanente, periódica o eventual. Etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objeto.

1.2.7.1 Evaluación: Es una palabra elástica que tiene usos diferentes y que puede aplicarse a una gama muy variada de actividades humanas. Considerada la evaluación en su acepción más amplia, nos encontramos con definiciones como la de la Real Academia Española: evaluar es

“señalar el valor de una cosa”. Para el Diccionario del Español Actual, evaluar significa “valorar (determinar el valor de alguien o de algo)”. Y, en cuanto al término evaluativo/va, en el diccionario mencionado se distingue “un uso evaluativo y un uso descriptor”, en el empleo del término. En el uso evaluativo hay un juicio de valor.

1.2.7.2 Tipos de evaluación: Según la naturaleza de la evaluación, ésta puede ser formal e informal. Son formas de evaluación informal, las que no necesariamente se basan en una información suficiente y adecuada, ni pretenden ser objetivas y válidas. Pero cuando se quiere evaluar servicios o actividades profesionales no basta la evaluación informal; se debe recurrir a formas de evaluación sistemática que, utilizando un procedimiento científico, proporcionen garantía de validez y fiabilidad.

Por el área en donde se realiza la evaluación puede ser administrativa, de recursos humanos, del desempeño laboral, financiera, de mercado, económica, de procesos, etc. Después de realizada la evaluación es necesario establecer los mecanismos de retroalimentación que permitan reducir las discrepancias entre el evaluador y el evaluado.

1.2.8 Rediseño de la función corporativa de Recursos Humanos: Este procedimiento permitirá convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa, sobre: reclutamiento, selección, integración, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Koontz y Wehrich (2008), mencionan que el rediseño de procesos es uno de los enfoques más recientes de la reingeniería, su propósito es lograr más con menos recursos. El concepto más importante es el proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable, aunque no siempre es así. Aunque las tareas particulares son importantes, lo es más el interés en el objetivo general de producir eficaz y eficientemente los bienes y servicios que los clientes necesitan. Esto impone la exigencia de organizar las actividades con base en un análisis sistemático del proceso o procesos para la obtención de resultados generales.

Según Butteris (2000), en su libro Reinventando Recursos Humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, el papel y la función de Recursos Humanos de la

empresa consiste en: Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorear el progreso de desarrollo.

Bohlander y Scott (2007), relatan que algunas empresas llevan a un enfoque más radical el rediseño de procesos llamado reingeniería, la cual ha sido descrita como la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr sorprendentes mejoras, en costo, calidad, servicio y velocidad. A menudo requiere que los gerentes reconsideren cómo debería realizarse el trabajo, cómo deberían interactuar la tecnología y las personas y cómo deberían estructurarse las organizaciones completas.

Todo lo relacionado a recursos humanos es fundamental en estas decisiones, ya que se requiere que los gerentes generen un ambiente para el cambio. Estos esfuerzos dependen del liderazgo efectivo y de los procesos de comunicación. Dentro del rediseño de procesos, es recomendable que se revisen y modifiquen las siguientes funciones:

1.2.8.1 Relaciones laborales:

Son las relaciones entre la organización, sus empleados y otros organismos afines. La política de relación laboral puede ser paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa, las cuales implican la corresponsabilidad en el mantenimiento de un clima organizacional saludable. Chiavenato (2007).

Estas se pueden establecer dentro del marco del cumplimiento de las leyes laborales y de la observancia de las normas internas de la organización. También se relacionan con estadísticas tales como: licencias de cada empleado, ausencias laborales, vacaciones e índice de rotación de personal.

De éstas se derivan también las relaciones interpersonales, que permiten el buen clima organizacional y contribuyen a un ambiente agradable de trabajo mejorando la productividad de la empresa.

1.2.8.2 Reclutamiento de personal:

Según Chiavenato (2007), es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ello las organizaciones tratan de obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos, para lo cual se vale de fuentes internas y externas: el reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

1.2.8.3 Selección:

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Para Chiavenato (2007), el reclutamiento y selección forma parte de un mismo proceso: el suministro de recursos humanos.

El objetivo de esta tarea es el de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante, en otras palabras es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

1.2.8.4 Análisis y descripción de puestos:

El análisis de puesto es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los puestos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Bohlander y Scott (2007), indican que este procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos que servirá de base para elaborar la descripción o diseño de los mismos.

La descripción de puestos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante deberá hacer, cómo lo hará y por qué lo hará.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un puesto y que lo hacen diferente a los otros existentes en la organización. En otras palabras, es la relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (para qué lo hace).

1.2.8.5 Entrenamiento y desarrollo:

Anteriormente a esta función se le llamaba inducción, es la que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio de estos programas se obtenga la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

1.2.8.6 Evaluación del desempeño:

Los requisitos contenidos en la descripción del puesto proporcionan los criterios para evaluar el desempeño de quien lo ocupa. Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad

administrativa. La evaluación de desempeño generalmente se elabora a partir de programas formales, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de los trabajadores, medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Para Bohlander y Scott (2007), la evaluación también nos puede revelar que ciertos requisitos establecidos para un puesto podrían no ser del todo válidos, por ello es imprescindible que los criterios sean específicos y relacionados con el mismo, para evitar que los empleadores puedan ser acusados por discriminación injusta al momento de realizar la evaluación.

1.2.8.7 Compensación o remuneración:

Bohlander y Scott (2007), nos indican que al determinar la tasa que se pagará por desempeñar un puesto, ésta será el valor relativo del mismo y es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo.

Calcular el valor del trabajo no solo permite a las organizaciones tasar de manera correcta los puestos con eficacia, también proporciona una perspectiva de cómo esos puestos se relacionan con el éxito global de la empresa. Además valorar el trabajo de manera correcta sirve para atraer y retener el talento humano para impulsar el desempeño de la organización.

1.2.8.8 Beneficios sociales:

Chiavenato (2007), nos permite establecer que el salario pagado con relación al cargo ocupado constituye solo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. Dentro

de estos se pueden mencionar: Bonificaciones, seguros de vida, médicos, premios por productividad, descansos, refrigerios, recreación y actividades comunitarias.

1.2.8.9 Desarrollo organizacional:

Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para evaluar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles. Estos problemas pueden ser falta de cooperación excesiva descentralización o deficiente comunicación. El DO también permite la formación de equipos, consultorías de procesos, diseño y enriquecimiento de puestos, modificación de la conducta organizacional, manejo de tensiones, planeación de la trayectoria profesional y de vida y administración por objetivos.

Este proceso incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio, para elevar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, como lo anotan Koontz y Wehrich (2008)

1.2.8.10 Seguridad e higiene:

La higiene y seguridad constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo, tal y como lo señala Chiavenato (2007).

1.3 Planteamiento del problema

En Guatemala existen varias agencias aduaneras que compiten entre sí, modernizando sus funciones y mejorando sus procesos administrativos en general y el claro ordenamiento de las normas y procedimientos administrativos relacionados con el área de recursos humanos en particular, para así atender eficientemente las demandas que sus clientes requieran en este mundo cada vez más globalizado.

Esta empresa es administrada actualmente por una de sus socias fundadoras, quien ha trabajado en forma empírica y ahora ha decidido innovar la imagen corporativa a través de la mejora de su personal dándoles las herramientas necesarias para realizar en forma eficiente y oportuna su trabajo diario.

La falta de las herramientas administrativas puede provocar alguna deficiencia en el desempeño laboral, en la actualización de sus conocimientos y técnicas, en el crecimiento y desarrollo del personal, el cual es considerado como un capital valioso dentro de la empresa.

El empleado cumple con sus metas laborales, utilizando lo poco que se obtiene lo que se ve reflejado directamente en el rendimiento del mismo y en la insatisfacción del cliente, lo que hace perder participación de la empresa en el mercado.

El éxito que alcance la empresa de servicios aduanales “ASASI, S.A.” dependerá de la importancia que se le dé al recurso humano, así como la forma de buscar un equilibrio entre la administración y la formación, desarrollo y crecimiento de su personal.

¿Qué elementos debe incluir el Rediseño del Área de Recursos Humanos en la empresa ASASI, S.A. en el departamento de Guatemala?

1.4 Objetivos

General:

Elaborar el rediseño del área de recursos humanos en la empresa “ASASI, S.A.” en el departamento de Guatemala.

Específicos:

- Identificar las funciones del área de recursos humanos.
- Determinar la existencia de la descripción de puestos.
- Proponer la descripción de puestos adecuada como parte del rediseño del área de recursos humanos.

1.5 Alcances y límites de la práctica

Para realizar la propuesta de la presente investigación, desarrollada durante el período de agosto de 2009 a mayo de 2010 y que consiste en el rediseño del área de recursos humanos en la empresa “ASASI, S.A.” ubicada en el departamento de Guatemala, fue necesario conocer la situación actual de la empresa, a través de la investigación descriptiva y se utilizaron instrumentos para recopilación de datos, elaborando un cuestionario que se aplicó a todo el personal de la empresa, determinando con esta herramienta que no cuenta con las descripciones de puestos del personal.

Se contó con la colaboración de la Gerente Administrativa-Financiera quien es socia fundadora de la empresa, dirige y coordina las actividades de la misma; así como de todo el personal.

La principal limitante que se encontró para desarrollar la presente investigación fue el tiempo limitado para la realización de la PED, falta de registros formales de personal en la organización; así también que el personal no tenía claros algunos conceptos básicos laborales sobre las preguntas del cuestionario.

El aporte de esta práctica se presenta en una propuesta que contiene el rediseño del área de recursos humanos y la descripción de puestos de todo el personal, que puede ser utilizada como una herramienta para su aplicación y así optimizar el desempeño laboral para alcanzar las metas y objetivos de la organización.



Capítulo 2

2. Metodología aplicada a la práctica

La metodología aplicada al estudio es de carácter descriptivo, ya que se basará en la recopilación de información de acontecimientos pasados, en relación al funcionamiento de la empresa. Se realizará una investigación de campo para la reestructuración de los procesos administrativos en la empresa ASASI, S.A

2.1. Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para realizar la investigación, serán los descritos en la tabla que se presenta a continuación:

No.	Denominación Puesto	# Personal
1	Gerente Administrativa y financiera	1
2	Secretaría recepcionista	1
3	Encargado de facturación	1
4	Auxiliar de facturación	1
5	Coordinador de gestores	1
6	Gestor aduanal	3
7	Digitadora	1
8	Analista de clasificación arancelaria de mercancías	2
9	Jefe departamento de tráfico	1
10	Asistente de tráfico	1
11	Mensajero	1
12	Encargada de limpieza	1
	Total	15

2.2. Instrumentos

Para la recolección de los datos se utilizará el cuestionario adaptado del libro Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones del autor Morales (2000), ya que se considera que este modelo reúne los requisitos necesarios para recopilar la información que permita identificar la problemática y proponer las alternativas de solución correspondientes. El cuestionario se aplicará

tanto a la gerencia, como a mandos medios y personal en general de la empresa objeto de estudio.
(Ver anexo 1)

2.3 Procedimiento

- a. Seleccionar empresa: esta es la parte inicial de cualquier investigación, la empresa que se seleccione deberá estar constituida, estableciendo las áreas que se desean relacionar tales como administrativa, recursos humanos, etc.
- b. Escoger el título de la investigación: se propone el tema “rediseño del área de recursos humanos de una agencia de servicios aduanales, debido a la carencia de manuales e instrumentos para la administración del personal.
- c. Realizar análisis F.O.D.A. se utilizará para preparar el Anteproyecto, y dar paso al Planteamiento del problema en forma detallada.
- d. Estructurar Marco Teórico: este debe ser conformado de acuerdo a la bibliografía existente relacionada con el tema.
- e. Antecedentes: de la empresa y de la investigación, en ellos se describirá lo más importante a ser tomada en cuenta en el desarrollo de la investigación.
- f. Plantear el problema de investigación: este es llegar a la o las preguntas del por qué realizar una PED
- g. Objetivos: Estos pueden ser generales y específicos, es necesario que sean escritos en una forma clara y sencilla, pero lo más importante es que sean realistas.
- h. Alcances y límites de la práctica: Esto hace referencia a la extensión y profundidad en cuanto a la empresa, organización, además del tamaño considerando su recurso humano y limitaciones o dificultades técnicas o metodológicas que se tuvieron durante la PED
- i. Aplicada a la práctica: después de haber establecido el que, en esta fase del informe final, se procede indicar el “como” se realizó la PED, hacia la obtención de una respuesta.
- j. Sujetos de la Investigación; en esta sección se definen los individuos que participarán en la investigación al ser cuestionados a través de la aplicación de diversos instrumentos que se hayan elaborado.

- k. **Instrumentos:** se hace referencia a los instrumentos o herramientas de recolección de información que se hayan elaborado y utilizado para la obtención de información.
- l. **Procedimiento;** se resumirá con una redacción clara y concisa y se presentará el orden lógico en el que se realizó el trabajo de investigación.
- m. **Referencia:** será un listado de los documentos consultados y listados durante la práctica empresarial dirigida. Incluirá referencias bibliográficas, revistas, tesis, artículos de periódico y resúmenes.
- n. **Anexos:** se incluirán gráficas, cuadros, fotografías, glosarios y todos aquellos materiales que sin pertenecer al estudio permiten ampliarlo y fundamentarlo mejor.
- o. **Entrega informe final** de la investigación realizada, incluyendo las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 3

3. Resultados

3.1 Análisis cualitativo

El primer paso en el análisis de datos, una vez introducidos los mismos, es realizar un análisis descriptivo de la muestra. Este análisis nos permitirá controlar la presencia de posibles errores en la fase de introducción de los datos, es decir, detectaremos valores fuera de rango o la presencia de valores perdidos.

Características del análisis cualitativo:

1. Propensión a "*comunicarse con*" los sujetos del estudio.
2. Se limita a preguntar.
3. Comunicación más horizontal... entre el investigador y los investigados... mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural.
4. Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población.

Datos de la muestra:

El cuestionario se aplicó al 100% del personal que equivale a 15 personas, que laboran en la empresa ASASI, S.A. en la ciudad de Guatemala.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados a la gerencia y personal de la empresa ASASI, S.A. se presenta por medio de un análisis descriptivo los resultados obtenidos, tabulados en los siguientes cuadros:

Con base en la información recopilada en el cuestionario aplicado al personal de la empresa “ASASI, S.A.”, para determinar la descripción de los puestos de trabajo, a continuación se presentan los resultados encontrados:

Análisis y resultados de la identificación del puesto de trabajo

En esta tabla se muestran los objetivos que el empleado considera tener en su puesto de trabajo.

Pregunta 1.1: Objetivo general del puesto de trabajo						
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente administrativa y financiera	X				Administración de la empresa
0110	Secretaria recepcionista	X				Atención al cliente interno y externo
0111	Encargado de facturación		X			Control contable de los ingresos
0112	Auxiliar de facturación		X			Asistencia al encargado de facturación
0113	Coordinador de gestores			X		Resolver asuntos fiscales ante la SAT
0114	Gestor aduanal			X		Elaboración de pólizas
0115	Gestor aduanal			X		Elaboración de pólizas
0116	Gestor aduanal			X		Elaboración de pólizas
0117	Digitadora			X		Ingreso de información para procesar informes de trabajo
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Asesorar clientes sobre aranceles de importación y aforo de mercancías
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Asesorar clientes sobre aranceles de importación y aforo de mercancías
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Logística de embarques e informar sobre los trámites
0121	Asistente de tráfico			X		Asiste en la recolección de documentos para los diferentes trámites
0122	Mensajero				X	Entregar y recoger correspondencia
0123	Encargada de limpieza				X	Limpieza general de la oficina
TOTALES		2	2	9	2	15

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Estos resultados nos indican que los empleados conocen sus objetivos de manera informal, por lo que es necesario un rediseño de la descripción de puestos de la empresa donde se clarifique al empleado los verdaderos objetivos de su puesto de trabajo.

Análisis y resultados de las dimensiones o descripción del puesto de trabajo

En esta tabla al igual que la anterior, los empleados manifiestan su impresión de lo que ellos consideran sería la descripción de su puesto de trabajo.

Pregunta 1.2: Descripción del puesto de trabajo						
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente administrativa y financiera	X				Gerenciar y administrar los recursos financieros y humanos de la empresa.
0110	Secretaria recepcionista	X				Facilitar relaciones y comunicaciones entre el cliente interno y externo
0111	Encargado de facturación		X			Elaborar los reportes de facturación para generar datos estadísticos
0112	Auxiliar de facturación		X			Informes preliminares para reportes de facturación
0113	Coordinador de gestores			X		Velar por el cumplimiento de las leyes fiscales y aduanales
0114	Gestor aduanal			X		Pólizas gestionadas
0115	Gestor aduanal			X		Pólizas gestionadas
0116	Gestor aduanal			X		Pólizas gestionadas
0117	Digitadora			X		Reportes de trabajo
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Aforo de mercancías para importación y exportación
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Aforo de mercancías para importación y exportación
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Gestión oportuna en la entrega y envío de mercancías.
0121	Asistente de tráfico			X		Asistencia en la gestión oportuna en la entrega y envío de mercancías.
0122	Mensajero				X	Recepción y entregas oportunas de correspondencia
0123	Encargada de limpieza				X	Oficinas limpias todo el tiempo
	TOTALES	2	2	9	2	15

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Aunque ciertamente hay algún conocimiento básico sobre la descripción de los puestos, es necesario crear un documento en que se establezca la descripción real y acorde a los puestos ya que se observó que algunos no lo tenían claro.

Análisis y resultados de las funciones

A continuación se presentan los resultados obtenidos por el cuestionario, en cuanto a las funciones principales de cada puesto, anotadas por los empleados.

Pregunta 2.1: Principales Funciones						
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Administración de los recursos financieros y humanos Marketing con los clientes
0110	Secretaria recepcionista	X				Atender planta telefónica Atender al público
0111	Encargado de facturación		X			Revisión de documentos de respaldo Facturación Llevar libro de cuentas corrientes y caja chica
0112	Auxiliar de facturación		X			Pago de facturas Reporte de gastos Descargo de pólizas y archivo
0113	Coordinador de gestores			X		Resolución de asuntos administrativos Asesoría general de importación y exportación Coordinador de transportes
0114	Gestor aduanal			X		Asesorar a los clientes
0115	Gestor aduanal			X		Asesorar a los clientes
0116	Gestor aduanal			X		Asesorar a los clientes
0117	Digitadora			X		Elaborar pólizas Ingreso de datos
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Clasificación y aforo de mercancías
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Clasificación y aforo de mercancías
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Gestión en puerto Cobro a clientes Seguimiento a gestiones
0121	Asistente de tráfico			X		Realiza pagos, recolecta documentos y los tramita en agencias navieras
0122	Mensajero				X	Entrega y recoger correspondencia
0123	Encargada de limpieza				X	Mantenimiento y limpieza de las oficinas
	TOTALES	2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Se mantiene la tendencia del desconocimiento, en este caso de las funciones principales de cada puesto, por lo que se hace necesario describirlas detalladamente.

Análisis y resultados de las funciones secundarias

A continuación la tabla que registra las funciones secundarias consideradas por los empleados.

Pregunta 2.2: Funciones Secundarias						
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Denominación Puesto
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Definir y autorizar tarifas de honorarios Visitar clientes Recolección de información contable
0110	Secretaria recepcionista	X				Llevar registro de la correspondencia Revisar y contestar correo electrónico
0111	Encargado de facturación		X			Elaboración de cartas a clientes y visitar a los clientes
0112	Auxiliar de facturación		X			Elaboración de facturas Tramitar licencias de exportación
0113	Coordinador de gestores			X		Entrega de mercadería, facturas y cotizaciones
0114	Gestor aduanal			X		Entrega de facturas para cobro a clientes
0115	Gestor aduanal			X		Entrega de facturas para cobro a clientes
0116	Gestor aduanal			X		Entrega de facturas para cobro a clientes
0117	Digitadora			X		Elaboración de informes
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Supervisión de trabajo, seguimiento a ingreso de mercancías
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Entrega y recolecta de documentos
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Archivar facturas y contraseñas y cubre ausencias de recepción
0121	Asistente de tráfico			X		Extender contraseñas de pago
0122	Mensajero				X	Efectuar pago de Servicios generales
0123	Encargada de limpieza				X	Compra de útiles de limpieza, barrer, trapear, lavar ventanas y baños
TOTALES		2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Analizando los datos presentados, se verifica que también en las funciones secundarias se mantiene ambigüedad en cuanto a dichas funciones.

Análisis y resultado sobre la no existencia de manuales de normas y procedimientos y descripción de puestos

¿Existe un manual de normas y procedimientos?,

¿Existe una descripción de puestos?

¿Existen criterios de reclutamiento y selección de personal?

En la siguiente tabla los resultados a estas interrogantes.

Pregunta 2.3: ¿Existe un manual de normas y procedimientos?

¿Existe una descripción de puestos?

¿Existen criterios de reclutamiento y selección de personal?

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				NO
0110	Secretaria recepcionista	X				
0111	Encargado de facturación		X			
0112	Auxiliar de facturación		X			
0113	Coordinador de gestores			X		
0114	Gestor aduanal			X		
0115	-Gestor aduanal			X		
0116	Gestor aduanal			X		
0117	Digitadora			X		
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		
0120	Jefe departamento de tráfico			X		
0121	Asistente de tráfico			X		
0122	Mensajero				X	
0123	Encargada de limpieza				X	
TOTALES		2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Es concluyente que debido a la inexistencia de estos documentos, el personal no tiene claro sus objetivos, dimensiones, funciones principales y secundarias

Análisis y resultados de criterios de desempeño

En la siguiente tabla se muestra las diferentes respuestas dadas por el personal.

Pregunta 3: ¿Cómo describiría, con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Gerencia de 14 empleados, cumplir al 100% sus compromisos financieros y visitar un promedio de 5 clientes <u>semanalmente</u> .
0110	Secretaria recepcionista	X				Atender un promedio de 15 llamadas y atender un promedio de 5 clientes <u>diariamente</u>
0111	Encargado de facturación		X			Revisión de un promedio de 10 documentos de respaldo y elaboración de un <u>promedio de 10 facturas semanalmente</u>
0112	Auxiliar de facturación		X			Elaboración de un promedio de 8 cartas a clientes y visitar a un promedio de 2 <u>clientes diariamente</u>
0113	Coordinador de gestores			X		Elaboración de un promedio diario de 5 facturas semanales, tramitar en promedio 8 licencias de <u>exportación al mes</u>
0114	Gestor aduanal			X		Entrega mensual de aproximadamente 12 facturas
0115	Gestor aduanal			X		Elaborar mensualmente un aproximado de 8 pólizas y asesorar un promedio de 5 <u>clientes</u>
0116	Gestor aduanal			X		Elaborar mensualmente un aproximado de 8 pólizas y asesorar más o menos a 5 <u>clientes</u>
0117	Digitadora			X		Elaborar 1 póliza diaria, ingreso del 100% de <u>datos</u>
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Clasificación y aforo del 100% de <u>mercancías</u>
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Clasificación y aforo del 100% de <u>mercancías</u>
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Gestión en puerto, cobro mensual a 10 clientes, realización del 100% de <u>gestiones</u>
0121	Asistente de tráfico			X		Realización del 100% de tareas <u>encomendadas</u>
0122	Mensajero				X	Realizar el 100% de entregas y recepción de <u>correspondencia</u>
0123	Encargada de limpieza				X	Realización del 100% de tareas <u>encomendadas</u>
	TOTALES	2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Al responder esta pregunta, se observó cierta duda sobre cómo responder, por lo que se considera necesario clarificar los resultados esperados en cada puesto.

Análisis y resultados de criterios de desempeño

La siguiente tabla nos muestra las labores innecesarias realizadas en cada puesto.

Pregunta 3.1: ¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbelas								
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuestas		
		(1)	(2)	(3)	(4)	SI	NO	Si su respuesta es SI, detállela
0100	Gerente Administrativa y financiera	X					X	
0110	Secretaría recepcionista	X					X	
0111	Encargado de facturación		X				X	
0112	Auxiliar de facturación		X				X	
0113	Coordinador de gestores			X			X	
0114	Gestor aduanal			X			X	
0115	Gestor aduanal			X		X		Llevar registro de clientes
0116	Gestor aduanal			X			X	
0117	Digitadora			X			X	
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X			X	
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		X		Confirmar la recepción de fax enviado
0120	Jefe departamento de tráfico			X			X	
0121	Asistente de tráfico			X			X	
0122	Mensajero				X		X	
0123	Encargada de limpieza				X		X	
TOTALES		2	2	9	2	2	13	

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Estos resultados nos indican que se debe concientizar al empleado sobre las actividades que a su juicio no son necesarias y demostrarle la importancia de su ejecución o analizar si es necesario rediseñarlas.

Análisis y resultados de criterios de desempeño

A continuación se muestra las actividades que a juicio de cada empleado son necesarias para realizar en forma más eficiente su trabajo.

Pregunta 3.2: ¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto? Si es así, descríbelas

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta		
		(1)	(2)	(3)	(4)	SI	NO	Si su respuesta es sí, detállala
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				X		Proponer nuevas tarifas a clientes
0110	Secretaria recepcionista	X				X		Atención personalizada al cliente
0111	Encargado de facturación		X				X	
0112	Auxiliar de facturación		X				X	
0113	Coordinador de gestores			X		X		Realizar licencias de importación
0114	Gestor aduanal			X			X	
0115	Gestor aduanal			X			X	
0116	Gestor aduanal			X			X	
0117	Digitadora			X			X	
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X			X	
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X			X	
0120	Jefe departamento de tráfico			X			X	
0121	Asistente de tráfico			X			X	
0122	Mensajero				X		X	
0123	Encargada de limpieza				X		X	
TOTALES		2	2	9	2	3	12	

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Al analizar estos resultados, observamos que algún personal tiene iniciativa para proponer actividades que mejoren su rendimiento, lo que es favorable para desarrollo de la autogestión personal.

Análisis y resultados de educación

En la siguiente tabla se muestra la que a criterio del empleado, debería ser el nivel de educación para ejercer el puesto de trabajo.

Pregunta 4: Educación: indique los requerimientos educativos del puesto. (No necesariamente por ser sus antecedentes educativos personales)

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta				
		(1)	(2)	(3)	(4)	Universidad	Diversificado	Media	Primaria	Ninguna
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				X				
0110	Secretaria recepcionista	X					X			
0111	Encargado de facturación		X				X			
0112	Auxiliar de facturación		X				X			
0113	Coordinador de gestores			X			X			
0114	Gestor aduanal			X			X			
0115	Gestor aduanal			X			X			
0116	Gestor aduanal			X			X			
0117	Digitadora			X				X		
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				X		
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X			X			
0120	Jefe departamento de tráfico			X			X			
0121	Asistente de tráfico			X				X		
0122	Mensajero				X			X		
0123	Encargada de limpieza				X					X

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Habrá que realizar una descripción de puesto en el que se indique con claridad el nivel de educación necesario para ejercer los diferentes puestos de trabajo.

Análisis y resultados de experiencia

A continuación se detalla el resultado de las respuestas obtenidas.

Pregunta 5: ¿Cuanta experiencia laboral previa, similar debe tener una persona que empieza en este puesto?

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta					
		(1)	(2)	(3)	(4)	ninguno	Menos de 3 meses	Entre 3 meses y 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
0100	Gerente Administrativa y financiera	X							X		
0110	Secretaria recepcionista	X							X		
0111	Encargado de facturación		X					X			
0112	Auxiliar de facturación		X					X			
0113	Coordinador de gestores			X					X		
0114	Gestor aduanal			X				X			
0115	Gestor aduanal			X					X		
0116	Gestor aduanal			X					X		
0117	Digitadora			X					X		
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X					X		
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X					X		
0120	Jefe departamento de tráfico			X			X				
0121	Asistente de tráfico			X					X		
0122	Mensajero				X		X				
0123	Encargada de limpieza				X		X				
TOTALES		2	2	9	2		3	3	9	0	0

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Debido a la naturaleza de los puestos, la mayoría de empleados coinciden en que se debe tener por lo menos un año de experiencia para desempeñar el mismo.

Análisis y resultados de experiencia

En esta tabla se indica el tiempo que el empleado estima necesario para familiarizarse con el puesto.

Pregunta 5.1: ¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?											
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta					
		(1)	(2)	(3)	(4)	ninguno	Menos de 3 meses	Entre 3 meses y 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				X					
0110	Secretaria recepcionista	X					X				
0111	Encargado de facturación		X					X			
0112	Auxiliar de facturación		X					X			
0113	Coordinador de gestores			X					X		
0114	Gestor aduanal			X		X					
0115	Gestor aduanal			X		X					
0116	Gestor aduanal			X		X					
0117	Digitadora			X		X					
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		X					
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X					X		
0120	Jefe departamento de tráfico			X		X					
0121	Asistente de tráfico			X					X		
0122	Mensajero				X		X				
0123	Encargada de limpieza				X	X					
	TOTALES	2	2	9	2	8	2	2	3	0	0

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Se observó que un alto porcentaje de los trabajadores consideran que el tiempo mínimo para conocer su puesto de trabajo es poco, porque deben realizarlo casi desde que inician sus funciones.

Análisis y resultados de experiencia

En el siguiente cuadro se puede observar la respuesta que dieron a esta pregunta.

Pregunta 5.2: ¿A qué puesto esperaría ser promovido?						
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				-
0110	Secretaria recepcionista	X				Supervisor de algún departamento
0111	Encargado de facturación		X			-
0112	Auxiliar de facturación		X			-
0113	Coordinador de gestores			X		-
0114	Gestor aduanal			X		-
0115	Gestor aduanal			X		-
0116	Gestor aduanal			X		-
0117	Digitadora			X		-
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		-
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		-
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Ninguno
0121	Asistente de tráfico			X		-
0122	Mensajero				X	-
0123	Encargada de limpieza				X	Encargada de facturación
	TOTALES	2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Según indicaron están conscientes que por ser la empresa pequeña, hay pocas oportunidades para ser promovido a un cargo superior.

Análisis y resultados de nivel de autonomía e iniciativa

Las respuestas a esta interrogante se detallan a continuación.

Pregunta 6: ¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?										
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta				Varias veces al día
		(1)	(2)	(3)	(4)	Poca	Ocasional	limitada	Frecuente	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				X				
0110	Secretaria recepcionista	X					X			
0111	Encargado de facturación		X					X		
0112	Auxiliar de facturación		X						X	
0113	Coordinador de gestores			X		X				
0114	Gestor aduanal			X					X	
0115	Gestor aduanal			X			X			
0116	Gestor aduanal			X			X			
0117	Digitadora			X					X	
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				X		
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X						X
0120	Jefe departamento de tráfico			X			X			
0121	Asistente de tráfico			X			X			
0122	Mensajero				X		X			
0123	Encargada de limpieza				X		X			
TOTALES		2	2	9	2	2	7	2	3	1

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Se pudo observar que el personal está involucrado con sus responsabilidades, producto de lo cual existe un nivel de autonomía e iniciativa para realizar sus funciones.

Análisis y resultados de nivel de autonomía e iniciativa

Las respuestas a esta interrogante se detallan a continuación.

Pregunta 6.1: ¿Cuál es la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que realice?

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Toma de decisiones
0110	Secretaria recepcionista	X				No se toma en cuenta
0111	Encargado de facturación		X			Cobro a clientes
0112	Auxiliar de facturación		X			-
0113	Coordinador de gestores			X		Pérdida de tiempo y dinero
0114	Gestor aduanal			X		Toma de decisiones
0115	Gestor aduanal			X		Gestión de trámites aduanales
0116	Gestor aduanal			X		Gestiones aduanales
0117	Digitadora			X		-
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Toma correcta de decisiones sobre el aforo de un producto
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		-
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Toma correcta de decisiones bajo las normas de la empresa
0121	Asistente de tráfico			X		-
0122	Mensajero				X	-
0123	Encargada de limpieza				X	Cotizar y comprar útiles de limpieza
TOTALES		2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Por las respuestas obtenidas, se estima que es necesario ampliar y capacitar al personal sobre la importancia de realizar decisiones inteligentes.

Análisis y resultados de nivel de autonomía e iniciativa

Las respuestas a esta interrogante se detallan a continuación.

Pregunta 6.2: ¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica? Si es "sí", ¿Quién aprueba?

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta		Aprueba
		(1)	(2)	(3)	(4)	SI	NO	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X					NO	
0110	Secretaria recepcionista	X				SI		Gerencia
0111	Encargado de facturación		X			SI		Gerencia
0112	Auxiliar de facturación		X			SI		Gerencia
0113	Coordinador de gestores			X			NO	
0114	Gestor aduanal			X		SI		Gerencia
0115	Gestor aduanal			X		SI		Gerencia
0116	Gestor aduanal			X		SI		Gerencia
0117	Digitadora			X		SI		Coordinador de gestores
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		SI		Gerencia
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		SI		Analista de clasificación arancelaria
0120	Jefe departamento de tráfico			X		SI		Gerencia
0121	Asistente de tráfico			X		SI		Gerencia
0122	Mensajero				X	SI		Gerencia
0123	Encargada de limpieza				X	SI		Gerencia
TOTALES		2	2	9	2	15		

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

El análisis de las respuestas indica que hay que detallar claramente en las descripciones de puestos los niveles de supervisión y revisión y así descentralizar la carga sobre la Gerencia.

Análisis y resultados de nivel de autonomía e iniciativa

Las respuestas a esta interrogante se detallan a continuación.

Pregunta 6.3: ¿Sus decisiones de rechazo, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta	
		(1)	(2)	(3)	(4)	SI	NO
0100	Gerente Administrativa y financiera	X					NO
0110	Secretaria recepcionista	X					NO
0111	Encargado de facturación		X			SI	
0112	Auxiliar de facturación		X				NO
0113	Coordinador de gestores			X			NO
0114	Gestor aduanal			X		SI	
0115	Gestor aduanal			X		SI	
0116	Gestor aduanal			X		SI	
0117	Digitadora			X		SI	
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		SI	
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		SI	
0120	Jefe departamento de tráfico			X		SI	
0121	Asistente de tráfico			X		SI	
0122	Mensajero				X	SI	
0123	Encargada de limpieza				X	SI	
TOTALES		2	2	9	2	11	4

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Un alto porcentaje de empleados está consciente que los mandos superiores analizan sus decisiones.

Análisis y resultados de nivel de autonomía e iniciativa

Las respuestas a esta interrogante se detallan a continuación.

Pregunta 6.4: ¿En qué forma este trabajo requiere recursos, originalidad y/o iniciativa?						
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Capital, liderazgo y actualización
0110	Secretaria recepcionista	X				-
0111	Encargado de facturación		X			Continuamente
0112	Auxiliar de facturación		X			-
0113	Coordinador de gestores			X		Iniciativa para obtener nuevos clientes
0114	Gestor aduanal			X		Iniciativa para agilizar trámites
0115	Gestor aduanal			X		Iniciativa para obtener resultados positivos
0116	Gestor aduanal			X		Iniciativa
0117	Digitadora			X		Iniciativa para resolver problemas
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Iniciativa para tratar con el cliente interno y externo sobre la logística para trámites
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Iniciativa para resolver problemas
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Iniciativa para resolver problemas
0121	Asistente de tráfico			X		-
0122	Mensajero				X	Iniciativa
0123	Encargada de limpieza				X	Iniciativa
TOTALES		2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Debido a tener participación en las ganancias de la empresa, el personal está motivado para resolver los problemas que vaya surgiendo en el buen desempeño de sus funciones.

Análisis y resultados de nivel de autonomía e iniciativa

Las respuestas a esta interrogante se detallan a continuación.

Pregunta 6.5: ¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Ninguno
0110	Secretaria recepcionista	X				Atención incorrecta a los clientes internos y externos
0111	Encargado de facturación		X			Datos incorrectos en cálculos de gatos y cobros a clientes, traspapelar documentos
0112	Auxiliar de facturación		X			No cobrar algún gastos
0113	Coordinador de gestores			X		Ingreso de datos erróneos
0114	Gestor aduanal			X		Error mecanográfico
0115	Gestor aduanal			X		Llenado incorrecto de formularios
0116	Gestor aduanal			X		Llenado incorrecto de formularios
0117	Digitadora			X		Datos mal ingresados
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Mala digitación y clasificación, no consultar el nombre de un producto
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Malá clasificación y omitir información
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Omisión de información importante en las declaraciones aduaneras
0121	Asistente de tráfico			X		ninguno
0122	Mensajero				X	Equivocarse de dirección
0123	Encargada de limpieza				X	No tener limpia la oficina
TOTALES		2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Los resultados nos muestran que el personal humano de la empresa, tiene conocimiento de la importancia de realizar su trabajo con el menor porcentaje de errores posible.

Análisis y resultados de nivel de autonomía e iniciativa

Las respuestas a esta interrogante se detallan a continuación.

Pregunta 6.6: ¿De qué manera se descubren o verifican esos errores?						
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				N/A
0110	Secretaria recepcionista	X				Quejas de los clientes
0111	Encargado de facturación		X			En el informe de planillas y facturas realizadas
0112	Auxiliar de facturación		X			Al preparar el reporte
0113	Coordinador de gestores			X		En la revisión de documentos
0114	Gestor aduanal			X		Al revisar la Póliza
0115	Gestor aduanal			X		Al revisar antes de firmar
0116	Gestor aduanal			X		Al revisar los documentos
0117	Digitadora			X		Cuando las pólizas se entregan a la SAT
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		En la revisión de documentos
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Al revisar el documento final
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Al revisar la documentación final
0121	Asistente de tráfico			X		Revisión constante
0122	Mensajero				X	Cuando se entregan los documentos
0123	Encargada de limpieza				X	Quejas de los clientes internos
TOTALES		2	2	9	2	15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

El personal posee un conocimiento empírico de los procedimientos, esto debido a que no existe documentación que sustente esta información.

Análisis y resultados de habilidades o destrezas

Aquí se puede encontrar los resultados de lo que consideran deben ser sus habilidades o destrezas.

Pregunta 7.1: Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo, gran precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.).

Código	Denominación Puesto	Area o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Gerencia, Liderazgo, Autoridad, Relaciones interpersonales y mercadeo
0110	Secretaria recepcionista	X				Buenas relaciones interpersonales, eficiencia
0111	Encargado de facturación		X			Exactitud, velocidad, rapidez mental, capacidad
0112	Auxiliar de facturación		X			Archivar correctamente las pólizas
0113	Coordinador de gestores			X		Precisión y velocidad
0114	Gestor aduanal			X		Conocimientos aduanales, honradez y eficiencia
0115	Gestor aduanal			X		Conocimientos aduanales, honradez y eficiencia
0116	Gestor aduanal			X		Conocimientos aduanales, honradez y eficiencia
0117	Digitadora			X		Precisión, concentración, conocimiento de sistemas, dedicación y velocidad
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Precisión y velocidad
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Retentiva y comunicación clara y efectiva
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Gestiones aduanales en agencias navieras
0121	Asistente de tráfico			X		Conocimientos básicos en gestiones aduanales en agencias navieras
0122	Mensajero				X	Velocidad y conocimiento de la ciudad
0123	Encargada de limpieza				X	Honradez, eficiencia y responsabilidad

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Al efectuar el vaciado de datos, se constató que la mayoría de empleados están muy conscientes de sus habilidades y destrezas.

Análisis y resultados de responsabilidades por maquinas o equipos

En este apartado se describe la maquinaria o equipo que los trabajadores utilizan para el desarrollo de sus funciones.

Pregunta 8: Haga una lista de maquinas o equipos que utiliza

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta					
		(1)	(2)	(3)	(4)	Maquinaria o Equipo			C	F	O
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Computadora, calculadora y teléfono			X		
0110	Secretaria recepcionista	X				Planta telefónica, fax, calculadora, computadora y fotocopiadora			X		
0111	Encargado de facturación		X			Computadora y calculadora			X		
0112	Auxiliar de facturación		X			Computadora y calculadora			X		
0113	Coordinador de gestores			X		Computadora y calculadora			X		
0114	Gestor aduanal			X		Computadora, fotocopiadora, fax, maquina escribir y escáner			X		
0115	Gestor aduanal			X		Computadora y calculadora			X		
0116	Gestor aduanal			X		Computadora, fax y calculadora			X		
0117	Digitadora			X		Computadora, fax y calculadora			X		
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Computadora			X		
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Computadora, fotocopiadora, fax, máquina escribir, calculadora y escáner			X		
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Computadora, calculadora y máquina de escribir			X		
0121	Asistente de tráfico			X		Computadora, calculadora, fax y teléfono			X		
0122	Mensajero				X	Motocicleta			X		
0123	Encargada de limpieza				X	Cafetera y computadora			X		X
	TOTALES	2	2	9	2	15					

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

C = continuamente. F = con frecuencia. O = en ocasiones.

Por ser una empresa de servicio, el equipo que se utiliza es de oficina tales como, computadora, teléfono, fax, fotocopiadora, etc.

Análisis y resultados de responsabilidades por contactos con el público

En esta tabla se reflejan los contactos que cada puesto realiza.

Pregunta 9: Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta						
		(1)	(2)	(3)	(4)	Tipo	C	CF	EO	N	Método	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Empleados Asegurados Público Gobierno Otros (clientes)	X X X X X					
0110	Secretaria recepcionista	X				Empleados Público	X X					
0111	Encargado de facturación		X			Empleados Público Gobierno	X X X					Personal Carta y tel.
0112	Auxiliar de facturación		X			Empleados	X					
0113	Coordinador de gestores			X		Empleados Asegurados Público Gobierno Otros (clientes)	X X X X X					Tel/per Tel Tel Tel tel.
0114	Gestor aduanal			X		Gobierno	X					
0115	Gestor aduanal			X		Gobierno	X					
0116	Gestor aduanal			X		Gobierno	X					
0117	Digitadora			X		Empleados Público Gobierno Otros (clientes)	X X X X		X			
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Empleados Público Gobierno	X X X			X		
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Empleados Gobierno	X X			X		
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Empleados Público Gobierno	X X X			X		
0121	Asistente de tráfico			X		Empleados Público Gobierno	X X X			X		

Continúa en la siguiente página...

...continuación

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta					
0122	Mensajero				X	Empleados Público	X				
						Gobierno	X				
						Otros (clientes)	X				
0123	Encargada de limpieza				X	Empleados Público	X				
	TOTALES	2	2	9	2						15

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Estos resultados muestran que la mayoría de los empleados mantienen una alta frecuencia de contactos para el desempeño de sus labores.

Análisis y resultados de responsabilidades por información

En este cuadro se muestran los diferentes reportes que los empleados realizan y a quien van dirigidos.

Pregunta 10: Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quién es cada reporte:							
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta	
		(1)	(2)	(3)	(4)	Reporte	Dirigido a
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Clientes Proveedores Financieros Recursos humanos	Gerencia Gerencia Gerencia Gerencia
0110	Secretaria recepcionista	X				Embarques Ingresos Egresos	Gerencia Gerencia Gerencia
0111	Encargado de facturación		X			Facturación Caja chica	Gerencia Gerencia
0112	Auxiliar de facturación		X			Facturación	Gerencia
0113	Coordinador de gestores			X		Pólizas pendientes	Gerencia y Gestores
0114	Gestor aduanal			X		Reporte de pólizas	Gerencia
0115	Gestor aduanal			X		Reporte de pólizas	Gerencia
0116	Gestor aduanal			X		Reporte de pólizas	Gerencia
0117	Digitadora			X		Informe de clientes	Clientes
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Informe sobre aforo de mercancías	Gerencia
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Informe sobre aforo de mercancías	Gerencia
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Documentos sobre gestiones portuarias, y pago de facturas	Gerencia Agencias del Gobierno
0121	Asistente de tráfico			X		--	--
0122	Mensajero				X	--	--
0123	Encargada de limpieza				X	Lista de útiles de limpieza	
	TOTALES	2	2	9	2	15	

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Como podrá observarse hay variedad de reportes aunque no se tiene claro a quien tienen que entregárselos.

Análisis y resultados de responsabilidad por manejo de dinero o valores

La presente tabla detalla el promedio diario del manejo de dinero en los diferentes puestos.

Pregunta 12: Señale (en quetzales) el promedio diario corrientes que permanecen bajo su custodia

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				SI o NO	Promedio diario
		(1)	(2)	(3)	(4)		
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				SI	DIARIO
0110	Secretaria recepcionista	X				NO	
0111	Encargado de facturación		X			NO	
0112	Auxiliar de facturación		X			SI	SEMANAL
0113	Coordinador de gestores			X		NO	
0114	Gestor aduanal			X		NO	
0115	Gestor aduanal			X		NO	
0116	Gestor aduanal			X		NO	
0117	Digitadora			X		NO	
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		NO	
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		NO	
0120	Jefe departamento de tráfico			X		SI	SEMANAL 4,000.00
0121	Asistente de tráfico			X		SI	SEMANAL
0122	Mensajero				X	SI	DIARIO
0123	Encargada de limpieza				X	SI	SEMANAL
TOTALES		2	2	9	2	15	

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Se observa que no todos los puestos manejan dinero o valores y que no todos respondieron la cantidad.

Análisis y resultados de esfuerzo mental

Estos datos presentan la concentración e intervalo de tiempo.

Pregunta 13: Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Concentración			Frecuencia
		(1)	(2)	(3)	(4)	Alta	Mediana	Pequeña	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				X			Constante
0110	Secretaria recepcionista	X						X	Constante
0111	Encargado de facturación		X				X		Constante
0112	Auxiliar de facturación		X				X		Constante
0113	Coordinador de gestores			X			X		Constante
0114	Gestor aduanal			X			X		Constante
0115	Gestor aduanal			X			X		Constante
0116	Gestor aduanal			X			X		Constante
0117	Digitadora			X			X		Constante
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X			X		Constante
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X			X		Constante
0120	Jefe departamento de tráfico			X			X		Constante
0121	Asistente de tráfico			X			X		Constante
0122	Mensajero				X			X	Constante
0123	Encargada de limpieza				X			X	Constante
TOTALES		2	2	9	2	1	11	3	

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Existe un porcentaje alto de parte del personal de la empresa, que determina que para el buen desempeño de sus funciones necesitan de un grado de concentración mediano.

Análisis y resultados de esfuerzo físico

En este cuadro se detallan los esfuerzos físicos a los que el personal se enfrenta en el desempeño de sus actividades.

Pregunta 14: Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que surjan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje diario de cada una

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta
		(1)	(2)	(3)	(4)	
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Permanecer largos periodos sentada y fatiga en la vista por computadora
0110	Secretaria recepcionista	X				-
0111	Encargado de facturación		X			-
0112	Auxiliar de facturación		X			-
0113	Coordinador de gestores			X		Traslado de cajas pesadas 10%
0114	Gestor aduanal			X		Permanecer mucho tiempo sentada lo que provoca dolor en la columna
0115	Gestor aduanal			X		-
0116	Gestor aduanal			X		-
0117	Digitadora			X		-
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		-
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		-
0120	Jefe departamento de tráfico			X		-
0121	Asistente de tráfico			X		-
0122	Mensajero				X	Permanecer largo tiempo sentada en la motocicleta lo que provoca fuertes dolores en la cintura
0123	Encargada de limpieza				X	-
	TOTALES	2	2	9	2	15

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Por la naturaleza de la empresa y porque la mayoría del personal hace trabajo de oficina los esfuerzos físicos son mínimos.

Análisis y resultados de responsabilidades por supervisión

A continuación se detallan los resultados de los tipos de supervisión, el nivel ocupacional en donde se establecen el tipo de supervisión, nivel ocupacional y la cantidad de supervisiones.

Pregunta 15: Conteste que tipo de supervisión, nivel ocupacional y cantidad

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Tipo Supervisión	Nivel ocupacional	Cantidad
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Resultados, Instrucción/revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades	Jefaturas Analistas Gestores Operativos	2 3 3 6
0110	Secretaria recepcionista	X						
0111	Encargado de facturación		X			Instrucción/revisión del trabajo,	Auxiliar	1
0112	Auxiliar de facturación		X					
0113	Coordinador de gestores			X		Coordinación de actividades	Gestores	2
0114	Gestor aduanal			X				
0115	Gestor aduanal			X				
0116	Gestor aduanal			X				
0117	Digitadora			X		Coordinación de actividades	Gestores	2
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Instrucción/revisión del trabajo	Auxiliar	1
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Instrucción/revisión del trabajo Coordinación de actividades	Gestores Mensajero	2 1
0121	Asistente de tráfico			X				
0122	Mensajero				X			
0123	Encargada de limpieza				X			
	TOTALES	2	2	9	2			15

- (1) Gerencia
- (2) Contabilidad
- (3) Gestión y trámites
- (4) Servicios generales

Los resultados mostrados nos permiten conocer los tipos de supervisión que existen dentro de la empresa, lo cual demuestra que si se tienen supervisión, aunque habrá que revisar minuciosamente la jerarquía.

Análisis y resultados de condiciones ambientales

A continuación se detalla el resultado de las respuestas obtenidas

Pregunta 16: Considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son buenas malas, o excelentes:								
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Iluminación, Ventilación, Temperatura y mobiliario		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Buenas	Malas	Excelentes
0100	Gerente Administrativa y financiera	X						X
0110	Secretaria recepcionista	X						X
0111	Encargado de facturación		X					X
0112	Auxiliar de facturación		X					X
0113	Coordinador de gestores			X				X
0114	Gestor aduanal			X				X
0115	Gestor aduanal			X				X
0116	Gestor aduanal			X				X
0117	Digitadora			X				X
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				X
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				X
0120	Jefe departamento de tráfico			X				X
0121	Asistente de tráfico			X				X
0122	Mensajero				X			X
0123	Encargada de limpieza				X			X
TOTALES		2	2	9	2	15		15

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Los resultados nos indican que el 100% del recurso humano, considera que las condiciones ambientales de la empresa, son excelentes.

Análisis y resultados de condiciones ambientales

En el siguiente cuadro podemos observar las condiciones ambientales que se presentan en la empresa, de acuerdo a la percepción de los empleados.

Pregunta 16.2: Condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces en ocasiones o con frecuencia

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Polvo, Suciedad, Calor, Frío, Humo, Olores, Ruido, Humedad, Exceso de agua		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Pocas veces:	En ocasiones:	Con frecuencia:
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Polvo, Suciedad, Calor, Frío, Humo, Olores, Ruido, Humedad, Exceso de agua		
0110	Secretaria recepcionista	X				Suciedad, humo, ruido, humedad	Polvo, calor, frío y olores	
0111	Encargado de facturación		X			Polvo, calor y frío		
0112	Auxiliar de		X			Polvo, frío y ruido	calor	
0113	Coordinador de gestores			X		Polvo, Suciedad, frío, humo, ruido,	calor, y ruido	
0114	Gestor aduanal			X				
0115	Gestor aduanal			X				
0116	Gestor aduanal			X				
0117	Digitadora			X		Calor, frío y ruido		
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Ruido		
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Polvo, Suciedad, humo, olores, humedad	calor, frío y ruido	
0120	Jefe departamento de			X				
0121	Asistente de			X			Suciedad, calor, frío y	
0122	Mensajero				X	Calor		
0123	Encargada de limpieza				X	Calor y frío		
	TOTALES	2	2	9	2	15		

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

El análisis no demuestra que las variables: “poca” y “en ocasiones” son las que se repiten constantemente, y únicamente un empleado dijo que las variables: polvo, olores humo y ruido, se dan con frecuencia.

Análisis y resultados de condiciones ambientales.

A continuación en la tabla se describen las exigencias emocionales que los empleados presentan en el desempeño de sus funciones que les producen tensión o fatiga.

Pregunta 16.3 Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales de su trabajo que le produzcan tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia								
Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Pocas veces:	En ocasiones:	Con frecuencia:
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				Contacto con el público	Contacto con los clientes	Las fechas de entrega bajo presión
0110	Secretaría recepcionista	X				Contacto con público y clientes		
0111	Encargado de facturación		X				Fechas de entrega bajo presión	
0112	Auxiliar de facturación		X			Pocas veces: En ocasiones: El contacto con el público Con frecuencia:	Fechas de entrega bajo presión	
0113	Coordinador de gestores			X		Viajes excesivos	Contacto con público y clientes, y fechas de entrega bajo presión	
0114	Gestor aduanal			X				Contacto con los clientes y Fechas de entrega bajo presión
0115	Gestor aduanal			X				
0116	Gestor aduanal			X		Fechas de entrega bajo presión		
0117	Digitadora			X		Contacto con público y clientes, y fechas de entrega bajo presión		
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				Contacto con los clientes y fechas de entrega bajo presión
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X		Contacto con público y viajes	fechas de entrega bajo presión	Contacto con los clientes
0120	Jefe departamento de tráfico			X		Contacto con público y clientes, y fechas de entrega bajo presión y viajes		
0121	Asistente de tráfico			X				Contacto con clientes, y fechas de entrega bajo presión y viajes

Continúa en la siguiente página ...

... continuación

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Pocas veces:	En ocasiones:	Con frecuencia:
0122	Mensajero				X	fechas de entrega bajo presión		Contacto con público y clientes y viajes
0123	Encargada de limpieza				X	Contacto con público		
TOTALES		2	2	9	2	15		

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

Se estableció que las variables: contacto con público y con clientes, así como fechas de entrega bajo presión son las que más se repiten en las respuestas.

Análisis y resultados de Riesgos

En el siguiente cuadro se puede observar la respuesta que dieron a esta pregunta.

Pregunta 17: Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Indique el riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su área. Químicos (gases, vapores, material particulado seco o líquido); físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes), biológicos (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico inorgánico, psicosocial, condiciones físicas defectuosas (instalaciones locativas, mecánicas, eléctrico).

Código	Denominación Puesto	Área o Unidad				Respuesta		
		(1)	(2)	(3)	(4)	Poca:	Media:	Alta
0100	Gerente Administrativa y financiera	X				NO APLICA		
0110	Secretaria recepcionista	X						
0111	Encargado de facturación		X					
0112	Auxiliar de facturación		X					
0113	Coordinador de gestores			X				
0114	Gestor aduanal			X				
0115	Gestor aduanal			X				
0116	Gestor aduanal			X				
0117	Digitadora			X				
0118	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				
0119	Analista de clasificación arancelaria de mercancías			X				
0120	Jefe departamento de tráfico			X				
0121	Asistente de tráfico			X				
0122	Mensajero				X			
0123	Encargada de limpieza				X			
	TOTALES	2	2	9	2		15	

(1) Gerencia

(2) Contabilidad

(3) Gestión y trámites

(4) Servicios generales

El resultado de este análisis, permitió anotar que por no ser una empresa fabril, el 100% de empleados no considera estar expuesto a los riesgos mencionados en el cuestionario.

Capítulo 4

4. Análisis de resultados

El primer factor identificado en la investigación de campo fue la definición del puesto de trabajo, ya que para realizar la descripción de puestos de trabajo es necesario como primer paso establecer las funciones y requisitos del puesto. De los resultados obtenidos, los sujetos objeto de estudio demostraron, tanto la gerente como el personal técnico administrativo, tener conocimiento parcial de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, lo que concuerda con Chiavenato (2007) en el sentido de que la organización determina cómo se disponen y coordinan los recursos de la empresa a través de un sistema de relaciones que agrupa y asigna funciones a unidades de trabajo interrelacionadas por líneas de mando, coordinación y comunicación para alcanzar objetivos preestablecidos.

A través del cuestionario realizado se pudo inferir que los trabajadores de la empresa tienen algún conocimiento de la identificación y funciones, las cuales fueron establecidas entre la gerencia y los empleados de manera informal, de tal manera que están de acuerdo con los resultados esperados del puesto, esto encaja perfectamente con lo que señalan Koontz y Weihrich (2008) sobre la integración, la cual consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo.

Con relación a los criterios de desempeño, se estableció que a excepción de la gerencia, muchos de los empleados no tienen claro el concepto, lo que dificulta que lo puedan expresar en palabras, es por ello que se considera necesario elaborar la descripción de los puestos de trabajo, con lo cual no se cuenta actualmente, para definir estos criterios los cuales formarían parte del perfil del puesto que permita integrar más adelante las evaluaciones de desempeño, las cuales son necesarias para proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado pueda realizar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades. Esto tiene relación directa con lo que señala Chiavenato (2007) en relación a la organización formal la cual presenta cinco características básicas que son: división del trabajo, especialización, jerarquía, amplitud

administrativa y racionalismo. Cabe mencionar que estas características cambian de acuerdo con las organizaciones.

En la pregunta relacionada con la descripción o dimensión del puesto de trabajo se concluyó que aunque hay un cierto grado de conocimiento básico sobre la misma, algunas de las personas no tienen claro lo que este concepto significa, por lo que se considera urgente que la gerencia implemente la reestructuración para que estos conceptos queden claramente definidos.

Al analizar los resultados sobre la pregunta de las funciones secundarias, se infiere que algunas de las respuestas están ambiguas debido a que por no existir el documento con la descripción de puestos, estas no están plenamente enunciadas, esto se asemeja a lo indicado por Bohlander y Scott (2007) respecto a los problemas con las descripciones de puestos, los cuales se pueden dar si la gerencia no pone especial atención en ello.

El 100% de los encuestados, ratificó que no existe un documento sobre normas y procedimientos ni descripción de puestos de trabajo, esto representa una debilidad para el área de recursos humanos, ya que estos instrumentos forman parte de la integración de personal, como bien dicen Koontz y Weihrich (2008) que la función administrativa y de integración de personal consisten en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimiento de la fuerza de trabajo, que permitirá el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, capacitación y desarrollo de los empleados a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Por ello es evidente que la integración de personal, debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

Lo anterior guarda estrecha relación con el resultado obtenido en la pregunta: ¿Cómo describiría, con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?, donde se observó que no tienen claro cómo cuantificar las actividades realizadas, lo que puede obstaculizar una futura medición del desempeño.

Las respuestas obtenidas en cuanto a si deben realizar actividades que no están incluidas en el puesto, se observó que algunos de los empleados tienen el interés de realizar alguna tarea adicional, lo cual se consideran como un gran aporte al desarrollo personal y organizacional.

Así también se identificó con relación a la educación y experiencia, que casi todos los trabajadores están conscientes sobre el nivel de escolaridad y conocimientos que deben tener para realizar sus atribuciones, esto facilita la integración del personal que redundará en colocar a la persona idónea en el puesto adecuado.

Debido a la estructura de la empresa, se estableció que no hay muchas oportunidades para ascensos y promociones, lo que por el momento pudiera ser una debilidad organizacional pero a la vez puede constituir una oportunidad para motivar a la fuerza de trabajo, buscando de manera consensuada otro tipo de incentivos que permitan el crecimiento personal y la realización en el desempeño del puesto de trabajo.

También se estableció que el personal está empoderado de autonomía e iniciativa en el desarrollo de sus atribuciones, lo que permite que sean auto-gestores de sus compromisos y responsabilidades; así como, de la pronta resolución de problemas emergentes, lo que coincide con lo mencionado por Bohlander y Scott (2007) en cuanto a que el empowerment a los empleados es la técnica que los faculta e involucra mediante un proceso de inclusión.

En relación al cuestionamiento sobre los errores que puedan darse en el desempeño de sus funciones, el 95% de los trabajadores indicó que están conscientes sobre este riesgo por lo que como medida preventiva los documentos son revisados cuidadosamente antes de ser enviados para su trámite. Ya que la ocurrencia de errores puede incidir en pérdida de tiempo, dinero y hasta del cliente, por lo que hace necesario crear procedimientos básicos de control, esto concuerda con lo que señalan Koontz y Wehrich (2008) en el sentido de que las técnicas y sistemas de control, son necesarias trátese de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, calidad del producto, etc., cualquiera que sea objeto del control, implica tres pasos; establecimiento de normas, medición del desempeño en base en esas normas y corrección de las desviaciones respecto a normas y planes.

El aspecto de responsabilidades por máquina o equipos, por contacto con el público, por información confidencial y por manejo de dinero o valores, se determinó que está perfectamente definido, esta parte también está íntimamente relacionada con el empowerment o empoderamiento mencionado en el párrafo anterior.

En lo relacionado a esfuerzo físico y mental, la mayoría de empleados contestó que dicho esfuerzo es el necesario para realizar sus labores. De igual manera lo relativo a condiciones ambientales, se pudo establecer que tiene un alto grado de aceptación por parte de los empleados, ya que la ubicación de la empresa está en lugar adecuado, lo cual está acorde a lo mencionado por Bohlander y Scott (2007) cuando mencionan las consideraciones de ingeniería industrial y ergonómicas que debe considerar toda empresa.

En lo relativo a la posible ocurrencia de riesgos en el lugar de trabajo, la mayoría de los trabajadores manifestó que por no ser una empresa fabril, no se consideran expuestos a los riesgos mencionados en el cuestionario.

Al analizar en conjunto todas las respuestas obtenidas, se infiere que el rediseño del área de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, proporcionará grandes beneficios tanto a los recursos humanos como a los resultados que se espera obtener de la gestión administrativa. Así también redundará en ofrecer oportunidades a los empleados para aumentar su productividad y mejorar sus relaciones interpersonales, lo cual es coincidente con lo mencionado por Chiavenato (2007), al indicar que otorgar mayor dinámica a la política de recursos humanos permitirá ofrecer oportunidades a los empleados, para estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

5. Conclusiones

El estudio realizado permitió describir la situación actual del área de recursos humanos de la empresa ASASI, S.A.” en el departamento de Guatemala, con base en la identificación de campo y la discusión de resultados se emiten las siguientes conclusiones:

1. Elaborar el rediseño del área de recursos humanos en la empresa “ASASI, S.A.” en el departamento de Guatemala.
2. La empresa no tiene identificadas las funciones del área de recursos humanos, lo que implica que no se aprovechan las herramientas técnicas disponibles.
3. Se estableció que no existe una descripción de puestos de trabajo, lo que afecta el conocimiento de los empleados en cuanto a la claridad en el desempeño de sus funciones.
4. Considerar de vital importancia proponer el procedimiento que permita el rediseño de algunas funciones del área de recursos humanos para optimizar el desempeño organizacional, con lo cual se espera alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización.

6. Recomendaciones

1. Rediseñar el área de recursos humanos en la empresa “ASASI, S.A.” en el departamento de Guatemala, el cual conlleva un alto compromiso de la gerencia para su aplicación e implementación.
2. Identificar las funciones del área de recursos humanos, para que la empresa se consolide con su visión y misión, lo que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la administración.
3. Diseñar la descripción de puestos, lo cual será de gran valor para los empleados y para la empresa, ya que permitirá conocer los deberes y resultados que se espera de ellos, así también permitirá aplicar las medidas correctivas cuando las funciones no se desempeñen como es debido.
4. Proponer el procedimiento que permita el rediseño de algunas funciones del área de recursos humanos para optimizar el desempeño organizacional, por medio de una propuesta ante la gerencia.

7. Propuesta

***Propuesta para el
Rediseño del área de Recursos Humanos en la empresa
ASASI, S.A. en el
Departamento de Guatemala***



Guatemala, mayo de 2010

CONTENIDO

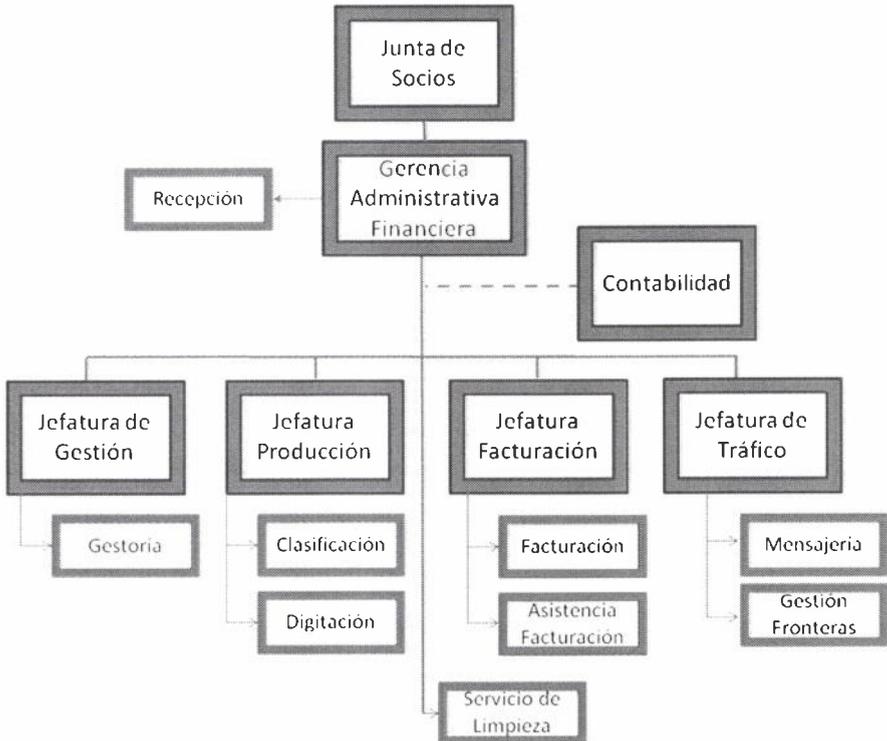
	Página
Información de la empresa	71
Organigrama	72
Misión, visión y valores	73
Instrumento de Recursos Humanos	74
Relaciones laborales	74
Reclutamiento	74
Selección	75
Flujograma del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal	76
Descripción de puestos	77
Entrenamiento y desarrollo	91
Evaluación del desempeño	91
Compensaciones	93
Beneficios sociales	94
Desarrollo organizacional	95
Seguridad e higiene	95

Información de la empresa

La empresa “ASASI, S.A.” está totalmente en funcionamiento desde marzo de 1984, por lo que cuenta con más de 25 años de experiencia, su actividad comercial es prestar servicio de apoyo y asesoría en todo lo relacionado al ramo aduanal. Cuenta con oficinas administrativas en la ciudad de Guatemala. Está integrada por un total de 15 empleados. Es una empresa familiar constituida con capital privado.

El organigrama está constituido por: a) Junta de socios, la cual está conformada por cinco integrantes, siendo ellos: la socia fundadora y cuatro empleados de los más antiguos; b) Gerente administrativa financiera, quien coordina las actividades de la empresa y tiene a su cargo cuatro jefaturas, la secretaria y el contador que funciona como un servicio externo; c) Jefatura de Gestión, tiene a su cargo un gestor aduanal; d) Jefatura de Producción, coordina a un digitador y a dos clasificadores; e) Jefatura de Facturación, a un encargado y a un auxiliar, y f) Jefatura de Tráfico, quien supervisa a un mensajero y dos gestores aduanales.

Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia (2010)

Misión:

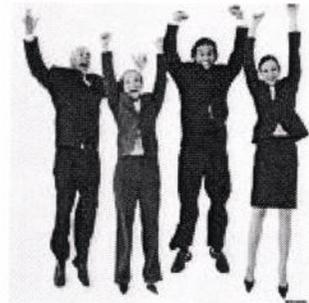
Somos un auxiliar del comercio internacional que se compromete a conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando una relación de confianza y equidad a través de un equipo humano de trabajo que brinda un servicio técnico, serio y responsable.

Visión:

Ser una organización de vanguardia en el mercado del comercio internacional, fomentando el desarrollo personal, empresarial y del entorno, por medio de una actividad caracterizada por la confianza, la equidad, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la apertura al cambio.

Valores:

- Confianza
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Seriedad
- Responsabilidad.



Instrumento de Recursos Humanos

El objetivo del presente documento es proporcionar a la gerencia de la empresa ASASI, S.A. el marco normativo en materia de administración de recursos humanos, que facilite la operación en su ámbito de competencia

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Contiene aspectos como: reclutamiento y selección, descripción de puestos, desarrollo, capacitación, entre otros.

Dar a conocer las políticas de la empresa en el área de recursos humanos proporcionará el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Las políticas son las actitudes de la gerencia, las cuales deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de la organización si se desea que las operaciones se desarrollen de una manera formal y conforme al plan de desarrollo organizacional.

Las funciones de recursos humanos se desarrollan de la siguiente manera:

1. Relaciones laborales:

Las relaciones laborales de la empresa con sus trabajadores se rigen de acuerdo con Código de Trabajo de la República de Guatemala. El horario de trabajo de la empresa es de lunes a viernes de 8.00 a 17.00 horas, contando con una hora para el almuerzo y sábados de 8.30 a 12.30 horas, descansando un sábado de por medio. Las vacaciones se otorgan de acuerdo a las vigentes por el instrumento legal mencionado.

2. Reclutamiento:

Cuando exista una vacante es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir.

La organización se puede valer de los muchos y diversos medios para reclutar personal, cada uno de ellos con sus respectivas ventajas y desventajas. Debido a la actividad de la empresa, la forma más viable será en primera instancia la de reclutar personal por medio de empleados anteriores y en segunda la de referidos por empleados actuales.

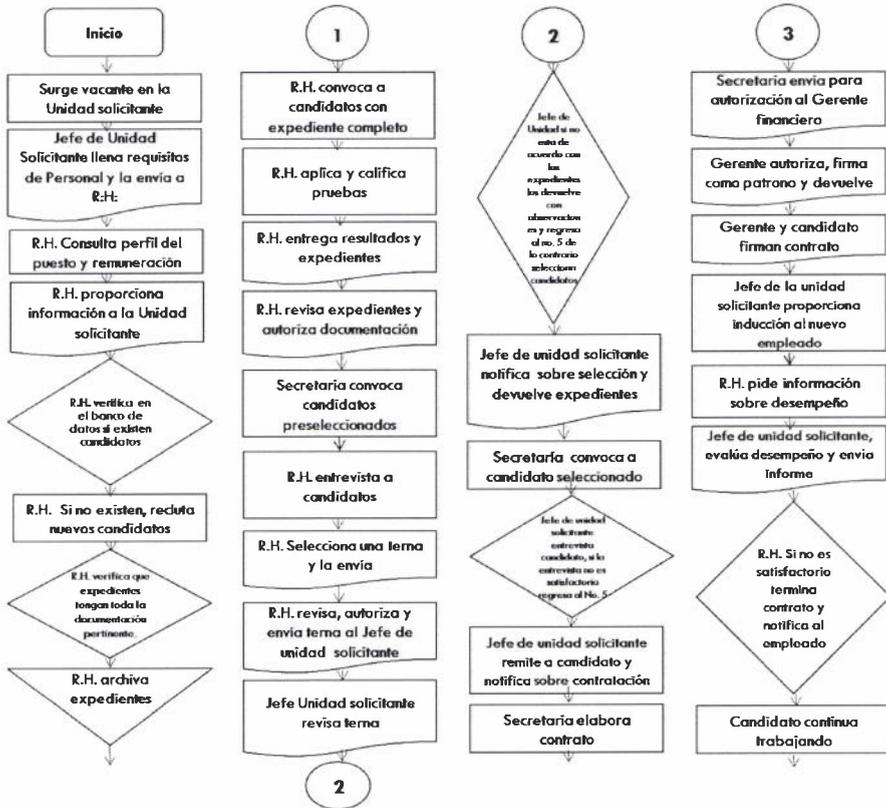
3. Selección:

Una vez se dispone de los candidatos, la gerencia debe continuar con el proceso de selección de personal el cual debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo que es muy importante que se disponga de las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que implicará el proceso. El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular. Estas actividades incluyen:

- Solicitud de empleo: Se utilizará la que ya posee la empresa. (ver anexo 4)
- Entrevistas: serán realizadas por la Gerencia y por el Jefe de la Unidad que necesite llenar la vacante.
- Exámenes: Estos serán realizados por la Gerencia y diseñados por el Jefe de la Unidad que necesite llenar la vacante, a través de los cuales se determinará la aptitud y el conocimiento necesarios para el puesto.

A continuación se presenta el flujograma que permita conocer los pasos para realizar el procedimiento del reclutamiento, selección y contratación de personal.

Flujograma del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal



4. Descripción del puesto:

Después de haber reclutado y seleccionado a la persona idónea para el puesto, se debe dar a conocer la descripción del puesto que deberá desempeñar. El análisis del puesto significa exactamente lo que su nombre indica: analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas. Resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño, éste incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

A partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo que corresponda a los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar.

Se propone utilizar el siguiente instrumento para registrar toda la información necesaria para cada una de las descripciones de puesto de las funciones que se desarrollan en la empresa.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Gerente administrativa- financiera
Departamento:	Gerencia
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Junta de accionistas
Código del puesto:	0100
Fecha verificada	Abril/2010

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto

Administrar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa y toma de decisiones.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales

1. Velar por el cumplimiento de las metas establecidas.
2. Administrar los recursos financieros de la empresa.
3. Administrar los recursos humanos de la empresa.
4. Tomar decisiones inmediatas.
5. Velar por la satisfacción de los clientes.
6. Identificar las necesidades de la empresa, de los trabajadores y de los clientes.
7. Velar por el cumplimiento de los compromisos financieros de la empresa.
8. Realizar otras actividades inherentes al puesto.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto

1. Título universitario de cuatro años con cursos en su carrera sobre administración de recursos humanos, administración de negocios o psicología industrial; o una combinación de experiencia, educación, y capacitación equivalente a cuatro años de estudios universitarios en administración de recursos humanos.
2. Buen conocimiento de los principios para la selección y asignación del personal.
3. Capacidad para expresarse con claridad tanto en la comunicación escrita como la oral.
4. Capacidad para planear y organizar de forma independiente sus propias actividades.
5. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales de recursos humanos.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Secretaria y Recepcionista
Departamento:	Gerencia
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Gerencia
Código del puesto:	0110
Fecha verificada	Abril/2010

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Asistir secretarialmente a la Gerencia.
Mantener en orden la documentación de la empresa.
Velar por la buena imagen de la empresa.
Atender y controlar llamadas telefónicas.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Llevar en orden el archivo.
2. Atender a proveedores.
3. Brindar información básica a clientes.
4. Recibir llamadas.
5. Llevar el control de pedidos.
6. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Buena presentación.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: Recursos Humanos

Identificación del puesto

Título del puesto:	Jefe de Gestores
Departamento:	Jefatura de Gestión
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Gerencia
Código del puesto:	0111
Fecha verificada	Abril/2010

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Velar por el cumplimiento de las leyes aduanales y fiscales.
Resolver asuntos fiscales ante la SAT.
Coordinar el trabajo de los gestores.
Velar por la buena imagen de la empresa.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Resolver asuntos fiscales ante la SAT y Aduanas.
2. Asesorar a los clientes sobre procedimientos de exportación e importación.
3. Coordinar transporte de mercancías.
4. Realizar otras actividades inherentes al cargo.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Con conocimiento en leyes fiscales y aduanales y con conocimientos en aplicaciones Computacionales.
3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De:

Recursos Humanos

Identificación del puesto

Título del puesto:	Gestor aduanal
Departamento:	Jefatura de Gestión Aduanal
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Jefatura de Gestión Aduanal
Código del puesto:	0112
Fecha verificada	Abril/2010

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Velar por el cumplimiento de las leyes aduanales y fiscales.
Resolver asuntos fiscales ante la SAT.
Velar por la buena imagen de la empresa.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Resolver asuntos fiscales ante la SAT y Aduanas.
2. Asesorar a los clientes sobre procedimientos de exportación e importación.
3. Coordinar transporte de mercancías.
4. Elaboración y gestión de pólizas aduanales.
5. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Con conocimiento en leyes fiscales y aduanales y con conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Jefe Departamento de Producción
Departamento:	Producción
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Gerencia
Código del puesto:	0112
Fecha verificada	Abril/2010

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Aforo de mercancías.
Asesorar a clientes sobre aranceles de importación.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Clasificación y aforo de mercancías.
2. Asesorar a clientes sobre aranceles de importación.
3. Revisar el trabajo de los subordinados.
4. Elaboración de documentos como facturas y formularios.
5. Otras actividades inherentes al cargo.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Con conocimiento en leyes fiscales y aduanales y con conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De:

Recursos Humanos

Identificación del puesto

Título del puesto:	Clasificador aduanal
Departamento:	Producción
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Gerencia
Código del puesto:	0114
Fecha verificada	

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Asesorar a clientes sobre aranceles de importación.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Elaboración de documentos como cotizaciones y facturas.
2. Gestión de pólizas.
3. Otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Con conocimiento en leyes fiscales y aduanales y con conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Digitadora
Departamento:	Producción
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Jefatura
Código del puesto:	0115
Fecha verificada	N/A

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Ingresar datos a la computadora.
Elaborar pólizas
Asesorar a clientes

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Ingresar datos a la computadora.
2. Elaborar pólizas.
3. Asesorar a clientes.
4. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afin al puesto.
2. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**
Identificación del puesto

Título del puesto:	Encargada de facturación
Departamento:	Facturación
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Gerencia
Código del puesto:	0118
Fecha verificada	N/A

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Preparación y elaboración de facturas.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Preparación y elaboración de facturas.
2. Revisión de documentos de pago.
3. Registro en libro de cuentas corrientes.
4. Control de caja chica.
5. Elaboración de cartas a clientes.
6. Realizar otras actividades inherentes al puesto.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Auxiliar de facturación
Departamento:	Facturación
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	facturación
Código del puesto:	0119
Fecha verificada	N/A

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Preparación y elaboración de facturas.
Generar información preliminar para reportes de facturación.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Descargar pólizas.
2. Archivo de documentos.
3. Pago de facturas.
4. Preparar reporte de gastos.
5. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Jefe Departamento de Tráfico
Departamento:	Tráfico
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Gerencia
Código del puesto:	0119
Fecha verificada	N/A

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto	Realizar gestiones en puerto.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales	1. Realizar gestiones en puerto.
	2. Cobro a clientes.
	3. Informar sobre trámites de gestiones.
	4. Realizar transferencias bancarias.
	5. Tramitar permisos o licencias ante el MAGA.
	6. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto	1. Título de educación media afín al puesto.
	2. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales.
	3. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
	4. Excelentes relaciones humanas.
	5. Buena presentación.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Asistente de tráfico
Departamento:	Tráfico
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Jefe tráfico
Código del puesto:	0120
Fecha verificada	N/A

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Asistencia en la gestión oportuna de la entrega y envío de mercaderías.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Realizar trámites en agencias navieras.
2. Realizar trámites ante otras instituciones.
3. Realizar pagos.
4. Recolección de documentos.
5. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Título de educación media afín al puesto.
2. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales.
3. Buena presentación.
4. Excelentes relaciones humanas.
5. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Mensajero
Departamento:	Tráfico
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Departamento de Tráfico
Código del puesto:	0121
Fecha verificada	N/A

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Entregar y recoger correspondencia.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Entregar y recoger correspondencia.
2. Hacer trámites y pagos de la empresa.
3. Realizar cobro de facturas.
4. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Diploma de educación primaria.
2. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
3. Buena presentación.
4. Excelentes relaciones humanas.



DESCRIPCION DEL PUESTO

De: **Recursos Humanos**

Identificación del puesto

Título del puesto:	Encargada de limpieza
Departamento:	Tráfico
Analista del puesto:	Shelly Audón
Fecha analizada	Abril/2010
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Jefatura de tráfico
Código del puesto:	0122
Fecha verificada	N/A

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto
Mantener limpia la oficina.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales
1. Efectuar la limpieza diaria de la oficina y su mobiliario.
2. Hacer requisiciones de materiales de limpieza.
3. Limpieza de ventanas de vidrio.
4. Realizar otras actividades que le sean asignadas.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto
1. Diploma de educación primaria.
2. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
3. Excelentes relaciones humanas.
4. Buena presentación.

5. Capacitación y desarrollo:

El proceso de inducción del personal se debe realizar a través de la gerencia y del jefe inmediato del nuevo empleado, con el propósito de darle a conocer la empresa, sus compañeros de trabajo y sus funciones.

Con el propósito de mantener el personal contratado, la capacitación será diseñada con base en un diagnóstico de necesidades de capacitación, cuyo insumo primordial será la evaluación de desempeño basado en competencias. La cual se recomienda efectuar por lo menos una vez al año.

6. Evaluación de desempeño:

Esta se realizará tanto al empleado de reciente ingreso como a los que forman parte de la organización al menos una vez al año. Esta se hará en base a la descripción de puestos, resaltando las virtudes del empleado para su posible ascenso dentro de la empresa. Para lo cual es necesario identificar la estructura de los puestos, manejar con orden y equidad las relaciones entre puestos, desarrollar una jerarquía de valores de puestos que puede emplearse para crear una estructura de sueldos y salarios, alcanzar un consenso entre gerentes empleados respecto de los puestos y de los sueldos y salarios.

Para medir el conocimiento práctico es necesario apuntar las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño satisfactorio del trabajo. También es importante evaluar la capacidad para la solución de problemas, analizar, crear, razonar y llegar a conclusiones. Así como, la responsabilidad, demostrada al rendir cuentas por las acciones realizadas y las consecuencias de ellas.

ASASI, S.A. por ser una empresa mediana no dispone de muchas oportunidades de ascenso, pero no quiere decir que no puedan existir, para lo cual se tomará en cuenta la antigüedad, el desempeño y la experiencia que se tenga de algún puesto para considerar una oportunidad de ascenso.

A continuación se presenta el modelo propuesto para realizar el proceso de la evaluación del desempeño:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____					Cargo: _____			
Departamento: _____					Jefe Inmediato: _____			
Fecha: _____					Fecha última Evaluación: _____			
Instrucciones					Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con un "✓" si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado en las cualidades enumeradas a la izquierda			
Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo el punto situado arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de esta para usted, el empleado y la empresa.								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Conocimiento del Trabajo. Considere el conocimiento el empleado con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado	<input type="checkbox"/> Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo.	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	<input type="checkbox"/> Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	<input type="checkbox"/> Necesita bastante ayuda	<input type="checkbox"/> Conocimiento insuficiente	Observaciones		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Cantidad de trabajo. Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores	<input type="checkbox"/> Trabajador Veloz. Generalmente Buen productor	<input type="checkbox"/> Produce un buen volumen	<input type="checkbox"/> Promedio	<input type="checkbox"/> Volumen de trabajo inferior al promedio	<input type="checkbox"/> Trabajador muy lento	Observaciones		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Calidad de Trabajo. Considere la pulcritud y seguridad de los resultados, sin atender e. volumen o cantidad	<input type="checkbox"/> Es muy exacto. Prácticamente no comete errores.	<input type="checkbox"/> Aceptable. Generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos.	<input type="checkbox"/> Rara vez es necesario verificar su trabajo	<input type="checkbox"/> A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes	<input type="checkbox"/> Demasiados errores o rechazos	Observaciones		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Iniciativa. Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos	<input type="checkbox"/> Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero.	<input type="checkbox"/> Muy emprendedor	<input type="checkbox"/> Muestra iniciativa esporádicamente	<input type="checkbox"/> Rara vez muestra iniciativa	<input type="checkbox"/> Necesita ayudas y asesorías constantes	Observaciones		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Cooperación. Considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de	<input type="checkbox"/> Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el	<input type="checkbox"/> Se lleva bien con los demás. Atiende una solicitud de	<input type="checkbox"/> Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar. Evade colaborar	<input type="checkbox"/> Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda	Observaciones		

trabajo.	tiempo ni por lo que tiene que hacer	colaboración	cuando se le solicita						
Juicio y sentido común. Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Piensa rápida y lógicamente. Se destaca.	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza	Observaciones			
Capacidad para aprender nuevas tareas. Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones y para retener estos conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	Muy rápida para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente				
Instrucciones									
Con base en la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras.									
Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? (si su respuesta es negativa, por favor explique el por qué no)								SI	NO
¿Qué aportaciones ha hecho el empleado a la empresa, departamento o sección?									
¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado?									
Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no hayan sido incluidos.									
A pesar de haber tenido errores su empleado, cuál cree usted que sería la evaluación Global, según su buen criterio. Señale con una "X"									
Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Deficiente	
Observaciones:									
Evaluado por: Nombre y firma					Firma del Evaluado				
Cargo					Cargo				
Observaciones del evaluado. Firma, cédula y fecha.									

Fuente: Adaptado de Chiavenato, (2000)

7. Compensaciones:

La empresa es responsable del pago de salarios en forma justa y equitativa de acuerdo a las normas que en materia de salarios están fijadas por las leyes laborales del país, en moneda nacional, puntualmente y en la forma convenida con los trabajadores.

Para que exista una equidad de pago en los mismos niveles del organigrama, se tomará primeramente en cuenta el desempeño que han tenido los empleados, los resultados obtenidos, las metas alcanzadas y la antigüedad que tienen laborando en la compañía, también se deben considerar las encuestas y el precio de la mano de obra en el mercado laboral nacional.

8. Beneficios sociales

Además de los sueldos y salarios los empleados gozan de compensaciones financieras indirectas, como la repartición de utilidades al final de cada período contable, acceso a los servicios médicos y por accidente que presta el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, para lo cual la empresa se mantiene al día en el pago de las cuotas patronales y laborales para garantizar la cobertura de sus empleados.

Otra de los beneficios que proporciona el IGSS son los servicios de maternidad pre y post natal de cuarenta días; y pediatría que cubren tanto a la madre como a los hijos menores de edad hasta los cinco años. Así también, para los empleados que lleguen a la edad de jubilación (65 años), estarán cubiertos por el plan de jubilación, que además de una compensación económica les proporciona servicios médicos y medicamentos, esto les da la confianza de que al terminar su vida laboral puedan tener una ayuda que les permita vivir adecuadamente.

Las vacaciones es otra de las compensaciones y son pagadas de acuerdo a la ley, tomadas con los rangos de acuerdo a la antigüedad que cada empleado tenga en la organización, (15, 20 y 30 días). También es muy importante realizar convivios en los días festivos, esto más que una compensación sirve para motivar a los empleados y hacerlos sentir parte de la empresa.

Otro de los beneficios que se pueden brindar a los trabajadores al tener al día el pago de la cuota patronal, es el que ofrece el Instituto de Recreación de los Trabajadores –IRTRA-, el cual cuenta con modernas instalaciones que pueden ser utilizadas por los empleados y sus familias.

9. Desarrollo organizacional:

La empresa revisará periódicamente si existe descentralización excesiva o comunicación deficiente, así como la formación de equipos, consultorías de procesos, diseño y enriquecimiento de puestos, modificación de la conducta organizacional, manejo de tensiones, planeación de la trayectoria profesional y administración por objetivos.

Con el propósito de mantener un buen clima organizacional, la Gerencia realizará reuniones ordinarias una vez al mes y extraordinarias cuando lo crea necesario, convocando así al personal para abordar aquellos temas que consensuadamente se consideren necesarios, tanto para los trabajadores como para la empresa para mantener el buen desarrollo de las actividades laborales que fortalezcan una comunicación de doble vía.

10. Seguridad e higiene:

Para la empresa es muy importante proporcionar seguridad e higiene a los trabajadores, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la propia empresa. Un ambiente seguro puede ahorrar muchos costos.

Debido a la actividad de la empresa, los riesgos más comunes a que pueden estar expuestos los trabajadores es a factores psicosociales o ergonómicos. Por supuesto también existen otros riesgos como incendios o desastres naturales, para los cuales se estará preparado con extinguidores, señalar las salidas de emergencia y tomar las medidas precautorias correspondientes que los trabajadores deben seguir al momento de suscitarse una situación de emergencia.

Formas de proteger a los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo:

1. Lo primero que debe hacerse es crear un ambiente y actitudes psicológicas que promuevan la seguridad.
2. Hay que desarrollar y mantener un ambiente seguro para la realización del trabajo físico. Para ello es necesario realizar una planeación con el fin de evitar accidentes en el área de trabajo.

La higiene en el trabajo es la disciplina dirigida al reconocimiento, evaluación y control de los agentes a que están expuestos los trabajadores en su centro laboral y que pueden causar una enfermedad en el trabajo.

Se da gran importancia a la seguridad e higiene ya que se incrementa la productividad de los empleados y cuando se quiere atraer a nuevos empleados la compañía tiene buenos antecedentes en este aspecto. También esto reduce la responsabilidad corporativa cuando hay accidentes de trabajo y además, puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

7. Referencias

APA (2002). *Guía para la elaboración y presentación de trabajos escritos basados en las normas APA*. Colombia: Universidad Católica.

Bohlander, G. y Snell, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Cengage Learning.

Butteris, R. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. USA: Edipe.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Edición) Colombia: McGraw Hill

Díaz, F. (2009). *Reestructuración de procesos administrativos en una institución forestal estatal*. Práctica Empresarial Dirigida –PED-, Guatemala: Universidad Panamericana.

Franklin, E. (2001). *Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill.

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio*. (2ª. Edición). México: Pearson Prentice Hall.

Hernández, R. (2002). *Metodología de la Investigación*. (3ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Education.

Koontz y Weihrich (2008). *Administración. Una perspectiva global* (1ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Larousse (2008). *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*. México: Larousse Editorial, S.L.

Ocampo, M. (2009). *Rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa de venta de maquinaria de construcción*. Práctica Empresarial Dirigida –PED-, Guatemala: Universidad Panamericana.

Pellecer, A. (2005). *Reorganización del departamento de Recursos Humanos en una organización no gubernamental*. (Tesis). Guatemala; Universidad de San Carlos de Guatemala.

Porret, M. (2007). *Recursos Humanos Dirigir y Gestionar Personas en la Organizaciones, Orientaciones Técnicas, especialmente para niveles de Licenciatura y Máster en áreas de Ciencias de la Administración y Ciencias Sociales* (4ª. Ed.) México: Limusa editorial.

Solórzano, Y. (2009). *Reestructuración de puestos y compensaciones del hotel y restaurante Jungle Longe, ubicado en el parque nacional Tikal*. Práctica Empresarial Dirigida –PED-, Guatemala: Universidad Panamericana.

UPANA (2009). *Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida –PED-* Guatemala: Universidad Panamericana.

Wayne, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª. Ed.) México: Pearson Editorial.

8. ANEXOS



Anexo 8.1



INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

OBJETIVO: Analizar y describir los puestos como herramienta para el rediseño del Área de Recursos Humanos en la empresa ASASI, S.A.

NOTA: El presente cuestionario es estrictamente con fines académicos, por lo que se le solicita su colaboración para el mismo. Gracias por su cooperación.

Fecha: Día Mes Año

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre o denominación Código
Departamento, unidad o sección Instalación o sede
Denominación del cargo del superior inmediato
Nombre del ocupante del puesto
Horario

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO: (En un máximo de cuatro frases conteste: ¿Por qué existe el puesto? Exponga el propósito fundamental del mismo. Es un resumen de su razón de ser)

DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: (Resume las estadísticas relativas al puesto que ayuden a describir la magnitud de los resultados finales afectados por el mismo, v. gr., presupuestos de ventas, de gastos, de nómina, unidades bajo su responsabilidad)

2. FUNCIONES

Describa las **PRINCIPALES FUNCIONES** del puesto, señalando la periodicidad con la que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)

1.
2.
3.
4.

(Anexe hojas adicionales, si las necesita)

Describa las FUNCIONES SECUNDARIAS del puesto, señalando la periodicidad con la que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

(Anexe hojas adicionales, si las necesita)

¿Existe un manual de normas y procedimientos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Existe una descripción de puestos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Existen criterios de reclutamiento y selección de personal?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

3. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

¿Cómo describiría, CON DATOS, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?

- Función 1 _____
- Función 2 _____
- Función 3 _____

¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbelas

¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto? Si es así, descríbelas

4. EDUCACION

Marque X sobre la línea que indique los requerimientos educativos del puesto. (No necesariamente por ser sus antecedentes educativos personales)

- a) _____ No se requiere educación formal e) Título universitario en _____
- b) _____ Años de educación media o equivalente
- c) _____ Diploma de educación media o equivalente f) Postgrado en _____
- d) _____ Años de educación superior o universitarios

Indique el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto

Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación adicionales que son necesarios:

5. EXPERIENCIA

¿Cuanta experiencia laboral previa, similar _____ o relacionada _____ Es necesaria para debe tener una persona que empieza en este puesto?

Ninguna Uno a tres años

Menos de tres meses Tres a cinco años

Tres meses a un año Más de cinco años _____

Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente.

¿A qué puesto esperaría ser promovido? _____

6. NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

Frecuente: todas las tareas, salvo las variaciones menores, son analizadas por el Supervisor.

Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir Métodos, procedimientos establecidos (Mencione excepciones) _____

Ocasional: En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

Supervisión limitada: La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

Los objetivos están delineados: El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados.

Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

¿Cuáles son la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que realice?

¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

No _____ Si _____

Si es "si", ¿Quién aprueba? _____

¿Sus decisiones de rechazo, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?
No Si

¿En qué forma este trabajo requiere recursos, originalidad y/o iniciativa? _____

Ejemplos _____

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo? _____

¿De qué manera se descubren o verifican esos errores? _____

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran? _____

7. HABILIDADES O DESTREZAS

Haga una lista de las **habilidades** requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo, gran precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.).

Haga una lista de las **habilidades** relacionadas con el cargo que tenía cuando ingresó al trabajo

8. RESPONSABILIDADES POR MAQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de maquinas o equipos que utiliza	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

9. RESPONSABILIDADES POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (Teléfono, carta, en persona)
Empleados en otras unidades de la compañía	_____	_____	_____	_____	_____
Asegurados y/o agentes	_____	_____	_____	_____	_____
Público en general	_____	_____	_____	_____	_____
Agencias del gobierno	_____	_____	_____	_____	_____
Otros (especifique)	_____	_____	_____	_____	_____
Ejemplo y propósito de dichos contactos	_____				

10. RESPONSABILIDADES POR INFORMACION

Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quién es cada reporte:

Reporte	Dirigido a:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11. INFORMACION CONFIDENCIAL

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

Información de alguna importancia con efectos leves.

Información importante con efectos graves.

Información muy importante con daños muy graves.

Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos

¿Qué tipo de información de carácter confidencial es la que usted maneja?

12. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Señale (en moneda legal) el promedio semanal de dinero o valores
diario corrientes que permanecen bajo su custodia

13. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			

14. ESFUERZO FISICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que surjan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje diario de cada una:

15. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISION

Tipo de supervisión	Nivel ocupacional	Cantidad

Supervisión indirecta: sobre cuántas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). _____

16. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces en ocasiones o con frecuencia.

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia		Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Polvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Olores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suciedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ruido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Humedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frío	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exceso de agua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales de su trabajo que le produzcan tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contactos con público en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto con clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fechas de entrega bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viajes excesivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale otras exigencias no contempladas: _____

17. RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Indique el riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su área.

Los factores de riesgo son los siguientes: químicos (gases, vapores, material particulado seco o líquido); físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes), biológicos (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico inorgánico, psicosocial, condiciones físicas defectuosas (instalaciones locativas, mecánicas, eléctrico).

Efecto en su salud: lesiones de poca importancia: incapacidad temporal, parcial, incapacidad parcial, incapacidad definitiva total, muerte.

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta

Especifique en detalle los factores:

COMENTARIOS. En el evento en que usted tenga alguna observación adicional por favor señálela:

FIRMA DEL TITULAR

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000)



Anexo 8.2

DESCRIPCION DEL PUESTO

De:

Identificación del puesto

Título del puesto:	
División:	
Departamento:	
Analista del puesto:	
Fecha analizada	
Categoría de sueldo:	
Reporta a:	
Código del puesto:	
Fecha verificada	

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000)

Anexo 8.3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____					Cargo: _____			
Departamento: _____					Jefe Inmediato: _____			
Fecha: _____				Fecha última Evaluación: _____				
Instrucciones					Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con un "✓" si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado en las cualidades enumeradas a la izquierda			
Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo el punto situado arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de esta para usted, el empleado y la empresa.								
					No olvide marcar en la casilla correspondiente.	Ha Mejorado	Ha cambiado poco o nada	Ha desmejorado
Conocimiento del Trabajo Considere el conocimiento del empleado con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones		
	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo.	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento insuficiente			
Cantidad de trabajo Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones		
	Trabajador Veloz. Generalmente Buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento			
Calidad de Trabajo Considere la pulcritud y seguridad de los resultados, sin atender el volumen o cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones		
	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores.	Aceptable. Generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos.	Rara vez es necesario verificar su trabajo	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes	Demasiados errores o rechazos			
Iniciativa Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones		
	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero.	Muy emprendedor	Muestra iniciativa esporádicamente	Rara vez muestra iniciativa	Necesita ayudas y asesorías constantes			
Cooperación Considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones		
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer	Se lleva bien con los demás. Atiende una solicitud de colaboración	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Se muestra renuente a colaborar. Evade colaborar	Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda			
Juicio y sentido común Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones		
	Piensa rápida y lógicamente. Se destaca.	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza			

Capacidad para aprender nuevas tareas Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones y para retener estos conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente			
Instrucciones								
Con base en la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras.								
¿Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? (si su respuesta es negativa, por favor explique el por qué no)							SI	NO
¿Qué aportaciones ha hecho el empleado a la empresa, departamento o sección?								
¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado?								
Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no hayan sido incluidos.								
A pesar de haber tenido errores su empleado, cuál cree usted que sería la evaluación Global, según su buen criterio. Señale con una "X"								
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente				
Observaciones:								
Evaluado por: Nombre y firma					Firma del Evaluado			
Cargo					Cargo			
Observaciones del evaluado. Firma, cédula y fecha.								

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000)



Anexo 8.4

Solicitud de empleo

Solicitud de Empleo Puesto que solicita Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente	Fecha	
	Sueldo Mensual deseado	
	Sueldo Mensual Aprobado	
	Fecha de Contratación	

Datos Personales			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	
Domicilio		Código Postal	Teléfono
Ciudad, Estado		Lugar de Nacimiento	
Vive con		Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
<input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de usted		Estado Civil	
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	

Documentación			
Clave Única de Registro de Población	AFORF		
Reg. Fed. De Contribuyentes	Numero de Seguridad Social	Cartilla de Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene licencia de manejo	Clase y Número de Licencia	Siendo extranjero que documentos lo permiten trabajar en el país	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si			

Estado de Salud y Hábitos Personales			
¿Cómo considera su estado de salud actual?	¿Padece alguna enfermedad crónica?		
Buena Regular Malo	No Si (Explique)		
¿Práctica Ud. Algún Deporte?	¿Permanece en algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?			

Datos Familiares			
Nombre Padre	Vivo	Finito	Ocupación
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			

Escolaridad				
Nombre	Dirección	De	A	Años
Primaria				Título Recibido
Secundaria o Prevocacional				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercial u Otras				
Estudios que esta efectuando en la actualidad:				
	Horario	Curso o Carrera		Grado

Cuestionario General	
Cue Ingresos: Inicial (Nivel 50%, 75%, 80%)	Funciones de oficina que realiza
Maquina de Oficina o letter que utiliza manejar	Software que utiliza
Otras trabajos o funciones que realiza	

Emprego Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o ultimo	Anterior	Anterior	Anterior
Tiempo que presto sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la Empresa				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Nombre: Inicial Final				
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Profesion: cualificar	Comentarios de sus jefes:			
Indicamos de nivel				
<input type="checkbox"/> SI				
<input type="checkbox"/> No (razones)				

Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de contacto

Datos Generales		Datos Económicos	
¿Como sabe de este empleo?	Propio <input type="checkbox"/> Otro medio (especificar)	¿Tiene recibos otros ingresos?	Ingreso mensual \$
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?	No <input type="checkbox"/> SI (subrayar)	¿Se obliga a trabajar?	Participación mensual \$
¿Ha estado afiliado?	No <input type="checkbox"/> SI (número de la Cta)	¿Vive en casa propia?	Valor aproximado \$
¿Ha estado afiliado a alguna institución?	No <input type="checkbox"/> SI ¿a cuál?	¿Paga renta?	Renta mensual \$
¿Tiene seguro de vida?	No <input type="checkbox"/> SI (número de la Cta)	¿Tiene automóvil propio?	Marca Modelo
¿Puede viajar?	SI <input type="checkbox"/> No (razones)	¿Tiene deudas?	Importe \$
¿Esta interesado a cambio de lugar de residencia?	SI <input type="checkbox"/> No (razones)	¿Cuanto otros compromisos?	\$
Fecha en que podría presentarse a trabajar		¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?	\$

Comentarios del Entrevistador y Firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas
	Firma del solicitante

Anexo 8.5

GUÍA DE LA ENTREVISTA

1. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial
2. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor satisfacción?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y porque?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior?
5. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?
6. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?
7. ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros?
8. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
9. ¿Qué opina del trabajo bajo presión?

10. En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
11. ¿Estudia actualmente? Sí, si ¿Qué?
12. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
13. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
14. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?
15. ¿Hizo algo antes de la escuela de segunda enseñanza de lo cual está particularmente orgulloso?
16. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo?
17. ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
18. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
19. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?
20. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?

NOTAS Y COMENTARIOS

Anexo 8.6
Carta autorización para realizar PED



AGENCIA DE SERVICIOS ADUANALES, S.I. S. A.

Guatemala, 03 de septiembre de 2009

Lic. César Custodio
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA: Administración de Empresas y Mercadotecnia
Universidad Panamericana de Guatemala
Ciudad

Estimado licenciado Custodio:

Por la presente me permito informarle que autorizo a la señora Shelly Audón Sandoval, estudiante de esa prestigiosa universidad para que realice en esta empresa la Práctica Empresarial Dirigida, (según ella indica) es un requisito para poder culminar sus estudios universitarios.

Por lo tanto, se le proporcionarán las facilidades necesarias para que lleve a cabo dicha práctica, la cual se espera pueda ser de gran beneficio para esta organización e igualmente pueda ser implementada.

Sin otro particular, me despido atentamente,


Irazema Vásquez Heredia
Gerente General

Anexo 8.7

Presupuesto

• Papelería y útiles	450.00
• Impresión del documento con la Propuesta	800.00
• Reunión con todo el personal para implementar la propuesta	500.00
Total	Q.1,250.00