

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



**“Manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la  
empresa Unicomer - La Curacao, Zacapa”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Joel Daleth Mejía

Zacapa, Septiembre 2015

**“Manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la  
empresa Unicomer - La Curacao, Zacapa”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Joel Daleth Mejía

Lic. Omar Aldana, (Asesor)

Lic. Oscar Morales, (Revisor)

Zacapa, Septiembre 2015

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

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

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador

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

**Lic. Oscar Aníbal Rodríguez**

Examinador

**Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa**

Examinador

**Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Examinador

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Asesor

**Lic. Oscar Rene Morales Cordón**

Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0211-2015**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 21 DE AGOSTO DEL 2015  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciado Oscar Morales Calderón, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la empresa Unicomer – La Curacao, Zacapa”, Presentado por él (la) estudiante Joel Daleth Mejía y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.974, de fecha 27 de junio del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



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

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

Zacapa, 08 de mayo de 2015

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

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la empresa Unicomer – La Curacao, Zacapa**" realizado por el estudiante: **Joel Daleth Mejía**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y ocho (88) puntos de cien (100).

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

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Oscar René Morales Calderón  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 12245  
Dirección: Colonia San José Las Flores  
No. Teléfono Of. 59514998  
No. Teléfono Cel. 57502569  
E-Mail [moralesupana@gmail.com](mailto:moralesupana@gmail.com)

Zacapa, 13 de junio de 2015

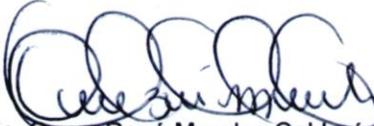
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la empresa Unicomer – La Curacao, Zacapa**" realizado por el estudiante: **Joel Daleth Mejía**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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

  
Lic. Oscar René Morales Calderón  
Administrador de Empresas

c.c. archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 1200.2015**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Joel Daleth Mejía** con número de carné 1123536, aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de junio del año dos mil quince.

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

Atentamente,

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**



Pamela R.  
cc. Archivo.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	8
1.3 Planteamiento del problema	19
1.4 Justificación	20
1.4.1 Pregunta de investigación	20
1.5 Objetivos	20
1.5.1 General	20
1.5.2 Específicos	21
1.6 Alcance y límites	21
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Metodología	22
2.2 Sujetos de la investigación	22
2.3 Instrumentos	22
2.4 Procedimiento	23
2.5 Diseño de la investigación	24
<b>Capítulo 3</b>	
Presentación de resultados	26
Análisis de resultados	28

<b>Capítulo 4</b>	
Propuesta	35
<b>Conclusiones</b>	54
<b>Referencias Bibliográficas</b>	55
<b>Anexos</b>	57

## **Resumen**

Actualmente en Guatemala las instituciones del sector público y privado enfrentan diversos problemas como consecuencia de la escasez de recursos (humanos, físicos, materiales y financieros) lo cual se ve reflejado en el desempeño de sus actividades así mismo genera retraso en la realización de las mismas.

Considerando lo anteriormente expuesto, el programa de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, tiene contemplado dentro de sus objetivos, que el estudiante dentro de su Práctica Empresarial Dirigida - PED - detecte en la empresa sujeta a investigación los principales problemas que enfrenta y mediante un diagnóstico administrativo, el cual permita establecer con claridad la situación actual de la empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego darle solución, elaborando los mecanismos necesarios para el funcionamiento eficiente y eficaz de la misma.

La investigación fue descriptiva, tomándose como sujetos de estudio la totalidad de empleados que labora en la misma, para lo cual se aplicó una guía de entrevista y un cuestionario como instrumentos de investigación.

Se concluyó que la tienda La Curacao Zacapa actualmente no cuenta con un documento en el cual los trabajadores puedan saber cuáles son sus funciones, sus obligaciones, esto es debido a la carencia de un Manual de Descriptor de Puestos.

Como propuesta se presenta un Manual de Descriptor de Puestos para cada puesto de trabajo existente en la tienda La Curacao Zacapa, ubicada en la dieciséis avenida siete guion veinticuatro zona uno barrio tamarindal Zacapa.

## **Introducción**

El mercado de Zacapa se ha vuelto competitivo, en el cual todas las empresas, sin importar su rol o giro comercial, tienen que competir, haciéndose tan indispensable de que cada organización deba de estar a la vanguardia para poder mantener su posicionamiento de marca o participación en el mercado, utilizando para ello estrategias que le permitan contrarrestar la competencia, minimizar gastos, optimizar recursos y maximizar ganancias.

El comercio y distribución de electrodomésticos en el departamento de Zacapa, se ha vuelto muy intenso, lo cual ha provocado que día a día las empresas sean más competitivas y para ello el recurso humano se vuelve de importancia para poder alcanzar sus logros y objetivos, contando para ello que cada colaborador sepa que debe hacer, como debe hacerlo y cuando hacerlo.

En la presente práctica, se tuvo como objetivo principal realizar el análisis sobre la existencia de un manual descriptor de puestos en la tienda Curacao Zacapa, realizando en dicha empresa una evaluación integral de la situación actual y un análisis FODA de su entorno, de los cuales se obtuvo la información principal para generar la presente propuesta de investigación.

El método de investigación que se utilizó fue descriptivo, la recolección de la información para su debido análisis, se realizó por medio de instrumentos como entrevista al jefe de tienda y sus colaboradores, de los cuales se obtuvo la información por medio de la aplicación de los instrumentos.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Grupo Unicomer fue fundado en el año 2000, al adquirir las operaciones de venta al por menor en Centro América de la multinacional holandesa CETECO. Grupo Unicomer es una empresa privada de propiedad conjunta por Grupo Simán y Él Puerto de Liverpool SAB de C.V., ambos líderes en sus mercado de ventas al por menor.



Grupo Unicomer está formado por varias cadenas de tiendas que ofrecen al consumidor una amplia selección de productos electrónicos, electrodomésticos y muebles, además de opciones atractivas para el financiamiento de sus compras.

Entre las empresas que forman parte del grupo están las cadenas de electrodomésticos y muebles La Curacao de Centroamérica y República Dominicana, Almacenes Tropigas de Centroamérica, la franquicia de Radio Shack en Centroamérica.

Unicomer opera en los Estados Unidos, Courts y Lucky Dollar en el Caribe de habla inglesa, Artefacta en Ecuador y Gollo Tiendas en Costa Rica. En 18 de los 19 países en los que opera, Grupo Unicomer es el operador de tiendas con mayor participación de mercado.

En el 2011, Grupo Unicomer se convierte en el empleador más grande en su rubro y en la actualidad cuenta con más de dos millones de clientes activos. El grupo posee más de 250,000 metros cuadrados del área de venta en más de 700 tiendas.

Dentro de sus valores corporativos más arraigados están el trabajador bajo estrictas normas de ética empresarial, y apoyar fuertemente la educación y el deporte en los sectores más necesitados de los países e que opera, como parte del programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

- **Visión**

La visión de unión comercial de Guatemala es ser una empresa que a través del liderazgo y de un proceso de mejora continua, crezca en su mercado contribuyendo al desarrollo de la región y la calidad de vida de los familias centroamericanas y caribeñas.

- **Misión**

La misión de unión comercial de Guatemala es Ser líder centroamericano y del Caribe en la comercialización de electrodomésticos sirviendo las necesidades de los hogares de la región con producto y servicios innovadores, con la dedicación y esmero que nuestros clientes merecen, fomentando un ambiente profesional para los colaboradores, logrando la rentabilidad y el crecimiento sostenible necesario para cumplir las expectativas de los accionistas.

- **Objetivos**

A continuación se describen el objetivo general y los objetivos específicos de unión comercial de Guatemala.

- ✓ **Objetivo general**

Satisfacer las necesidades de productos domésticos al detalle de las familias guatemaltecas.

- ✓ **Objetivos específicos**

Aumentar la participación del mercado guatemalteco anualmente.

Mantener la preferencia de consumo de electrodomésticos en la mente de los guatemaltecos.

Comercializar nuevas marcas y líneas de productos domésticos.

Incrementar continuamente la cartera de clientes.

- **Estrategias**

A finales del siglo XIX, La Curacao fue fundada bajo el nombre Sociedad de Comercio e Industria de Curacao, la cual se dedicaba a la explotación de puertos en la isla del mismo nombre. Fue rebautizada en 1911 como Curacao Trading Company, CETECO, dedicada a la venta de productos para el hogar y algunos insumos agrícolas.

En 1945, La Curacao cambia su estrategia de venta y pasó del rubro de insumos agrícolas al de electrodomésticos al detalle. Por tal motivo, se abrieron las primeras tiendas bajo el nombre comercial de Curacao Trading Company, lo que permitió un rápido crecimiento en Centroamérica.

En el año 2000 con la consolidación se fortaleció su operación en países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y luego en República Dominicana. En el 2004, se abrieron dos sucursales en una de las principales ciudades con presencia latina en Estados Unidos: Houston; ocupando el nombre de Unión Comercial de Centroamérica, UNICOMER.



La Curacao expande sus servicios en Octubre de 2005 innovando con Ópticas La Curacao en Guatemala. En Febrero de 2006 esta misma se apertura en El Salvador, seguida por Nicaragua en Octubre del mismo año. Ópticas La Curacao tiene como fin brindarles a sus clientes facilidades de pago en lentes y aros para anteojos de sol y de vista; así como consultas oculares con especialistas y maquinaria de la más avanzada tecnología.

Los centroamericanos identifican a la empresa por su logo y sus colores, además de su famoso personaje "Facilito", quien nació gracias a un vendedor que mantuvo siempre como promesa básica para sus clientes "Facilito se lo vendo, facilito se lo lleva, facilito lo compra".

Se cuenta con 160 sucursales de la cadena. La Curacao se colocó entonces en los primeros lugares en la preferencia comercial. Todo esto gracias a que ofrece a sus clientes beneficios extras que le brindan seguridad y facilidad en su compra, entre los que se destacan crédito instantáneo, entrega gratis, garantía adicional y servicio de mantenimiento para los productos adquiridos en los almacenes de la compañía.



## • Valores

Se describen los valores de unión comercial de Guatemala que son de alta importancia ya que son parte de los pilares de la compañía.

- ✓ Integridad: es la base de las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, socios, competidores, comunidades y cada uno de nosotros. Es actuar con rectitud, honradez, bondad e intachabilidad.
- ✓ Lealtad: Permite actuar de manera comprometida y transparente en todos los aspectos de nuestro trabajo y nuestra vida. La lealtad no es una consecuencia de un sentimiento afectivo, es el resultado del discernimiento para elegir lo que es correcto.
- ✓ Trabajo en equipo: Es estar comprometidos a ayudarnos entre nosotros y a sentir responsabilidad colectiva por cumplir nuestra misión, trabajar abiertamente apoyándonos como equipo con metas comunes siendo cada quien responsable en sus acciones. Es trabajar basados en la colaboración y apoyo mutuo con el fin de alcanzar un objetivo común.
- ✓ Servicio al Cliente: Es responder a las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles los mejores productos y servicios esforzándonos por mejorar el nivel de servicio al cliente cada día. Son las acciones que tomamos para conocer, satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.



- ✓ Liderazgo: es la habilidad que tenemos para dirigir y desarrollar equipos de trabajo, guiándolos acorde con la misión y visión de la compañía. Es la capacidad de incluir positivamente en otro, para el logro de un fin valioso, común y humano.
- ✓ Responsabilidad: nos adherimos a la responsabilidad por el impacto de nuestras actividades en el medio ambiente, cliente, empleados comunidades, partes interesadas y público interesado. Es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta o cumplir con un trabajo sin presión externa alguna.

- **Políticas**

A continuación se describe las políticas de la empresa que son las que rigen a nivel general y son de conocimiento del personal.

- ✓ Entrega a domicilio: Los artículos pueden ser retirados en cualquiera de nuestras tiendas alrededor del país totalmente gratis. Si deseas que tus compras sean enviadas a domicilio, estas pueden ser entregadas en todo el territorio nacional cobrando cargos por envío. Estos pueden variar dependiendo el país donde realices la orden de compra; así mismo, para que puedan ser entregadas a domicilio las órdenes deben ser mayores a Q 1,200.00.
- ✓ Centro de Servicio de reparación: Le ofrecemos el más completo centro de servicio de reparación para sus aparatos eléctricos, muebles y electrodomésticos. Contamos con mano de obra altamente calificada y el más amplio surtido de repuestos genuinos que respaldan la durabilidad de sus productos.
- ✓ Garantía adicional: prolonga la duración de su garantía, para que todo problema quede cubierto y sea resultado por nuestro centro de servicio de reparación Servitotal, siempre de una forma rápida y eficiente.
- ✓ Servicio al Cliente: Nuestro departamento de servicio al cliente está diseñado especialmente para satisfacer todas las necesidades. Puedes ponerte en contacto mediante los siguientes teléfonos.



## Base legal:

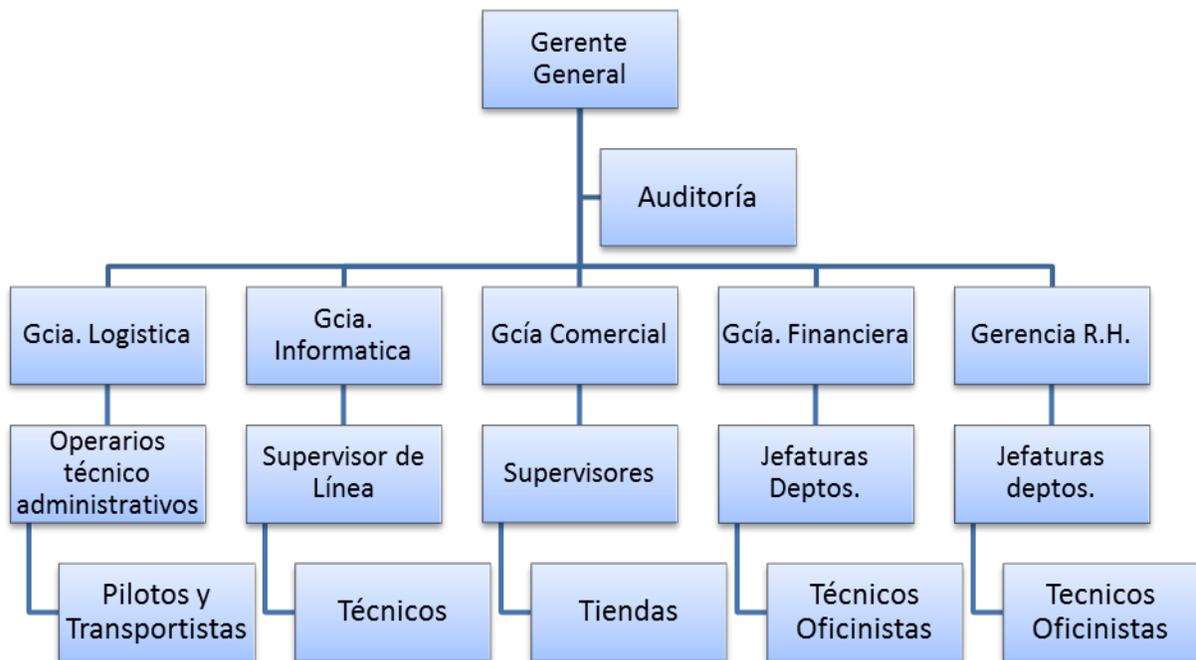
La empresa objeto de estudio Unión Comercial de Guatemala, S.A. está inscrita ante la superintendencia de administración tributaria como una Sociedad Anónima

## Organigrama:

Enseguida se presenta el organigrama de la empresa objeto de estudio.

Figura No. 1,

### Organigrama de la empresa Unicomer – La Curacao, Zacapa.



Fuente: Elaboración propia.

## Diagnóstico

- **Análisis FODA**



Fuente: Elaboración propia

## **1.2 Marco teórico**

El tema a tratar en la presente práctica empresarial dirigida, está contenida dentro de la administración de recursos humanos. Y para Mondy y Noe (2005: 4) manifiestan que “administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales”.

### **Planeación del recurso humano**

Para Werther y Davis (2000: 122), la planeación de los recursos humanos “es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización”. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas en personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permite llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Siguen indicando los autores que si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico operativo y funcional.

Según Mondy y Noe (2005: 99), la planeación de recursos humanos, “es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite”.

### **Provisión de recurso humano**

La provisión de recurso humano, según Chiavenato (2000: 178), “es el proceso que responde por los insumos humanos e implica todas las actividades relacionadas con investigaciones de reclutamiento, contratación y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales”. Según Hellriegel y Slocum (1999), el propósito es asegurar, retener y dirigir al personal de una empresa a fin de que cumpla las metas estratégicas de ésta.

Los primeros aspectos de la provisión de recursos humanos se encuentran en las actividades de análisis y descripción de puestos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección y contratación, las que se desarrollan a continuación:

### **Análisis y diseño de puestos**

El análisis de puestos, es definido “como la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. (Werther y Davis, 2000: 560)

Según Mondy y Noe (2005: 86), el análisis de puestos, “es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

Dentro del análisis y diseño de puestos es importante definir los siguientes términos:

### **Reclutamiento de personal**

Para Mondy y Noe (2005: 119), el reclutamiento se refiere a “atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”.

Para Chiavenato (2000), el reclutamiento se considera un conjunto de procedimientos que atraen candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

La habilidad para atraer solicitantes calificados, está determinada en gran medida por la reputación de una empresa. Así pues, los factores que tienen un impacto sobre la función de reclutamiento están operando continuamente, aún cuando la compañía no esté consistente de estos factores. (Chruden y Sherman, 2000).

Según Werther y Davis (2000: 150), “el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. En términos generales, es un sistema de información, a través del cual las empresas publican y ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

Siguen indicando dichos autores, que existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

La manera en donde empieza el proceso de reclutamiento es con una solicitud de empleo. Es decir, se debe cubrir un puesto, a través de una requisición de personal o ya sea por el área de trabajo que se encarga de estas funciones, es aquí donde se especifican las fechas en las que ya debe de estar cubierto este puesto, tipo de contrato que se estará efectuando, área de trabajo a la que se asignará, horarios de trabajo, (Grados, 2001)

Asimismo, Mondy y Noe (2005: 127), indican que frecuentemente, “el reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una requisición de empleados, es decir, un documento que especifica el puesto, departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles”.

- **Descripción de puestos**

Una descripción de puesto, “es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther y Davis, 2000: 96)

Por otro lado Chiavenato (2000), opina que la descripción de puestos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprenden.

Para Mondy y Noe (2005: 87), la descripción de puestos, “es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto”. Koontz y Weihrich (2004), indican que la descripción de puestos, es una estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

- **Especificaciones del puesto**

Para Werther y Davis (2000: 98), “la especificación de puestos hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor”.

Mondy y Noe (2005: 88), opinan que la especificación del puesto, “es un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular”.

- **Manual de puestos y funciones**

Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Por otro lado Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que

integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

Para los procesos de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia un manual de puestos y funciones; ya que incluye los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo con que cuenta toda empresa; dicho de otra manera aquellos requisitos (conocimientos, experiencia y habilidades necesarias) y tareas, responsabilidades de cada posición de trabajo, según lo manifestado por Werther y Davis.

• **La demanda de recursos humanos**

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación. (Werther y Davis, 2000).

Para Werther y Davis, las principales causas de la demanda de recursos humanos a futuro se resumen en la siguiente figura:

**Figura No. 1**

**Causas de la demanda de recursos humanos a futuro**

<b>Externas</b>	<b>Organizativas</b>	<b>Laborales</b>
Económicas.	Planes estratégicos	Jubilaciones.
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias.
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Deseos.
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Fuente: Werther y Davis 2000

Mientras que los planes a corto plazo (no más de un año) son más específicos y pueden presentarse en la forma de un gráfico de necesidades de personal. La lista puede basarse en un número específico de necesidades, que depende de la precisión de los estimados iniciales.

Para Mondy y Noe (2005: 100), “el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo, ya que las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar con rapidez”.

- **La oferta de recursos humanos**

Para Werther y Davis (2000: 133), “una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda la organización: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupa”.

Asimismo indican, que no todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

- **Banco de datos**

El banco de datos presenta dos opciones: 1ª.) recibir expedientes para posiciones futuras y 2ª.) el grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales. (Werther y Davis, 2000)

## **Descriptores de puesto**

Mondy y Noe (2005, p. 92), “Documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, como lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo”.

Puchol (2007), ofrece una información general de lo que debe incluir un descriptor de puesto disponiendo de una información que contenga, al menos, los siguientes puntos:

- Descripción clara, concreta, analítica de las tareas y funciones que constituye cada puesto.
- Requerimientos físicos y mentales, preparación, experiencias previas, que debe reunir una persona para desempeñar el puesto de trabajo.
- Condiciones que se imponen al trabajador, en el desempeño normal del puesto.

Alles (2006, p. 115), indica que “Brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí”.

Chiavenato (2009), define que la descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

- **Tarea:**

Chiavenato (2007), cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros).

- **Atribución:**

Para Chiavenato (2007), es una actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), la atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material.

- **Función:**

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido. Chiavenato (2007).

- **Cargo:**

Chiavenato (2007), El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y lo distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

- **Competencias:**

Alles (2006, p. 20), en su libro Selección Por Competencias define competencias como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. También hace énfasis en que cada puesto de trabajo requiere diferentes competencias.

### **Análisis de puesto:**

Para Alles (2006, p.114), el análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- a) El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- b) Los requerimientos específicos
- c) El contexto en que las tareas son realizadas
- d) Que tipos de personas deben contratarse para esa posición

Mondy y Noe (2005, p. 88), “Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes, y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

Puchol (2007), utiliza la definición de Ducceshi que indica que “Es el proceso de determinar mediante observación y estudio los elementos componentes de un trabajo específico, las responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

Chiavenato (2009), define que “el análisis depuestos es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo. De acuerdo a lo anterior significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.”.

### **Estructura del análisis de puestos:**

Según Chiavenato (2007), el análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Por lo general, existen cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

**a) Requisitos intelectuales:**

Para Chiavenato (2007), los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del puesto, requisitos que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Comprende cinco factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica anterior.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

**b) Requisitos físicos:**

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, la fatiga provocada y la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto adecuadamente. Chiavenato (2007).

Entre los factores que se deben analizar, se pueden mencionar:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Complejidad física necesaria.

**c) Responsabilidades implícitas:**

Según Chiavenato (2007), las responsabilidades implícitas, se refieren a la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial. Entre los factores que se analizan, se pueden mencionar:

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información confidencial.

**d) Condiciones de trabajo:**

Chiavenato (2007), se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Se puede mencionar:

- Ambiente de trabajo,
- Riesgos

### **1.3 Planteamiento del problema**

En el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa se encuentra ubicada la agencia de comercialización de electrodomésticos denominada “La Curacao” la cual comercializa y distribuye artículos para el hogar de uso doméstico, para realizar sus actividades de comercialización y atención a clientes utiliza los servicios personal o colaboradores, una planilla de 8 personas, las cuales realizan funciones y obligaciones diarias, semanales y mensuales para cumplir con los procedimientos y políticas internas.

La problemática existente dentro de la empresa objeto de investigación, es el desconocimiento de sus colaboradores de que actividades realizar en su ámbito de trabajo, es por eso que surge la necesidad de implementar un manual descriptor de puestos que permita a sus colaboradores tener una definición clara de sus funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo.

Esta deficiencia administrativa, genera en sus colaboradores incertidumbre en el desarrollo de sus actividades cotidianas, pues muchas de las actividades se llevan a cabo como parte de una rutina de trabajo que se transmite de forma verbal de un empleado a otro y las decisiones son tomadas en función de la circunstancia y el criterio propio del actor, ya que no hay un lineamiento previamente establecido.

Por todo lo antes expuesto se hace necesario desarrollar un manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la empresa La Curacao, ubicada en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa

## **Título o nombre de la investigación:**

“Manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la empresa Unicomer La Curacao, Zacapa”

### **1.4 Justificación.**

El contar con un manual de descriptores de puestos es indispensable para la realización de tareas en la administración general de la empresa de electrodomésticos La Curacao de Zacapa. El cual facilitará las tareas generales en la administración del punto de venta.

El contar con un manual disminuirá la rotación de personal, el personal tendrá claras sus funciones.

Se aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles que deben hacer y cómo deben hacerlo, el personal estará motivado.

Ayuda a la coordinación del trabajo y evita la duplicidad de funciones y obligaciones

#### **1.4.1 Pregunta de investigación.**

Cree usted que la empresa Unicomer La Curacao Zacapa, cuenta con un manual descriptor de puestos?

### **1.5 Objetivos.**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar los puestos de trabajo de la empresa Unicomer La Curacao Zacapa.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Conocer si la empresa Unicomer La Curacao Zacapa cuenta con un manual descriptor de puestos.
- Examinar si la empresa Unicomer La Curacao Zacapa cuenta con un organigrama que muestre su estructura administrativa.
- Examinar si la empresa Unicomer La Curacao Zacapa dispone de perfiles de cada uno de sus puestos de trabajo.

### **1.6 Alcances y límites.**

- **Espacial.**

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada a la comercialización de productos electrodomésticos para el hogar de uso doméstico y medios de transporte motocicletas, denominada la empresa “La Curacao” ubicada en la diez y seis calle, zona 1 de la cabecera municipal de Zacapa

- **Temporal.**

El proyecto de estudio se realizó del 18 de mayo de 2013 al 30 de noviembre de 2013.

- **Teórica.**

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre la administración de recursos humanos para el tema relacionado, dichos autores son Chiavenato, Hellriegel y Slocum, Werther y Davis, Mondy y Noe por mencionar, utilizando el modelo narrativo y descriptivo.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

#### **2.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003:119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

#### **2.2 Sujetos**

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron 8 personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

- 1 Jefe de tienda.
- 1 Cajera
- 4 Asesores de Ventas.
- 1 Piloto.
- 1 Conserje

#### **2.3 Instrumentos**

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida - PED - y obtener información de los sujetos de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de entrevista dirigida al jefe de tienda de La Curacao, Zacapa.

Entrevista con una primera serie de seis (6) y una segunda serie de quince (15) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada el manual de descriptor de puestos. (ver anexo 3)

- Cuestionario dirigido a empleados de La Curacao Zacapa.

Cuestionario con una primera serie de seis (6) y una segunda serie de trece (13) preguntas abiertas y cerradas, para recabar información de los colaboradores y con ello conocer la descripción de cada puesto. Y una segunda serie con tres preguntas para obtener información relacionada de los puestos de trabajo que desempeñan. (Ver anexo No. 4)

## **2.4 Procedimiento**

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visitas a la empresa para recabar información general de la empresa para el contacto inicial
- Entrevistas personales con el jefe de tienda y personal de la empresa objeto de estudio
- Investigación preliminar para detectar la problemática
- Aplicación de instrumentación
- Recopilación y análisis de información
- Estructuración del Foda
- Se seleccionó el tema de investigación
- Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación
- Elaboración el marco teórico y fuentes de consulta

- Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida - PED -
- Estructuración los instrumentos de investigación
- Validación de los instrumentos
- Aplicación de la prueba piloto a los sujetos de estudio
- Se realizaron las correcciones a los instrumentos de investigación según la prueba piloto
- Aplicación los instrumentos a los sujetos de estudio
- Realización del análisis a los resultados.
- Presentación de los resultados obtenidos
- Elaboración de las conclusiones y la propuesta
- Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida - PED -

## **2.5 Diseño de la investigación**

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

## **2.6 Aporte.**

- **Para la Empresa.**

El aporte de dicha investigación será de gran beneficio para la empresa La Curacao, para determinar una mejor descripción de cargos y sus características específicas, ya que servirá para la gestión del valioso e importante recurso humano del punto de venta.

- **Para la Universidad**

Se espera que la presente investigación sea un documento de consulta, ayuda y referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana como apoyo para otras investigaciones relacionadas con el tema.

- **Para Guatemala**

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y todas aquellas personas interesadas en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

## Capítulo 3

### Presentación de resultados

En la presente investigación se utilizaron entrevistas y cuestionarios al personal involucrado en la empresa La Curacao Zacapa con el ánimo de conocer información pertinente para la elaboración del manual de puestos.

El fin de los instrumentos utilizados es:

- Conocer si al personal de la Curacao Zacapa le han definido sus funciones y obligaciones por escrito.
- Determinar si en la Curacao Zacapa cuentan con un manual descriptor de puestos.
- Conocer si el personal considera importante que se les detalle por escrito sus funciones y obligaciones.
- Establecer si el personal conoce cuáles son sus responsabilidades en su puesto de trabajo.

Enseguida se presentan los hallazgos obtenidos con los instrumentos utilizados y se comparan con los autores que han escrito sobre el tema:

Una descripción de puesto, “es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther y Davis, 2000: 96). Esto no se cumple en La Curacao Zacapa ya que el personal no conoce el significado de lo que es una descripción de puestos, siendo este de importancia para los colaboradores ya que les permitirá saber y conocer que es una descripción de puesto.

Según Louart (1994), puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse. El estudio de campo efectuado, se pudo comprobar que el

personal no conoce el significado de puesto de trabajo, por lo que se debe dar a conocer al personal el significado de este.

Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Por otro lado Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

Para los procesos de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia un manual de puestos y funciones; ya que incluye los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo con que cuenta toda empresa; dicho de otra manera aquellos requisitos (conocimientos, experiencia y habilidades necesarias) y tareas, responsabilidades de cada posición de trabajo, según lo manifestado por Werther y Davis

Según los resultados del estudio realizado se pudo determinar que la empresa de estudio no cuenta con un manual descriptor de puestos, es de vital importancia que la empresa cuente con un manual para la realización de las tareas de cada colaborador en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

## **Resultados de la investigación**

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de la realización de la investigación en la empresa La Curacao, Zacapa, ubicada en la cabecera departamental de Zacapa.

### **Resultados de entrevista dirigida al jefe de tienda o administrador de la tienda.**

Se pudo establecer que el jefe de tienda conoce que es una descripción de puestos, conoce el significado de puesto de trabajo, sin embargo no se le han definido sus funciones por escrito, pero comprende que es un manual de descripción de puestos, se hace mención que en la tienda no cuenta con un manual descriptor de puestos, considera que es importante describir detalladamente las funciones.

El objetivo de su posición de trabajo es administrar los recursos de la tienda y realizar estrategia para el cumplimiento de la meta de ventas.

Dentro de las tareas que realiza a diario se puede mencionar que lleva el control de inventario, supervisa la caja, actualiza correo, lleva un control de órdenes de servicio, realiza pedido de mercadería.

Semanalmente realiza inventarios selectivos, lleva un control de resumen de productividad de vendedores y realiza pedido de mercadería, mensualmente realiza reuniones sobre resultados de productividad con su personal y realiza un inventario general de mercadería.

Eventualmente realiza solicitud de mejoras a la infraestructura de la tienda, así como solicitud de apoyo de personal.

Además conoce las responsabilidades que posee su puesto de trabajo.

Un 46% de su horario de trabajo lo dedica en actividades para realizar ventas, mientras que un 29% realiza actividades de Caja, un 13% es para seguimiento de Órdenes de Servicio y un 12% lo dedica al control del inventario.

Como jefe de tienda tiene contacto interno y externo con personas de otros departamentos como Servitotal, Centro de distribución, contabilidad, mercadeo, ventas y operaciones, administración general.

Su puesto de trabajo requiere supervisión de personas, es decir tiene personal bajo su cargo.

A diario utiliza conocimientos en su trabajo, tales como: actitud positiva, trabajo en equipo, atención y servicio a los clientes, manejo de personal, control de inventario, conocimientos contables, actitud positiva, etc.

Generalmente utiliza herramientas de trabajo tales como computadora, scanner, calculadora, fax, teléfono, fotocopidora, caja registradora, etc.

Generalmente trabajo bajo condiciones de temperatura alta extrema debido al clima del lugar y en lugares fuera de la tienda.

Como requisito mínimo para desempeñar el puesto de jefe de tienda se requiere que tenga estudios universitarios, experiencia en manejo de personal, experiencia en manejo de inventario, atención a los clientes, buenas relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar bajo presión, enfocado en el logro de resultados, como mínimo un año de experiencia en posición similar, debe poseer conocimientos contables y de administración, debe ser proactivo, multifuncional y tomar decisiones.

De acuerdo a las respuestas por el jefe de tienda con respecto al manual descriptor de puestos, se puede establecer que la empresa no cuenta con un manual que describa las funciones y obligaciones.

Resultados obtenidos de cuestionario dirigido a los colaboradores.

**Información general.**

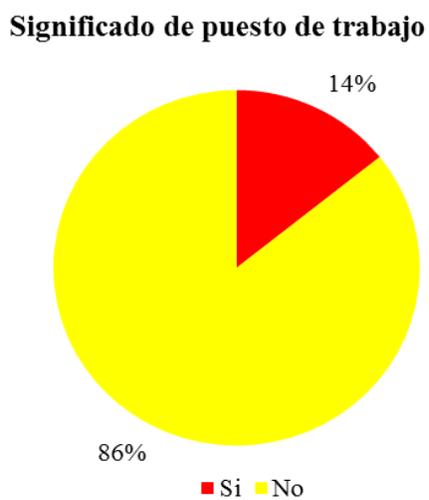
**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior demuestra que la mayoría de empleados no conocen lo que es una descripción de puestos.

**Gráfica No. 2**

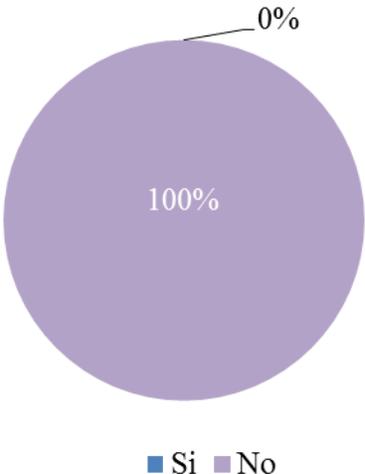


Fuente: Elaboración propia.

Se establece que la mayoría de los empleados no conocen el significado de puesto de trabajo.

**Gráfica No. 3**

**Definición de sus funciones**

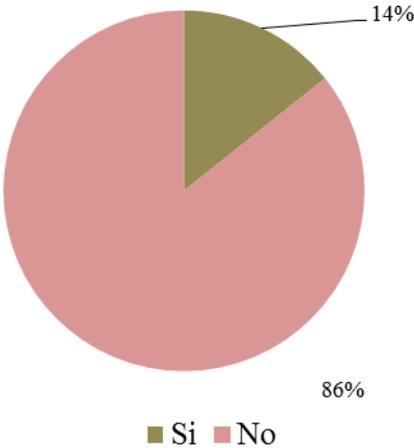


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores indican que el total de los empleados no le han definido por escritos sus funciones.

**Gráfica No. 4**

**Comprende que es un manual descriptor**

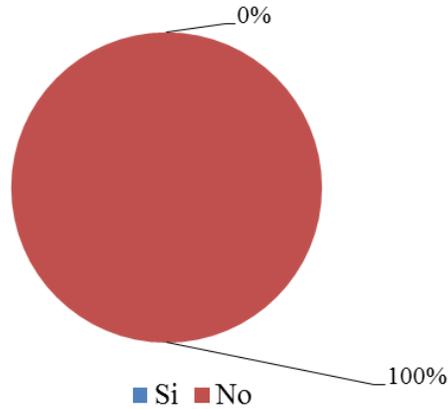


Fuente: Elaboración propia.

Se establece que la mayoría de los colaboradores no comprende que es un manual de descriptor de puestos.

**Gráfica No. 5**

**Poseen un manual descriptor?**

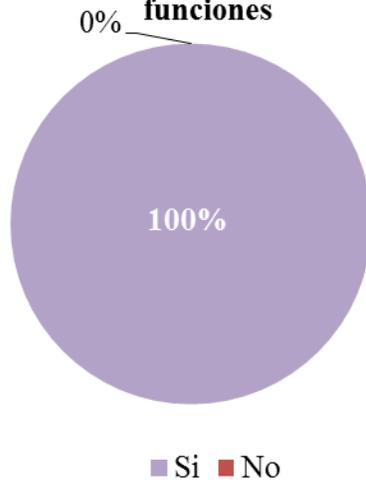


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran que la empresa no posee un manual de descripción y perfiles de puesto.

**Gráfica No. 6**

**Considera importante detallar sus funciones**

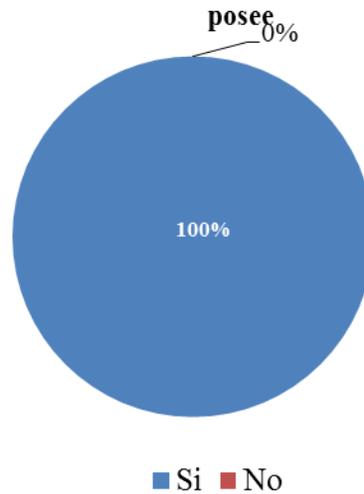


Fuente: Elaboración propia.

Se establece que el total de colaboradores considera que es importante describir detalladamente las funciones que efectúa en su trabajo.

**Gráfica No. 7**

**Conoce cuales son las responsabilidades que**

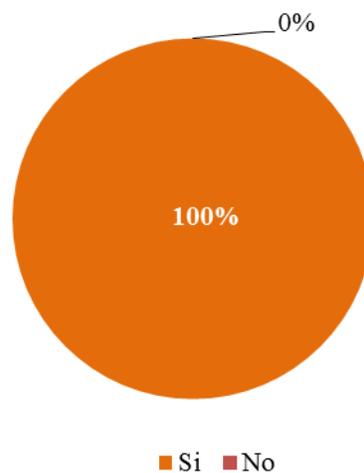


Fuente: Elaboración propia.

Se estableció que la mayoría de colaboradores sabe cuáles son las responsabilidades que poseen en su puesto de trabajo, pero no las tienen establecidas en un documento.

**Gráfica No. 8**

**Conoce quién es su jefe inmediato**

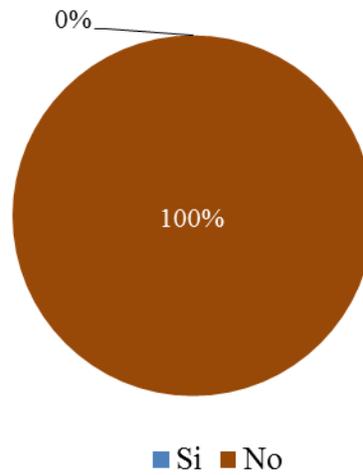


Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos se establece que el total de empleados conoce quien es su jefe inmediato.

**Gráfica No. 9**

**Su cargo exige supervisión de personas**



Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos se establecen que el total de colaboradores manifiestan que su cargo no les exige supervisión de personas.

## Capítulo 4

### Propuesta

Presentar a la gerencia de recursos humanos de la empresa Unicomer – La Curacao, Zacapa la herramienta de manual descriptor de puestos que le permita a sus colaboradores el conocer el que, el cómo, el cuándo y el porqué de sus funciones y obligaciones; que es lo que deben hacer, cómo lo deben realizar, cuando se debe realizar y porqué lo debe realizar.

Esto permitirá que los colaboradores sabrán hacia donde ir con un rumbo claro, fijo y establecido

- Producto a entregar

Al concluir la investigación se pretende entregar un documento a la gerencia de recursos humanos la empresa Unicomer – La Curacao, Zacapa consistente en un “Manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la empresa Unicomer - La Curacao, Zacapa” para que sirva a todos los miembros de la organización en la prestación y mejoramiento continuo de sus servicios.

- Objetivo general

Elaborar un manual de descriptores de puestos para el área administrativa de la empresa Unicomer - La Curacao, Zacapa, ubicada en la cabecera departamental de **Zacapa**.

- Objetivos específicos

- ✓ Crear las descripciones y perfiles de los puestos de trabajo de la empresa.
- ✓ Elaborar un cronograma de actividades que permita realizar la investigación de una forma ordenada y de manera que esta no intervenga con las actividades principales de la organización.
- ✓ Diseñar una guía para que la gerencia la tenga como soporte y la pueda aplicar de una forma clara y concisa.

## Viabilidad del proyecto

### ✓ Recursos

### ✓ Humanos

El jefe de tienda principalmente será el responsable de la aplicación de cada aspecto que se establezca en el manual descriptor de puestos, también los administradores de los diferentes departamentos.

### ✓ Materiales

Para el desarrollo de la investigación es necesario hacer uso de diferentes útiles de oficina, entre ellos: hojas de papel bond, fólder tamaño carta, ganchos fastener, tinta para impresora, equipo de cómputo, internet, correo electrónico, fotocopia de documentos, lapiceros, entre otros.

### ✓ Físico

Se pretende que toda la organización perciba el beneficio de la implementación y aplicación de dicho manual descriptor de puestos, al dotar de dicha herramienta el ambiente interno y externo de la organización se verá beneficiado.

### ✓ Financiero

Para la realización de la - PED - en su primera fase, se tiene contemplado incurrir en costos financiero que se detallan a continuación:

## Costo de la propuesta:

No.	Descripción	Justificación del gasto	Cant.	Precio unitario	Total
1	Tinta para impresora Epson TX120, Color Negro	Para impresión del trabajo PED en sus diferentes fases para revisiones y correcciones	1	Q130	Q130.00
2	Tinta para impresora Epson TX120, Colores	Para impresión del trabajo PED en sus diferentes fases para revisiones y correcciones	1	Q170	Q170.00
3	Resma de Papel Bond Tamaño Carta	Para impresión del trabajo PED en sus diferentes fases para revisiones y correcciones	2	Q38	Q76.00
4	Folder Tamaño Carta	Para resguardo y entrega de la PED en sus diferentes fases	12	Q2	Q24.00
5	Gancho Fastener	Para resguardo y entrega de la PED en sus diferentes fases	12	Q2	Q24.00
6	Fotocopias	Fotocopias de documentos de soporte para la investigación	400	Q0	Q100.00
7	Encuadernado	Encuadernación del trabajo (PED) en su primera fase	1	Q50	Q50.00
8	Combustible Gls	Asistencia a la Universidad y visitas a la empresa	20	Q38	Q754.00
9	Internet x 3 Meses	Herramienta útil para la investigación que sustenta la PED	3	Q130	Q390.00
10	Energía Electrica	Para el funcionamiento del equipo de computo, impresora, escáner, etc.	1	Q300	Q300.00
11	Alimentación	Asistencia a la Universidad y visitas a la empresa	30	Q30	Q900.00
					<b>Q2,918.00</b>

## Firmas de aceptación

En mutuo acuerdo de ambas partes de los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, a los 30 días del mes de noviembre del año 2013.

(f) \_\_\_\_\_  
 Joel Daleth Mejía  
 Consultor  
 Universidad Panamericana de Guatemala /  
 Extensión Zacapa

(f) \_\_\_\_\_  
 Victor Julio Paz M.  
 Jefe de Tienda  
 Unicomer – La Curacao Zacapa

## Cronograma de trabajo

		may-13		jun-13				jul-13				ago-13			
		18	25	1	8	15	22	6	13	20	27	3	10	17	
Etapa preliminar de la PED	Curso PED														
	Inicio clases														
	Anexo 1 evaluación integral														
	a) Contacto inicial														
	b) Instrumentación														
	c) Recopilación de la información														
	d) Análisis de la información														
	Anexo 2														
	a) FODA														
	Diagnóstico integral de la empresa														
	Presentación etapa														
Primer contacto con tutor															
Etapa de desarrollo del anteproyecto	Planteamiento del problema														
	Metodología														
	Aporte														
	Propuesta														
	Introducción														
	Marco teórico														
	Fuentes de consulta														
	Cronograma														
	Presentación primer borrador PED														
	Presentación de la PED corregida														
	Entrega PED I														

Fuente: Elaboración propia.

	sep-13				oct-13				nov-13			
Curso PED	7	14	21	28	5	12	19	26	9	16	23	30
Ventajas y desventajas de los instrumentos, en que consiste el trabajo de campo	■											
Presentación de los resultados		■										
Análisis de los resultados			■									
Entrega de propuesta				■								
Revisión de Propuesta y corrección de tutor					■							
Conclusiones						■						
Revisión unificada PED I y PED II							■					
Ejecución de la propuesta								■				
Correcciones sugeridas por el tutor									■			
Entrega primer borrado										■		
Correcciones sugeridas por el tutor											■	
Entrega PED II												■

Fuente: Elaboración propia.

## **Ejecución de la propuesta:**

### **Manual de descriptores de puestos de la Curacao Zacapa.**

#### **Introducción:**

El presente manual se elaboró luego de analizar la integración de puestos laborales de la tienda de electrodomésticos de la Curacao Zacapa. Para su elaboración se tomaron en cuenta aspectos como

- Organigrama general de puestos.
- Ubicación de puestos.
- Descripción de puestos.
- Especificaciones para optar al puesto.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El propósito de la presente propuesta es mostrar cuales son las atribuciones de cada trabajador, que responsabilidades tiene, cual es su autoridad, y con quienes posee comunicación directa, lo cual es importante para la administración de la tienda La Curacao Zacapa, en virtud de que se economiza tiempo y mejora el rendimiento de los empleados. Así mismo sirve como una herramienta para el proceso de inducción, porque teniendo definidas las funciones se hace más fácil las nuevas contrataciones, ya que a los nuevos empleados se les otorgará una guía de las funciones que le corresponde desempeñar dentro de la empresa.

#### **Justificación:**

El presente trabajo se realiza con el fin de dar a conocer en forma sistemática y ordenada, la integración de puestos laborales de la Curacao Zacapa con el propósito de facilitar el reclutamiento, selección, integración del personal para un funcionamiento eficaz, asimismo se pretende disminuir los atrasos que se puedan dar en el proceso actual de reclutamiento, selección y contratación de los aspirantes a una plaza en la institución.

Se espera además que el presente trabajo sea fuente de consulta para futuros estudios y que contribuya a optimizar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para que la Curacao Zacapa cumpla con sus objetivos.

## **Objetivo del manual**

Objetivo general:

Proporcionar un documento que sirva como medio de comunicación y coordinación que permita registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de los perfiles de cada uno de los puestos de la Curacao Zacapa.

Objetivos específicos:

- Contar con un instrumento que facilite el proceso de selección del personal.
- Proveer al personal de la empresa Curacao Zacapa, un manual que pueda ser utilizado como guía para la ejecución de sus actividades laborales.
- Disponer de un documento que reúna lo necesario para la empresa en organización y funciones del personal administrativo y operativo que labora en la misma.
- Definir las funciones y responsabilidades del personal que labora en la Curacao Zacapa.

## **Alcances**

La presente propuesta del manual de descripción de puestos, es basado en el análisis de puestos, realizada con los trabajadores de la Curacao Zacapa, pretende apoyar al personal sujeto a investigación, para que pueda realizar eficaz y eficientemente sus labores, de tal forma que las funciones que le corresponden a cada trabajador sean identificadas con facilidad, diferenciándolas de otros cargos. Siendo desarrollado el manual de acuerdo a las necesidades de la empresa, determinadas en la investigación por medio de los instrumentos utilizados; permitiéndole a la empresa definir exactamente lo que espera de cada puesto y como este contribuye al logro de los objetivos de la Curacao Zacapa.

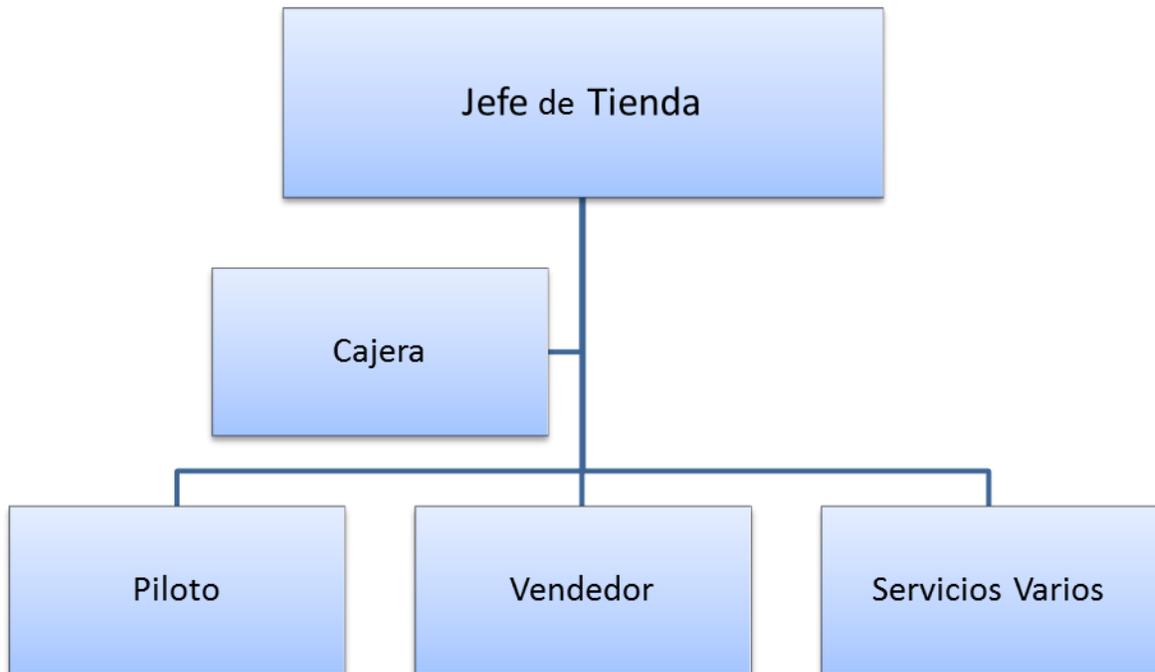
## **Beneficios**

- Presentar en una forma clara y precisa los puestos de la Curacao Zacapa.

- Servir como una herramienta para realizar la selección y contratación de personal apto al puesto de trabajo, de acuerdo a los perfiles definidos.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Es una herramienta indispensable para realizar promociones, ascensos internos

### **Estructura organizacional**

#### **La Curacao Zacapa**



Fuente: Elaboración propia.

### Identificación de puestos:

La Curacao Zacapa, cuenta a la fecha con ocho empleados, distribuidos en cinco (5) puestos de trabajo diferentes, tal y como lo muestra el cuadro descrito anteriormente.

Jefe de Tienda
Cajera
Piloto
Servicios Varios
Vendedor
Vendedor
Vendedor
Vendedor

<b>Unicomer S.A.</b>	<b>Fecha</b>	<b>01 de Febrero de 2016</b>		
	<b>Pagina</b>	<b>1</b>	<b>De</b>	<b>2</b>
<b>Manual descriptor de puestos</b>				
	<b>Fecha</b>		<b>De</b>	

Descripción de puestos

Identificación y Relaciones:

A) Identificación.

1. Nombre del puesto: **Jefe de Tienda**
2. Número de plazas: 1
3. Ubicación (Física y administrativa): Zacapa, Ventas y Operaciones.
4. Tipo de contratación: contrato indefinido.
5. Ámbito de Operación: Comercial y administrativo.

B) Relaciones de Autoridad.

6. Jefe Inmediato: Supervisor Regional
7. Subordinados directos: personal de tienda; cajera, vendedores, servicios varios y piloto.

Propósito del Puesto: Administración general del punto de venta y lograr los resultados comerciales.

Funciones generales: Administración y control de valores y documentos, planificación y realización de actividades comerciales para el logro de los objetivos trazados e indicadores y los inherentes al puesto.

Funciones específicas:

**Recursos humanos:**

- Dirección y control de personal.
- Motivación del personal.
- Aplicación de disciplina progresiva.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Seguimiento a contrataciones.
- Seguir y aplicar la política y procedimiento de descuentos de empleados
- Relación y comunicación con todos los departamentos internos.
- Evaluación del desempeño de los asesores de ventas.
- Realizar planes de acción con cada asesor de ventas.
- Realización y envío de reporte de descansos del personal.
- Realización y envío de reporte de vacaciones del personal.

**Mercadería**

- Control y manejo de inventario.
- Realización de pedidos.
- Toma de inventario general mensual.
- Control y seguimiento de operación de ajustes.
- Mantener cantidades adecuadas de mercadería.
- Mantener alerta de posibilidades de robo.
- Control y seguimiento de mercadería de lento movimiento.
- Realizar exhibiciones vistosas.

Elaboro: Joel Mejía	Reviso: Depto. De R.H.	Autorizo: Gerencia R.H.
---------------------	------------------------	-------------------------

Unicomer S.A.	Fecha	01 de Febrero de 2016		
	Página	2	De	2
Manual descriptor de puestos				
	Fecha		De	

Descripción de puestos		
<p><b><u>Ingresos y gastos</u></b>  Supervisión y control de ingresos y salidas de efectivo.  Realizar arqueos de caja de acuerdo a los procedimientos y formatos.  Realizar arqueos de formas manuales.  Realizar pedidos de documentos manuales (facturas, recibos, comprobantes  Supervisar que se efectúen correctamente los depósitos diarios.  Asegurarse de que los cambios, las devoluciones, etc., sean registrados.  Supervisar que los procedimientos de aceptación de cheques y tarjetas..  Supervisión control y liquidación eficiente de los fondos de Facilito cash.</p> <p><b><u>Reportes</u></b>  Envía resumen de desempeño, estadística de producto, estadística de ventas, Etc. a donde corresponde.  Revisar conjuntamente el reporte de transferencias, su validación y envío al departamento de Stock.  Enviar al supervisor regional el cuadro de diferencias, corte de formas, Etc.  Control de gastos de acuerdo a lo presupuestado</p> <p><b><u>Gastos de tienda y caja chica:</u></b>  Documentar con facturas los artículos comprados.  Realizar liquidaciones de caja chica antes del 20 de cada mes.  Control de gastos de acuerdo a lo presupuestado  Mantiene niveles adecuados de suministros y minimizar el exceso de stock.</p> <p><b><u>Operaciones de la tienda / tareas operativas de rutina</u></b>  Seguir los procedimientos de apertura y cierre.  Realizar recorrido matutino y vespertino por todas las áreas de la sala de ventas para verificar los exhibidores limpios, mercadería limpia, preciadores correctos, viñetas de acuerdo de servicio, espacios vacíos, Etc..  Supervisar que se reemplace rápidamente en los exhibidores la mercadería.  Realizar el seguimiento de la mercadería separada que no fue retirada.  Chequear y notifica al cliente de inmediato al recibir pedidos especiales.</p> <p>Responsabilidad  Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascendente: supervisor regional, gerencia de cadena, gerencias de otros departamentos.</li> <li>2. Horizontal: Jefes de otras tiendas</li> <li>3. Descendente: con el personal de tienda.</li> <li>4. Externa: clientes y representantes de los proveedores.</li> </ol> <p>Especificaciones del puesto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos: administración de personal, control de inventario.</li> <li>2. Experiencia: 1 año mínimo.</li> </ol>		
Elaboro: Joel Mejía	Reviso: Depto. De R.H.	Autorizo: Gerencia R.H.

<b>Unicomer S.A.</b>	<b>Fecha</b>	<b>01 de Febrero de 2016</b>		
	<b>Pagina</b>	<b>1</b>	<b>De</b>	<b>1</b>
<b>Manual descriptor de puestos</b>				
	<b>Fecha</b>		<b>De</b>	

Descripción de puestos		
<p>Identificación y Relaciones:</p> <p>C) Identificación.</p> <p>8. Nombre del puesto: <b>Cajera (o)</b></p> <p>9. Número de plazas: 1</p> <p>10. Ubicación (Física y administrativa): Zacapa, Ventas y Operaciones.</p> <p>11. Tipo de contratación: contrato indefinido.</p> <p>12. Ámbito de Operación: Administrativo.</p> <p>D) Relaciones de Autoridad.</p> <p>13. Jefe Inmediato: Jefe de Tienda.</p> <p>Propósito del Puesto: Control y manejo de valores y documentos contables.</p> <p>Funciones generales: Administración y control de valores y documentos,</p> <p>Funciones específicas:</p> <p>Realizar operaciones diarias de ingresos y egresos de efectivo.</p> <p>Control y resguardo del efectivo.</p> <p>Facturación de contado y crédito.</p> <p>Realización de cobros/abonos.</p> <p>Aplicación de enganches.</p> <p>Cobros de Mora</p> <p>Recibos por gastos administrativos.</p> <p>Cobros en efectivo, cheques y tarjetas de crédito.</p> <p>Previsión de cheques.</p> <p>Solicitar autorización de pagos de tarjeta de crédito con el emisor.</p> <p>Cuadre diario de caja.</p> <p>Cierre de corte de tarjetas de crédito.</p> <p>Depósitos parciales.</p> <p>Deposito del día.</p> <p>Cuadre general de caja.</p> <p>Arqueo de formas o documentos manuales (facturas manuales, recibos, ajustes y demás papelería)</p> <p>Registra devoluciones y anulaciones de documentos.</p> <p>Recuperación y seguimiento a casos de cheques rechazados.</p> <p>Liquidación y control eficiente de facilitos cash.</p> <p>Ingresar los depósitos diarios al sistema.</p> <p>Elaboración de boletas de depósito diario.</p> <p>Cobro Telefónico.</p>		
Elaboro: Joel Mejía	Reviso: Depto. De R.H.	Autorizo: Gerencia R.H.

<b>Unicomer S.A.</b>	<b>Fecha</b>	<b>01 de Febrero de 2016</b>		
	<b>Pagina</b>	<b>1</b>	<b>De</b>	<b>1</b>
<b>Manual descriptor de puestos</b>				
	<b>Fecha</b>		<b>De</b>	

Descripción de puestos		
<p>Identificación y Relaciones:</p> <p>E) Identificación.</p> <p>14. Nombre del puesto: Vendedor (o)</p> <p>15. Número de plazas: 4</p> <p>16. Ubicación (Física y administrativa): Zacapa, Ventas y Operaciones.</p> <p>17. Tipo de contratación: contrato indefinido.</p> <p>18. Ámbito de Operación: Comercial.</p> <p>F) Relaciones de Autoridad.</p> <p>19. Jefe Inmediato: Jefe de Tienda.</p> <p>Propósito del Puesto: Es responsable de lograr los resultados de venta, servicio al cliente y manejo de operaciones..</p> <p>Funciones generales: Atención a clientes y realizar labor de ventas.</p> <p>Funciones específicas: Atención y servicio a clientes.</p> <p>Asesoramiento a los clientes en su compra.</p> <p>Venta de artículos al crédito y contado.</p> <p>Venta de garantía adicional al crédito y contado.</p> <p>Limpieza y mantenimiento del área a cargo.</p> <p>Colocar viñetas de precios y garantía a los artículos.</p> <p>Mantener precios actualizados.</p> <p>Ofrecer la garantía adicional.</p> <p>Conocimiento de producto.</p> <p>Conocimiento de técnicas de ventas.</p> <p>Manejo de operaciones.</p> <p>Utilización del sistema pos central</p> <p>Realizar órdenes de servicios.</p> <p>Entregas de mercadería.</p> <p>Conocimiento de políticas de crédito.</p> <p>Realizar telemarketing.</p> <p>Seguimiento a entregas de artículos.</p> <p>Participar en bazares.</p> <p>Apoyar en actividades especiales de otras tiendas.</p> <p>Apoyar en otras actividades que así lo requiera la supervisión regional.</p> <p>Participar en capacitaciones de proveedores.</p> <p>Participar en reuniones semanales de tienda.</p> <p>Elaborar resumen de desempeño diario.</p> <p>Control diario de la tasa de conversión.</p> <p>Las inherentes al puesto</p>		
Elaboro: Joel Mejía	Reviso: Depto. De R.H.	Autorizo: Gerencia R.H.

<b>Unicomer S.A.</b>	<b>Fecha</b>	<b>01 de Febrero de 2016</b>		
	<b>Pagina</b>	<b>1</b>	<b>De</b>	<b>1</b>
<b>Manual descriptor de puestos</b>				
	<b>Fecha</b>		<b>De</b>	

Descripción de puestos
<p>Identificación y Relaciones:</p> <p>G) Identificación.</p> <p>20. Nombre del puesto: Servicios Varios.</p> <p>21. Número de plazas: 1</p> <p>22. Ubicación (Física y administrativa): Zacapa, Ventas y Operaciones.</p> <p>23. Tipo de contratación: contrato indefinido.</p> <p>24. Ámbito de Operación: Servicios varios..</p> <p>H) Relaciones de Autoridad.</p> <p>25. Jefe Inmediato: Jefe de Tienda.</p> <p>Propósito del Puesto: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones..</p> <p>Funciones generales: Servicios varios.</p> <p>Funciones específicas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Limpieza general de tienda.</p> <p style="padding-left: 40px;">Barrer y trapear las diferentes áreas.</p> <p style="padding-left: 40px;">Limpieza semanal del sanitario y pila.</p> <p style="padding-left: 40px;">Apoyar con el reparto y entrega de mercadería.</p> <p style="padding-left: 40px;">Apoyar con el ordenamiento de bodega.</p> <p style="padding-left: 40px;">Apoyar con el adorno de tienda.</p> <p style="padding-left: 40px;">Las inherentes al puesto</p>

Elaboro: Joel Mejía	Reviso: Depto. De R.H.	Autorizo: Gerencia R.H.
---------------------	------------------------	-------------------------

<b>Unicomer S.A.</b>	<b>Fecha</b>	<b>01 de Febrero de 2016</b>		
	<b>Página</b>	<b>1</b>	<b>De</b>	<b>1</b>
<b>Manual descriptor de puestos</b>				
	<b>Fecha</b>		<b>De</b>	

Descripción de puestos
<p>Identificación y Relaciones:</p> <p>I) Identificación.</p> <p>26. Nombre del puesto: Piloto.</p> <p>27. Número de plazas: 1</p> <p>28. Ubicación (Física y administrativa): Zacapa, Ventas y Operaciones.</p> <p>29. Tipo de contratación: contrato indefinido.</p> <p>30. Ámbito de Operación: Servicio al cliente.</p> <p>J) Relaciones de Autoridad.</p> <p>31. Jefe Inmediato: Jefe de Tienda.</p> <p>Propósito del Puesto: Entrega de Mercadería.</p> <p>Funciones generales: Entrega de Mercadería, otros..</p> <p>Funciones específicas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Entrega de mercadería.</p> <p style="padding-left: 40px;">Pilotear el vehículo del jefe de tienda.</p> <p style="padding-left: 40px;">Resguardar y dar buen uso al vehículo del jefe de tienda.</p> <p style="padding-left: 40px;">Apoyar con la limpieza general de tienda.</p> <p style="padding-left: 40px;">Apoyar con el ordenamiento de bodega.</p> <p style="padding-left: 40px;">Apoyar con el adorno de tienda.</p> <p style="padding-left: 40px;">Las inherentes al puesto.</p>

Elaboro: Joel Mejía	Reviso: Depto. De R.H.	Autorizo: Gerencia R.H.
---------------------	------------------------	-------------------------

## **Propuesta Mercadológica:**

A través de esta herramienta la Curacao Zacapa podrá implementar el manual descriptor de puestos el cual brindará apoyo para el alcance de sus objetivos, así mismo será de ayuda para sus colaboradores para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones.

### **Producto**

“Manual descriptor de puestos de la Curacao Zacapa” esta herramienta servirá para cubrir la necesidad de la administración de poder contar con un manual y a sus colaboradores para entender y conocer sus funciones y obligaciones, beneficiando a la empresa en general, específicamente al departamento de recursos humanos, ya que se logrará disminuir la rotación de personal.

### **Precio:**

Costo del manual

Costo	Q 716.00
<b>Total</b>	<b>Q 716.00</b>

### **Plaza:**

En lugar donde se llevará a cabo la ejecución de dicho proyecto será en las instalaciones de la Curacao Zacapa, que organizacionalmente pertenece al departamento de Ventas y Operaciones.

### **Promoción:**

Se tiene contemplado informar a la administración sobre la ejecución de dicho proyecto y detalles de la investigación a través de reuniones con el jefe de tienda inicialmente, luego se programara para el lunes veintiuno de enero del año 2016, con todos los colaboradores para indicar a cada uno sus funciones y obligaciones, utilizando para ello material escrito que permita a sus colaboradores realizar consultas futuras.

## Propuesta Financiera:

En lo que respecta al costo financiero, que representa la puesta en marcha de la propuesta, la administración de la tienda Curacao Zacapa, deberá realizar la inversión en la elaboración del material escrito y reunión con el personal.

El beneficio financiero que se obtendrá será una menor o nula inversión en los procesos de selección y contratación, que el costo promedio anual es de Q 60,000.- que sería lo que se ahorra al establecer este manual.

No.	Descripción	Justificación del gasto	Cant.	Precio unitario	Total
1	Tinta para impresora Epson TX120	Para impresión del manual	1	Q130	Q130.00
2	Resma de Papel Bond Tamaño Carta	Para impresión del trabajo PED en sus diferentes fases para revisiones y correcciones	1	Q38	Q38.00
3	Folder Tamaño Carta	Para resguardo y entrega de la PED en sus diferentes fases	12	Q2	Q24.00
4	Gancho Fastener	Para resguardo y entrega de la PED en sus diferentes fases	12	Q2	Q24.00
5	Fotocopias	Fotocopias de documentos de soporte para la investigación	200	Q0.25	Q50.00
7	Encuadrado	Manual descriptor	1	Q50	Q50.00
11	Alimentación	Para el personal para la presentación de dicho manual	8	Q50	Q400.00
					<b>Q716.00</b>

### Firmas de aceptación

En mutuo acuerdo de ambas partes de los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, a los 30 días del mes de noviembre del año 2013.

(f) \_\_\_\_\_

Joel Daleth Mejía

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala /

(f) \_\_\_\_\_

Victor Julio Paz M.

Jefe de Tienda

Unicomer – La Curacao Zacapa

## Modelo de Implementación de la propuesta

Actividades	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7
Recopilación de información para propuesta							
Planteamiento del problema, objetivos y justificación.							
Revisión de bibliografía construcción de marco teórico y conceptual.							
Diseño y aplicación de la metodología.							
Presentación de resultados.							
Presentación dela propuesta.							
Implementación de la propuesta.							

### Modelo de Evaluación del Desempeño:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Renuncias del Personal.</b>												
<b>Despidos del personal</b>												
<b>Total Bajas</b>												
<b>% de Rotación</b>												
<b>Motivos de salida</b>												
<b>Tiempo en Contratar</b>												
<b>Costo de contratación</b>												

## **Conclusiones**

Como resultado del trabajo de trabajo se establecen las siguientes conclusiones:

- Se pudo establecer que la empresa Unicomer La Curacao Zacapa no cuenta con un manual descriptor de puestos, por lo que existe la necesidad de la propuesta.
- Se estableció que no cuenta con un organigrama que muestre su estructura administrativa, el cual es de importancia ya que mostrará la estructura jerárquica y líneas de mando.
- También se pudo comprobar que no se cuenta con una descripción de los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, el contar con una descripción clara de cada perfil permitirá a la organización realizar de manera más fácil, rápida y adecuada sus procesos de selección y contratación

## Referencias Bibliográficas

1. American Psychological Association (2002). Manual de estilo de publicaciones. (2ª ed). Santafé de Bogotá, México: El Manual Moderno.
2. Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. (5ª. ed). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
3. Churden H. y Sherman W. Jr. (2000). Administración de personal. (10ª. ed). México: McGrawHill.
4. Franklin, E. (2004). Organización De empresas. (2ª.ed). México: McGraw Hill.
5. Grados, J. (2001). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. (2ª. ed). México: Ediciones Manual Moderno.
6. Hellriegel, D. y Slocum J. (1999). Administración. (7ª ed). México: Editorial: Thomson Editores.
7. Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill.
8. Koontz H. y Wehrich H. (2004). Administración: una perspectiva global. (12ª ed). México: McGraw-Hill.
9. Louart, P. (2000). Gestión de recursos humanos. Barcelona, España: Ediciones Gestión S.A.

10. Ministerio de Trabajo. (2001). Decreto 1441. Código de Trabajo de Guatemala. (Edición 2005).
11. Mondy, W. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª. ed). México: Prentice Hall Hispano Americana S.A.
12. Sherman, A. Bohlander, G. y Snell, S. (2001). Administración de recursos humanos. (12ª. ed). México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.
13. Werther W. y Davis K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. (5ª. ed). México: McGraw-Hill.
14. Zaragoza, N. (2006). Proceso de contratación de personal. (en red). Recuperado: 14.01.2009.<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.html>
15. Luis Puchol 2007, Dirección y gestión de recursos humanos.
16. Marth Alles 2006, Gestión por competencias.
17. Idalberto Chiavenato 2009, Gestión del Talento Humano.
18. Idalberto Chiavenato 2007, Administración del recurso humano.

## **Anexos**



## Anexo 1

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida - PED -  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Guía de entrevista dirigida al Jefe de Tienda de la empresa

#### Unicomer, La Curacao, Zacapa.

Buenos (as) días, tardes, mi nombre es Joel Mejía, soy estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana sede Zacapa. El motivo de mi entrevista es conocer algunos aspectos importantes correspondientes a su puesto de trabajo dentro de La Curacao Zacapa y necesito de su ayuda para reunir información que permita llevar a cabo mi trabajo de Práctica Empresarial Dirigida. La información que proporcione será tratada con discreción y exclusivamente para fines académicos.

#### Información General

1. Tiene conocimiento sobre ¿qué es una descripción de puestos?

Sí ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

2. Conoce usted el significado de ¿puesto de trabajo?

Sí ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

3. ¿En la empresa le han definido a usted por escrito cuáles son sus funciones?

Sí ( )                      No ( )

4. ¿Comprende usted qué es un manual de descripción y perfiles de puesto?

Sí ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

5. ¿Posee la empresa un manual de descripción y perfiles de puesto?

Sí ( )          No ( )          No sabe ( )

6. ¿Considera usted que es importante describir detalladamente las funciones que efectúa en su trabajo?

Sí ( )          No ( ) ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

### Segunda Parte

Preguntas para poder obtener información sobre el puesto de trabajo como: funciones, jerarquía, competencias y requisitos, aptitudes y actitudes, para la elaboración de los perfiles de puesto.

Nombre de su puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe: \_\_\_\_\_ Superior inmediato: \_\_\_\_\_

#### Elemento de estudio: Descriptores de puesto Indicador: Funciones

1. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Describa con sus propias palabras todas las actividades diarias que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Describa con sus propias palabras todas las actividades semanales que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Describa con sus propias palabras todas las actividades mensuales que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Describa con sus propias palabras todas las actividades eventuales que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

6. ¿Sabe cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?

Sí ( )      No ( )

7. Detalle en orden de importancia las responsabilidades que se requieren en su puesto y el porcentaje que les dedica durante su horario de trabajo:

---

---

---

**Indicador: Jerarquía**

8. Describa una lista de los contactos que tiene su puesto con otros departamentos o empresas, y defina los deberes y responsabilidades implicados con estos contactos internos o externos:

---

---

---

9. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

Sí ( )      No ( )      Si la respuesta es si, relacione los cargos bajo su supervisión directa: \_\_\_\_\_

---

**Indicador: Competencias**

10. Especifique los conocimientos que utiliza en su trabajo: \_\_\_\_\_

---

11. Indique cuáles son las máquinas o instrumentos que forman parte de su trabajo: \_\_\_\_\_

---

12. Describa las condiciones en que usted trabaja

( ) Ruidos                      ( ) Temperaturas altas                      ( ) Temperaturas bajas  
( ) Trabajo externo      ( ) Condiciones desagradables:

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Elemento de estudio: Perfiles de puesto    Indicador: Requisitos**

13. Indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar su puesto: \_\_\_\_\_

---

¿Qué grado de escolaridad debe poseer? \_\_\_\_\_

¿Cuánta experiencia? \_\_\_\_\_

¿Qué conocimientos específicos debe tener? \_\_\_\_\_

**Indicador: Aptitudes**

14. ¿Qué habilidades se debe poseer? \_\_\_\_\_

**Indicador: Actitudes**

15. ¿Conoce usted cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer para ocupar su puesto de trabajo?

Sí ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

## Anexo 2



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida - PED -  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa

#### Unicomer, La Curacao, Zacapa.

Buenos (as) días, tardes, mi nombre es Joel Mejía, soy estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana sede Zacapa. El motivo de mi entrevista es conocer algunos aspectos importantes correspondientes a su puesto de trabajo dentro de La Curacao Zacapa y necesito de su ayuda para reunir información que permita llevar a cabo mi trabajo de Práctica Empresarial Dirigida. La información que proporcione será tratada con discreción y exclusivamente para fines académicos.

#### Información general

1. Tiene conocimiento sobre ¿qué es una descripción de puestos?

Sí ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

2. Conoce usted el significado de ¿puesto de trabajo?

Sí ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

3. ¿En la empresa le han definido a usted por escrito cuáles son sus funciones?

Sí ( )          No ( )

4. ¿Comprende usted qué es un manual de descripción y perfiles de puesto?

Si ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

5. ¿Posee la empresa un manual de descripción y perfiles de puesto?

Sí ( ) No ( ) No sabe ( )

6. ¿Considera usted que es importante describir detalladamente las funciones que efectúa en su trabajo?

Sí ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Segunda Parte

Preguntas para poder obtener información sobre el puesto de trabajo como: funciones, jerarquía, competencias y requisitos, aptitudes y actitudes, para la elaboración de los perfiles de puesto.

Nombre de su puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

#### **Elemento de estudio: Descriptores de puesto Indicador: Funciones**

1. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Describa con sus propias palabras todas las actividades diarias que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Describa con sus propias palabras todas las actividades semanales que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Describa con sus propias palabras todas las actividades mensuales que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Describa con sus propias palabras todas las actividades eventuales que usted realiza en su área de trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Sabe cuáles son las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?

Sí ( ) No ( )

7. Detalle en orden de importancia las responsabilidades que se requieren en su puesto y el porcentaje que les dedica durante su horario de trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Indicador: Jerarquía**

8. ¿Conoce quién es su jefe inmediato? **Sí** ( ) Explíquelo: \_\_\_\_\_

No ( )

9. Describa una lista de los contactos que tiene su puesto con otros departamentos o empresas, y defina los deberes y responsabilidades implicados con estos contactos internos o externos:

\_\_\_\_\_

10. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

Sí ( ) No ( ) Si la respuesta es sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa:

**Indicador: Competencias**

11. Especifique los conocimientos que utiliza en su trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Indique cuáles son las máquinas o instrumentos que forman parte de su trabajo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Describa las condiciones en que usted trabaja

( ) Ruidos ( )      Temperaturas altas ( )      Temperaturas bajas ( )

Trabajo externo ( )      Condiciones desagradables: ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡GRACIAS!**