



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE PAPEL Y
DISTRIBUIDORA DE ÚTILES ESCOLARES Y DE OFICINA

Lourdes Floridalma Vásquez Velásquez
Asesor: Ing. José Antonio Contreras Godoy

Guatemala, Septiembre de 2005.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE PAPEL Y
DISTRIBUIDORA DE ÚTILES ESCOLARES Y DE OFICINA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LOURDES FLORIDALMA VÁSQUEZ VELÁSQUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2005.

Universidad de San Carlos de Guatemala



Facultad de Ingeniería

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Edgar Augusto Ponce Villela
EXAMINADOR	Ing. Edwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

ACTO QUE DEDICO

A:

DIOS

QUIEN GUIA MI CAMINO

MIS PADRES

JUAN HUMBERTO VASQUEZ LOPEZ

DELMA VELASQUEZ DE VASQUEZ

Agradecimiento especial, por su ayuda y apoyo incondicional.

MI ESPOSO

LEONEL AUGUSTO RUIZ LETONA

Con amor.

MI HIJA

LOURDES MARIA RUIZ VASQUEZ

Mi bendición y mi motivo para superarme.

MIS HERMANAS

DELMA E. LUDMILA VASQUEZ VELASQUEZ

CLAUDIA VASQUEZ DE BARRIOS

CLARA ALEJANDRA VASQUEZ VELASQUEZ

Con mucho cariño.

AGRADECIMIENTO

A las personas que me apoyaron en la realización del trabajo de graduación:

MIS SUEGROS

Leonel Augusto Ruiz Godoy
Blanca Estela Letona de Ruiz

MI ASESOR

Ing. José Antonio Contreras Godoy

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII

1. ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO TEÓRICO

1.1	Estructura de la empresa	1
1.1.1	Historia	1
1.1.2	Ubicación	1
1.1.3	Objetivos de la empresa	2
1.1.4	Elementos que conforman a la empresa	2
1.1.5	Valores Corporativos	3
1.1.5.1.	Visión	4
1.1.5.2	Misión	5
1.1.5.3	Políticas	6
1.1.5.4	Estrategias	7
1.1.6	Mercado	7
1.1.7	Oferta	8
1.1.8	Demanda	11
1.2	Marco Teórico	12
1.2.1	Definición del análisis de puestos	12
1.2.2	Obtención de la información	12
1.2.3	Pasos en el análisis de puestos	13

1.2.4	Métodos para reunir información	14
1.2.4.1	Entrevista	14
1.2.4.2	Cuestionario	16
1.2.4.3	Observación	17
1.2.4.4	Diario del participante	18
1.2.4.5	Método Mixto	18
1.2.5	Aplicaciones de la información	18
1.2.5.1	Descripción de puestos	19
1.2.5.2	Especificación de puestos	19
1.2.6	Definición de evaluación de puestos	20
1.2.7	Objetivos de una evaluación de puestos	20
1.2.8	Ventajas y Desventajas de la evaluación de puestos	20
1.2.9	Pasos para la evaluación de puestos	21
1.2.10	Métodos para Evaluación de puestos	22
1.2.10.1	Ventajas y desventajas	22
1.2.11	Valoraciones de los puestos de trabajo	25
1.2.12	Sistema de codificación de puestos	25
1.2.13	Rectificación de salarios	29

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1	Organización	31
2.1.1	Tipo de Organización	31
2.1.2	Organigrama	32
2.2	Área administrativa	34
2.3	Análisis FODA	35
2.3.1	Evaluación Externa	35
2.3.2	Evaluación Interna	37
2.4	Proceso de Selección	41

2.4.1	Recepción de solicitud de empleo	42
2.4.2	Pruebas	42
2.4.3	Revisión de documentos	43
2.4.4	Contratación	43
2.4.5	Evaluación del personal	44
2.5	Estructura actual de salarios	44
2.6	Manejo de personal	45
2.7	Necesidades de selección	45

3. ANÁLISIS DE PUESTOS

3.1	Identificación de los puestos	48
3.2	Desarrollo del cuestionario	50
3.3	Análisis de la información	51
3.3.1	Entrevista	51
3.3.2	Observación directa	53
3.4	Codificación	53
3.5	Índice	54
3.6	Descripción y Especificación del puesto	55
3.6.1	Identificación del puesto	55
3.6.2	Función Principal	56
3.6.3	Relaciones Jerárquicas	56
3.6.4	Responsabilidades y deberes	56
3.6.5	Requisitos del puesto	57
3.6.6	Condiciones de trabajo	57
3.6.7	Nivel de esfuerzo	58
3.6.8	Principales actividades	58
3.7	Análisis de puestos	60

4.	EVALUACIÓN DE PUESTOS	
4.1	Método utilizado para evaluar: Cuantitativo	145
4.1.1	Selección de factores	146
4.1.2	Ponderación de factores	148
4.1.3	Montaje de la escala de puntos	157
4.1.4	Evaluación de puestos	157
4.1.5	Recta salarial	162
5.	IMPLEMENTACIÓN	
5.1	Implementación del sistema de análisis de puestos	169
5.1.1	Políticas de admisión de personal y políticas de trabajo	179
5.2	Implementación del sistema de evaluación de puestos	182
5.2.1	Clasificación del puesto	183
5.2.2	Propuesta salarial	184
5.2.2.1	Determinación de salarios	185
5.2.2.2	Políticas salariales	186
5.2.2.3	Salarios de admisión	188
5.2.2.4	Aumentos salariales	188
5.2.2.5	Recompensas	189
5.2.2.6	Motivación	189
5.3	Efectividad	190
5.4	Funcionalidad	192
5.5	Relación Beneficio – Costo	194
5.6	Seguimiento	195
5.6.1	Monitoreo	196
5.6.2	Capacitación	197

CONCLUSIONES	199
RECOMENDACIONES	203
BIBLIOGRAFÍA	207
APÉNDICE	209
ANEXOS	217

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Fases de la Información sobre análisis de puestos	19
2. Organigrama de la empresa	32
3. Matriz FODA	40
4. Tendencia salarial de la empresa	163
5. Salarios Actuales vrs. Salarios propuestos	167
6. Recta Salarial $Y= 11.13X - 2914.81$	168

TABLAS

I. Factores de Evaluación	147
II. Sistema de clasificación y valoración de los puestos	149
III. Ponderación del factor Dominio del Idioma Inglés	150
IV. Ponderación del factor Iniciativa	150
V. Ponderación del factor Educación y capacitación	151
VI. Ponderación del factor Experiencia	151
VII. Ponderación del factor Esfuerzo físico	151
VIII. Ponderación del factor Exigencias emocionales	152
IX. Ponderación del factor relaciones de trabajo	152
X. Ponderación del factor documentación y reportes	153
XI. Ponderación del factor bienes y valores	153
XII. Ponderación del factor seguridad e higiene ocupacional	154
XIII. Ponderación del factor manejo de información confidencial	154

XIV.	Ponderación del factor Supervisión	155
XV.	Ponderación del factor calidad	155
XVI.	Ponderación del factor Consecuencias del error	156
XVII.	Ponderación del factor ambiente de trabajo	156
XVIII.	Ponderación del factor exposición al riesgo	157
XIX.	Valoración de los puestos de la empresa (I parte)	159
XX.	Valoración de los puestos de la empresa (II parte)	160
XXI.	Evaluación de puestos de la empresa (puntaje total)	161
XXII.	Puntos acumulados por puesto vrs. salario actual	162
XXIII.	Cálculos para sustituir en fórmulas de regresión lineal	165
XXIV.	Datos de la fórmula de regresión lineal	166
XXV.	Categorización de los puestos	184
XXVI.	Franjas salariales	184

GLOSARIO

Amenazas	Factores ambientales externos que pueden afectar a la empresa. Pueden ser de tipo social, político, económico o tecnológico.
Análisis de Puestos	Procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben de ser contratadas para ocuparlas.
<i>Benchmarking</i>	Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.
Debilidades	Elementos, recursos, habilidades, actitudes, técnicas que la empresa no tiene y que constituyen barreras para la buena marcha de la empresa.
Descripción de puestos	Forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
Especificación de Puestos	Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer.
Evaluación de puestos	Proceso de analizar y compara el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de

clases, que sirvan de base para un sistema de renumeración.

FODA	Herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea la empresa, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
Fortalezas	Elementos positivos que posee la empresa y constituyen recursos para alcanzar los objetivos.
Factores	Constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los puestos que se evalúen.
Grado	Valor correspondiente a cada factor.
Inducción	Proceso formar para familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.
Oportunidades	Factores recursos que se pueden aprovechar para lograr los objetivos.
Puesto	Conjunto de actividades y deberes relacionados.
Progresión aritmética	Hace que el valor de cada grado aumente ciento por ciento todas las veces, haciendo que la diferencia entre los grados sea constante.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación es acerca del análisis y evaluación de puestos en el área administrativa de la empresa. Previo al análisis y evaluación de puestos es indispensable realizar un diagnóstico de la empresa y tener certeza de los puestos a analizar y evaluar.

El análisis de puestos se realiza con la finalidad de identificar a la persona indicada para un puesto y que los sistemas de pagos sean justos y acertados. Se analizaron 22 puestos de trabajo dentro de la empresa en donde se determinaron los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben de ser contratadas para ocuparlas. Los métodos utilizados para reunir información sobre el análisis de puestos fueron: la entrevista, cuestionarios, observación directa y diario del participante para obtener datos específicos respecto de los puestos y las características de las personas. Esta información es necesaria posteriormente para la evaluación de puestos, planeación, contratación y selección de personal.

La evaluación de puestos determina el valor de cada puesto individual en la organización en relación con otros puestos. El procedimiento consiste en analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de colocarlos en un orden de clases que sirven de base para un sistema de remuneración. Establece un equilibrio lógico dentro de la estructura, remueve desigualdades y distribuye la carga de trabajo dentro de la organización en un orden correcto, en cuanto a los valores relativos para los empleados y para la empresa. Se identifican los factores a evaluar, se ponderan por medio de una progresión aritmética, se evalúa y se obtiene como resultado una estructura salarial justa y equitativa para los empleados.

OBJETIVOS

General

Analizar y evaluar los diferentes puestos de trabajo en el área administrativa de la empresa, para contribuir a la determinación justa y equitativa de salarios, mejorar el recurso humano, así como la contratación y selección de personal para beneficio y desarrollo de la misma, estableciendo las funciones, relaciones jerárquicas, responsabilidades, deberes, requisitos y condiciones de trabajo.

Específicos

- a) Establecer el tipo de organización dentro de la empresa.
- b) Elaborar un documento que sirva de referencia para la empresa en su selección de personal.
- c) Realizar una investigación documental y de campo que reúna las descripciones y especificaciones del puesto, para la correcta ejecución de las tareas.
- d) Determinación de mejores relaciones entre trabajadores y jefes.
- e) Establecer el método más conveniente y eficaz para evaluar los puestos.
- f) Determinar las características de los puestos, así como el tipo de persona que debe ser contratada para el mismo.
- g) Elaborar un manual de descripciones y especificaciones de puestos para la empresa.
- h) Mantener una jerarquización interna, de acuerdo con la contribución de cada puesto y facilitar la ubicación de puestos nuevos dentro de la organización.
- i) Explicar la manera en que la especialización de los puestos afecta la productividad, el nivel de satisfacción y la tasa de rotación del personal.

INTRODUCCIÓN

Es importante que un Ingeniero Industrial esté preparado para ocupar o desempeñar cualquier puesto que le sea asignado, son pocos los profesionales que laboran en áreas de recursos humanos. Considero que la Administración de Personal, aplicable a una empresa, conllevaría a contratar a personal capacitado y a remuneraciones justas.

Las exigencias de un mercado competitivo, a nivel general, obliga a las empresas a prepararse a corto plazo, comenzando con disponer de personal, altamente, calificado y capacitado para desempeñar sus actividades con éxito. Además de la incorporación de programas de selección que vengan a justificar la implantación de técnicas innovadoras de administración.

En la actualidad, la empresa no dispone de un departamento de recursos humanos e implementarlo o formarlo incurre en costos muy elevados. Las contrataciones de personal son efectuadas por el Gerente; para él es una responsabilidad más y no permite que desarrolle sus actividades al 100% ya que ocupa mucho tiempo para las contrataciones.

Por esta razón, con la finalidad de mejorar y capacitar al recurso humano con que, actualmente, cuenta la empresa, se fundamenta la presente investigación, en donde se presentará un proceso administrativo enfocado en determinar la base de un sistema de información sobre recursos humanos en una organización.

Partiendo de esa base, se obtendrá información para la elaboración de un análisis de puestos, en donde se determinará las descripciones y especificaciones de los mismos, es importante porque comunica a la persona encargada de realizar las contrataciones: qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto, para el reclutamiento y la selección del personal.

Una vez definidos los puestos, se procederá a realizar la evaluación respectiva para determinar el valor de un puesto individual en la organización en relación con otros puestos, en donde se conseguirá una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable. Es necesario elaborar el presente trabajo de análisis y evaluación, para contribuir a la empresa en contratar a personal adecuado al puesto y no el puesto adecuado a la persona.

El trabajo de graduación servirá como un instrumento técnico para la gerencia que permitirá tomar decisiones en cuanto a contratación de personal.

1. ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO TEORICO

1.1 Estructura de la Empresa

1.1.1 Historia

La empresa fue constituida y fundada en el año de 1932 y ha operado en forma ininterrumpidamente durante 69 años desde su fundación.

También cuenta con 4 salas de ventas para una mejor distribución y venta de sus productos y en temporada escolar (Enero y febrero) se aberturan dos salas de ventas adicionales con autoservicio.

La empresa se ha dedicado desde el principio a dos actividades básicas, como:

- Fabricación de productos escolares y papelería de oficina, sobre la comercialización total de productos elaborados en la fábrica, le corresponde el 58%.
- Importación, comercialización y distribución de artículos de oficina y escolares, con origen y procedencia de diversos países, de las ventas totales le corresponde el 42%.

1.1.2 Ubicación

La empresa esta ubicada en la zona 7, ciudad de Guatemala. En donde operan las oficinas centrales y la planta de producción. Las 4 salas de ventas están ubicadas en el departamento de Guatemala.

1.1.3 Objetivos

Los objetivos de la Empresa son:

- a) Satisfacer las necesidades del cliente.
- b) Aumentar la cobertura de venta en el Interior de la república.
- c) Seguir siendo una empresa competitiva a nivel nacional.
- d) Aumentar el volumen de exportaciones para Centroamérica.
- e) Ampliar la comercialización a nivel Centroamérica y Norteamérica.
- f) Mantener la calidad y confiabilidad de sus productos.

1.1.4 Elementos que conforman la Empresa

La empresa objeto de estudio esta conformada por los siguientes elementos: bienes materiales, sistemas y personas.

- Bienes Materiales

Entre los bienes materiales se pueden distinguir los siguientes:

- Bienes inmuebles
- Maquinaria
- Vehículos
- Mobiliario y equipo de oficina
- Materia prima

- Sistemas

Este tipo de bienes no son materiales, son bienes intangibles. Son aquellos procedimientos que se utilizan para dirigir a la empresa, actualmente se cuenta con los siguientes sistemas:

- Sistema Administrativo
 - Sistema de Ventas
 - Sistema de Producción
- Personas

Las personas son el elemento principal y activo para la empresa. Las personas utilizan los bienes, crean y forman los sistemas. Las personas que agrupan a la empresa son: Ejecutivos o directores, técnicos y operarios.

Los directores son los encargados de definir los objetivos y políticas de la empresa así como de planear las estrategias para alcanzar los mismos. Los ejecutivos desempeñan el papel de Gerentes, estos son los responsables de las operaciones totales de la empresa y generalmente supervisan a administradores funcionales. Los técnicos prestan asesoría, con base en un conjunto de reglas y principios, crean los sistemas, los nuevos productos, nuevos diseños o métodos. En los operarios se sitúan a los obreros y los empleados. Los obreros pueden ser clasificados en calificados o no calificados, dependiendo los conocimientos específicos antes de ingresar a su puesto, es decir estos requieren adiestramiento, trabajan en el área de la planta mientras que los empleados requieren de capacitación, ya que su trabajo es más intelectual que manual orientado al servicio y generalmente laboran en oficinas.

1.1.5 Valores Corporativos

Los valores corporativos son los pilares de la empresa, se debe de

definir cual es el propósito o razón de existir, qué aspiraciones, con qué esta comprometida la empresa en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes y servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto perseguir en el futuro. Los valores definidos por la empresa son los siguientes:

- **Honestidad**

Ser sincero en la realización de sus tareas, con sus superiores, compañeros y subalternos, ser íntegros en sus labores diarias, coherencia en lo que piensa dice y hace.

- **Responsabilidad**

Cumplimiento de las funciones del cargo que desempeña con alto grado de eficiencia. Inculcar en los empleados respeto hacia sus compañeros y todo el demás personal, colaborar en la solución de problemas y capaz de asumir las consecuencias de sus actos.

- **Efectividad**

Eficiencia y eficacia, es decir el sentido de prioridad, distinguir entre lo urgente y lo importante. La buena administración de los recursos, orientación al logro, capacidad de respuesta.

- **Disciplina**

Organización de su tiempo, mantener en orden sus papeles de trabajo, realizar tareas en el tiempo establecido y entrega de los mismos en la fechas requeridas.

- **Compromiso**

Ser prudente y tener tacto con las personas, clientes y proveedores tanto

internos como externos. Buen manejo de confidencialidad de la información. Tener un comportamiento y buena imagen acorde con la imagen de la empresa. Mantener una excelente atención al cliente, escuchar atentamente a las peticiones de los clientes.

1.1.5.1 Visión

Ser reconocidos por los clientes, como la mejor librería a nivel nacional y como la empresa líder en la producción y distribución de útiles escolares y de oficina de la mas alta calidad y al mas bajo precio del mercado.

1.1.5.2 Misión

Proveer productos escolares y de oficina de la mejor calidad, para cubrir todas las necesidades de nuestros clientes, que contribuyan al mejoramiento y desarrollo educativo y laboral de nuestro país.

Nuestra Misión y sus elementos:

- **Producción:** Evaluación, incremento y mejora de procesos de fabricación.
- **Distribución:** Evaluación y mejora de los tiempos de entrega, puntos de venta, estableciendo de sucursales de fácil acceso y la implementación de servicio de entrega a domicilio a colegios y oficinas.
- **Variedad:** Establecer cuáles son las necesidades actuales de material escrito y de apoyo para la educación y el trabajo.
- **Calidad:** Mejora de procesos de fabricación, evaluación de proveedores, actualización tecnológica y capacitación del personal.

- **Precio:** Incentivar la productividad para mejorar el costo de producción, distribución y entrega.
- **Satisfacción del cliente:** Evaluación periódica del servicio y atención al cliente en función de tiempos de entrega y atención personalizada.
- **Expansión:** Crear la estructura necesaria para cubrir el mercado nacional en cinco años y centroamericano en diez.

1.1.5.3 Políticas

Política general

Comprometerse a lograr la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, con productos que ofrezcan un valor agregado y excedan sus expectativas, mejorando continuamente en la empresa y así poder generar beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Política de Producción

Desarrollar productos de calidad que logren satisfacer la demanda del producto.

Política de Distribución

Prestar un buen servicio a nuestros clientes, cumpliendo con la entrega de los pedidos a tiempo y lograr la satisfacción del cliente a un 100%.

Política de administración

Proveer un ambiente de trabajo seguro, promover la buena salud y seguridad de los empleados, así como el trabajo en equipo.

Política de contabilidad

Mantenerse al día y actualizados en todo lo relacionado a la situación de económica y financiera de la empresa.

Política de ventas

Visitar al menos ocho clientes diarios para los vendedores locales y departamentales. Para Telemarketing presentar un informe diario de las llamadas efectuadas a los clientes y las ventas realizadas durante el día.

1.1.5.4 Estrategias

- Incursionar y posicionar a la empresa a nivel nacional obteniendo reconocimiento de marca dentro del mercado.
- Proyectarse hacia la introducción de los productos en nuevos mercados, mantenerse actualizado en cuanto a tecnología para ser una empresa competitiva.
- Realizar benchmarking con empresas de producción, distribución y ventas.

1.1.6 Mercado

El mercado de la empresa está integrado por oficinas, colegios, escuelas, librerías. Es un mercado amplio, dinámico y creciente; ya que el producto que se ofrece es utilizado en cualquier lugar (quien no utiliza un lapicero o una hoja de papel).

Por los años que tiene de estar operando la empresa, es ampliamente conocida en el medio, tiene un segmento de mercado constituido y consolidado. Tiene la cobertura del mercado nacional, con la atención directa de la ciudad capital y los departamentos de la república.

CANALES DE COMERCIALIZACION

a) Telemarketing

La empresa fue una de las primeras empresas que implementó en Guatemala, la comercialización de sus productos por medio del sistema de telemarketing y ventas directas, las telefonistas-vendedoras atienden a sus distribuidores, mayoristas y oficinas.

b) Vendedores Directos

El departamento de ventas por medio de visitas directas periódicas y Constantes, atienden a sus distribuidores, mayoristas y oficinas.

c) vendedor de mostrador

En las cuatro salas de ventas ubicadas en diferentes sectores de la ciudad capital, se tiene la atención directa al público, por medio de personal de ventas de mostrador (atención personalizada).

1.1.7 Oferta

La empresa distribuye y produce una amplia variedad de productos entre los que se pueden mencionar:

Productos elaborados

a) Papel

Tamaño	Gramos	Presentación
Carta	60	sin líneas, con líneas, cuadrícula
	80	sin líneas, con líneas, cuadrícula
	120	sin líneas
Oficio	60	sin líneas, con líneas, cuadrícula
	80	sin líneas, con líneas, cuadrícula
	120	sin líneas

b) Cuadernos

Cantidad de hojas	Presentación
40 hojas	sin líneas, con líneas, cuadros, doble línea
80 hojas	sin líneas, con líneas, cuadros, doble línea
100 hojas	sin líneas, con líneas, cuadros, doble línea
Universitario	sin líneas, con líneas, cuadros
Empastado (100 hojas)	sin líneas, con líneas, cuadros, doble línea
Empastado (200 hojas)	con líneas, cuadros

c) Archivadores

Tamaño carta

Tamaño Oficio

d) Blocks

Tipo	tamaño	Presentación
Bond	carta, oficio, ½ carta, ¼ carta, ⅛ carta.	sin líneas, con líneas
Periódico	carta, oficio, ½ carta, ¼ carta, ⅛ carta	sin líneas
Tabulares	de 2 hasta 24 columnas	contabilidad
Cuadernillos	Oficio	contabilidad

e) Libros de actas de 40, 60 y 80 hojas

f) Libros y cuadernos de practicas contables

g) Libretas de taquigrafía en espiral y cocidas

h) Fólder manila tamaño carta y oficio de 5 posiciones

i) Fólder de colores tamaño carta y oficio

j) Fólder colgantes tamaño carta y oficio

Productos distribuidos

a) Bolígrafos

Todas las marcas (Bic, Bolik, tec, pelikan, etc.) y todos los estilos (punto fino, punto medio, etc.)

b) Marcadores

Marcadores permanentes

Marcadores de pizarrón.

Marcadores para pintar.

c) crayones

crayones de cera, madera y crayones pastel.

d) borradores, sacapuntas, acuarelas, juegos geométricos.

e) Lápices

f) Papel:

Papel de china en todos los colores

Papel mantequilla

Papel español

Papel de regalo (variedad de estilos)

Series de papel lustre

Papel lustre (variedad de colores)

Papel construcción

Papel ariel cover

Papel ariel

g) Todos los productos relacionados con librería y papelerías.

1.1.8 Demanda

La empresa presta el servicio directo a empresas de la iniciativa privada, mediante el abastecimiento de sus necesidades de papelería y equipo, la comercialización es constante y de alta intensidad, se atiende una cartera aproximada de 3,000 oficinas.

Vende a detalle con atención directa al consumidor, por medio de sus cuatro salas de ventas. Se emiten aproximadamente 15,000 facturas al mes.

También se atiende al sector del Gobierno e instituciones.

Se enfatiza que la demanda de productos es constante y creciente, sin embargo se intensifica en la temporada escolar. Los distribuidores y mayoristas demandan grandes cantidades de productos a partir del mes de octubre, dado que la compra de útiles por parte del consumidor final se inicia en el mes de diciembre, enero y febrero. La mayor parte de las ventas de temporada se efectúan por medio de las salas de ventas al detalle, los productos que demanda la temporada escolar son los diferentes a los que demandan las oficinas.

1.2 Marco teórico

1.2.1. Definición del análisis de puestos

Procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo). (Dessler, 1991.87)

1.2.2 Obtención de Información para el análisis de puestos

Como Jefe de recursos humanos, se debe de obtener uno o más de

los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puesto:

- Actividades del puesto. Se obtiene información sobre las actividades reales del trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones tal lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

- Comportamientos humanos. Tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo. Se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.
- Estándares de desempeño. Cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo, por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.
- Contexto del puesto. Se incluye información referente a cuestiones tales como condiciones físicas de trabajo, horario de trabajo y el contexto social y organizacional.
- Requisitos del personal. Se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades relacionados con el mismo, así como los atributos personales que se requieren. (Dessert, 1991.87)

1.2.3 Pasos en el análisis de Puestos

Los seis pasos para realizar un análisis del puesto son:

Paso 1. Determinar el uso de la información resultante del análisis del puesto.

Se empieza por identificar el uso que se dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.

Paso 2. Reunir Información sobre los antecedentes.

Se revisa la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto.

Paso 3. Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas.

Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis.

Paso 4. Reunir información del análisis del puesto.

Se debe de analizar el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo).

Paso 5. Revisar la información con los participantes.

El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe de ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo.

Paso 6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto.

La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

1.2.4 Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos

1.2.4.1 Entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto:

entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista es el método más utilizado ampliamente para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto, puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del puesto, así como permitir al entrevistado dar a conocer sus frustraciones o sus puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia. Es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

El problema principal de esta técnica es la distorsión de la información, ya sea debido a una falsificación directa o un simple malentendido.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.

- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no lo comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, sí el analista de puestos no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

1.2.4.2 Cuestionarios

Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar. Lo que hay que decidir en este caso es; qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

Ventajas:

- Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente de esta manera proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características. Además que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico.

- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

1.2.4.3 Observación

La observación directa es muy útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. La observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingeniero de diseño). La observación directa se usa por lo general en forma conjunta con las entrevistas. Consiste en observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo. Se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan de una sola fuente y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado porque el análisis de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.

1.2.4.4 Diario del participante

Listados diarios hechos por los trabajadores, de todas las actividades en las que participan, junto con el tiempo que les dedican; ofrecen una visión amplia de los diferentes puestos.

1.2.4.5 Método Mixto

Es más fácil utilizar métodos mixtos, para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b) Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente), para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor)
- d) Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del puesto).
- e) Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

1.2.5 Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

La información sobre los diversos puestos de una empresa puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

1.2.5.1 Descripción de puestos

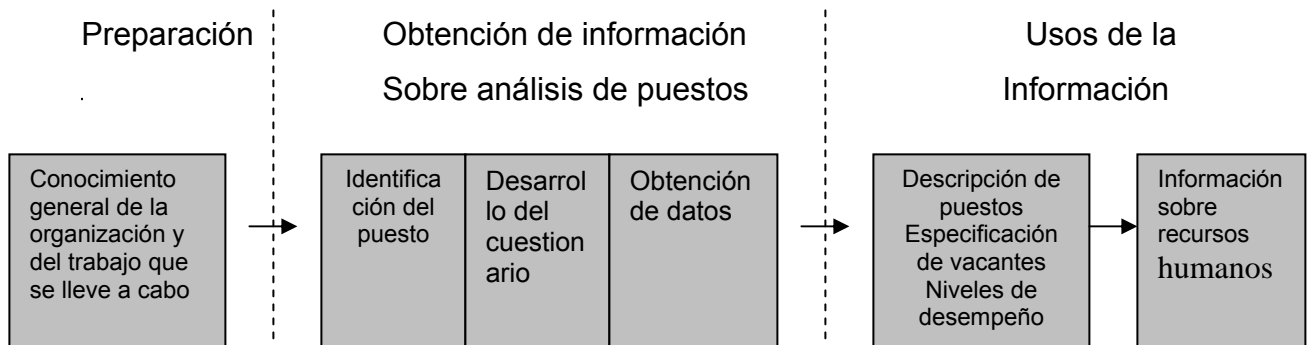
Una descripción de puestos es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Una descripción de puestos debe de incluir información como código, fecha, datos de la persona que describió el puesto, localización (departamento, división, turno, etc.), jerarquía. Después de la sección de identificación, se continúa con un resumen de las actividades que debe desempeñar. Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

1.2.5.2 Especificación de puestos

La diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puestos es que la descripción define qué es el puesto y la especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Fases de la información sobre análisis de puestos

Figura 1



1.2.6 Definición de evaluación de puestos

La evaluación de puestos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones y especificaciones de los puestos y termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.

1.2.7 Objetivos de una Evaluación de puestos

- Establecer una diferencia racional y justa en los pagos para los distintos tipos que requiere la organización.
- Facilitar la eliminación de las diferencias de compensación para trabajos comparables.
- Establecer un equilibrio lógico dentro de la estructura, remover desigualdades y distribuir la carga de trabajo dentro de la organización

en un orden correcto en cuanto a los valores relativos para los empleados y para el patrón.

1.2.8 Ventajas y Desventajas de la Evaluación de Puestos

Ventajas

- Aclara las funciones, la autoridad y la responsabilidad, lo que a su vez consigue una simplificación del trabajo.
- Mejora los procedimientos de selección, traslado y promoción de los empleados. Una mejor contratación de personal, ya que se hayan analizado los Trabajos y se conozcan los requisitos, los departamentos de personal están mejor dotados para colocar a todos los empleados en el puesto que le sea requerido.
- Permite a la administración calcular y controlar con más precisión sus costos de mano de obra.
- Reduce las quejas de personal, se establece una mejor relación entre los empleados y logra la determinación de mejores relaciones entre trabajadores y patronos.
- Se establece un nivel de salario justo de acuerdo al trabajo que se realice.

Desventajas

- La evaluación de puestos es muy compleja, debido a veces por la diversidad de funciones y el grado de responsabilidad que algunos puestos tienen.
- No es conveniente, para algunas empresas; debido a que estas pagan a veces salarios bajos comparados a los salarios promedio.

1.2.9 Pasos para la evaluación de puestos

- a) Establecer el sector de la organización a evaluar.
- b) Selección del tipo de valuación que se empleará y el programa que se aplicará y nombres de los analistas.
- c) Completar el análisis de trabajo para tener recabados los detalles de los trabajos individuales y aclarar el objeto al trabajador para que no se moleste al observarlo.
- d) Establecer valores relativos para los trabajos y para la clasificación de los empleados.
- e) Clasificación de empleados de acuerdo con el título correcto y agrupación del trabajo y relación entre ellos.
- f) Conseguir la aprobación de la administración y de los trabajadores.

1.2.10 Métodos de Evaluación de Puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de puestos esta relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente.

Los métodos de evaluación de puestos pueden dividirse en dos grandes grupos:

Métodos no cuantitativos:

- 1. Escalonamiento de cargos
- 2. Categorías predeterminadas

Métodos cuantitativos:

- 1. Comparación por factores
- 2. Evaluación por puntos

La evaluación de cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan.

Escalonamiento de cargos

Denominado también método de **Comparación simple** y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. Es el método más rudimentario, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, sin efectuar ningún análisis.

Ventajas: Es rápido y sencillo, ya que no exige muchos detalles en el análisis de cargos. Mínimo costo de tiempo, energía y recursos.

Desventajas: No ofrece la posibilidad de determinar las distancias entre los niveles de trabajo. No da ninguna indicación del grado de diferencia entre los cargos y simplemente indica si un cargo exige más o menos de un individuo o si para la organización es más o menos importante que otro cargo.

Categorías Predeterminadas

Llamado también método de **Escalonamiento simultáneos**. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía. Categorías: Categoría 1, cargos no calificados. Categoría 2, cargos calificados y categoría 3 con cargos especializados.

Ventajas: rapidez y simplicidad. Permite con mucha facilidad que se incorporen nuevos cargos a la estructura.

Desventajas: no es exacto. Pierde precisión y valor la clasificación de los trabajos. Existe una fuerte tendencia a usar este método de mantener

desigualdades establecidas, pues en muchos casos se le asigna una clasificación al trabajo que se deriva exclusivamente del salario de la persona que lo desempeña.

Comparación de factores

Principia con la selección de los elementos o factores principales de cada trabajo. La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge, quien en principio propone cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Uno de los rasgos característicos de la comparación de factores esta en la manera de determinar el peso que se le asignará a cada elemento del trabajo.

El método de comparación de factores exige las siguientes etapas, que debe desarrollarse después del análisis de puestos:

1. Elección de los factores de evaluación.
2. Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.
3. Elección de los cargos de referencia para facilitar las comparaciones de los demás cargos.
4. Escalonamiento de los factores de evaluación.
5. Evaluación de los factores en los cargos de referencia
6. Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores.
7. Escala comparativa de cargos.

Ventajas: Es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos. Puede adaptarse para cargos de trabajo por mes. Ofrece una

facilidad mucho más desarrollada para la evaluación de distintos tipos de trabajo tales como serían: el especializado y el general, el mecánico y el de oficina, las ventas y la supervisión bajo un solo sistema.

Desventajas: sus dificultades operaciones son bien notorias. Es una técnica fácilmente contaminable por la varianza de errores y sesgos en el escalonamiento, así como por la subjetividad. Es complicado y costoso, es útil en manos de expertos.

Método de Evaluación por puntos

Llamado también **Método de evaluación por factores y por puntos**. Creado por el norteamericano Merrill Lott. Consiste en la comparación de las características de algún trabajo con una lista de normas y definiciones previamente acordadas y cada ocupación recibe ciertos puntos en proporción al grado en que contenga los requisitos y condiciones que miden el valor del trabajo. Este método se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

1. Elección de factores de evaluación
2. Ponderación de los factores de evaluación
3. Montaje de la escala de puntos
4. Montaje del manual de evaluación de cargos
5. Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación
6. Trazado de la curva salarial

Ventajas: es el sistema más utilizado actualmente, ya que cumple mejor con los requisitos de la mayoría de las empresas. Presenta la primera escala concreta para medir el valor relativo de un puesto.

1.2.11 Valoraciones de los puestos de trabajo

La valoración de los puestos de trabajo es el establecimiento de una serie de procedimientos ponderados, de análisis y de síntesis, que permiten determinar el valor relativo de cada puesto para la organización.

La valoración de los puestos de trabajo tendrá como objetivo fundamental determinar el valor que tiene cada uno de ellos; esto es, tratará de distinguir, cualitativa y cuantitativamente, entre los empleos que conforman la organización de Librería y papelería “La Lectura”. Además de sentar las bases de un sistema equitativo de salarios dentro de la organización.

La valoración de los puestos de trabajo permitirá llegar a determinar el valor de cada empleo de forma suficientemente objetiva como para que pueda ser aceptado por todos los que se van a ver afectados por la misma.

1.2.12 Sistema de codificación de puestos

El sistema de codificación de puestos basado en la clasificación internacional uniforme de ocupaciones (CIUO-88) de la oficina Internacional de trabajo (OIT).

Para la aplicación del análisis de puestos, se utiliza el sistema de codificaciones con la finalidad de contar con una clasificación de puestos interna que sirva para la presentación de los datos sobre las ocupaciones.

La unidad estadística de la CIUO-88 es el empleo, definido como un conjunto de tareas que constituyen un puesto de trabajo o que se supone que serán cumplidas por una misma persona. Un conjunto de empleos cuyas tareas presenten una gran similitud constituyen una ocupación. La capacidad de

desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado definen las competencias, caracterizadas por las siguientes dimensiones:

- a) el nivel de competencias, que es función de la complejidad y de la diversidad de las tareas; y
- b) la especialización de las competencias, que se relacionan con la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabaja, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos.

La CIUO-88 sólo utiliza cuatro niveles de competencias, para cuya Definición se siguió las categorías y niveles de la Clasificación Internacional Normalizada de la Enseñanza (CINE).

La Estructura de la CIUO-88 está formada por varios niveles de agregación de acuerdo con los principios o criterios de clasificación utilizados. Posee una estructura jerárquica piramidal formada por 10 grandes grupos al nivel más elevado de agregación, subdivididos en 28 subgrupos principales, 116 subgrupos y 390 grupos primarios. Se han agrupado las ocupaciones teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo realizado. Los grandes grupos definidos por la CIUO-88 son:

1. Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de las empresas.

Comprende las profesiones cuyas tareas principales consisten en definir y formular la política del gobierno nacional, las leyes y reglamentos y vigilar su aplicación. Representar al gobierno nacional o actuar en su nombre. Preparar,

orientar y coordinar la política y la actividad de una empresa. Se subdivide en tres subgrupos principales, ocho subgrupos y treinta y tres grupos primarios.

2. Profesionales científicos e intelectuales

Comprende las ocupaciones cuyas tareas principales requieren de conocimientos profesionales de alto nivel y experiencia en materia de ciencias físicas, biológicas, ciencias sociales y humanidades. El gran grupo se subdivide en cuatro subgrupos principales, dieciocho subgrupos y cincuenta y cinco grupos primarios.

3. Técnicos y profesionales de nivel medio

Comprende las ocupaciones cuyas tareas principales requieren de conocimientos técnicos y experiencia de una o varias disciplinas. Esas tareas consisten en llevar a cabo labores técnicas relacionadas con la aplicación de conceptos y métodos e impartir enseñanza de cierto nivel. Se subdivide en cuatro grupos principales, veintiún subgrupos y setenta y tres grupos primarios.

4. Empleados de oficina

Comprende las ocupaciones cuyas tareas principales requieren para su Desempeño los conocimientos y la experiencia necesarios para ordenar, almacenar y encontrar información. Las tareas consisten en realizar trabajos de secretaria, operar máquinas, etc. se subdivide en dos subgrupos principales, siete subgrupos y veintitrés grupos primarios.

5. Trabajadores de los servicios de comercios y mercados

Comprende las ocupaciones cuyas tareas requieren de conocimientos Y experiencia para la prestación de servicios personales y servicios de protección y de seguridad o la venta de mercancías en un comercio. Se

subdivide en dos grupos principales, nueve subgrupos y veintitrés grupos primarios.

6. Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros

Sus tareas consisten en practicar la agricultura a fin de obtener sus productos, criar o cazar animales, pecar o criar peces, conservar y explotar los bosques. Se subdivide en dos subgrupos principales, seis subgrupos y diecisiete grupos primarios.

7. Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios.

Ejercen oficios de artesanía y artes mecánicas así como otros afines. Sus tareas consisten en extraer materias primas del suelo, construir edificios y otras obras, fabricar diversos productos y artesanías. Se subdivide en cuatro subgrupos principales, dieciséis subgrupos y setenta grupos primarios.

8. Operadores y montadores de instalaciones y máquinas

Sus tareas consisten en atender y vigilar las máquinas y materiales para La explotación minera, las industrias de transformación, se subdivide en tres subgrupos principales, veinte subgrupos y setenta grupos primarios.

9. Trabajadores no calificados

Requiere los conocimientos y la experiencia necesarios para cumplir tareas generalmente sencillas y rutinarias realizadas con la ayuda de herramientas manuales y para las cuales se requiere a veces un esfuerzo físico considerable.

Sus tareas consisten en vender mercancías en las calles, brindar servicios de portería y vigilancia de inmuebles y bienes, limpiar, lavar y planchar

ropa. Este gran grupo se divide en tres subgrupos principales, diez subgrupos y veinticinco grupos primarios.

10. Fuerzas armadas

Las fuerzas armadas se componen de las personas que por decisión propia o por obligación, prestan servicio en las diferentes armas y en los servicios auxiliares y no disfrutan de la libertad de aceptar un empleo civil. Las integran los miembros permanentes del ejército, la marina, la aeronáutica. Quedan excluidas las personas que ocupan un empleo civil en los establecimientos públicos relacionados con la defensa.

1.2.13 Rectificación de salarios

Es el proceso de corregir los salarios con el fin de evitar las injusticias, atraer y retener empleados calificados. Es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bono) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis y la valuación de puestos.

En la valoración de puestos se hace el cálculo de la tendencia salarial por el método de puntos y se efectúa mediante la obtención de la recta de regresión o de mínimos cuadrados, que conjuntamente con las políticas de la empresa dan la rectificación del salario para cada uno de los puestos que conforman la organización.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico de la empresa fue desarrollado basado en la observación, entrevistas; además de la colaboración del personal para la obtención de datos realizados de manera periódica y con la debida aprobación por parte de la gerencia para poder efectuar el estudio de la misma.

2.1 Organización

2.1.1 Tipo de Organización

Para poder realizar un análisis de puestos y evaluación de puestos es necesario que la organización de la empresa este bien definida. La organización esta estructurada por funciones, la responsabilidad es lineal y el control va desde el gerente, supervisores, hasta llegar a los operarios.

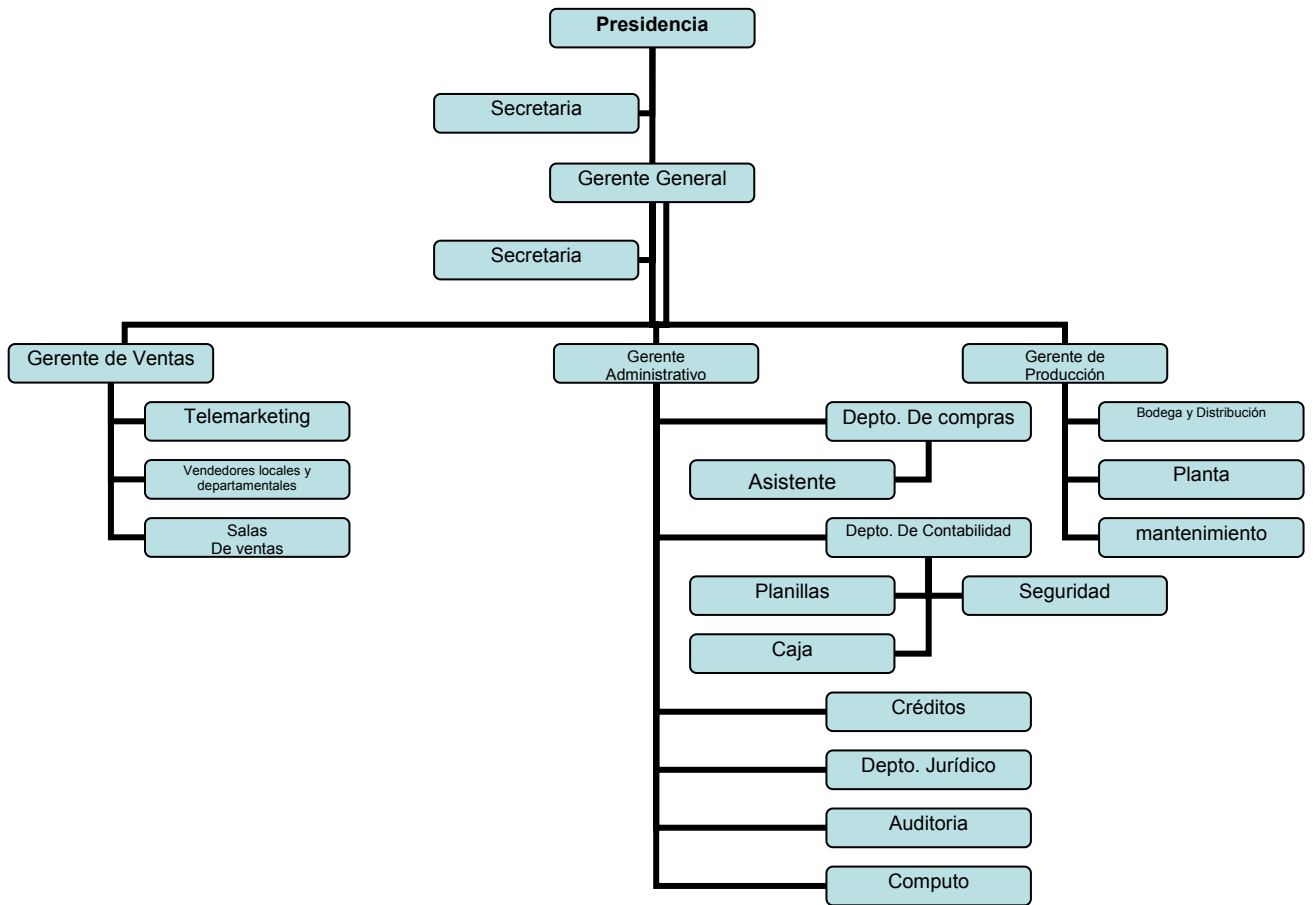
2.1.2 Organigrama

A continuación se explicará c/ departamento que conforma a la empresa y se presenta el organigrama de la empresa donde se pueden visualizar las posiciones, los departamentos establecidos y la cadena de mando (figura 2, página 32). En el capítulo siguiente se dará una ampliación de cada puesto (perfil de cada puesto) que conforma a cada departamento dentro de la empresa.

- **Presidencia**

Es el dueño de la empresa, quien actúa en su calidad de administrador y representante legal de la empresa.

Figura 2.
Organigrama de Papelería y Librería “X”



- Gerencia General

Es el encargado de la dirección superior, administración interna y decisiones finales sobre las actividades de todo el personal de la empresa. Coordina a cada jefe de área, se encarga de la toma de decisiones para las negociaciones ya sea con los proveedores o con los bancos del sistema. tiene a su cargo la planificación, organización, ejecución y control de todas las actividades de la empresa.

- Gerencia de Ventas

Planifica el trabajo de los vendedores en las tres áreas: *Telemarketing*, salas de ventas y vendedores locales y departamentales. Velar porque los productos se vendan y que se cubra el territorio establecido para la distribución del producto. Mantener la marca en el mercado y promoción continua de los productos.

- Gerencia administrativa

Es la encargada de informar a la gerencia general sobre la situación financiera de la empresa, debe de mantener al día todas las obligaciones que la empresa tiene, es la responsable del manejo de ingresos y egresos en quetzales y en dólares. Da soporte contable y administrativo a los demás departamentos. Maneja la contabilidad de la empresa y lleva la cartera crediticia lo mas sana posible. Tiene a su cargo las siguientes áreas: Compras, planillas, caja. Control de órdenes de trabajo, sistema de computo, jurídico, auditoría, personal, facturación y cobros, recepción y mantenimiento de oficinas. Busca la satisfacción del cliente a través de la calidad en el servicio. También tiene a su cargo la compra de materiales, herramienta y equipo localmente, así como el manejo de las importaciones de productos que no se fabrican en la empresa.

- Producción

Coordina a todo el personal de producción, encargado de la planificación de producción, se encarga del mantenimiento de las máquinas , control de servicios y mantenimiento a toda la flota de vehículos de distribución.

2.2 Área Administrativa

Para el presente trabajo de graduación sólo se analizará y evaluará el área administrativa de la empresa, que está conformada por:

Departamento	No. de empleados
Presidencia	3
Gerencia General	2
Jurídico	1
Compras	2
Ventas	2
<i>Telemarketing</i>	15
Salas de ventas (4)	30
Vendedores	8
Contabilidad	9
Créditos	2
Auditoría	8
Cómputo	2
Total de Empleados	80

2.3 Análisis FODA: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

El análisis FODA permite a la empresa poder hacer un diagnóstico de las fortalezas que posee la empresa actualmente que la hacen distinguirse de las demás y que sea competitiva; las oportunidades que se le presentan para crecer a nivel nacional e internacional y ofrecer un servicio eficiente; las debilidades internas que dan como resultado una deficiente administración, y las amenazas del exterior que hacen que la empresa actúe y establezca las estrategias necesarias para posicionarse en el mercado.

La técnica FODA evalúa el ámbito interno (fortalezas y debilidades) como el ámbito externo (amenazas y oportunidades), constituye una imagen de la situación que actualmente presenta la empresa.

A continuación se presenta el análisis:

EVALUACIÓN EXTERNA

Ambiente Económico

Oportunidades

- Estabilidad de carga tributaria (12%)
- Estabilidad de tipo de cambio (Q 7.70)
- Baja tasa de interés en inversión (15%)

Amenazas

- Globalización y tecnología
- Tasas de cambio

- Crecimiento en los índices de desempleo

Mercado y competencia

Oportunidades

- Trayectoria y precios accesibles
- Enfoque en segmento de mercado popular
- Otras librerías en Centroamérica para ofrecer los productos

Amenazas

- Mayor diversidad de artículos en la competencia
- Competencia Librería Progreso y Librería Platino

- Empresas que distribuyen productos reciclados y suministros de origen oriental

Ambiente tecnológico

Oportunidades

- Existencia de un alto potencial de mercado en productos tecnológicos e informático

Amenazas

- Mejores productos ofrecidos por la competencia

Ambiente Político, Gubernamental y Legal

Oportunidades

- Estabilidad arancelaria
- Materia prima no afecta a regulaciones ambientales

Amenazas

- Falta de seguridad en el país
- Descomposición social

Ambiente Social, Cultural, Demográfico y Ambiental

Oportunidades

- Crecimiento poblacional
- Fabricación de productos reciclables

Amenazas

- Crecimiento en la tasa de analfabetismo
- Poca inversión en educación
- Tasa de desempleo

EVALUACIÓN INTERNA

Ventas

Fortalezas

- Temporada alta de ventas entre los meses de octubre a enero, con una generación del 70% de las ventas totales.
- El resto del año las ventas oscilan aproximadamente 30%.

Debilidades

- Falta de estrategias para aprovechar la temporada alta de ventas y el resto del año.
- Personal no capacitado para generar volumen de ventas
- Poca publicidad

Mercadeo

Fortalezas

- Canal de comercialización tradicional en los departamentos (mayoristas).
- 5% de descuento destinado a promociones por escrito.
- Productos de mediana y alta calidad que llegan a clases media y alta a menor costo.
- Precios competitivos con otras empresas.
- Posicionamiento en el mercado capitalino (40%).

Cubre un 20% de la demanda de útiles de oficina y escolares a nivel nacional.

Debilidades

- Canales tradicionales, se distribuye sólo a mayoristas en los departamentos.
- Carencia de planes agresivos de promoción, la empresa no cuenta con promociones lo suficientemente fuertes para mantener la fidelidad de los consumidores y marcar la diferencia con los competidores.
- Ausencia de investigación y desarrollo para productos nuevos.
- Plan de capacitación inexistente.

Recursos Humanos

Fortalezas

- Personal calificado

Debilidades

- No se cuenta con un departamento de recursos humanos.
- Salarios mínimos y bajos de acuerdo al puesto.
- Deficiencias administrativas, posible falta de motivación e identificación del personal.
- Resistencia al cambio.

Producción

Fortalezas

- Bajos costos
- Mano de obra hábil e identificada
- Estructura simple

Debilidades

- Producción artesanal
- Baja calidad del producto
- Deficiencias administrativas
- Dificultades de distribución.
- Maquinaria obsoleta

Figura 3.
Matriz FODA

F	O	D	A
<ul style="list-style-type: none"> • Precios Competitivos • Posicionamiento en el mercado del 40% • Capacidad de inventario para cubrir época lata de ventas • Segmento mayoritario del mercado esta influenciado por el precio • Equipo de Telemarketing quienes se encargan de ofrecer el producto. • Estructura simple • Mano de obra hábil e identificada 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento acelerado en la demanda de los productos informáticos • Tratados comerciales con países de Centroamérica y otros • Inversión del gobierno en útiles escolares para escuelas públicas • Cada vez hay más desarrollo de productos reciclables 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias para aprovechar la temporada alta de ventas y el resto del año • Personal capacitado para generar volumen de ventas • Poca publicidad • No se publican las promociones que se realizan • No existe plan de marketing • Ausencia de investigación y desarrollo de productos • Producción artesanal y baja calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización • Tratados de libre comercio (CAFTA) • La competencia trabaja con tecnología mas actualizada • Mayor diversidad de productos de la competencia • Empresas que se dedican a vender productos de informática • Falta de seguridad en el país • Desempleo • Analfabetismo.

2.4 Proceso de Selección

La empresa no dispone de un departamento de Recursos Humanos ni de una persona al menos que se encargue de la contratación de personal; por tanto no se tiene definido el perfil del puesto y las contrataciones en ciertas ocasiones son realizadas en base a la experiencia que posea el candidato o bien solamente para cubrir la plaza vacante, sin tomar en cuenta las necesidades a cubrir dentro de un puesto específico ni las características y requisitos indispensables que se requiere para cubrir dicho puesto. Sí existe un proceso de selección; pero no es completo; las contrataciones las efectúan los gerentes de cada área y las fuentes de reclutamiento utilizadas son:

- Anuncios en la prensa

Todo candidato a una plaza vacante en el área de administración tiene como requisito indispensable llevar los siguientes documentos:

- Curriculum Vitae
- Cédula de vecindad y una fotocopia
- Antecedentes penales y policíacos
- 3 cartas de recomendación

En la empresa, objeto de estudio, se observaron los siguientes pasos que se llevan a cabo para contratar al personal:

2.4.1 Recepción de Solicitud de empleo

Cuando una persona se le ha notificado por fuentes de reclutamiento externas que existe una plaza vacante, debe de llenar una solicitud de empleo (ver anexo), y entregar la misma a la recepcionista con los requisitos mencionados anteriormente.

No se realiza ninguna entrevista antes de que los gerentes de cada área revisen la papelería de cada aspirante y si llenan las expectativas y requisitos necesarios se continua con los demás pasos del proceso de selección. Para el personal que trabaja en la empresa y puede ser candidato de promoción o transferencia no se necesita ninguno de estos requisitos ya que la empresa cuenta con su expediente para considerarlo como un candidato al puesto vacante.

Se observó que no se tiene definido la descripción del puesto ni el perfil de cada puesto, como por ejemplo el nivel de escolaridad requerido para cada puesto, años de experiencia, conocimientos específicos, entre otros.

2.4.1 Pruebas

Actualmente, no se tiene personal capacitado para elaborar la pruebas de destreza, habilidad numérica, personalidad, necesarias para la contratación de personal; por tanto no se elaboran pruebas.

Solamente se realiza una entrevista para conocer al candidato y explicarle las funciones del puesto; así como saber sus aspiraciones, la experiencia laboral y la disposición que este tiene para la empresa.

2.4.2 Revisión de Documentos

No se confirman las cartas de recomendación ni las cartas de trabajo anteriores de los candidatos. Se verifican las referencias por medio de teléfono. No se realiza una verificación a fondo de la información plasmada en la solicitud.

2.4.3 Contratación

El jefe de cada área es el encargado de contratar y entrevistar al candidato (a) para el puesto, de acuerdo a la plaza vacante que este en ese momento, ya que cada jefe sabe muy bien las funciones de cada puesto que les compete. La organización si está consciente que se desea contratar a personal responsable, honrado, disciplinado y que cumpla con todos los requisitos. La empresa no cuenta con un sistema de salarios con base en las funciones de cada puesto de trabajo. Al personal de planta se le paga el salario mínimo y en ciertas ocasiones por producción diaria. Al personal administrativo tiene sueldos muy bajos, en comparación con los de la competencia. Todo el personal al ser contratado, tiene derecho a las prestaciones de ley que están estipuladas en el código de trabajo:

- IGSS
- IRTRA
- Bono 14
- Aguinaldo
- Vacaciones

2.4.4 Evaluación del personal

Las evaluaciones de personal se realizan con la finalidad de tomar decisiones sobre retribuciones (aumentos salariales, bonificaciones, etc.), ascender a personal, transferencias o despidos, e identificar si el empleado necesita capacitación para poder desempeñarse eficazmente dentro de la empresa.

En la empresa no se realizan evaluaciones de personal, porque no hay alguna persona calificada para evaluar y contratar a un profesional incurre en gasto y pérdida de tiempo para la empresa (según ellos). Además, por el momento no está interesada en este tipo de evaluación.

2.5 Estructura actual de salarios

Los salarios de la empresa cumplen con los requisitos y prestaciones de la ley en nuestro país. Los salarios son relativamente bajos en comparación con otras empresas. A los trabajadores de la planta se les paga el salario mínimo. En el área administrativa los salarios son:

<u>Puesto</u>	<u>Salario</u>
Gerentes	Q 5,000.00
Secretaria	Q 2,000.00
Asistentes	Q 2,200.00
Computo	Q 3,500.00
<i>Telemarketing</i>	Q 1,500.00 (sin comisión)
Vendedores	Q 2,500.00 + comisión (1%)
Salas de ventas	Q 1,400.00 (sin comisión)

No existen políticas de salario, ni escala ni rangos salariales para cada puesto.

2.6 Manejo de personal

El manejo de personal es responsabilidad de cada departamento o área. Pero la nómina y aspectos derivados de la misma (IGSS, ISR, etc.), pagos, descuentos, manejo de expedientes es responsabilidad del departamento administrativo, teniendo a una persona encargada de planillas para realizar mes a mes las operaciones anteriormente descritas a cada empleado.

2.7 Necesidades de Selección

En la empresa existen las siguientes necesidades de selección:

- Proceso de selección efectivo.
- Personal capacitado y calificado para efectuar dicho proceso.
- Reclutamiento efectivo tanto interno como externo.
- Elaboración de un análisis de puestos para determinar las especificaciones y las descripciones que el puesto requiere.
- Elaboración de una evaluación de puestos.
- Creación de políticas de selección de personal.
- Elaboración de pruebas para mejorar la contratación de personal.
- Verificación correcta de documentos y de referencias.

Si el crear un departamento de Recursos Humanos incurre a costo muy elevado, o en el presupuesto no se tiene incluido a una persona para realizar estas tareas, es necesario tener una base o un cimiento de lo que se requiere para cada puesto; el perfil, las especificaciones y las descripciones

de cada puesto ya que será de mucha utilidad para la empresa y para los encargados de cada área que son los que contratan al personal, para que el proceso de selección sea más efectivo y no se contrate a personal inconforme, inestable e ineficiente.

3. ANÁLISIS DE PUESTOS

Con la finalidad de identificar a la persona indicada para un puesto y que los sistemas de pagos sean justos y acertados es necesario la elaboración un análisis de puestos en donde se desglosen las tareas y las responsabilidades, así como las características personales, habilidades y experiencia de un puesto específico para que el personal pueda desempeñarse con éxito.

El análisis de puestos es considerado como la base o el pilar de la administración de recursos humanos debido a que la información obtenida es utilizada como instrumento de planeación, reclutamiento, en el proceso de selección, compensaciones, para la evaluación de puestos, capacitación, entre otros. Además es funcional para los nuevos empleados ya que les sirve como orientación para sus nuevas labores y le permite trabajar eficazmente e integrarse a la empresa fácilmente, y al personal que labora en la empresa para que resuelvan dudas en cuanto a sus funciones, jerarquías, responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.

La empresa no cuenta con un departamento de personal, eso conlleva a que sea más difícil la tarea de analizar los puestos, debido a que se debe de tener cuidado con la información obtenida, debe de verificarse cada dato con las personas encargadas de cada departamento y con los mismos empleados.

Según Chiavenato (1999) la descripción y análisis de puestos abarca los siguientes aspectos:

- a. **Intrínsecos:** Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel de cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas).
- b. **Extrínsecos:** Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos, responsabilidades implícitas, supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial, seguridad de terceros y condiciones de trabajo.

Un análisis de puestos incluye las siguientes etapas:

1. Planeación

Fase en la que se planea cuidadosamente el análisis y se identifican los puestos a analizar.

2. Preparación

Se especifican los métodos a utilizar (cuestionario, entrevista, observación directa o mixto), preparación del material de trabajo.

3. Ejecución

Se recolectan los datos y se redacta el análisis.

La información obtenida en el capítulo anterior será útil para el presente análisis, en donde se definió el tipo de organización; se reunió la información de los antecedentes de la empresa; ya provistos con los datos necesarios se realizan los siguientes pasos:

3.1 Identificación de los puestos

Hay que recordar que se analiza el puesto y no la persona que lo desempeña, debido a que existe personal con labores y responsabilidades

equivalentes en un puesto. Como por ejemplo, las vendedoras de Telemarketing, auditor, vendedores locales, etc.

Una vez definido el organigrama (figura 2, Página 30) de la empresa y con la ayuda del mismo, enfocándose solamente en el área administrativa; se han identificado los puestos a analizar y se presentan a continuación:

- Gerente general
- Secretaria de gerencia general
- Secretaria de presidencia
- Gerente de ventas
- Vendedor de *Telemarketing*
- Vendedor local
- Vendedor departamental
- Jefe de sala de ventas
- Vendedor de mostrador
- Gerente administrativo
- Jefe de compras
- Asistente de compras
- Jefe de Contabilidad
- Asistente de Contabilidad
- Encargado de planillas
- Encargado de caja
- Jefe de créditos
- Asistente de créditos
- Jefe de cómputo
- Asistente de cómputo
- Auditor
- Jurídico
- Recepcionista

3.2 Desarrollo del cuestionario

El cuestionario tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios para un puesto específico. (Werther, 70.)

El cuestionario para que sea objetivo y válido debe de llevar las siguientes partes principales:

- Identificación del puesto
Debe de llevar nombre del puesto, fecha, departamento, puesto del supervisor.
- Descripción resumida del puesto, actividades desempeñadas.
- Deberes y responsabilidades
Cuáles son las responsabilidades del puesto.
- Requerimientos humanos y entorno laboral
Debe de describirse los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia.
- Ámbito laboral
En que condiciones físicas trabaja la persona
- Niveles de desempeño

El cuestionario es una forma rápida y eficaz para recolectar información, consiste en pedir al personal que respondan todo lo relacionado a su puesto.

Se elaboraron una serie de preguntas utilizando un lenguaje sencillo y comprensible. Será útil para el análisis de puestos como para determinar el valor de un puesto con fines de compensación. El cuestionario utilizado (apéndice 1) tiene dos partes:

- a) para el ocupante del puesto
- b) para el jefe inmediato del puesto; este verifica y aprueba la información plasmada en el cuestionario por parte del ocupante.

El cuestionario utilizado fue proporcionado por la psicóloga Claudia Vásquez y revisado por el asesor.

3.3 Análisis de la información para determinar los puestos

Además del cuestionario, existen otros métodos más populares para obtener la información para el presente análisis. A continuación se presentan los siguientes:

3.3.1 Entrevista

Es un método muy sencillo, rápido y amplio para poder determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; permite al entrevistado detectar ciertas actividades que de otra forma no podrían salir a luz y dan a conocer sus frustraciones o sus puntos de vista aprovechando que estas podrían llegar a los oídos de la gerencia, que en un cuestionario a veces es muy difícil de plasmar.

Se utilizaron dos tipos de entrevistas:

- a) Entrevistas individuales con cada empleado
- b) Entrevistas con los jefes de cada área

Antes de realizar la entrevista, a cada empleado se le explico las razones de la misma, debido a que muchos pueden malinterpretar y pensar que es para verificar su desempeño y afectar su sueldo hasta su empleo.

Se debe de tener cuidado con las preguntas y tratar que el empleado conteste con la mayor sinceridad posible, ya que a veces tienden a exagerar ciertas responsabilidades y no toman en cuenta otras más importantes.

La entrevista se realiza con la finalidad de acercarse más al personal, tener una relación directa y crear un clima de confianza para que el entrevistado pueda desenvolverse mejor, resolviendo dudas que puedan existir de algunos puestos.

Las preguntas más comunes que se formulan son:

1. ¿Cuál es el puesto que se ocupa?
2. ¿Cuáles son los principales deberes de su posición?
3. ¿Qué hace exactamente?
4. ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad?
5. ¿En qué actividades participa el empleado?
6. ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?
7. ¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto?
8. ¿Cuáles son las exigencias emocionales y mentales?
9. ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?
10. ¿Existen peligros o condiciones de trabajo a las que se expone el trabajador?

Además de estas preguntas, para una mejor recopilación de información es aconsejable seguir un formato o una guía estructurada para asegurarnos de identificar y no olvidar las preguntas más importantes.

También esta la libertad de agregar algún comentario o alguna pregunta o que no se haya tomado en cuenta y para el empleado es importante.

(Ver apéndice 2).

3.3.2 Observación directa

Se observó al empleado en su trabajo, se observan directamente las acciones y la forma en que estas se ejecutan en cada uno de los puestos de la empresa y se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo; con la finalidad de comprender mejor los procesos de cada uno de los puestos.

Este método es más práctico para actividades físicas. Se utilizó junto con la entrevista. En ocasiones primero se observó y luego se efectuó la entrevista para no distraer al empleado de su rutina diaria.

3.2 Codificación

Como se mencionó anteriormente existe un sistema de codificación basado en la clasificación internacional uniforme de ocupaciones (CIUO-88), establecido por la oficina internacional de trabajo.

La CIUO-88 presenta una estructura jerárquica piramidal formada por 10 grandes grupos al nivel mas elevado de agregación, subdivididos sucesivamente en 28 subgrupos principales, 116 subgrupos y 390 primarios.

Para facilitar el manejo y control de personal en la empresa se codificó de la siguiente manera:

- a. Indicando al gran grupo al que pertenecen (0 - 9)
- b. Indicando el subgrupo. (sí hay subgrupo)

3.3 Índice

Los puestos se ordenaron según al tipo de actividad que se realiza de acuerdo a la importancia del puesto y se identifica con el título genérico de la actividad. Es decir, cuando se tiene conocimiento del tipo de ocupación.

	<u>Puesto</u>	<u>Gran Grupo</u>	<u>Subgrupo</u>	<u>Código</u>
1.	Gerente General	1	12	1-12
2.	Gerente de Ventas	1	123	1-123
3.	Gerente Administrativo	1	1233	1-1233
4.	Jefe de Compras	2	21	2-21
5.	Jefe de Contabilidad	2	241	2-241
6.	Jefe de Créditos	2	2419	2-2419
7.	Jefe de Cómputo	3	31	3-31
8.	Jefe de Sala de ventas	3	34	3-34
9.	Encargado de Jurídico	2	242	2-242
10.	Auditor	4	413	4-413
11.	Asistente de Compras	3	3416	3-3416
12.	Asistente de Contabilidad	4	41211	4-41211
13.	Asistente de Créditos	4	4215	4-4215
14.	Asistente de Cómputo	3	3416	3-3416
15.	Encargado de planillas	4	41215	4-41215
16.	Encargado de Caja	4	41214	4-41214
17.	Recepcionista	4	422	4-422
18.	Secretaria de Gerencia	4	411	4-411
19.	Secretaria de Presidencia	4	4115	4-4115
20.	Vendedor de <i>Telemarketing</i>	4	4223	4-4223.
21.	Vendedor local	5	522	5-522
22.	Vendedor departamental	5	5222	5-5222
23.	Vendedor de mostrador	5	52211	5-5211

Solamente se está clasificando la ocupación, para poder tener un registro del puesto analizado, ya que aparte se codifica al personal de la empresa. Por ejemplo, en el puesto de vendedor de *telemarketing* su código es 4-4223 pero son 15 personas las que laboran en ese puesto, actualmente a cada una se le codifica o clasifica ya sea de acuerdo al área de trabajo o bien al orden en que están colocados los cubículos. Vendedor 1 se codifica así: V1 y las iniciales del vendedor; Vendedor 2, etc.

3.4 Descripción del puesto y Especificaciones del puesto

Para una mejor comprensión y desarrollo de cada uno de los términos utilizados en la descripción y especificación de puestos, éstos se describen a continuación:

3.4.1. Identificación del puesto

Un puesto se va a diferenciar de todos los demás que no tengan las misma características, para esto se deben consignar los siguientes puntos:

- Nombre del puesto
- División
- Departamento
- Servicio
- Sección
- Equipo
- Clave
- Número
- Número de puestos similares

- Número de individuos
- Categoría profesional
- Nombre de la empresa
- Nombre del analista
- Fecha en que se efectúa el análisis de puestos

Es el nombre con el que se conoce el puesto analizado, además contiene información referente al salario y/o escala de paga del empleo.

3.4.2. Función principal

Es conocida como propósito del puesto o función genérica. Sirve como una introducción al puesto a considerar. En ella se expresa la esencia de las labores inherentes al puesto, sus propósitos y responsabilidades básicas.

3.4.3 Relaciones Jerárquicas

La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas y fuera de la organización y responde a las siguientes preguntas: ¿A quién supervisa?, ¿A quién reporta?, ¿Trabaja con?. Esto permite perfilar el nivel jerárquico del puesto y determinar la magnitud del personal a supervisar, la similitud con otros puestos dentro de la empresa.

3.4.4 Responsabilidades y deberes

Las responsabilidades y deberes permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

Se presenta una lista detallada de las responsabilidades y deberes del puesto como:

- Responsabilidad económica: se refiere al equipo, herramientas, bienes, muebles, valores y dinero.
- Responsabilidad por información: se refiere a datos confidenciales o documentos.

3.4.5 Requisitos del puesto

Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que deba desempeñar el puesto. esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica. Se incluye lo siguiente:

Educación: indica el grado de escolaridad necesario así como cursos de especialización y/o adiestramiento que se consideren necesarios.

Experiencia: consiste en determinar el tiempo (meses, año, etc.) que es necesario haber laborado en puestos afines con el objeto de alcanzar mejor desempeño del puesto.

Otros requisitos: específicos para el puesto.

3.4.6 Condiciones de trabajo

Describe las condiciones en las que se desempeña el puesto:

Entorno Físico: se refiere a el lugar de trabajo (iluminación, ventilación, mobiliario, cambio de temperatura, vibración, etc.)

Ambiente: se refiere a las condiciones ambientales, frío, calor, polvo, suciedad, ruido, humedad, etc.

Salud y seguridad: se refiere a los riesgos de salud y seguridad a los que se esta expuesto y a las medidas de prevención que hay que tomar.

3.4.7 Nivel de esfuerzo

Describe las exigencias que debe realizar el ocupante del puesto:

Exigencias Físicas: qué tipo de esfuerzos se necesitan o las exigencias corporales que el puesto exige, manejo de material pesado, posiciones incómodas, etc.

Exigencias emocionales: qué tipo de emociones exige el puesto, fechas de entrega bajo presión, supervisión estrecha, contacto con clientes internos o externos, etc.

3.4.8 Principales actividades

Se enumeran todas las actividades específicas que debe desempeñar la persona que ocupe el puesto para llevar a cabo la función principal descrita.

Normas para la descripción de puesto

A continuación se presentan algunas normas para elaborar descripciones de puestos:

- Ser claro:

La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.

- Indicar el alcance:

Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como “para el departamento” o “conforme lo requiera el gerente”. Incluir todas las relaciones importantes.

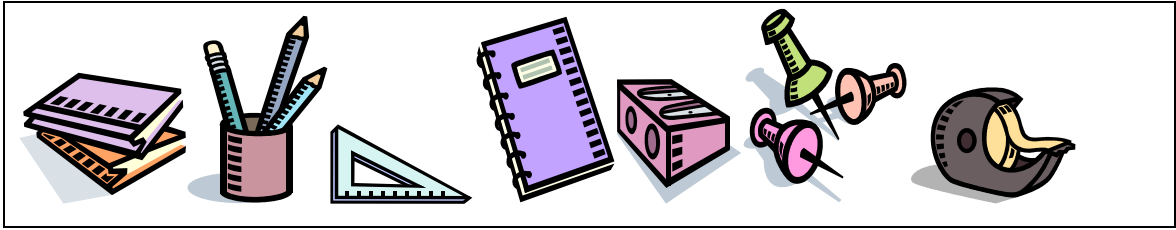
- Ser específico:

seleccionar las palabras más específicas para mostrar 1) el tipo de trabajo, 2) el grado de complejidad, 3) el grado de capacidad requerida, 4) el grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo y 6) el grado de responsabilidad. Se deben de utilizar palabras tales como: analizar, reunir, ensamblar, planear, diseñar, inferir, entregar, transmitir, etc.

- Ser breve:

Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

A continuación se detallan las descripciones y especificaciones de los puestos del área administrativa de la empresa:



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Gerente General Código: 1-12

Departamento: Gerencia General

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Tiene a su cargo la dirección superior, administración interna y decisiones finales sobre las actividades de todo el personal de la empresa. Coordina a cada jefe de área. Velar porque las actividades y funciones de la empresa se estén llevando a cabo como debe de ser. Deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa. Debe de tomar decisiones financieras y prepara los presupuestos financieros.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: presidencia

Supervisa: a todos los gerentes

Responsabilidades

Económica: cuentas bancarias, cheques, préstamos, mobiliario.

Contactos: manejos de documentos de alta confiabilidad.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Resultados que obtenga en su gestión, todos sus esfuerzos son los de promover el desarrollo y éxito de la empresa.

Responsabilidad en contacto con el público: ALTA
Ya que Trabaja directamente con los clientes, por lo cual debe tener cuidado para dar un excelente servicio.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 100% en la oficina.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

normales, de escritorio (adecuado).
trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 10%
variado: 90%
intelectual: 100
físico: 10%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: baja

en el uso y manejo del equipo: Alta

en las instalaciones de la empresa: Regular

en el servicio al cliente: Alta

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

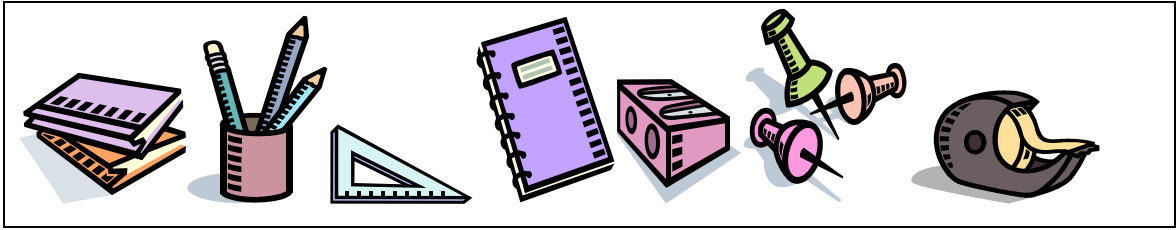
Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, proveedores, bancos del sistema, clientes mayoristas y distribuidores.

Principales Actividades:

- Toma de decisiones de inversión.
- Toma de decisiones de financiamiento.
- Velar porque la empresa sea competitiva y tenga una posición en el mercado.
- Administrar la política de crédito de la empresa.
- Elabora propuestas financieras para determinar incrementos o decrementos en producción.
- Revisa los estados financieros mensualmente coordinado con el gerente administrativo.
- Manejo de las cuentas bancarias de la empresa.
- Mantener liquidez de la empresa.
- Fomentar la venta del producto.
- Dirige, coordina y controla a los demás departamentos.
- Crea estrategias para mantener competitiva a la empresa.
- Responsable de todas las operaciones realizadas en la empresa.
- Hacer que la distribución del producto para la venta sea efectiva.
- Negociar con los proveedores.



Librería y Papelería “X”

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Gerente de Ventas Código: 1-123

Departamento: Ventas

Cantidad Requerida para el Puesto: Una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Responsable de un determinado número de vendedores, planificar el trabajo de los vendedores. Velar porque el producto se este vendiendo y cubrir el territorio establecido para la distribución de los productos. Promoción continúa de los productos dentro de la empresa. Dirige, coordina y controla a las vendedoras de Telemarketing, a los vendedores locales, departamentales y la supervisión de las salas de ventas.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerencia General

Supervisa: a todo el departamento de ventas

Responsabilidades

Económica: mobiliario, dinero (promociones, incentivos)

Por información: precios (costo y precio de venta)

Utilidades, Información confidencial

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Responsabilidad en contacto con el público: ALTA
ya que Trabaja directamente con los clientes, por lo cual debe tener cuidado para dar un excelente servicio.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 50% en la oficina.
50 % en las salas de ventas.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

normales, de escritorio (adecuado).

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: baja

en el uso y manejo del equipo: Alta

en las instalaciones de la empresa: Regular

en el servicio al cliente: Alta

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes minoristas, mayoristas y distribuidores.

Principales Actividades:

- Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar el departamento de ventas.
- Determinación de las cuotas de venta.
- Supervisión y control de vendedores.
- Planificar el trabajo diario de los vendedores.
- Verificar e informar cambios de precios de los productos para trasladarlos al cliente.
- Revisión de reportes diario por vendedor.
- Atención personalizada y vía telefónica con clientes.
- Resolución de problemas con clientes (quejas o ventas)
- Asesorar y atender consultas de los vendedores
- Promover los productos
- Formación sobre el terreno de los vendedores
- Control de carácter de clientes
- Visitas a clientes importantes
- Preparar reportes de ventas para el departamento administrativo, explicando las condiciones de pago de la negociación con el cliente.
- Actualizar mensualmente el reporte de ventas general.

- Disciplinar y sancionar al personal a cargo, en el momento oportuno y de la forma adecuada.
- Motivación individualizada de los integrantes del equipo.
- Realizar reuniones periódicas con el personal para tratar puntos en común.
- Crear estrategias de ventas para que la empresa pueda competir a nivel nacional y posicionarse en el mercado.
- Mantener el lema “La satisfacción del cliente es lo primero, siempre identificándonos y conociendo las necesidades del cliente”.
- Otras actividades que su jefe disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

universitario (Lic. en administración de empresas, Ing. Industrial, Mercadeo, con maestría en mercadeo o administración de empresas.

Conocimientos específicos:

bilingüe
 conocimiento de estrategias de ventas
 conocimiento en mercadeo y ventas
 dominio de programas de Microsoft Office

Competencias:

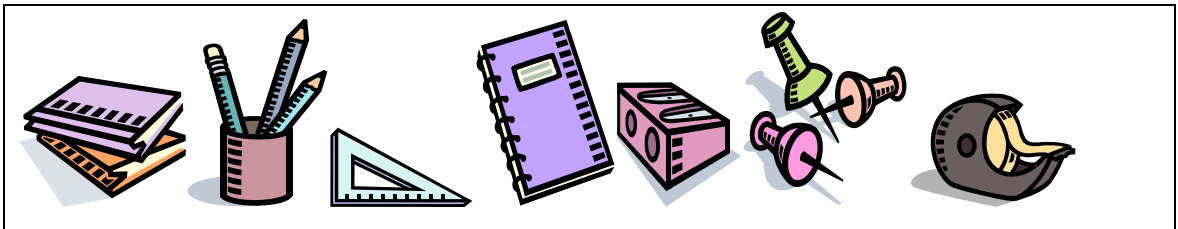
comunicación oral y escrita
 toma de decisiones
 relaciones interpersonales
 don de mando

integración de grupo
responsable
disponibilidad para viajar

Sexo: masculino o femenino
Experiencia: 3 años en venta y distribución de productos escolares
y de oficina
en canales de distribución y comercialización

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Gerente Administrativo Código: 1-1233

Departamento: Administrativo

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Dirige y administra al departamento de contabilidad, Compras, créditos, jurídico, auditoría y computo. Vela porque el funcionamiento de cada departamento sea eficaz, implementar el trabajo en equipo y cumplir con los objetivos planteados creando las estrategias necesarias para el cumplimiento de los mismos ya sea corto o largo plazo.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerencia General

Supervisa: jefes de contabilidad, jefe de compras, jefe de créditos, encargado del departamento de jurídico, auditoría y jefe de computo.

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, cheques, giros

Por información: estados financieros, contabilidad general

Cuentas corrientes, control facturación

información confidencial

conciliaciones bancarias, notas de débito, créditos

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Responsabilidad en contacto con el público: baja

No Trabaja directamente con los clientes.

Desarrollar e implementar actividades de planes estratégicos.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 100% en la oficina.

Ambiente: iluminación: Excelente
 ventilación: Excelente
 limpieza: Excelente

normales, de escritorio (adecuado).

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: baja
en el uso y manejo del equipo: Alta
en las instalaciones de la empresa: Regular
en el servicio al cliente: baja

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.
 requiere de alta concentración mental y visual

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, trabajo bajo presión, atiende reclamos, y ocasionalmente con clientes que tiene problemas de pago.

Principales Actividades:

- Coordinar con los diferentes jefes de departamento administrativo, la planificación, organización. Programación, dirección y control de cada uno de los departamentos para que sean funcionales y se alcance el

máximo aprovechamiento de los recursos tanto materiales como humanos,

- Administrar y controlar el flujo de efectivo para la asignación de recursos en el emisión de cheques.
- Dirigir y controlar que se cumpla con las programaciones hechas por el departamento contable en cuanto al cierre mensual, cierre anual, inventarios en la bodega principal y las salas de venta después de cada temporada escolar.
- Negociar compra y venta de divisas.
- Firmar y autorizar horas extras, vales de gasolina, vales de almuerzos y cenas.
- Firmar cartas de constancias de trabajo.
- Supervisar indirectamente a los puestos.
- Evaluar al personal a cargo.
- Disciplinar y sancionar el personal a cargo.
- Definir normas de control interno.
- Elaborar presupuesto anual.
- Elaborar las proyecciones mensuales.
- Realizar reuniones con el personal para plantear problemas y solucionarlos.
- Informa a la gerencia general.
- Dar seguimiento a todas las tareas administrativas del departamento.
- Realizar otras actividades que su jefe disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

universitario (Lic. en administración de empresas, contador público y auditor, con maestría en finanzas o administración de empresas.

Conocimientos específicos: bilingüe
conocimiento de Contabilidad General
conocimiento de leyes fiscales
dominio de programas de Microsoft Office
habilidad en el manejo de programas contables.

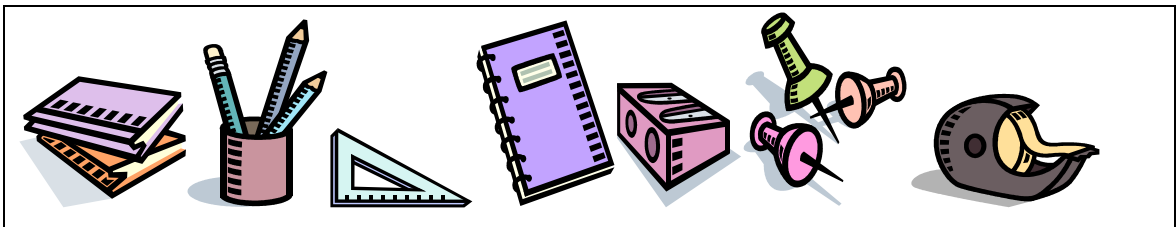
Competencias: comunicación oral y escrita
toma de decisiones
relaciones interpersonales
disponibilidad de horario
disponibilidad para viajar

Sexo: masculino

Experiencia: 5 años en puesto similar.
en contabilidad genera, presupuestos, en elaboración de reportes financieros.

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Jefe de Compras Código: 2-21

Departamento: Compras

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Compra de la materia prima para producción y así como la mercadería que se venderá referente al ámbito de librería; negociar con los proveedores y responsables de las importaciones.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente administrativo

Supervisa: asistente de compras

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, dinero (promociones)

Por información: precios (costo y precio de venta)

catálogos de proveedores

papelaría y pólizas de importación

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Responsabilidad en contacto con proveedores: ALTA

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 75% en la oficina.
25 % visitando a proveedores.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

normales, de escritorio (adecuado).

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: baja

en el uso y manejo del equipo: Alta

en las instalaciones de la empresa: Regular

en el servicio al cliente: alta

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, proveedores.

Principales Actividades:

- Planeación del requerimiento de materiales, así como tener conocimiento de la cantidad optima a pedir.
- Atender a los proveedores.
- Realización de órdenes de compra según necesidades del producto.
- Revisión de inventarios.
- Revisión de órdenes de compra.
- Revisar importaciones pendientes de ingresar y darle seguimiento y trámite correspondiente.
- Revisar que el ingreso de mercaderías posea las condiciones establecidas con el proveedor.
- Controlar el consumo de todos los materiales.
- Evaluar cotizaciones para la autorización de la compra y emitir las órdenes de compra.
- Buscar nuevos proveedores.
- Negociación de crédito con los proveedores.
- Revisar requisiciones por parte del personal de la empresa, las transferencias de mercadería de cada una de las diferentes salas de ventas y devoluciones de bodega y salas de ventas.
- Atender solicitudes de compra de las salas de ventas.
- Revisar los procedimientos existentes en el departamento continuamente y optimizarlos para la mejora de la empresa.
- Sugerencias para mejoramiento de los procesos en su departamento.
- Otras actividades que su jefe inmediato disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

universitario (Lic. en administración de empresas o Ing. Industrial.

Conocimientos específicos:

bilingüe
conocimientos básicos de importaciones
dominio de programas de Microsoft Office

Competencias:

comunicación oral y escrita
toma de decisiones
relaciones interpersonales
responsable
disponibilidad de horario
iniciativa y creatividad
extrovertido (a)

Sexo:

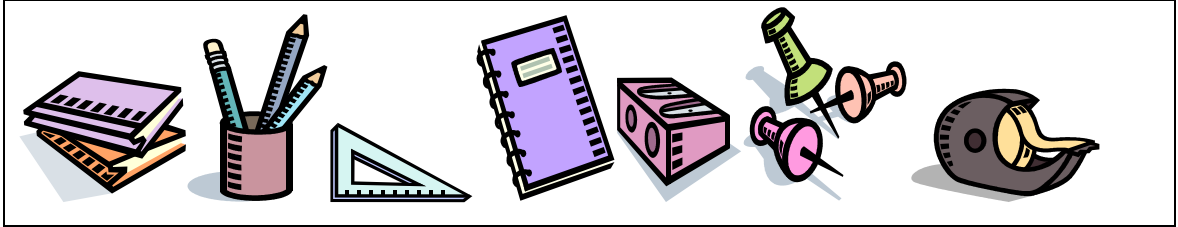
femenino

Experiencia:

mínima 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Jefe de Contabilidad Código: 2-241

Departamento: Gerencia Administrativa

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Organizar y desarrollar la contabilidad de la empresa.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente administrativo

Supervisa: al departamento de planillas, caja y seguridad.

Responsabilidades

Económica: préstamos, mobiliario, equipo de oficina.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
libros de contabilidad, estados financieros

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 100% en la oficina.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

normales, de escritorio (adecuado).
trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario: 10%
Variado: 90%
Intelectual: 100
Físico: 10%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: baja

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado. Concentración mental y visual.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, proveedores, bancos del sistema, clientes mayoristas y distribuidores.

Principales Actividades:

- Desarrollar la contabilidad de la empresa.
- Presentar libros contables, balances mensuales.
- Representación ante el fisco.
- Realizar las transacciones de la empresa, que haya fluidez en las cuentas bancarias.
- Realizar los pagos mensuales (fijos y variables)
- Estudiar los valores que constituyen capital
- Elaborar un plan de cuentas
- Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización.
- Estudiar e interpretar los resultados obtenidos.
- Depuración de cuentas.
- Pagos de impuestos y tributos.
- Encargado de cheques rechazados
- Encargado de llevar control de la emisión de facturas en las salas de ventas y en caja.
- Presentar información oportunamente cuando el gerente general o el administrativo lo soliciten.

- Establecer calendarios de pagos a proveedores.
- Organizar el personal a cargo, asignarles actividades por realizar, coordinarlas, dirigirlas y verificar que se cumplan.
- Velar porque todos los procesos contables se lleven correctamente.
- Revisar cheques emitidos.
- Seleccionar y contratar empleados que tiene directamente a su cargo.
- Realizar compras de bienes y servicios
- Administrar la proveeduría
- Administrar el control de activos fijos
- Otras actividades que el gerente disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

universitario, Lic. Contador público y auditor, en administración de empresas.

Conocimientos específicos:

inglés intermedio
conocimiento de contabilidad
conocimiento de leyes fiscales
dominio de programas de Microsoft Office

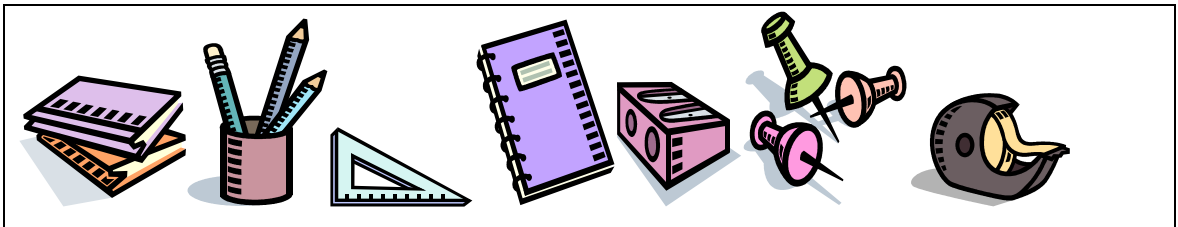
Competencias:

comunicación oral y escrita
toma de decisiones
relaciones interpersonales
don de mando

responsable
disponibilidad de horario
disciplina
proactivo
Sexo: masculino
Experiencia: mínimo 3 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Jefe de Créditos Código: 2-2419

Departamento: Administrativo

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Manejo de la cartera crediticia de clientes, que sea lo mas sana posible.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente administrativo

Supervisa: asistente de créditos

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
cartera crediticia de clientes

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Responsabilidad en contacto con el público: ALTA
ya que Trabaja directamente con los clientes, por lo cual debe tener cuidado para dar un excelente servicio.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 100% en la oficina.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

normales, de escritorio (adecuado).
trabajo bajo presión.

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: baja

en el uso y manejo del equipo: Alta

en las instalaciones de la empresa: Regular

en el servicio al cliente: Alta

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, bancos del sistema, clientes mayoristas y distribuidores.

Principales Actividades:

- Manejo y control de la cartera crediticia de la empresa.
- Autorización de pedidos.
- Digitalizar los pedidos de los clientes.
- Emitir facturas.
- Cobrar las facturas emitidas.
- Ingresos de órdenes de cobro al sistema contable.
- Llamadas telefónicas para indicar a clientes que deben acercarse a realizar cobros.
- Análisis de autorización de pedidos en temporada escolar especialmente.
- Presentar informe a gerencia administrativa de clientes morosos y estado actual de la cartera (reportes de recuperación de cartera) a discreción del jefe de créditos estos informes pueden ser semanales, quincenales o mensuales.

- Elaborar cartas para clientes morosos.
- Analizar los riesgos al autorizar los créditos. Revisión y aprobación de créditos nuevos.
- Verificar toda la información recibida de los clientes para la apertura del crédito.
- Establecer los requisitos necesarios para solicitar un crédito, ya sea para una persona en particular así como para empresas, oficinas y comerciantes.
- Establecer los límites de crédito para cada cliente.
- Definir normas de cobro.
- Llevar la cartera crediticia lo más sana posible.
- Procurar que la cartera de cobro cierre al menos con el 95% cobrado.
- No autorizar ningún pedido si el cliente no ha cancelado sus facturas totalmente.
- Proyección de cobros semanal y mensual y depuración de cartera, seguimiento de clientes morosos.
- Otras actividades que su jefe disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

universitario, Lic. En administración de empresas o contador público y auditor. Al menos con cierre de Pénsum.

Conocimientos específicos:

inglés Intermedio

conocimiento en cobros y facturación

dominio de programas de Microsoft Office

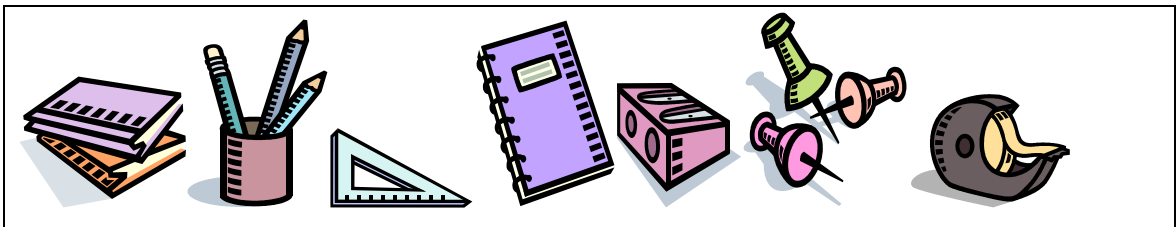
Competencias: comunicación oral y escrita
liderazgo alto
toma de decisiones
relaciones interpersonales
don de mando
responsable
disponibilidad de horario
disponibilidad para viajar
habilidad de negociación

Sexo: masculino o femenino

Experiencia: mínimo 3 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería “La Lectura”

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Jefe de Cómputo Código: 3-31

Departamento: Cómputo

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.

sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Programación y administración de base de datos y sistema operativo de la empresa y coordinar el mantenimiento de los recursos tecnológicos de la empresa.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente Administrativo

Supervisa: asistente de cómputo

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadoras, impresora, servidor.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.

Planillas.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 100% en la oficina.

Ambiente: iluminación: Excelente

ventilación: Excelente

limpieza: Excelente

normales, de escritorio (adecuado).

trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario: 50%

Intelectual: 100%

Físico: 10%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: baja

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

en el servicio al cliente: Alta

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa y con profesionales de informática.

Principales Actividades:

- Desarrollar sistemas de información que apoyen a las actividades de la empresa.

- Optimizar los recursos disponibles a través de la simplificación del trabajo.
- Proveer información para usuarios internos y externos.
- Control diario y mensual de estadísticas de la empresa y realizar reportes de los departamentos.
- Asistir a las salas de ventas en cuanto a la base de datos utilizados en cada una de las mismas.
- Trasladar información de facturación y ventas por vendedora para la elaboración del pago de comisiones.
- Se encarga del ingreso de las ventas para las estadísticas a cada una de las vendedoras y a cada una de las salas de ventas.
- Realizar backups de los sistemas de la empresa.
- Dar mantenimiento al equipo de la empresa y realizar calendario del mantenimiento de la empresa.
- Verificación del uso correcto y apropiado de cada una de las máquinas.
- Control de las impresiones dentro de la empresa.
- Actualizaciones mensuales.
- Realizar las cotizaciones de equipo de computación.
- Ingresar proveedores al sistema, así como clientes nuevos.
- Ingresar notas de crédito y notas de debito.
- Vacunar mensualmente los programas de cómputo que se utilizan en la empresa.
- Otras actividades que su jefe inmediato disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

estudios de Perito o bachiller en computación
estudios universitarios (mínimo 3 años) en carrera afín al puesto.

Conocimientos específicos:

inglés intermedio
conocimiento avanzados en computación y
conocimiento en programación

Competencias:

comunicación oral y escrita
toma de decisiones
relaciones interpersonales
don de mando
integración de grupo
responsable
disponibilidad de horario
disciplina
habilidad de negociación

Sexo:

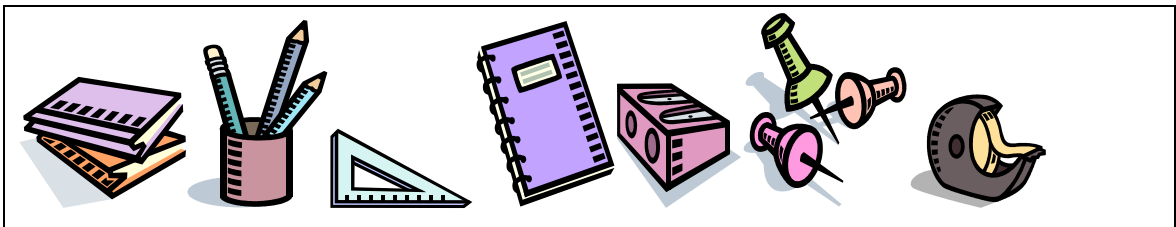
Masculino

Experiencia:

mínimo 6 años en el negocio

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Jefe de sala de ventas Código: 3-34

Departamento: Ventas

Cantidad Requerida para el Puesto: cuatro personas

Jornada Laboral: lunes a viernes de 8:00 a 6:00 p.m.

(Salas de venta) sábados de 9:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Atención personalizada de los clientes. Brindar un servicio de calidad.
Busca siempre la satisfacción del cliente.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente de ventas

Supervisa: vendedores de mostrador.

Responsabilidades

Económica: dinero en efectivo de las ventas del día, cheques, mercadería, mobiliario, equipo de oficina, computadora, caja chica de la sala.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
facturas emitidas y reportes de ventas diarios.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Responsabilidad en contacto con el público: ALTA
ya que Trabaja directamente con los clientes, por lo cual debe tener cuidado para dar un excelente servicio.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 100% en la sala de ventas.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario: 50%
Variado: 90%
Intelectual: 50%
Físico: 20%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: regular
en el uso y manejo del equipo: alta
en las instalaciones de la empresa: regular
en el servicio al cliente: alta

Salud y seguridad: no corre riesgos de ningún tipo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza 50% sentado y el otro 50% esta en los mostradores supervisando al personal o atendiendo a algún cliente.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, personal encargado de promociones para las salas de ventas (impulsadoras), bancos del sistema, clientes mayoristas y cliente de detalle.

Principales Actividades:

- Planificar el trabajo diario a realizar.
- Atención personalizada a los clientes que visitan la salas de ventas.
- Coordina junto con las impulsadoras el tipo de promoción de los productos.
- Se encarga de definir la cuota para cada vendedora.
- Reportar a diario las ventas.
- Elaborar los informes de venta y facturas para enviarlos a contabilidad.
- Tener conocimientos de todas las actividades que desempeña su personal para poder sustituirlos en cualquier momento.
- Se encarga de planificar los horarios de refacción, almuerzo para el personal.
- Cambio de precios, ingreso de ofertas y descuentos al sistema.
- Dar a conocer todos los productos existentes.
- La presentación de la sala de ventas debe de ser impecable, limpia, ordenada y decorada.
- Verificar las existencias de productos y cambios de precios si los hubieran.
- Aviso de ofertas, descuentos a clientes mayoristas.
- Realizar cotizaciones.
- Revisión de facturas para pedidos muy grandes.

- Control de horas extras.
- Elaboración de transferencias de mercadería a bodega.
- Otras actividades que el puesto requiera.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

estudios a nivel diversificado.
estudios universitarios (mínimo un año).

Conocimientos específicos:

conocimiento de computación

Competencias:

comunicación oral y escrita

liderazgo alto

toma de decisiones

relaciones interpersonales

don de mando

integración de grupo

responsable

disponibilidad de horario

disciplina

Sexo:

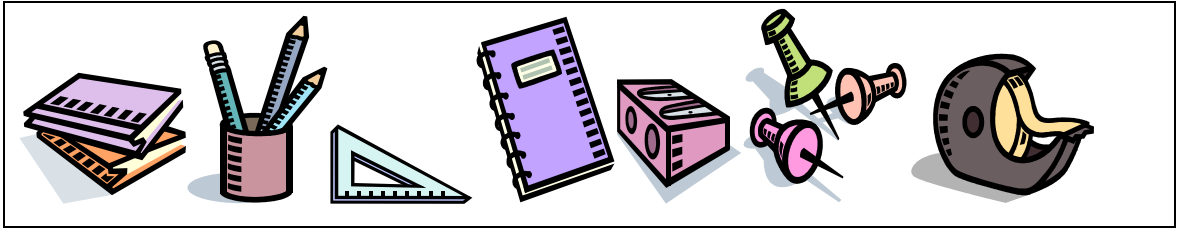
femenino

Experiencia:

mínimo 1 año

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Encargado de Jurídico Código: 2-242

Departamento: Administrativo

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Representa a la empresa en todo lo relacionado con asuntos legales.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente administrativo

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
documentos de demandas por parte de clientes o personal de la empresa.

papeles en trámite.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 50% en la oficina y el otro 50% en juzgados, registro de propiedad.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario: 10%
Variado: 90%
Intelectual: 100%
Físico: 10%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

en el servicio al cliente: alta

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista
- Intoxicaciones
- De los nervios

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza 50% sentado y el otro 50% de un lugar a otro.

Exigencias emocionales: Contacto con personal de la empresa, proveedores, juzgados, bancos del sistema, clientes mayoristas y distribuidores.

Principales Actividades:

- Brinda apoyo y asesoría a la empresa si hubiera alguna demanda por parte de algún cliente o un proveedor.
- Presenta demandas de clientes morosos.
- Solución a las demandas por parte del personal de la empresa.
- Realiza todos los trámites legales de la empresa.
- Presentarse en los juzgados para la solución de las demandas y demandantes.
- Preparación de papelería para la venta de algún inmueble.
- Otras actividades que su jefe le imponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

profesional en el ramo de la abogacía.

Conocimientos específicos:

bilingüe
conocimientos de las leyes guatemaltecas
conocimiento en el procedimiento de trámites
legales.
dominio de programas de Microsoft Office

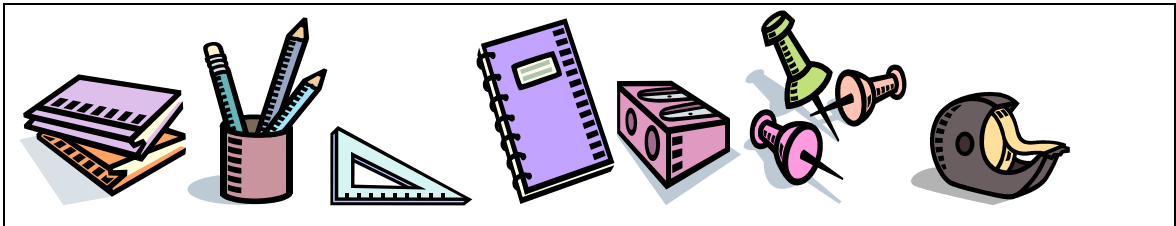
Competencias:

comunicación oral y escrita
liderazgo alto
toma de decisiones
relaciones interpersonales
don de mando
integración de grupo
responsable
disponibilidad de horario
disponibilidad para viajar
disciplina

habilidad de negociación
vehículo indispensable
Sexo: masculino
Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería “x”

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Auditor Código: 4-413

Departamento: Administrativo

Cantidad Requerida para el Puesto: 10

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Control y verificación de entrada y salida de mercadería.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente administrativo

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario. Del ingreso y salida de mercadería.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 100% en el área de trabajo.

Ambiente: iluminación: Excelente

ventilación: Excelente

limpieza: Excelente

trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario: 100%

Variado: 20%

Intelectual: 70%

Físico: 100%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

en el servicio al cliente: alta

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza moviéndose de un lugar a otros, no tiene lugar fijo.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa,

Principales Actividades:

- Encargado de los inventarios de bodega y salas de ventas.
- Verifica todo el producto terminado que ingresa a bodega de producto terminado.
- Revisión de facturas (cuando el pedido es muy grande).
- Inspección de mercadería en mal estado y devoluciones de mercadería, elabora las notas de devolución y de cambio de mercadería (aprobación).
- Control de la salida y entrada de mercadería.

- Verifica y certifica junto con el jefe de sala de ventas el cierre de caja y las ventas del día.
- Elabora reportes semanalmente a su jefe inmediato sobre sus actividades.
- Encargado de velar porque todas las transacciones de mercadería se realicen conforme las políticas de la empresa.
- Otras actividades que su jefe inmediato disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

perito contador o bachiller en ciencias y letras.

Conocimientos específicos: conocimiento de computación (básico)

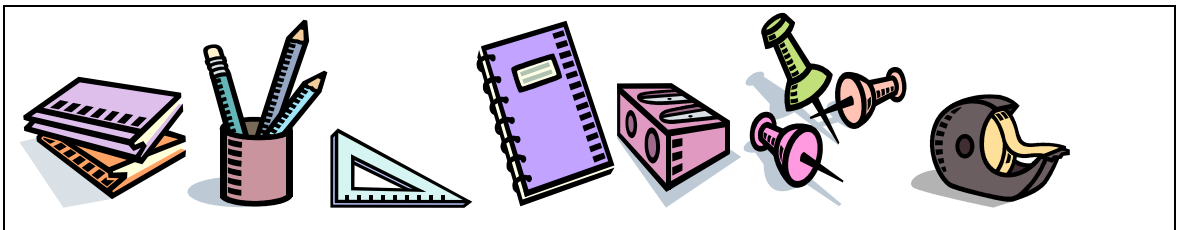
Competencias: comunicación oral y escrita
relaciones interpersonales
integración de grupo
responsable
disponibilidad de horario
disciplina
servicio al cliente interno

Sexo: masculino o femenino

Experiencia: mínimo 1 año

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Asistente de Compras Código: 3-3416

Departamento: Compras

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Asistir al jefe de compras y atender a los proveedores.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: jefe de compras

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario. Equipo de oficina.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña en un 50% en la oficina y el otro 50% visitando a proveedores.

Ambiente: iluminación: Excelente

ventilación: Excelente

limpieza: Excelente

trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario:	10%
Variado:	90%
Intelectual:	100%
Físico:	25%

Riesgo De Trabajo:

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

en el servicio con los proveedores: alta

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza 50% sentado y el otro 50% de un lugar a otro.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, proveedores.

Principales Actividades:

- Atender a los proveedores si el jefe de compras no los puede atender.
- Realización de las órdenes de compra según necesidades del producto.
- Revisión de inventarios.
- Realización de estudios de productos que ingresan.
- Estar al día en los productos innovadores referentes a la actividad de la empresa.
- Solicitar material promocional para la empresa.
- Se encarga de elaborar cartas para los proveedores.
- Elabora memos para los jefes de área.
- Cotizar precios de productos.
- Cerrar fechas de créditos.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

bachiller

estudios Universitarios (3er. Año mínimo)

Conocimientos específicos:

bilingüe

conocimientos de computación

conocimientos básicos de importaciones

Competencias:

comunicación oral y escrita

relaciones interpersonales

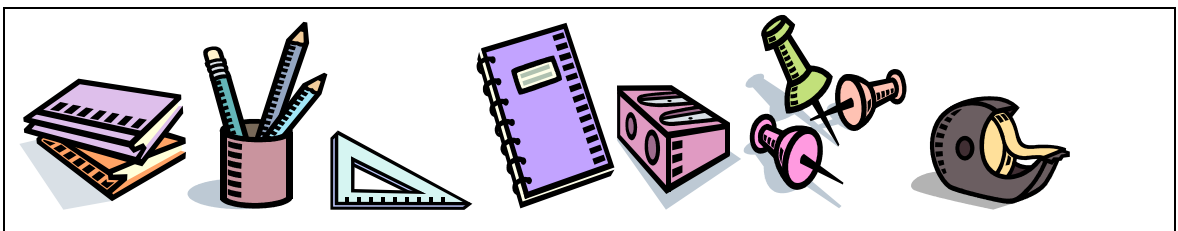
responsable
disponibilidad de horario
disciplina
habilidad de negociación
vehículo indispensable
masculino o femenino
mínimo 1 año.

Sexo:

Experiencia:

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Asistente de Contabilidad Código: 4-41211

Departamento: Administrativo

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Es un puesto operativo, esta encargado del registro y control de todas las operaciones contables de la empresa.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: contador General

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadora, caja chica.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.

libros de contabilidad.

estados financieros.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 100% en la oficina.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario: 100%

Variado: 25%

Intelectual: 75%

Físico: 10%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

Salud y seguridad:

no hay riesgos.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza 100% sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa.

Principales Actividades:

- Asistir al contador General.
- Registro de las operaciones contables de la empresa.
- Digitación en el sistema de todas las operaciones contables.
- Control y revisión de los libros de contabilidad y estados financieros. Además de mantenerlos al día.
- Revisar las cuentas por pagar.
- Revisar las cuentas por cobrar.
- Emisión de cheques para pago de proveedores, servicios de otras empresas, mantenimiento, gastos, entre otros.
- Encargado de las chequeras de la empresa.
- Codificar facturas de caja chica.
- Encargado de caja chica.
- Codificar facturas de proveedores.
- Codificar otros ingresos.
- Archivar la papelería proveniente de las salas de ventas.
- Llevar la cuenta corriente de los gastos en las salas de ventas.
- Elaborar partidas de ajustes contables.
- Revisar y verificar las cuentas de planilla.
- Otras actividades que su jefe inmediato le imponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

perito contador.

Conocimientos específicos:

conocimientos de computación
conocimiento de inventarios, libros de contabilidad, órdenes de trabajo, conocimiento de impuestos y leyes fiscales.

Competencias:

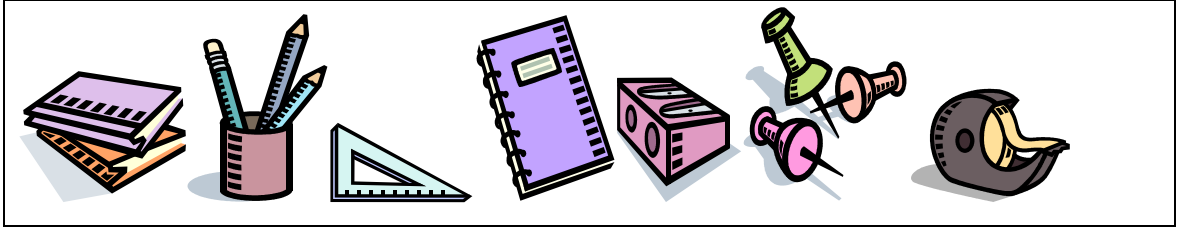
comunicación oral y escrita
toma de decisiones
relaciones interpersonales
integración de grupo
responsable
disponibilidad de horario
disciplina

Sexo: masculino

Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Asistente de Créditos Código: 4-4215

Departamento: Créditos

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Asistir al jefe de créditos.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: jefe de créditos.

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadora.

Por información: manejo de documentos de alta confiabilidad.

papelería de clientes.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 100% en la oficina.

Ambiente: iluminación: Excelente
ventilación: Excelente
limpieza: Excelente

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

Salud y seguridad: no hay riesgos.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza 100% sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa y con los clientes que tienen crédito en la misma.

Principales Actividades:

- Recepción y revisión de papelería de los clientes nuevos.
- Recepción y revisión de la papelería de los clientes que envía las vendedoras de las salas de ventas.
- Autorización de pedidos pequeños y créditos menores.
- Revisión de la cartera cada semana y elaborar los informes correspondientes a su jefe inmediato.
- Elaboración de las cartas a los clientes morosos.
- Atender a los clientes.
- Programar las rutas de cobro.
- Digitalización de la información sobre clientes nuevos.
- Actualizar constantemente y corroborar la información de la cartera crediticia.
- Archivar la papelería de los clientes.
- Verificar junto con los vendedores el crédito disponible para los clientes, para evitar exceder su límite.
- Otras actividades que su jefe disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:	perito contador o bachiller.
Conocimientos específicos:	conocimientos de computación conocimiento de contabilidad inglés intermedio
Competencias:	comunicación oral y escrita toma de decisiones relaciones interpersonales

Relaciones Jerárquicas

Reporta: jefe de cómputo

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora, servidor.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.

planillas

códigos de acceso principales de la empresa.

estadísticas de ventas por vendedor.

códigos de productos.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 50% en la oficina y el otro 50% asistiendo a las salas de venta.

trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 75%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza de un lugar a otro.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes y con proveedores.

Principales Actividades:

- Codificación de todos los productos.
- Codificación del personal que labora en la empresa.
- Digitalización de los datos de ventas diarios por vendedor y por sala de ventas.
- Dar mantenimiento preventivo a todas las máquinas.
- Visitar las salas de ventas para revisión del sistema y de las máquinas.
- Autoriza las impresiones de los vendedores.
- Elabora cotizaciones para compra de equipo, cuando le sea solicitado.

- Capacitar al personal nuevo para el uso del sistema dentro de la empresa.
- Controla el uso de Internet dentro de la empresa.
- Hacer copias de archivos del servidor a disco compacto cada semana.
- Vacunar mensualmente los programas de cómputo que se utilizan en la empresa.
- Control del uso adecuado de las máquinas.
- Otras actividades que su jefe inmediato le imponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

bachiller en computación.
estudios universitarios en carrera afín.

Conocimientos específicos:

conocimientos en programación
inglés intermedio

Competencias:

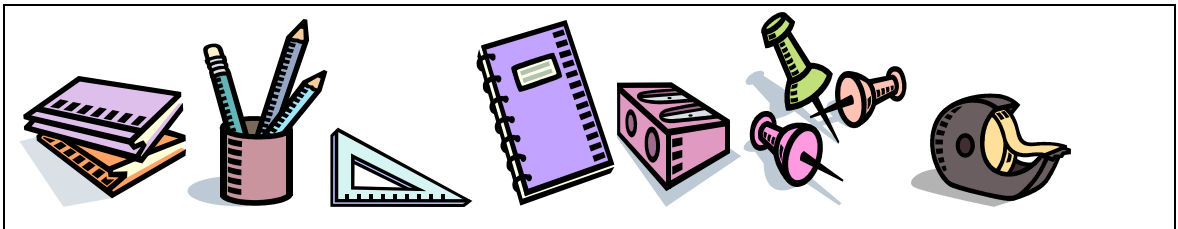
comunicación oral y escrita
toma de decisiones
relaciones interpersonales
integración de grupo

responsable
disponibilidad de horario
disciplina

Sexo: masculino
Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Encargado de planillas Código: 4-41215

Departamento: Contabilidad

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.

sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Lleva el control de todo lo relacionado con el pago de prestaciones y control del personal de la empresa.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: jefe de contabilidad

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadora.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
planillas

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña 100% en la oficina.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 75%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

Salud y seguridad:

no hay ningún tipo de riesgo.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa.

Principales Actividades:

- Control de las tarjetas del personal de la empresa.
- Pago de la planilla
- Control del personal que esta suspendido por el IGSS
- Control del personal enfermo
- Recepción de la papelería del personal que labora en las salas de ventas.
- Archivo de los expedientes de cada empleado.
- Programación de vacaciones.
- Elaboración de certificados para el IGSS.
- Encargado de los trámites de carné del IGSS, IRTRA.
- Elaboración de cheques para pago de planilla (no los firma).
- Cálculo de vacaciones, aguinaldo, bono 14.
- Preparación de la planilla con el banco para el pago de la misma.

- Otras actividades que su jefe le imponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

perito contador

Conocimientos específicos: conocimientos en programación

Competencias: comunicación oral y escrita

toma de decisiones

relaciones interpersonales

integración de grupo

responsable

disponibilidad de horario

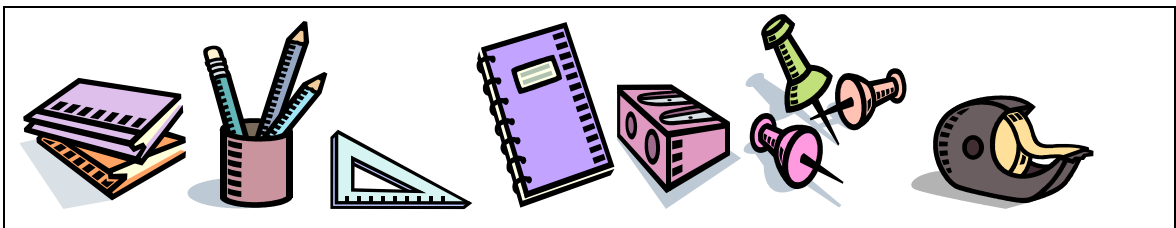
disciplina

Sexo: masculino

Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Encargado de caja y facturación Código: 4-41214

Departamento: Contabilidad

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 7:00 a 6:00 p.m.
sábados de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Se encarga del cobro en efectivo de las facturas emitidas durante el día y del control de las mismas. Así como la recepción del dinero que lleve el cobrador.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: jefe de contabilidad

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora, dinero en efectivo, cheques.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
facturas.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 100% en su área de trabajo.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 50%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

contacto con el cliente: alta

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes y con proveedores.

Principales Actividades:

- Emisión de facturas de los clientes.
- Realizar el reporte diario de caja.
- Imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día, incluido el dinero en efectivo, cheques o pagos con tarjetas de crédito.
- Debe de facturar, previa verificación de lo siguiente: existencia del producto, no sobrepase el pedido con el despacho, precios a clientes especiales, descuentos o bien si es crédito.
- Emitir reportes de facturación diarios, semanales y mensuales.
- Traslado a contabilidad de copia de las facturas emitidas a los clientes.
- Hacer depósito del dinero en efectivo y cheques que traiga el cobrador.
- Elaborar reporte de cobros hechos por el mensajero y mandar una copia a créditos.
- Otras actividades que su jefe inmediato disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico:

perito contador o bachiller.

estudios universitarios en carrera afín.

Conocimientos específicos:

conocimientos en computación
dominar el sistema de facturación
manejo de números y cuentas

Competencias:

comunicación oral y escrita
toma de decisiones
relaciones interpersonales
integración de grupo
responsable
disponibilidad de horario
disciplina

Sexo:

masculino o femenino

Experiencia:

mínimo 1 años

Fecha: _____

Analista: _____

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
papelería recibida de proveedores o clientes.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 100% en su área de trabajo.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario:	100%
variado:	25%
intelectual:	25%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentado.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes, cobradores y con proveedores.

Principales Actividades:

- Recepción de las llamadas telefónicas, distribuyéndolas a cada persona solicitada.
- Salida de llamadas cuando algún jefe lo requiera.
- Control de llamadas entrantes y salientes.
- Recepción de documentos, así como la distribución correcta.
- Atender a los clientes, proveedores, cobradores y personal en proceso de selección dentro de la empresa.
- Entrega los cheques a proveedores especificando el día y la hora para que puedan pasar a recogerlos.
- Atender llamadas internas.
- Otras actividades que su jefe disponga.

2. Perfil del candidato

Nivel académico: secretaria bilingüe.

Conocimientos específicos: conocimientos en atención al cliente
inglés intermedio

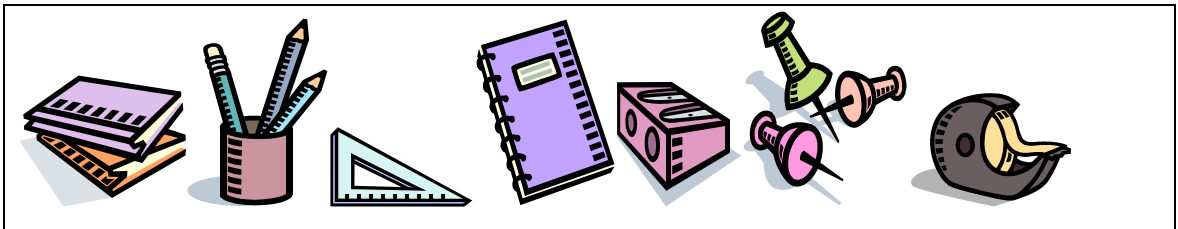
Competencias: comunicación oral y escrita
buena presentación
relaciones interpersonales
integración de grupo
responsable, agradable
disponibilidad de horario

sexo: femenino

Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. *Descripción del Puesto*

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Secretaria de Gerencia Código: 4-411

Departamento: Gerencia General

Cantidad Requerida para el Puesto: una persona

Jornada Laboral: lunes a viernes de 8:00 a 5:00 p.m.
sábados de 8:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Organizar el trabajo establecido por el Gerente General, verificando que este sea realizado de forma rápida y eficaz; y ser el canal de comunicación para trasladar información, mensajes y otros a todo el personal.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente General

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora, fax, teléfono.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
es un puesto de alta confianza.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 100% en la oficina.
trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 50%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

Salud y seguridad: riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza sentada.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes y con proveedores.

Principales Actividades:

- Planificar, organizar, coordinar, ejecutar el trabajo asignado.
- Coordinar trabajos especiales y actividades varias del gerente general.
- Velar por la adecuada comunicación entre el gerente general y el demás personal.
- Controlar la correspondencia tanto enviada como recibida.
- Atender las llamadas telefónicas de la gerencia.
- Llevar un control de la agenda del gerente general.
- Atender a las personas que visitan al gerente general.
- Proponer y participar en el desarrollo de nuevas herramientas de trabajo para el mejoramiento de las actividades secretariales.
- Apoyo a la gerencia
- Programación de citas para el gerente general.

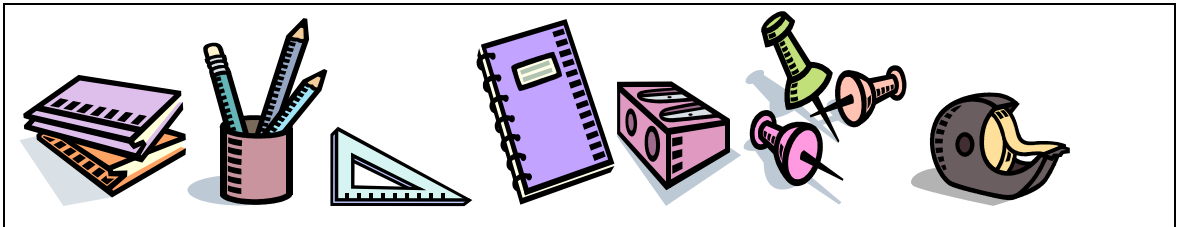
- Elaboración de cartas y memos.
- Envío de fax y correos.

2. Perfil del candidato

Nivel académico: Secretaria Bilingüe
Conocimientos específicos: Conocimientos en programación
Inglés
Competencias: Comunicación oral y escrita
Relaciones interpersonales
Sexo: Femenino
Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Vendedor de Telemarketing Código: 4-4223

Departamento: Ventas

Cantidad Requerida para el Puesto: quince

Jornada Laboral: lunes a viernes de 8:00 a 6:00 p.m.
sábados de 9:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Ventas por teléfono. Crecimiento de la cartera de clientes.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente de ventas.

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: mobiliario, equipo de oficina, computadora, teléfono.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
cartera de clientes.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 75 % en la oficina y el otro 25% visitando a clientes que lo soliciten.
trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 75%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

con el cliente: alta. Es contacto lineal.

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista
- garganta

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza 75% sentada y 25% de un lugar a otro.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes y con proveedores.

Principales Actividades:

- Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que el cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.
- Consolidación de cartera de clientes.
- Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
- Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.
- Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Concertación de visitas.
- Dar un excelente servicio, para que el cliente siempre este satisfecho.
- Buscar clientes nuevos.
- Comunicarse constantemente con el cliente para verificar si su pedido llegó a tiempo, si la mercadería llegó completa o si tiene algún comentario u observación.
- Comunicarse al menos una vez por semana con el cliente para darle seguimiento a su ficha registrada.
- Informar a los clientes sobre cualquier promoción, descuento, rebaja o cambio de precio.
- Elaboración de cotizaciones. (Al menos 5 por día)
- Dar prioridad a clientes mayoristas cuando salga alguna promoción.
- Elaborar reporte diario de las llamadas efectuadas en la jornada de trabajo e indicar cuales fueron efectivas, cuantas cotizaciones se hicieron y cuántas ventas se efectuaron.

2. Perfil del candidato

Nivel académico: bachiller

Conocimientos específicos: conocimientos en computación

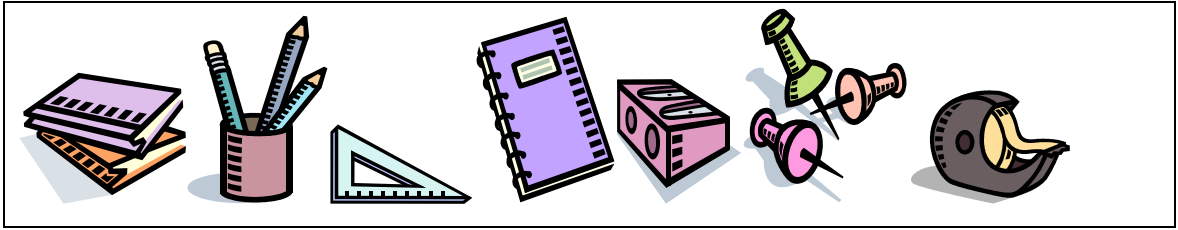
Competencias: comunicación oral y escrita
relaciones interpersonales
integración de grupo
responsable, bonita voz
disponibilidad de horario
disciplina

Sexo: masculino o femenino

Experiencia: mínimo 2 años en ventas

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Vendedor Local Código: 5-522

Departamento: Ventas

Cantidad Requerida para el Puesto: tres personas

Jornada Laboral: lunes a viernes de 8:00 a 6:00 p.m.
sábados de 9:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Planificar el trabajo diario a realizar. Atención personalizada de los clientes. Dar a conocer el producto en todo el segmento asignado para colocar el producto a vender.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente de ventas

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: efectivo, cheques, facturas, recibos, pedidos.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.

Responsabilidad en discreción: No divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 10% en la oficina y el otro 90% de un lugar a otro por su puesto.
trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 75%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

con los clientes: alta

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)

- De la piel
- Cortaduras
- De la vista
- Garganta
- Expuesto a ser víctima de la delincuencia.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza de un lugar a otro.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes y con proveedores.

Principales Actividades:

- Atender en todo momento a los clientes.
- Dar a conocer todos los productos existentes por medio de un catálogo.
- Verificar las existencias de productos y cambios de precios si lo hubiera.
- Atención personalizada con los clientes.
- Realizar cotizaciones.
- Promover el producto en todo momento.
- Efectuar liquidaciones de cobros diarios.
- Prospección y captación de otros clientes.
- Consolidación de cartera de clientes.
- Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
- Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.

- Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Concertación de visitas.
- Preparación de ofertas y presupuestos.
- Coordina con las impulsadoras las promociones a realizar.
- Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.
- Velar porque los pedidos de los clientes lleguen siempre a tiempo, completos y sin ningún problema y corroborar con el cliente si está satisfecho con la entrega del mismo.
- Crear estrategias de ventas para lograr posicionar el producto en el mercado y establecer nuestra imagen y marca en las mentes de los consumidores.

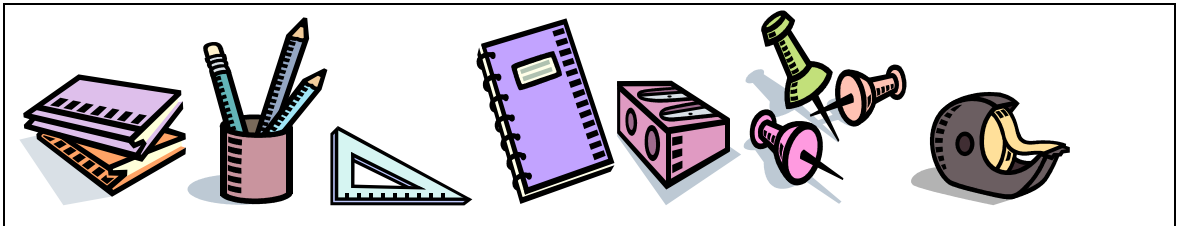
2. Perfil del candidato

Nivel académico:	estudios a nivel diversificado. estudios universitarios (mínima un año).
Conocimientos específicos:	conocimientos en computación inglés intermedio conocimiento de estrategias de ventas
Competencias:	comunicación oral y escrita toma de decisiones relaciones interpersonales integración de grupo responsable

disponibilidad de horario
disciplina
vehículo indispensable
Sexo: masculino
Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Vendedor Departamental Código: 5-5222

Departamento: Ventas

Cantidad Requerida para el Puesto: tres personas

Jornada Laboral: lunes a viernes de 8:00 a 6:00 p.m. (viaja)
sábados de 9:00 a.m. a 13:00 p.m. (oficina)

Función Principal

Planificar el trabajo diario a realizar. Atención personalizada de los clientes. Dar a conocer el producto en todo el segmento asignado para colocar el producto a vender. A nivel departamental.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: gerente de ventas

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: efectivo, cheques, facturas, recibos, pedidos.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 10% en la oficina y el otro 90% de un lugar a otro por su puesto.
trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 75%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

con los clientes: alta

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista
- Garganta
- Expuesto a ser víctima de la delincuencia.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas: el trabajo lo realiza de un lugar a otro.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes y con proveedores.

Principales Actividades:

- Atender en todo momento a los clientes.
- Dar a conocer todos los productos existentes por medio de un catálogo.
- Verificar las existencias de productos y cambios de precios si lo hubiera.
- Atención personalizada con los clientes.
- Realizar cotizaciones.
- Promover el producto en todo momento.
- Efectuar liquidaciones de cobros diarios.
- Prospección y captación de otros clientes.

- Consolidación de cartera de clientes.
- Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
- Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.
- Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Concertación de visitas.
- Preparación de ofertas y presupuestos.
- Coordina con las impulsadoras las promociones a realizar.
- Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.
- Velar porque los pedidos de los clientes lleguen siempre a tiempo, completos y sin ningún problema y corroborar con el cliente si está satisfecho con la entrega del mismo.
- Crear estrategias de ventas para lograr posicionar el producto en el mercado y establecer nuestra imagen y marca en las mentes de los consumidores.

2. Perfil del candidato

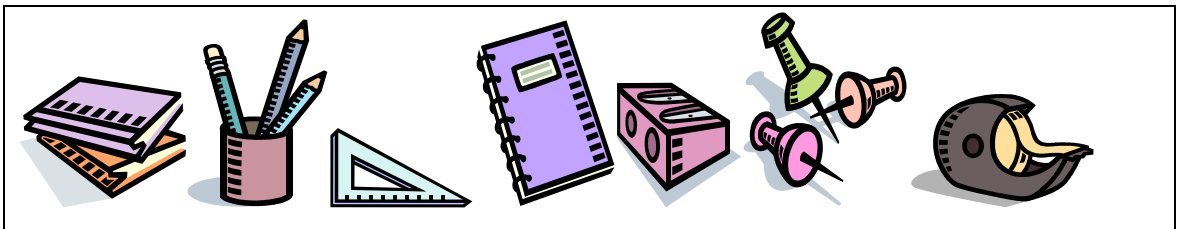
Nivel académico:	estudios a nivel diversificado. estudios universitarios (mínima un año).
Conocimientos específicos:	conocimientos en computación inglés intermedio conocimiento de estrategias de ventas
Competencias:	comunicación oral y escrita

toma de decisiones
relaciones interpersonales
integración de grupo
responsable
disponibilidad de horario
disponibilidad de viajar
disciplina
vehículo indispensable

Sexo: masculino
Experiencia: mínimo 2 años

Fecha: _____

Analista: _____



Librería y Papelería "X"

1. Descripción del Puesto

Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto: Vendedor de mostrador Código: 5-5211

Departamento: Ventas

Cantidad Requerida para el Puesto: 4 por cada sala de ventas

Jornada Laboral: lunes a viernes de 8:00 a 6:00 p.m.
sábados de 9:00 a.m. a 13:00 p.m.

Función Principal

Encargada de realizar la venta de productos a través del mostrador, siendo responsable de la imagen de la empresa y de quienes trabajan en ella brindando un servicio de calidad. Atención personalizada de los clientes. Dan a conocer la diversidad de los productos que se venden en la sala de ventas.

Relaciones Jerárquicas

Reporta: jefe de sala de ventas

Supervisa: ninguno

Responsabilidades

Económica: efectivo, cheques, mercadería o producto.

En bienes: equipo y mobiliario como computadora, impresora, mostrador, bancos, sillas.

Por información: manejos de documentos de alta confiabilidad.
facturas, recibos, pedidos, transferencias.

Por salir a entregar mercadería.

Responsabilidad en discreción: no divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

Responsabilidad en contacto con el público: trabaja directamente con los clientes, debe de tener cuidado para dar un excelente servicio.

Condiciones de Trabajo

Entorno físico: el trabajo lo desempeña un 100% en la sala de ventas.
trabajo bajo presión.

Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

rutinario: 100%

variado: 25%

intelectual: 25%

Riesgo De Trabajo:

en la integridad física: alta

en el uso y manejo del equipo: alta

en las instalaciones de la empresa: regular

en el servicio al cliente: alta

Salud y seguridad:

Riesgos de enfermedades o accidentes:

- Caídas
- Golpes
- Del oído (contaminación)
- De la piel
- Cortaduras
- De la vista
- Garganta
- Expuesto a ser víctima de la delincuencia.

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas:

Cargar: cajas de mercadería

Trasladar: pedidos a camionetas de traslado

Manejo de máquina: computadora para dar precios

Estar de pie: para realizar el trabajo cotidiano

Estar sentado: para platicar con algún cliente muy especial o importante

Agachado: buscando mercadería en lugares bajos

Inclinado: eventualmente

Trasladarse fuera: para entregar algún pedido.

Exigencias emocionales: contacto con personal de la empresa, clientes y con proveedores.

Principales Actividades:

- Dar a conocer la diversidad de productos que se venden en la tienda.
- Atención personalizada con los clientes.
- Brindar un servicio de calidad.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Mantener el área de ventas limpia.
- Acomodar la mercadería.
- Colocar precio a todos los productos en venta.
- Elaboración de transferencias de mercadería a bodega central.
- Conseguir mercadería en otras sucursales.
- Facturar la mercadería y despachar en ese instante.
- Limpiar la mercadería y las estanterías.
- Si el cliente lo requiere llevar el pedido a transportes extraurbanos.

- Saber tratar a la gente y comportarse de manera atenta.
- Conocer el producto en venta y las diferentes marcas de cada producto.

2. Perfil del candidato

Nivel académico: estudios a nivel diversificado.

Conocimientos específicos:

conocimientos en computación

Competencias:

comunicación oral y escrita

relaciones interpersonales

integración de grupo

responsable

disponibilidad de horario

disciplina

Sexo: masculino o femenino

Experiencia: no indispensable

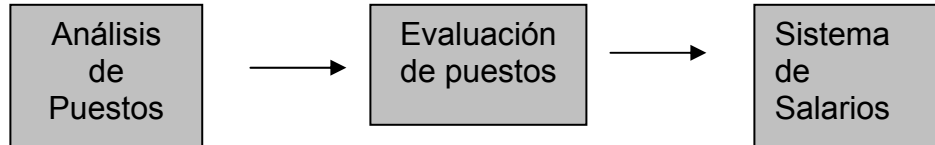
Fecha: _____

Analista: _____

4. EVALUACIÓN DE PUESTOS

El punto de partida para cualquier evaluación de puestos es el análisis de puestos, el presente análisis fue elaborado en el capítulo anterior en donde se describieron los términos de referencia de cada puesto.

Una evaluación de puestos consiste en analizar y clasificar con el fin de fijar los valores relativos de las tareas tomando en cuenta factores como capacidad, experiencia, responsabilidad; refiriéndose siempre a las funciones a desempeñar y no a las cualidades del operador y termina con una revisión final del sistema de sueldos. El procedimiento es:



La evaluación de puestos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Además solamente se puede reenumerar con justicia y equidad a los ocupantes de un puesto si se conoce su valor.

4.1 MÉTODO UTILIZADO PARA EVALUAR

Existen cuatro métodos para la determinación del valor de cada puesto:

- Escalonamiento de cargos
 - Categorías predeterminadas
 - Comparación por factores
 - Evaluación por puntos
- | | |
|---|------------------|
| } | No cuantitativos |
| } | Cuantitativos |

El método utilizado para el presente trabajo de graduación es el método de **Evaluación por puntos**. Es un método muy utilizado por las empresas, por ser objetivo y actualizado y presenta la primera escala concreta para medir el valor relativo de un puesto.

Es un método analítico porque se comparan los puestos mediante factores de evaluación y cuantitativo ya que se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos (conteo de puntos). Se compara cargo vrs. criterio.

Este método o técnica se basa en un trabajo previo de análisis de puestos y se debe de realizar los siguientes pasos.

4.1.1 Selección de factores

Son los mismos factores de las descripciones y especificaciones (perfil del puesto) anteriormente descritos.

La identificación de factores esta relacionada con los tipos de puestos que van a evaluarse. Cada factor debe de admitir una definición clara, al igual que una fácil comprensión de sus diversos grados. Son cuatro los grupos de factores a utilizar y 16 subfactores para poder evaluar: (ver Tabla I, Página 147)

1. Capacidades y habilidades

Exigencias de los puestos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.

2. Esfuerzo

Exigencias de los puestos en cuanto a las características físicas del ocupante.

3. Responsabilidad

Exigencias de los puestos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.

4. Condiciones de trabajo

Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el puesto.

Tabla I. Factores de Evaluación.

Factores de Evaluación
1. Capacidades y habilidades
Dominio del idioma inglés
Iniciativa
Educación y capacitación
Experiencia
2. Esfuerzo
Esfuerzo físico
Exigencias emocionales
3. Responsabilidad
Relaciones de trabajo
Documentación y reportes
Económica (material o equipo)
Seguridad e higiene ocupacional
Informaciones confidenciales
Supervisión
Calidad
Consecuencias del error
4. Condiciones de trabajo
Salud y seguridad (Exposición al riesgo)
Ambiente de trabajo

Fuente: Idalberto Chiavenato. **Administración de recursos humanos**, pág. 319

Se establecieron cinco grados para cada subfactor de acuerdo a lo establecido en las descripciones y especificaciones del puesto.

4.1.2 PONDERACIÓN DE FACTORES

Seguidamente de seleccionar los factores y subfactores se procede a ponderarlos de acuerdo con su importancia relativa. La ponderación consiste en asignar a cada uno de los factores de evaluación un peso porcentual de acuerdo a su importancia. Los porcentajes dados a los factores se realizaron en conjunto con cada jefe de departamento y se hizo una última revisión con el gerente general.

Los factores y subfactores que integran la escala representan el 100% de la puntuación, entonces a la escala se le asigna un valor que puede ser de 0 a 1000 puntos. Generalmente, para puestos operativos se utiliza una escala de 0 a 500 puntos y para puestos de nivel administrativo y ejecutivo, la escala es más amplia, de 0 a 1000 puntos.

Luego de valorar toda la escala, esta cantidad debe de dividirse, asignando un peso a cada factor de acuerdo a su importancia que se ha considerado, el factor mas importante se le asigna la mayor proporción, mientras que al menos importante la menor proporción. Seguidamente se divide el valor de cada factor entre los subfactores establecidos, la suma de los puntos de los factores y subfactores debe dar como resultado el valor total asignado a la escala. (Ver tabla II, Página 149)

Cuando han sido asignados los pesos a cada factor y subfactor, viene entonces la división del peso asignado entre los grados del factor otorgándole un valor menor al grado uno y un valor mayor al último grado del factor; la sumatoria del valor de los grados, debe dar como resultado el peso total asignado al factor. La asignación del valor de los grados puede realizarse por: Progresión aritmética, geométrica y arbitraria.

Tabla II. Sistema de clasificación y valoración de los puestos

Factores	Puntaje máximo asignado	Porcentaje (%)
CAPACIDADES Y HABILIDADES		
Dominio del idioma inglés	40	4
Iniciativa	110	11
Educación y capacitación	125	12.5
Experiencia	125	12.5
Subtotal puntaje	400	40
ESFUERZO		
Esfuerzo físico	40	4
Exigencias emocionales	60	6
Subtotal Puntaje	100	10
RESPONSABILIDAD		
Relaciones de trabajo	25	2.5
Documentación y reportes	25	2.5
Económica	50	5
Seguridad e higiene ocupacional	50	5
Manejo de información ocupacional	50	5
Supervisión	50	5
Calidad	75	7.5
Consecuencias del error	75	7.5
Subtotal Puntaje	400	40
CONDICIONES DE TRABAJO		
Exposición al riesgo	40	4
Ambiente de trabajo	60	6
Subtotal Puntaje	100	10
PUNTAJE TOTAL	1000	100%

A continuación se presentan el sistema de clasificación de factores por puntos y el grado de los mismos:

a) CAPACIDADES Y HABILIDADES

Define los grados de preparación por parte del ocupante del puesto, los que ha obtenido estudiando y lo que ha aprendido a través del tiempo.

Tabla III. Dominio del Idioma Inglés.

Dominio del Idioma Inglés		
Grado	Puntaje	Descripción
A	8	Inglés Instrumental
B	16	Comprensión y lectura del idioma a nivel técnico (manuales y reportes)
C	24	Comprensión y lectura del idioma inglés con expresión oral básica
D	32	Dominio Oral y escrito del idioma inglés a nivel intermedio
E	40	Dominio avanzado del idioma inglés tanto oral como escrito

Tabla IV. Iniciativa

Iniciativa		
Grado	Puntaje	Descripción
A	22	Seguir e interpretar procedimientos establecidos
B	44	Elegir entre varios procedimientos y aplicar su criterio para resolver situaciones imprevistas
C	66	Establecer metodologías de trabajo e interpretar las políticas generales
D	88	Aplicar políticas generales a nivel dirección, ejecución y control de procesos
E	110	Tomar decisiones y planificar a corto, mediano y largo plazo

Tabla V. Educación y Capacitación

Educación y Capacitación		
Grado	Puntaje	Descripción
A	25	Tercer año aprobado de Enseñanza secundaria
B	50	Bachillerato o perito contador
C	75	Diplomado (técnico)
D	100	Licenciatura
E	125	Maestría o postgrado

Tabla VI. Experiencia

Experiencia		
Grado	Puntaje	Descripción
A	25	Menos de un año
B	50	De un año
C	75	De dos años
D	100	De tres años
E	125	De cinco años en adelante

Tabla VII. Esfuerzo Físico

Esfuerzo Físico		
Grado	Puntaje	Descripción
A	8	El trabajo se realiza sentado y se requiere de concentración mental y visual
B	16	La mayoría del trabajo lo realiza sentado y pocas veces de pie, requiere de una alta concentración mental y visual
C	24	La mayoría del trabajo lo realiza parado y pocas veces sentado, las posiciones de trabajo son incómodas, se requiere de alta concentración mental y visual.
D	32	El trabajo lo realiza de pie y ocasionalmente sentado, hay que bajar y subir gradas, las posiciones de trabajo son incómodas, se requiere de concentración mental y visual
E	40	El trabajo lo realiza de pie y requiere de concentración

Tabla VIII. Exigencias Emocionales

Exigencias Emocionales		
Grado	Puntaje	Descripción
A	12	Contacto con el personal de la empresa
B	24	Contacto con personal de la empresa, la supervisión es estrecha, trabajo bajo presión
C	36	Contacto con personal de la empresa y con los clientes, en ocasiones con proveedores, se cambia continuamente de actividad, trabajo bajo presión
D	48	Contacto con personal de la empresa, con proveedores y en ocasiones con los clientes, trabajo bajo presión, se cambia continuamente de actividad.
E	60	Contacto con el personal de la empresa, con proveedores, clientes, trabajo bajo presión.

Tabla IX. Relaciones de Trabajo

Relaciones de Trabajo		
Grado	Puntaje	Descripción
A	5	No tiene relación con otros puestos de trabajo, no supervisa a ninguna persona
B	10	Tiene relación con puestos externos, el contacto con los clientes es baja al igual que con los proveedores y poca relación puestos internos, no supervisa a nadie
C	15	Tiene relación con puestos internos, tiene a su cargo la supervisión de personal, el contacto con los clientes es alta y baja con los proveedores
D	20	Tiene relación con puestos internos, tiene a su cargo supervisión de personal, el contacto con los clientes es baja y alta con los proveedores
E	25	Tiene a su cargo supervisión de personal, y su relación con los clientes es alta al igual que con los proveedores.

Tabla X. Documentación y reportes

Documentación y Reportes		
Grado	Puntaje	Descripción
A	5	No maneja información
B	10	Entrega y recolección de documentos
C	15	Información técnica, reportes diarios
D	20	Registro de datos que sirven para controlar el pago de salarios, registro de datos que sirven para controlar los costos y precios de ventas
E	25	Registro de datos de los estados financieros de la empresa, contabilidad y auditoría

Tabla XI. Ponderación del factor Bienes y Valores

Bienes y Valores		
Grado	Puntaje	Descripción
A	10	Equipo de seguridad, herramienta básica.
B	20	Equipo de seguridad, herramienta completa.
C	30	Equipo sofisticado (beeper, teléfono, celular, computadoras, impresoras, etc.), mobiliario y equipo de oficina. Manejo de dinero en efectivo.
D	40	Herramienta, mobiliario y equipo de laboratorio, mobiliario y equipo de centro de capacitación, vehículos. Manejo en efectivo y cheques.
E	50	Cuentas monetarias en bancos, dinero en efectivo, cheques, giros, materiales y equipos.

Tabla XII. Seguridad e higiene Industrial

Considera la responsabilidad derivada de los trabajadores en todos los puestos laborales, es decir mantenerse en el más alto grado de bienestar físico, mental y social.

Seguridad e Higiene Ocupacional		
Grado	Puntaje	Descripción
A	10	No utiliza equipo de protección, ya que no corre ningún tipo de riesgo.
B	20	Pocas veces esta expuesto a riesgos como enfermedades por ruido, contaminación, caídas
C	30	En ocasiones esta expuesto a peligros eléctricos o subir y bajar gradas y expuesto a enfermedades ocupacionales
D	40	Esta expuesto a peligros eléctricos
E	50	Esta expuesto a trabajar bajo todo tipo de riesgo

Tabla XIII. Manejo de Información Confidencial

Manejo de Información Confidencial		
Grado	Puntaje	Descripción
A	0	No maneja información
B	50	maneja información confidencial

Tabla XIV. Supervisión

Supervisión		
Grado	Puntaje	Descripción
A	10	Supervisa a una o dos personas asignadas como asistentes
B	20	Responsabilidad por el resultado del trabajo de varias personas que están asignadas a cierta, actividad, proyecto, etc.
C	30	Responsabilidad por el resultado del trabajo de un grupo de personas que están asignadas a varias actividades en distintas actividades.
D	40	Responsabilidad por cada uno de los puestos de un departamento.
E	50	Responsabilidad por un todo, es decir el resultado de las actividades del personal de los diferentes departamentos que componen a la empresa.

Tabla XV. Calidad

Consiste en la responsabilidad del ocupante del puesto en lograr, mantener y mejorar la calidad de servicio hacia el cliente y los proveedores.

Calidad		
Grado	Puntaje	Descripción
A	15	No tiene contacto con los clientes ni con los proveedores, no presta servicio, solo desempeña sus actividades.
B	30	En ocasiones se relaciona con los clientes, pero no con los proveedores.
C	45	En ocasiones se relaciona con los proveedores y tiene alto contacto con los clientes.
D	60	Tiene alto contacto con los proveedores y en ocasiones con los clientes
E	75	Tiene alto contacto con los clientes y con los proveedores.

Tabla XVI. Consecuencias del error

Consecuencias del Error		
Grado	Puntaje	Descripción
A	15	Los errores no causan mayores daños a la empresa
B	30	Los errores incurren en costos de reposición, reparación del equipo y mano de obra ociosa.
C	45	Causan paro en la inmediata atención al cliente y la reparación es costosa.
D	60	Implica ya cantidades importantes para la empresa
E	75	Ya es representativo para la empresa

b) CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla XVII. Ambiente de trabajo

Ambiente de Trabajo		
Grado	Puntaje	Descripción
A	12	Inadecuado
B	24	Adecuado para la ventilación, iluminación pero no para el ruido, frío o calor.
C	36	No esta adecuado para la iluminación ni ventilación, pero sí esta adecuado para el calor, frío, etc.
D	48	Esta expuesto a las condiciones del clima.
E	60	Adecuado para la iluminación, ventilación así como para las condiciones del clima.

Tabla XVIII. Exposición al riesgo

Exposición al Riesgo		
Grado	Puntaje	Descripción
A	8	No esta expuesto a ningún tipo de riesgo
B	16	Pocas veces esta expuesto a riesgos como el ruido o aparatos eléctricos, gradas, etc.
C	24	En ocasiones está expuesto a riesgos como el ruido.
D	32	Esta expuesto a riesgos como el ruido y en ocasiones a los aparatos eléctricos, así como las gradas.
E	40	Esta expuesto a trabajar con aparatos eléctricos y las gradas.

4.1.3 MONTAJE DE LA ESCALA DE PUNTOS

Después de elaborar la ponderación de factores se procede a la atribución de valores numéricos (puntos) a diversos grados de cada factor y se utiliza una progresión Aritmética, esta hace que el valor de cada grado aumente ciento por ciento todas las veces, haciendo que la diferencia numérica entre los grados sea constante.

En las Tablas del III a la XVIII ya se atribuyeron esos valores numéricos a cada factor y los diversos grados.

4.1.4 EVALUACIÓN DE PUESTOS

Provistos de todos los datos necesarios para proceder a la evaluación de los diferentes puestos, se procedió a valorar uno por uno, tomando en cuenta el puesto en sí y no la persona que lo ocupa.

En la Tabla XIX y XX se presenta el resultado de la evaluación de los puestos, cuya estructura esta definida de la siguiente manera:

- Código del puesto
- Nombre del puesto
- Grado del puesto
- Factores y subfactores a evaluar (18)
 - Capacidades y habilidades
 - Responsabilidad
 - Condiciones de trabajo
 - Esfuerzo
- Suma total de puntos

Tabla XIX.

Evaluación de puestos de Papelería y Librería "La Lectura"										
Código	Puesto	Inglés	Iniciativa	Educación	Experiencia	Relaciones de trabajo	Documentos	Económica	Seguridad e Higiene O.	Punteo
1 12	Gerente General	40	110	125	125	25	25	50	10	510
1 123	Gerente de Ventas	32	88	100	100	20	20	30	10	400
1 1233	Gerente Administrativo	32	88	100	125	20	25	40	10	440
2 21	Jefe de compras	24	66	100	75	20	15	30	20	350
2 241	Jefe de Contabilidad	24	66	100	100	15	20	40	20	385
2 2419	Jefe de Créditos	24	66	100	100	15	20	40	20	385
3 31	Jefe de Cómputo	24	66	75	125	15	15	20	20	360
3 34	Jefe de sala	16	44	50	50	15	15	30	30	250
2 242	Encargado de Jurídico	8	44	100	75	10	15	20	30	302
4 413	Auditor	8	22	50	50	10	15	20	30	205
3 3416	Asistente de compras	16	22	50	50	10	15	30	20	213
4 41211	Asistente de Contabilidad	16	22	50	75	10	15	30	20	238
4 4215	Asistente de créditos	16	22	50	75	10	15	30	20	238
3 3416	Asistente de Computo	16	22	50	75	10	15	20	20	228
4 41215	Encargado de planillas	8	22	50	75	10	15	30	20	230
4 41214	Encargado de caja	8	22	50	50	10	15	30	20	205
4 422	Recepcionista	24	22	50	75	10	10	20	10	221
4 411	Secretaria de Gerencia	24	22	50	75	10	10	20	10	221
4 4223	V. telemarketing	16	44	50	75	10	15	20	20	250
5 522	Vendedor local	16	44	50	75	10	15	30	50	290
5 5222	Vendedor departamental	16	44	50	75	10	15	30	50	290
5 5211	Vendedor de mostrador	8	44	50	25	10	5	30	20	192

Tabla XX.

Evaluación de puestos de Papelería y Librería "La Lectura"										
Código	Puesto	Supervisión	Calidad	Error	Esfuerzo Físico	Exigencias Emocionales	Ambiente de trabajo	Salud y Seguridad	Manejo de Información	Punteo
1 12	Gerente General	50	75	75	8	60	60	8	50	386
1 123	Gerente de Ventas	40	45	60	8	36	60	8	50	307
1 1233	Gerente Administrativo	40	60	60	8	36	60	8	50	322
2 21	Jefe de compras	30	45	45	8	48	60	8	50	294
2 241	Jefe de Contabilidad	30	30	30	16	36	60	8	50	260
2 2419	Jefe de Créditos	30	45	45	16	48	60	8	50	302
3 31	Jefe de Cómputo	30	15	30	16	24	60	8	50	233
3 34	Jefe de sala	40	45	60	24	36	60	32	50	347
2 242	Encargado de Jurídico	20	15	60	24	24	24	32	50	249
4 413	Auditor	20	15	30	40	12	48	8	0	173
3 3416	Asistente de compras	20	30	30	16	24	24	8	0	152
4 41211	Asistente de Contabilidad	20	15	30	16	24	60	8	0	173
4 4215	Asistente de créditos	20	30	30	16	24	60	8	0	188
3 3416	Asistente de Computo	20	15	15	32	24	60	8	0	174
4 41215	Encargado de planillas	20	15	15	8	24	60	8	0	150
4 41214	Encargado de caja	20	15	15	8	24	60	8	0	150
4 422	Recepcionista	10	45	15	8	36	60	8	50	232
4 411	Secretaria de Gerencia	10	60	15	8	48	60	8	50	259
4 4223	V. telemarketing	10	45	30	8	36	60	8	50	247
5 522	Vendedor local	10	45	30	40	36	48	32	0	241
5 5222	Vendedor departamental	10	45	30	40	36	48	32	0	241
5 5211	Vendedor de mostrador	10	45	15	40	36	24	32	0	202

Tabla XXI. Punteo total de los puestos.

Evaluación de puestos de Papelería y Librería "X"				
Código	Puesto	Puntaje Tabla XIX	Puntaje Tabla XX	TOTAL
1 12	Gerente General	510	386	896
1 123	Gerente de Ventas	400	307	707
1 1233	Gerente Administrativo	440	322	762
2 21	Jefe de compras	350	294	644
2 241	Jefe de Contabilidad	385	260	645
2 2419	Jefe de Créditos	385	302	687
3 31	Jefe de Cómputo	360	233	593
3 34	Jefe de sala	250	347	597
2 242	Encargado de Jurídico	302	249	551
4 413	Auditor	205	173	378
3 3416	Asistente de compras	213	152	365
4 41211	Asistente de Contabilidad	238	173	411
4 4215	Asistente de créditos	238	188	426
3 3416	Asistente de Computo	228	174	402
4 41215	Encargado de planillas	230	150	380
4 41214	Encargado de caja	205	150	355
4 422	Recepcionista	221	232	453
4 411	Secretaria de Gerencia	221	259	480
4 4223	V. Telemarketing	250	247	497
5 522	Vendedor local	290	241	531
5 5222	Vendedor departamental	290	241	531
5 5211	Vendedor de mostrador	192	202	394

4.1.5 RECTA SALARIAL

La culminación del proceso de evaluación de puestos consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios, se traza una recta o curva salarial que representa la línea de tendencia de los salarios. En el eje de las abscisas (x) van los valores en puntos y en el eje de las ordenadas (y) van los salarios (salario promedio cuando el puesto tiene varios ocupantes) y se construye la gráfica de distribución de frecuencias para indicar la relación entre los valores de evaluación de puestos y los respectivos salarios pagados actualmente. Con la gráfica se dibuja la línea media o línea de tendencia de los salarios (recta salarial) que tenga la menor distancia media posible con respecto a los puntos dispersos en la gráfica. (Figura 4, Página 163).

Tabla XXII. Puntos Acumulados por puesto vrs. Salario actual

Puntos acumulados por puesto vrs. Salario actual			
Código	Puesto	Total Puntos (X)	Salario en Q. (Y)
1 12	Gerente General	896	10,000
1 123	Gerente de Ventas	707	5,000
1 1233	Gerente Administrativo	762	5,000
2 21	Jefe de compras	644	3,500
2 241	Jefe de Contabilidad	645	3,500
2 2419	Jefe de Créditos	687	3,500
3 31	Jefe de Cómputo	593	3,500
3 34	Jefe de sala	597	2,500
2 242	Encargado de Jurídico	551	4,000
4 413	Auditor	378	2,000
3 3416	Asistente de compras	365	2,200
4 41211	Asistente de Contabilidad	411	1,800
4 4215	Asistente de créditos	426	2,200
3 3416	Asistente de Computo	402	2,200
4 41215	Encargado de planillas	380	1,800
4 41214	Encargado de caja	355	1,800
4 422	Recepcionista	453	1,500
4 411	Secretaria de Gerencia	480	2,000
4 4223	Vendedor <i>Telemarketing</i>	497	1,500
5 522	Vendedor local	531	2,500
5 5222	Vendedor departamental	531	2,500
5 5211	Vendedor de mostrador	394	1,400

Tendencia Salarial de Librería y Papelería

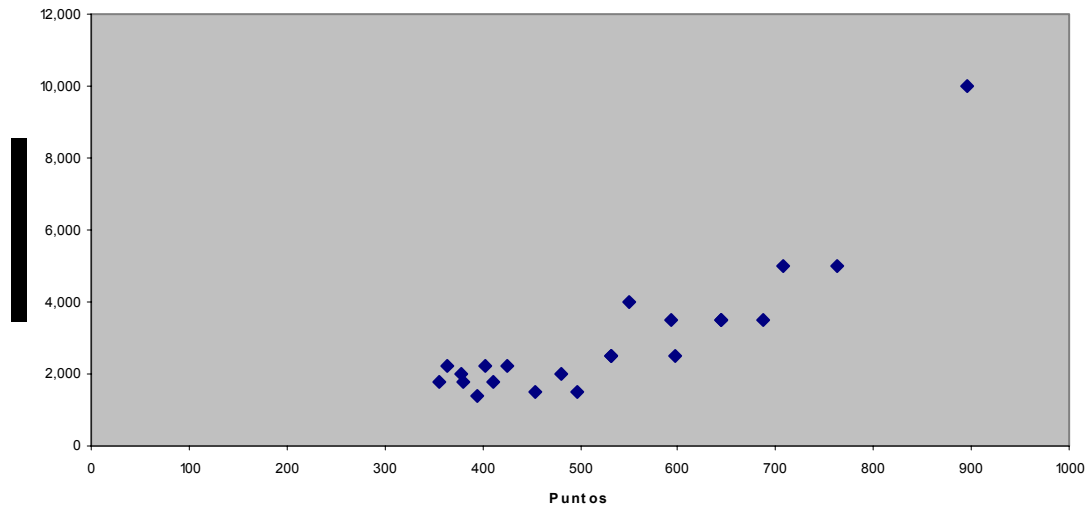


Figura 4. Tendencia salarial.

La línea de tendencia representada por los puntos vrs. salario actual puede realizarse mediante una correlación. El método de correlación utilizado es el de **Mínimos cuadrados** o regresión lineal que determina la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

El análisis de correlación lineal expresa una relación de dos variables:

- Variable independiente (X) : los puntos
- Variable dependiente (Y): los salarios

Para generar una recta salarial se usa la ecuación:

$$Y = a + b X$$

En esta ecuación (a) define la posición inicial de la recta y (b) es la inclinación de la línea de tendencia o pendiente.

En donde a:

$$a = \frac{\{(\sum X^2) (\sum Y)\} - \{(\sum X) (\sum XY)\}}{\{N (X^2) - (\sum X)^2\}}$$

$$b = \frac{\{(N) (\sum XY)\} - \{(\sum X) (\sum Y)\}}{\{N (X^2) - (\sum X)^2\}}$$

Este procedimiento permite verificar los puestos que están generalmente fuera de la línea de tendencia, ya sea óptima o pésimamente remunerados. (Ver figura 5, Página 167)

Tabla XXIII. Regresión lineal

Cálculos para sustituir en fórmulas de regresión lineal				
N	Total Puntos (X)	Salario en Q. (Y)	XY	X²
1	896	10,000	8960000	802816
2	707	5,000	3535000	499849
3	762	5,000	3810000	580644
4	644	3,500	2254000	414736
5	645	3,500	2257500	416025
6	687	3,500	2404500	471969
7	593	3,500	2075500	351649
8	597	2,500	1492500	356409
9	551	4,000	2204000	303601
10	378	2,000	756000	142884
11	365	2,200	803000	133225
12	411	1,800	739800	168921
13	426	2,200	937200	181476
14	402	2,200	884400	161604
15	380	1,800	684000	144400
16	355	1,800	639000	126025
17	453	1,500	679500	205209
18	480	2,000	960000	230400
19	497	1,500	745500	247009
20	531	2,500	1327500	281961
21	531	2,500	1327500	281961
22	394	1,400	551600	155236
Suma	11685	65,900	40028000	6658009

$$\begin{aligned} \sum X &= 11685 & \sum Y &= 65900 & \sum XY &= 40028000 \\ \sum X^2 &= 6658009 & N &= 22 \end{aligned}$$

Sustituyendo los valores para determinar a y b

$$a = \frac{\{6658009 (65900) - (11685) (40028000)\}}{22 (6658009) - (11685)^2} = -2914.81$$

$$b = \frac{\{22 (40028000)\} - \{11685 (65900)\}}{2(6658009) - (11685)^2} = 11.13$$

Donde la ecuación de la recta de salarios de la empresa queda:

$$Y = -2914.81 + 11.13$$

A continuación se muestra la gráfica y tabla de datos para trazar la línea recta de salarios de la empresa.

Tabla XXIV. Ecuación

Y = -2914.81 + 11.13X			
X	Y	X	Y
896	7,057.67	411	1,659.62
707	4,954.10	426	1,826.57
762	5,566.25	402	1,559.45
644	4,252.91	380	1,314.59
645	4,264.04	355	1,036.34
687	4,731.50	453	2,127.08
593	3,685.28	480	2,427.59
597	3,729.80	497	2,616.80
551	3,217.82	531	2,995.22
378	1,292.33	531	2,995.22
365	1,147.64	394	1,470.41

Figura 5. Comparación de Salarios

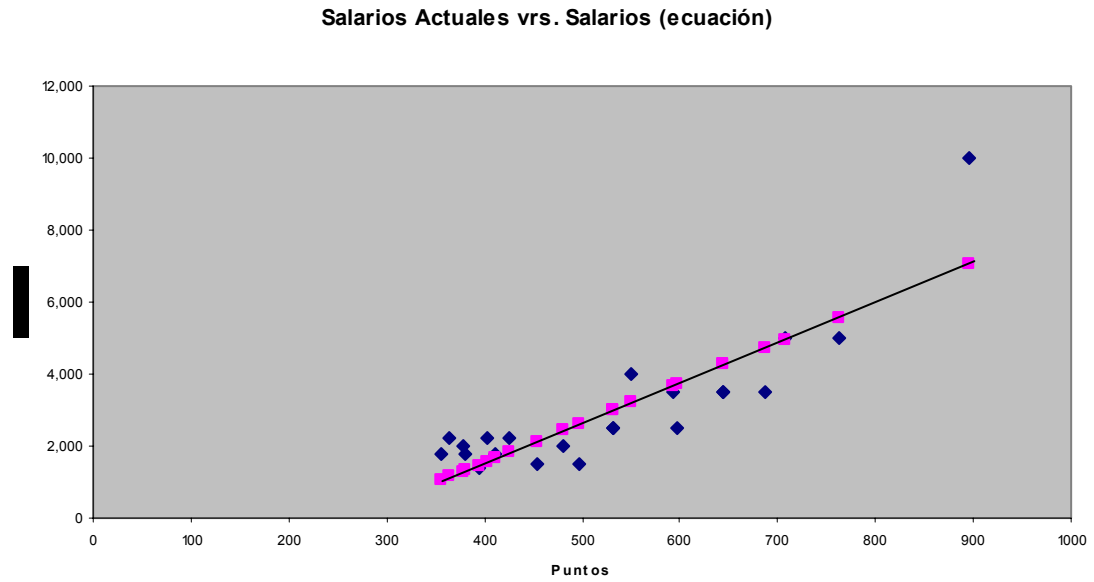
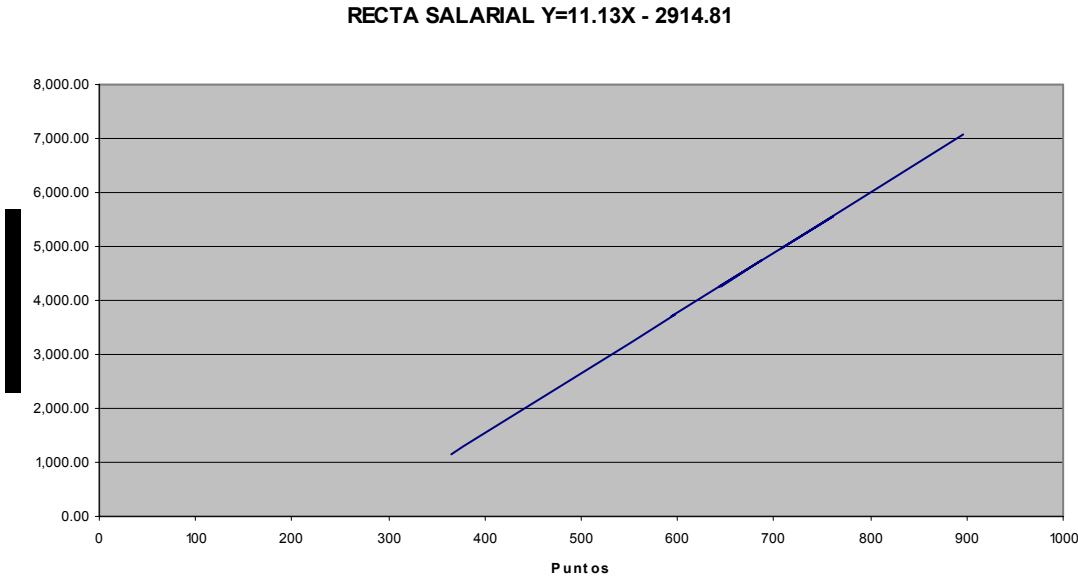


Figura 6. Ecuación de la recta



5. IMPLEMENTACION

El análisis de puestos elaborado es un instrumento para la planeación de recursos humanos, para la planeación estratégica; ambos necesarios para el proceso de integración de personal cuya función consiste en contratar personal eficaz para los puestos a desempeñar.

La implantación corresponde a la aplicación de la información obtenida, para el análisis de puestos corresponde establecer un proceso formal de selección de personal, así como definir las políticas necesarias para la admisión y contratación del mismo. Para la evaluación de puestos corresponde establecer la clasificación de los puestos, determinación de salarios y definir las políticas salariales.

5.1 Implantación del sistema de análisis de puestos

El proceso de integración de personal a definir para la empresa con la finalidad de satisfacer sus necesidades de recursos humanos, es el siguiente:

Reclutamiento

En el proceso de búsqueda de personas que ocupen los puestos se utilizaron las siguientes fuentes o medios:

- Anuncios

Dependiendo de la plaza a ocupar, se recurre a publicar anuncios de las plazas especificando los requisitos y las especificaciones que se requiere para el mismo en los periódicos de mayor demanda a nivel nacional (Prensa libre o siglo veintiuno).

- Agencias especializadas para contratar personal

Se contratan los servicios de empresas dedicadas al servicio de reclutar personal (Amcham, adepsa, PricewaterhouseCoopers, pca, etc.).

- Solicitudes no pedidas

Las personas se presentan por iniciativa propia a la empresa para llenar solicitud y buscan ser candidatos para cualquier vacante, también envían su papelería por correo electrónico.

- Referencias de empleados

Es una gran ayuda para la empresa, ya que son recomendados por los propios empleados.

Selección y Contratación

Después de haber reclutado eficazmente al personal para los puestos vacantes se procede a la selección y contratación, es decir a la ocupación de los puestos a través de una serie de fuentes de información necesarias para la toma de decisiones de selección y son las siguientes:

- **Curriculum vitae**

Todo interesado debe de presentar un documento donde debe de presentar información personal (nombre, dirección, teléfono), nivel de estudios, trabajo actual y anterior, experiencia, conocimientos, habilidades y referencias. El Curriculum debe de ser claro, conciso y fácil de leer y comprender.

- **Solicitud de trabajo**

El personal interesado en las plazas vacantes debe de llenar una solicitud de empleo (pedir a recepcionista), esta solicitud no significa ningún compromiso por parte de la empresa y los datos colocados en la solicitud por parte del candidato deben de ser lo más sincero posible. (Ver anexo)

Los candidatos deberán presentar la siguiente papelería:

Cédula de vecindad y una fotocopia
Antecedentes penales y policíacos
3 cartas de recomendación
Constancia de trabajos anteriores
Diplomas o certificaciones de estudio
Diplomas de capacitaciones (si las ha recibido)
Tarjeta de pulmones y salud
2 fotos

La información presentada en la solicitud de empleo debe de ser evaluada tomando en cuenta si trabaja actualmente o lleva mucho tiempo desempleado.

- **Entrevista de selección**

La entrevista se realiza con la finalidad de conocer mejor al aspirante y asegura la selección del mejor empleado posible. Consiste en una plática formal entre 15 a 30 minutos y permite determinar con mayor claridad que ofrece cada aspirante. En la entrevista se debe de evitar cometer los siguientes errores: **Error de contraste**, cuando se compara con la persona entrevistada anteriormente; **Error de semejanza**, buscando a alguien que se parezca al entrevistador en cuanto a apariencia o actos; **Efecto de aureola**, cuando se juzga al candidato con base a una sola de sus características (manera de vestir o cómo habla), opacando a sus demás cualidades.

Se tienen los siguientes tipos de entrevistas:

a) Entrevista estandarizada

En donde el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas. Puede tener diversas formas, como selección sencilla (falso o verdadero, sí o no, agrada o desagrada), o selección múltiple, etc.

b) Entrevista estandarizada solo en preguntas

Entrevista con preguntas previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato.

c) Entrevista dirigida

Entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos.

d) Entrevista no dirigida

Entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También llamada entrevista no estructurada.

La entrevista a utilizar es de acuerdo al puesto que se requiere.

Para el área administrativa, se debe de evaluar lo siguiente:

- Presentación
- Higiene
- Seguridad en sus respuestas
- Tomar en cuenta el tiempo que lleva sin trabajar y la estabilidad en los empleos anteriores
- Motivos para renunciar al empleo anterior
- Sus relaciones interpersonales
- Habilidad de comunicarse con las personas
- Situación económica

La entrevista a realizar sería una entrevista estandarizada solo en las preguntas ya que para puestos administrativos es necesario saber más a fondo

los conocimientos y las experiencias que la persona aspirante al puesto posee, adicional a las pruebas que se realizan.

Si se requiere personal para el área de producción, bodega o mantenimiento, se debe de evaluar lo siguiente:

- Presentación
- Aspecto saludable

La entrevista a realizar para el personal operativo es mas sencilla, ya que para estos puestos se requiere de mas destreza que conocimientos, se utilizaría una entrevista totalmente estandarizada donde se le preguntaría directamente si tiene experiencia con cierto tipo de maquinaria, si ha trabajado anteriormente, etc.

El entrevistador debe de ser como una balanza comparando con objetividad las características ofrecidas por el candidato, con los requisitos exigidos por el puesto vacante.

Para poder entrevistar profesionalmente se debe de revisar con anticipación la solicitud de empleo, prepara un ambiente adecuado, tener un formato de preguntas básicas. Al finalizar con todas las entrevistas se procede a la evaluación de las mismas y se analiza toda la información obtenida y establecer con claridad si la persona es la adecuada o no para la plaza. (Ver anexo).

Es importante que la selección y contratación de personal lo haga una persona capacitada, profesional en el área de recursos humanos y no directamente cada jefe de departamento, ya que no se debe de contratar solo por la experiencia o por favoritismo sino que es necesario reconocer las cualidades, personalidad, aptitudes de los candidatos. Son dos entrevistas a realizar:

- a) Una la va a realizar el encargado o encargada de la selección de personal.
- b) El jefe de cada departamento.

- **Pruebas de Conocimiento o de capacidad**

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el puesto vacante. Mide el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

Las pruebas de conocimientos pueden ser orales, escritas, de realización (ejecución de un trabajo o tarea) y objetivas. Las pruebas objetivas se planean y estructuran en forma de tests. Estas pruebas permiten medir la extensión y el alcance de los conocimientos. Los principales ítems de los tests son:

a. Alternativas sencillas o tests dicotómicos: una pregunta con dos alternativas de respuesta (falso o verdadero, sí o no). permiten 50% de probabilidad de acierto al azar.

b. selección múltiple. Para reducir la probabilidad de acierto al azar.

- **Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas focalizan las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

Estas pruebas se basan en las diferencias individuales de la personas y analizan cuánto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas de resultados obtenidos en las muestras.

Las pruebas de conocimiento miden la capacidad actual de realización y habilidad y las pruebas psicométricas miden las aptitudes individuales, para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.

- **Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Tanto la aplicación como la interpretación de los tests exigen la intervención de un psicólogo.

Para la contratación de personal operativo es necesario que se hagan pruebas que permitan medir su destreza, la capacidad para comprender y seguir instrucciones, adicional a las pruebas psicométricas y las de personalidad.

Para la contratación de personal administrativo se requiere que se realicen todas las pruebas mencionadas anteriormente.

Los tests o pruebas que se utilicen quedan a criterio de la persona encargada de selección de personal ya que existe una gran cantidad y tipos de pruebas, debe de utilizar las pruebas que mas se ajusten a las exigencias de la empresa y al mercado laboral actual.

- **Verificación de datos y referencias**

Se debe de verificar las referencias presentadas por los solicitantes, para asegurarse de la credibilidad del candidato. Además se debe de comprobar la originalidad de los documentos presentados. En caso de encontrarse alguna anomalía en la documentación, el candidato queda inmediatamente fuera del proceso.

- **Entrevista con el jefe inmediato**

Si la entrevista ha sido satisfactoria y se han verificado las referencias y comprobado los documentos, se efectúa una selección preliminar de candidatos (uno o dos) y se realiza la segunda entrevista realizada por cada jefe de departamento de acuerdo a la plaza vacante.

- **Exámenes médicos**

Como requisito para iniciar a trabajar en la empresa una vez seleccionado el candidato para el puesto, este debe de realizarse exámenes generales y presentárselos a la encargada de selección de personal, la empresa debe de asegurarse que esta contratando a personal con buena salud y evitar reclamaciones de seguro por enfermedades contraídas antes de la contratación.

- **Contratación**

El jefe inmediato toma la decisión de acuerdo a las conclusiones obtenidas a través de la entrevista y de haber leído su Curriculum.

Una vez hecha la selección se procederá a hacer una oferta de trabajo en forma oral donde se planteen las condiciones del mismo.

Se le indica su horario de trabajo, su forma de pago, lugar, los servicios con los que puede contar dentro de la empresa.

El envía un memo al encargado de la selección indicando cual es el candidato a contratar y a partir de que fecha va a empezar a trabajar en la empresa. A partir de la decisión tomada el jefe de personal ya inicia el procedimiento siguiente:

- a) Se abre un expediente del trabajador con todos sus documentos
- b) Se le asigna un código
- c) pasa un informe o memo a planillas
- d) Se empiezan a tramitar su carné del igss. Irtra, etc.
- e) Tarjeta de control de asistencia (puestos operativos y de oficina)
- f) Cuando es personal de planta se presenta con el policía.

Inducción

Una vez concluido el proceso de selección y contratación, en donde la persona ya no es un aspirante o candidato al puesto vacante sino que se convierte en un empleado de la empresa ocupando un puesto específico. La inducción consiste familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la empresa.

Se le proporciona al empleado la información y experiencia que se requiere para tener éxito en su nuevo puesto. El propósito de la inducción es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa. La información que se presenta es la siguiente:

Un folleto que contenga como página principal la bienvenida al empleado deseándole éxitos dentro de la empresa, asegurándole un ambiente laboral adecuado y oportunidades de superación.

- a) Información histórica
- b) Información Laboral (área a la que pertenece, jefe inmediato, sueldo, etc.)

- c) Información general (políticas de la empresa)

5.1.1 Políticas de admisión de personal

Es el conjunto de principios por el cual se rige la empresa y deben de cumplirse para establecer el buen funcionamiento de la misma; trata de los asuntos que se refieren con la admisión de personal, derechos, obligaciones al momento de ser contratado por la empresa. Las políticas establecidas son directrices para la toma de decisiones y definen las conductas que la empresa espera de los empleados. Se proponen las siguientes:

POLITICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- a) Para poder tener la oportunidad de ser considerado como candidato es requisito indispensable que la persona cumpla con todos los documentos solicitados anteriormente (cédula, antecedentes, etc.), sí este no cumple con lo establecido, se hará caso omiso a su solicitud.
- b) no se aprueba el favoritismo, toda selección y contratación debe de llevar el mismo proceso para todos.
- c) Al momento de la contratación, la empresa debe de presentar al empleado un contrato (vínculo jurídico-económico) en donde se establecen sus derechos y sus obligaciones de acuerdo al código de trabajo, y este deberá firmarlo indicando que esta de acuerdo con lo establecido por la empresa.

- d) Con el fin de comprobar las aptitudes, disposición, experiencia y condiciones generales del personal, se establece un período de prueba de dos meses y se empezará a contar a partir de la fecha en que comience a trabajar. Sino cumple con las expectativas, la empresa esta en su derecho de despedir al empleado.
- e) Es obligación del jefe de recursos humanos darle la inducción a los empleados.
- f) No se puede contratar a menores de edad a excepción de la temporada escolar ya que se contratan vacacionistas.
- g) En el momento de ser confirmado, el nuevo empleado tendrá derecho a las siguientes prestaciones a parte de las que establece la constitución de la República de Guatemala:
- Descuentos en la compra de sus útiles escolares.
 - Los almuerzos son a ½ de precio.
 - Pasaje y pago de cenas cuando se hacen horas extras.
 - Seguro médico.

POLITICAS DE TRABAJO

- a) lograr la conservación de la salud y la prevención de los accidentes laborales, tanto la empresa como los empleados deben preocuparse por mantener su área de trabajo limpio, ordenado y por mantener la seguridad e higiene en el trabajo.
- b) Sí un empleado falta a su trabajo y no lo justifica será sancionado de la siguiente manera:
- Primera falta, llamada de atención verbal.
 - Segunda falta, llamada de atención verbal y escrita con copia a expediente.
 - Tercera y última falta, suspensión sin goce de sueldo y segunda llamada de atención con copia a expediente.
 - Cuarta vez, despido.
- c) Sí un empleado no cumple con las normas del trabajo como: no llegar a tiempo a su trabajo, indisciplinado, desordenado, no obedece órdenes, se le sanciona de la siguiente manera:
- Primera vez, llamada de atención verbal.
 - Segunda vez, llamada de atención verbal y escrita con copia a expediente.
 - Tercera vez, suspensión sin goce de sueldo y segunda llamada de atención por escrito con copia a expediente.
 - Cuarta vez, despido.
- d) Sí la falta del empleado es justificada (constancia que respalde su ausencia), dependiendo de la falta se le tomará de la siguiente manera:

- Ausencias con goce de sueldo (por enfermedad propia, de los hijos o esposa).
 - Ausencia sin goce de sueldo (por asuntos personales, problemas familiares, suspensión por parte del IGSS)
- e) Todo empleado tiene derecho a IGSS, pero es aplicable después de haber aprobado el período de prueba, y puede ir al centro de salud siempre y cuando le avise con anticipación a su jefe inmediato, la empresa tiene la obligación de extenderle un certificado y el empleado lo puede solicitar con anticipación.
- f) El equipo de oficina, mobiliario, computadora es responsabilidad del empleado, cualquier daño fuera de lo común; los gastos corren a cuenta de él.
- g) Cuando un empleado se encuentre enfermo o le ocurra algún accidente este debe notificárselo a su jefe inmediato, para hacer la evaluación respectiva de la situación o estado del trabajador, para poder hacer un informe y enviarlo al jefe de recursos humanos.
- h) La empresa no tiene la obligación de dar anticipos de sueldo ni préstamos para cubrir necesidades personales.

5.2 Implantación del sistema de Evaluación de Puestos

El propósito fundamental de una evaluación de puestos es establecer el precio del puesto, remunerar a cada empleado de acuerdo al puesto que ocupa.

Un sistema de evaluación de puestos esta estrechamente relacionada con la administración de salarios, actualmente las compañías requieren información de mercado para pagar los salarios, mientras que antes se pagaban de acuerdo con la equidad interna y las posibilidades del patrono.

A continuación se darán a conocer las propuestas a implementar a partir de que se evaluaron los puestos con objetividad y con la finalidad de retener y atraer al mejor talento para la empresa, promover la productividad, desarrollar una adecuada estructura salarial y conocer las tendencias actuales del mercado.

5.2.1 Clasificación del puesto

De acuerdo con los resultados de la evaluación de puestos, los puestos de la empresa se clasifican de la siguiente manera:

a) Clasificación por puntos

Debido a que el método utilizado para evaluar los puestos fue el de puntos, en donde los puestos se agrupan en clases o categorías, la categorización de los puestos es fijada arbitrariamente, para establecer los rangos se divide en series. Se tomo en cuenta el punteo máximo menos el punteo mínimo dividido dentro de cinco (para cinco categorías). **(Ver tabla XXV)**

Punteo Máximo = 896

Punteo Mínimo = 365

$896 - 365 = 531 / 5 = 106.2 \approx 106$ (diferencia entre una categoría y otra)

Tabla XXV. Categorización de puestos

Puntos		Categoría
Mínimo	Máximo	
365	471	I
472	578	II
579	685	III
686	792	IV
793	899	V

5.2.2 Propuesta salarial

Ya categorizados los puestos se puede definir las franjas salariales partiendo de la ecuación establecida. Se tiene el siguiente resultado en donde se muestran los rangos y amplitudes de los salarios. **(Ver tabla XXVI).**

Tabla XXVI. Franjas salariales

Categoría	Amplitud de puntos	Franja Salarial	
		Límite Inferior Quetzales	Límite Superior Quetzales
I	365 - 471	1147.64	2327.42
II	472 - 578	2338.55	3518.33
III	579 - 685	3529.46	4709.24
IV	686 - 792	4720.37	5900.15
V	793 - 899	5911.28	7091.06

5.2.2.1 Determinación de salarios

Los salarios anteriormente descritos son los establecidos de acuerdo a los datos obtenidos por medio de la determinación de la fórmula o de la ecuación y nos permite visualizar si los salarios están a nivel del mercado actual (comparación con otras empresas como Librería Progreso, Fátima, Platino, etc.).

Para una buena administración de salarios, en la actualidad, la clave es la buena información de mercado y cómo se realiza esto? Por medio de una encuesta de salarios, es decir realizar un estudio de benchmarking para ciertas empresas que sean del mismo segmento de mercado como librerías y papelerías, así determinar si los salarios están por encima o por debajo de la competencia, proceder a nivelar los salarios y hacer competitiva a la empresa no solo en el área productiva sino que también en el área de recursos humanos.

La encuesta de salarios se realiza de la siguiente manera:

Paso 1. Seleccionar los puestos a encuestar (Benchmark).

La selección no se debe de hacer tomando como criterio el posicionamiento actual con respecto al mercado, se debe de incluir todos los puestos importantes y seleccionar un número de puestos balanceado.

Paso 2. Seleccionar la muestra de empresas con las que se quiere comparar.

La muestra de mercado se puede definir tomando en consideración lo siguiente: debe de estar conformado por empresas de las cuales atraen o hacia donde se está moviendo el personal y por empresas con las que se comparte una o varias características (ubicación geográfica, mismo mercado, etc.)

Paso 3. Recolección de información

La recolección de información se puede realizar ya sea por vía telefónica (si la información es poca y de puestos benchmark sencillos), cuestionario o entrevista personal.

Paso 4. Procesamiento de la información

Tener un programa de computación para poder procesar las encuestas (hoja electrónica).

Paso 5. Análisis de la información de mercado

Utilizar estadísticos para analizar la información como medidas de tendencia central, Percentiles como percentil 25 (salario debajo del cual es remunerado el 25% de los ocupantes de ese tipo de posición en la muestra y 75% por encima de dicha muestra), coeficiente de variación, que permite determinar con cierto grado de certeza dónde están los valores de una distribución de remuneración en relación con el promedio, entre otros.

Paso 6. Preparación de reportes finales

Ya con los datos obtenidos se procede a presentar la información de manera que el reporte sea entendible para las personas como a quién se va a presentar: a la gerencia, al resto del personal.

5.2.2.2 Políticas Salariales

Para que la empresa pueda llevar un orden y control en la renumeración justa y equitativa de su personal, se establece un conjunto de normas y principios que reflejan el buen funcionamiento de la empresa, determinan la filosofía y hacia donde quiere llegar la misma; estos principios rigen a la

empresa y deben de seguirse a cabalidad, estas normas están sujetas a cambio siempre y cuando no se desvíen de su objetivo; son efectivas si se ajustan a las cambiantes necesidades de la empresa.

La política salarial es el conjunto de principios que orientan a la organización y reflejan la personalidad de la empresa, toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Dentro de la política salarial se tiene:

- a) Los salarios deben de basarse por el valor del puesto.
- b) A partir de la evaluación del puesto debe de procederse a la clasificación de los puestos y escalas salariales para cada clase de puesto.
- c) La evaluación de puestos debe de realizarse al menos una vez al año.
- d) Prever los reajustes salariales, determinados por los contratos o por disposición del gerente, también puede darse promoción y méritos del empleado.
- e) Toda política salarial debe de tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.
- f) La antigüedad es un beneficio adicional al que tiene derecho el empleado que haya laborado en la empresa como mínimo cinco años y máximo 25 años y su forma de pago será equivalente al 5% del sueldo unificado por cada año de servicio dentro de la empresa.
- g) Las horas extras se les calculará sumando los tiempos que excedan a las ocho horas de trabajo de cada jornada diaria.
- h) Las horas suplementarias también se les pagará y se caracterizan por el tiempo excedente y se debe de recompensar con un recargo del 50%, al costo de la hora y corresponde a los feriados y domingos.

- i) En el momento de que la persona sea contratada debe de especificarse el método de pago (sueldo, por hora, por producción, etc).

5.2.2.3 Salarios de admisión

Cuando se contrata al personal, como política laboral este debe de cumplir dos meses de prueba y el salario es el salario mínimo establecido por las leyes guatemaltecas, o bien debe de coincidir con el límite inferior de la categoría salarial a la que pertenece el puesto.

Si el empleado cumple con satisfacción su período de prueba y ha demostrado que llena las expectativas propuestas por la empresa se le envía una carta de aceptación y bienvenida indicándole que forma parte de la empresa y se le asigna su salario de acuerdo a lo ofrecido en la entrevista, o bien queda a criterio de cada jefe de departamento.

Debe de quedar claro que el salario de admisión no debe de ser más bajo que el establecido por la categoría salarial, debe de ser equivalente o superior a dicha categoría de acuerdo al puesto.

5.2.2.4 Aumentos salariales

Los aumentos salariales que se hagan dentro de la empresa deben de estar autorizados por la presidencia y gerencia general, y se hacen de la siguiente manera:

- a) Aumento por promoción: se conceden por ejercer un puesto superior al actual, con lo que queda sujeto a la nueva categoría salarial para el puesto que esta optando.

- b) Aumento por mérito: son concedidos a aquellos empleados que llenan todos los requisitos del puesto y tienen un desempeño superior al normal. Se procede a realizar una evaluación de desempeño tanto por parte del empleado como por parte del jefe de cada departamento.
- c) Aumento colectivo: se hace efectivo cada principio de año, de acuerdo a las evaluaciones y la economía del país. Queda a criterio del gerente general si los aumentos se hacen efectivos.

5.2.2.5 Recompensas

La empresa recompensa a los empleados ya sea por su esfuerzo, destreza o por competencias con la finalidad de fomentar el desarrollo de los empleados, consiste en el pago por la profundidad, variedad y tipos de habilidades que adquieren y aplican los empleados en su trabajo y se fundamenta en pagar mas a los empleados que demuestran poseer habilidades, conocimientos, destrezas, comportamientos y otros atributos que favorecen el alto desempeño y son útiles para la empresa.

Las ventajas para proceder a recompensar a los empleados es que aumenta la flexibilidad, fomenta el desarrollo de nuevas habilidades, mejora el servicio al cliente, existe una menor rotación o ausentismo y una mayor satisfacción del empleado.

La empresa recompensa el trabajo por medio de bonos, horas extras, premios y beneficios adicionales.

5.2.2.6 Motivación

La motivación ha sido la clave del éxito para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa. La motivación para una persona es lo que hace que esta

actúe y se comporte de una determinada manera. Es un proceso que trata de influir de alguna manera en la conducta de las personas para que estas se desempeñen adecuadamente en sus puestos dentro de la empresa. Las cosas que se pueden realizar para fomentar la motivación de los empleados son:

- a) Hacer interesante el trabajo: el jefe de cada área o departamento debe de hacer un análisis minuciosos de cuantos puestos tiene bajo su control y no debe de olvidarse de cuestionarse constantemente como puede enriquecer cada puesto y hacerlo interesante, ya que el trabajo rutinario puede desembocar en la apatía y el aburrimiento.
- b) Relacionar las recompensas con el rendimiento
- c) Proporcionar recompensas que sean valoradas: analizar que tipo de retribuciones son mas apreciadas por el personal. A veces, se piensa que el pago es la única recompensa con la cual disponen y no es así, ya que hay otro tipo de recompensa que puede se apreciada por el personal como a un empleado que se le asigne para trabajar en determinado proyecto o se le confía algún documento o una máquina. Es importante que el jefe sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- d) Tratar a los empleados como personas: es importante tratarlos como individuos y no como una cifra o como objeto de inventario, darles el lugar que les corresponde a cada empleado.
- e) Alentar la participación y la colaboración
- f) Ofrecer Retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: es necesario indicarle al empleado lo que debe de hacer o bien indicarle lo que esta haciendo mal y así la persona sabrá lo que debe de hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

5.3 Efectividad

La efectividad del análisis de puestos, evaluación de puestos y de los procesos de selección de personal así como las políticas implantadas se miden a partir de los objetivos planteados, estos son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros, creando así las estrategias necesarias para lograr la efectividad de los mismos.

La efectividad se analiza en base a la eficacia y eficiencia. La eficacia de un proceso se mide en función de los objetivos logrados y la eficiencia por la cantidad de recursos utilizados en el proceso, la eficiencia aumenta en la medida en que decrecen los costos y los recursos utilizados.

La efectividad del análisis de puestos se mide por la mejoría en cuanto a que se obtuvieron las especificaciones y descripciones del puesto para la correcta ejecución de las tareas y determinar con más claridad la calidad de aspirantes que se necesitan para desempeñar el puesto. Con esto la empresa reduce su costo de estar contratando constantemente personal para los mismos puestos y no se pierde demasiado tiempo en estar capacitando al personal.

La efectividad en la evaluación de puestos se mide partiendo del análisis de puestos establecido ya que se pudo determinar el valor de cada puesto, definiendo una estructura salarial y actualmente poder reenumerar al empleado justa y equitativamente y colocarlo en la categoría que le corresponde sin hacerlo de menos sino que tratar al personal como se lo merece.

En cuanto al proceso de integración de personal implantado se mide por la cantidad y calidad de aspirantes se que logren obtener para el proceso mismo. Las fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento fueron anuncios en periódicos, agencias y referencias de empleados. Antes se contrataba solo por experiencia o por afinidad, con este proceso se logró que las contrataciones se realicen con mas objetividad y guiándose por el análisis de puestos elaborado.

Además se logro profesionalizar la dotación de personal calificado, a través de la coordinación, participación y programación de los departamentos.

Con las políticas implantadas tanto de admisión de personal como las salariales se logra mantener la disciplina y orden en la organización, además de ser las directrices para la toma de decisiones; con cada uno de los principios establecidos, se ve reflejado el buen funcionamiento de la empresa, hay menos rotación de personal y menos ausentismo. Además se logro que el trabajador se sienta a gusto y satisfecho con su labor desempeñada, además de sentirse no solo como parte productiva sino como parte organizacional.

Es necesario considerar al empleado no solo como recurso laboral, es importante reconocer su labor desempeñada dentro de la empresa y tener una actitud positiva y el trato hacia el personal debe de ser equitativo para todos sin preferencias a manera de trabajar lo mas a gusto posible.

5.4 Funcionalidad

Para lograr la funcionalidad, es necesario integrar a la persona encargada para administrar el área de recursos humanos. Como la empresa no cuenta con el presupuesto necesario para contratar a un equipo completo, se

acordó contratar solamente a una persona con la finalidad de aplicar lo establecido en este trabajo y que la contratación de los empleados ya no sea responsabilidad de cada jefe de área departamento.

Las funciones para el puesto son:

- Responsable de la administración de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.
- Encargada(o) de la selección, reclutamiento, entrevista y contratación de personal.
- Atender las requisiciones de personal.
- Darle seguimiento a lo implantado en el presente trabajo de graduación.
- Encargada (o) de la inducción y capacitación de los empleados.
- Tiene a su cargo todo lo concerniente al área de recursos humanos.
- Trabaja directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la organización
- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de Recursos humanos de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización

- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados
- Calificar las evaluaciones y revisión de las especificaciones y descripciones de los puestos al menos una vez al año.
- Asignación de código a los empleados.
- Otras actividades que su jefe inmediato le imponga.

Requisitos

- Título: Psicólogo Industrial, Administrador de Empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima 4 años en áreas similares.
- Amplio conocimiento de leyes laborales.
- Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de Recursos humanos de la empresa; Don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal; Adaptabilidad a distintas situaciones laborales; Alto grado de responsabilidad; personalidad equilibrada.
- Contactos; Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa.
- Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo para distintos niveles de exigencia y mucha discreción.
- Supervisión realizada por el Gerente General.

5.5 Relación Beneficio – Costo

La relación beneficio-costos se realiza con la finalidad de demostrar que al seguir un proceso administrativo definido, teniendo como base una planeación

de recursos humanos los beneficios que se obtienen para la empresa no son solo a nivel económico sino también a nivel organizacional.

A continuación se presentan los costos necesarios para la aplicación e implementación de lo investigado:

- Sueldo de jefe de recursos humanos (por mes) Q 3,000.00
- Reclutamiento. Medio utilizado: periódico Q 2,000.00 /mes
- Papelería:
 - Solicitud de empleo Q 0.15 (30 solicitudes promedio) Q 4.50
 - Entrevista escrita Q 0.15 (30 promedio) Q 4.50
- Entrevista de selección Q 50.00

Los beneficios se verán reflejados en un período aproximado de 6 meses a un año y se palparán de una manera tanto cualitativa como cuantitativamente. Algunos de los beneficios son:

- a) Al contar con personal fijo se logra tener uniformidad dentro de la empresa.
- b) Se dotará de personal mas calificado.
- c) Con una persona encargada en el área de recursos humanos, la responsabilidad de contratar a personal calificado ya no sería de los jefes de cada departamento y permitirá que estos se concentren en sus funciones y actividades al cien por ciento.
- d) Bajo índice de rotación.
- e) Aumento en la productividad y eficiencia en los procesos.
- f) Personal motivado, desempeñándose eficientemente en sus puestos.
- g) Disminución en los costos de reclutamiento, la empresa no tendría que publicar anuncios de empleo cada semana.
- h) Ahorro en pago de papelería y trámites de contratación.

- i) Personal adaptándose fácilmente dentro de la empresa.
- j) Mayor control en las contrataciones.
- k) Disminución en el índice de ausentismo.
- l) Mejores resultados en las evaluaciones de desempeño.

5.6 Seguimiento

El propósito del presente trabajo de graduación consiste en la aplicación del mismo dentro de la empresa y crear conciencia que el éxito de la misma no consiste en centralizar sus funciones en una sola área ó darle importancia a un solo departamento, cómo creer que las ventas es lo único que los va hacer crecer, es parte del éxito pero también es necesario contar con personal calificado dispuesto a desempeñar su trabajo de una manera eficaz, que cada persona que labora dentro de la empresa sepa con claridad sus funciones, y lograr que todos los departamentos estén involucrados en el crecimiento y éxito de la empresa, además de su constante compromiso de mantener a la empresa productiva y competitiva.

Para lograrlo necesitamos darle seguimiento por medio de un monitoreo y de capacitar al personal de lo que se quiere implantar.

5.6.1 Monitoreo

El monitoreo consiste en evaluar periódica y sistemáticamente los procesos y servicios identificando áreas de oportunidad para la mejora permanente.

El monitoreo permite identificar las causas de los problemas, asegura la correcta aplicación de los procedimientos diseñados, permite tomar acciones correctivas, verifica el cumplimiento de los objetivos y el personal de la empresa se va ir dando cuenta de los cambios positivos que se van a ir dando para la misma y de la importancia de contratar a personal calificado.

Es importante que se lleve un control para verificar lo establecido, como estadísticas de:

- Renuncia de personal
- Índices de rotación
- Ausentismo
- Contratación y salarios

Otra manera de monitoreo es realizar formatos de control para lo siguiente:

- Evaluación de puestos

El formato servirá para llevar control de las evaluaciones de puesto realizada durante el año (al menos una).

- Análisis de puestos

Servirá para registrar los cambios efectuados a cada puesto en cuanto a funciones, sí se le agrego algún requisito al puesto.

- Control de contrataciones

Se llevará control de todas las contrataciones realizadas durante el año.

- Rotación, ausentismo, renuncia

Llevar control de las personas que renuncian y preguntarles las razones de su retiro, ya que, la rotación de personal puede ser un indicio de que el personal no está contento en su puesto y no se está llevando a cabo un buen proceso de integración de personal.

- Registrar todos los cambios

El encargado de recursos humanos debe registrar todos los cambios realizados como algún cambio en las políticas de admisión de personal como en las políticas salariales, debe colocar fecha, motivo, persona que autoriza el cambio.

5.6.2 Capacitación

Es necesario capacitar para tener un desempeño satisfactorio y para preparar al personal para su desarrollo dentro de la empresa. Capacitar conlleva a mejorar las relaciones entre los empleados y su jefe, contribuye a la reducción de costos en producción, personal y administración, mejora las capacidades y conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización, además de mejorar la imagen de la empresa. Al personal le ayuda a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas y crea confianza en sí mismo.

Se capacitará de la siguiente manera:

- a) Para el jefe de personal

Será una capacitación directa, es decir se le pagarán cursos que instruyan de la mejor manera todo lo relacionado en el área de recursos

humanos además de contar con su experiencia. Entre los cursos estarán: proceso de admisión de personal, análisis y evaluación de puestos, administración salarial, planeación estratégica, escalas salariales, entre otros.

b) Para el personal de la empresa

Los métodos utilizados para capacitar al personal será: instrucción en el puesto, entrenamiento y tutoría; así como conferencias impartidas por el jefe de personal.

c) A los jefes de cada departamento

Se instruirá y asesorará a los jefes de cada departamento por medio de un documento que incluya los puestos que tiene a su cargo e indicando las funciones y especificaciones de cada uno, así como conferencias impartidas por el jefe de personal.

Finalmente, la empresa está dispuesta a contribuir y proporcionar todas las herramientas necesarias para lograr sus objetivos y guiarse a través del presente trabajo de graduación para cumplirlos.

CONCLUSIONES

1. Se analizaron y se evaluaron los puestos de trabajo dentro de la empresa, debido a que ésta no cuenta con una guía para orientar al personal a desempeñarse en su área de trabajo y ubicarlos en los diferentes puestos; esto ha ocasionado desorden, omisión y dificultad en realizar las funciones; además de ejercer funciones del puesto que no les corresponden y los salarios pagados no van de acuerdo al puesto que desempeñan.
2. La empresa no tiene definido ni estructurado un departamento de personal ni tiene establecida una estructura de salarios, es decir, no tiene ningún documento que respalde e indique cuáles son las funciones y especificaciones para cada puesto y ninguna base de comparación para determinar los salarios correspondientes a cada puesto. Esta información es esencial; en consecuencia, no le permite a la empresa dotarse de personal calificado ni le permite tener los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones necesarias dentro del puesto de acuerdo a los estándares exigidos por la empresa.
3. El análisis de puestos se realizó de acuerdo a las necesidades de la empresa, pues, al carecer de un sistema adecuado de información sobre los puestos, no se puede determinar con precisión a los candidatos para los puestos vacantes.

4. Previo a realizar una evaluación de puestos, debe de hacerse un estudio de la organización y se debe de tener la certeza de los puestos que se quieren evaluar. Para el presente trabajo de graduación se evaluaron los puestos del área administrativa.
5. No se pueden evaluar los puestos sin antes haber analizado los mismos, ya que, es necesario determinar los factores a evaluar. Los factores utilizados para la evaluación de puestos fueron capacidades y habilidades para el puesto, esfuerzo, tanto físico como emocional, las responsabilidades y las condiciones de trabajo necesarias para desempeñar su trabajo.
6. El análisis de puestos, induce en el personal de la empresa a motivarse. La mayoría de personas no puede desempeñar un trabajo cuando no tiene la capacidad y destreza para hacerlo y, a través de dicho análisis, se determina lo que este requiere y qué habilidades y destrezas es necesario buscar en los candidatos para el empleo. Sí los puestos están, adecuadamente, diseñados a lo que conduce es al logro de resultados óptimos.
7. Las contrataciones de personal las realizan los jefes de cada área o departamento. Por ejemplo, la selección y contratación de personal para el área de ventas las realiza el Gerente de Ventas.
8. El análisis de puesto es un proceso objetivo, en la medida que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan dentro de la organización, de estas depende el éxito de la empresa.

9. La organización dentro de la empresa esta estructurada por funciones, es una organización lineal y funcional. Dichas funciones son ejecutadas por personas que trabajan en común para alcanzar los objetivos.

10. Con el proceso de integración de personal implantado en la empresa se asegura que se podrá contratar a personal eficaz para los puestos a desempeñar y deberá satisfacer las necesidades de recursos humanos; además de funcionar como un soporte para la empresa en su selección de personal. La finalidad es que exista un documento que sirva de referencia o guía para la persona encargada de contratación de personal.

11. La relación entre trabajadores y los jefes debe mejorar debido a que cada una de las partes conoce sus funciones, cómo debe desempeñarlas, qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto y, como resultado, se establece una relación laboral estable y eficaz.

12. El método utilizado para evaluar los puestos, fue el método de evaluación por puntos, debido a que su técnica es analítica y cuantitativa porque se asignan valores numéricos, puntos a cada elemento del puesto, factores. la ponderación de los factores se hizo de acuerdo con su importancia relativa y para la escala de puntos se utilizó una progresión aritmética. Con los resultados obtenidos se procedió a trazar la curva salarial y determinar la ecuación de la recta por medio del método de correlación de mínimos cuadrados.

13. Con la ecuación de la recta salarial se determinan los rangos de salarios propuestos y las políticas salariales que en conjunto nos permite establecer una estructura salarial justa y equitativa.
14. Al comparar los salarios actuales con los salarios propuestos, son pocos los que no se encuentran dentro del rango o categoría establecidos.
15. Una herramienta utilizada para analizar la situación actual de la empresa fue la técnica FODA que consiste en un análisis organizacional y ambiental desde varias dimensiones para tener un conocimiento real de la empresa y el entorno en el cual ésta compite. Resalta las fortalezas y las debilidades al comparar de manera objetiva y enfrenta las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno.
16. La codificación para el análisis de puestos se realizó, basado en la clasificación internacional de ocupaciones (CIUO-88) establecido por la organización internacional de trabajo.
17. Lo más importante para la empresa es mejorar su recurso humano, proporcionando todas las herramientas que estén a su alcance para cumplir con sus objetivos y están dispuestos a participar en la aplicación del presente trabajo de graduación con el fin de incrementar su productividad y mantenerse competitivos en el mercado.

RECOMENDACIONES

1. Para un mejor manejo de las funciones de la administración de recursos humanos, se recomienda contratar lo más pronto posible a la persona especializada en esta área.
2. Capacitar e informar al personal de la empresa lo establecido acerca de las especificaciones y descripciones de puesto, para que estén enterados de las principales funciones, responsabilidades y deberes correspondientes a su puesto; así como las políticas implantadas para el cumplimiento de las mismas.
3. Con la información obtenida verificar cada puesto y establecer si la persona que lo desempeña necesita ser capacitado, transferido o despedido porque no es la persona adecuada al puesto.
4. Con el análisis FODA elaborado, es necesario implementar las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas. Se puede implementar una planeación estratégica.
5. Revisar y actualizar una vez al año, mínimo, las especificaciones y descripción de puesto, en conjunto con la evaluación de puestos.
6. Con la información obtenida se puede elaborar o implementar un proceso de selección de personal.

7. Realizar un estudio de escalas salariales para conocer las tendencias actuales del mercado. Este estudio incluye la aplicación del proceso de Benchmarking competitivo que nos va a permitir ver cuales son las ventajas y desventajas entre los competidores directos.
8. Examinar los salarios actuales con los salarios propuestos y verificar si están dentro de los rangos establecidos; caso contrario proceder a solucionarlos.
9. Implementar dentro de la empresa las políticas de admisión de personal como las políticas salariales.
10. Realizar eventos de motivación, con miras a lograr la integración de personal entre sí y con la empresa.
11. Realizar rotación de personal para lograr que todos los trabajadores puedan ejecutar todas las actividades realizadas en los puestos dentro de la empresa.
12. Control y verificación del seguimiento de lo implantado para lograr el cumplimiento de los objetivos.
13. Recurrir a otras fuentes de reclutamiento además de los anuncios publicados en los periódicos, como solicitar servicios a agencias de empleo, página en Internet, etc.
14. Retribuir al trabajador justa y equitativamente de acuerdo a las labores que este desempeña.

15. Crear un ambiente laboral acorde a las necesidades de los trabajadores de la empresa, buscar la ergonomía adecuada para el empleado para lograr aumentar la efectividad y eficiencia de las actividades relacionadas al trabajo.

16. No darle importancia a un grupo determinado de la empresa, es decir, no concentrar su mejor recurso humano en un solo grupo, sino que buscar para todos los departamentos personal calificado y dotado de conocimientos con el fin de mantener la empresa productiva, competitiva y funcional.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHANG BONILLA, Jorge Arturo. **Valuación de Puestos de Trabajo.** 1970.
2. CHAVEZ Zepeda, Juan José. **Cómo se elabora un proyecto de Investigación.** Tercera Edición. Revisada 2003.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** Colombia: 1990 Editorial Mc Graw Hill.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano.** Colombia: 2002. Editorial Mc Graw Hill .
5. DESSLER, Gary. **Administración de Personal.** México: 1991 Editorial Prentice Hall.
6. DON Hellriegel y John W. Slocum. **Administración.** 7ª. Edición México: 1998. International Thomson editores.
7. OFICINA internacional de trabajo. **Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones.** Edición revisada 1988.
8. PAZ TRUJILLO, Leida Priscilla. **Diseño del departamento de recursos humanos en la Facultad de Ingeniería a través de la aplicación del benchmarking.** 1999.
9. VASQUEZ ROQUE, Leticia del Rosario. **Planeación del Recurso Humano como una herramienta para mejorar la eficiencia laboral en laboratorios veterinarios de Guatemala, S.A.** 2001.
10. WERTHER, William. **Administración de Personal y recursos humanos.** México: 1992 Editorial Mc Graw Hill.

APÉNDICE
Librería y Papelería “x”
Cuestionario
Análisis de puestos

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para el análisis de puestos, por lo que agradecemos sirva contestar la información solicitada con veracidad y en caso de duda, preguntar a su jefe inmediato. Gracias por su colaboración.

Fecha: _____ Código del puesto: _____

Nombre del Empleado: _____

A. Identificación del puesto

Área o departamento: _____

Unidad o Sección: _____

Jefe Inmediato: _____

Reporta además a: _____

Puesto que ocupa: _____

Subordinados:

Jornada laboral: _____

B. Actualización del análisis

Forma de análisis de puesto revisada en: _____

Revisiones previas efectuadas en: _____

Análisis de puesto efectuado por: _____

C. Función principal

Describe la función más importante de su puesto.

D. Descripción específica

Actividades rutinarias: _____

Actividades Periódicas: _____

Actividades Eventuales: _____

E. Educación del empleado

Indique su grado de escolaridad: Primaria, secundaria, diversificado, universitaria, maestría, otro. _____

F. Requerimientos para ocupar el puesto

Características físicas: _____

Características personales: _____

Sexo: _____

Experiencia: _____

G. Características de personalidad para el puesto

Marque con una "X" las características de acuerdo a la personalidad que se necesita para el puesto.

	Muy Poco	Poco	Regular	Mucho
Actividad emocional				
Actitud Positiva				
Honestidad				
Veracidad				
Laboriosidad				
Madurez				
Paciencia				
Tino				
Amabilidad				
Capacidad de dirigir				
Capacidad de organizar				
Iniciativa				
Compañerismo				
Imparcialidad				

H. Esfuerzo Físico

Escriba el porcentaje de 0 – 100% de acuerdo a la actividad física que realice en su puesto.

_____ % sentado _____ % Halando _____ % de pie
_____ % levantando _____ % caminando _____ % viajando _____ % inclinándose

I. Clase de trabajo

Ligero _____

Pesado _____

J. Responsabilidad

Indique si tiene o maneja bajo su responsabilidad bienes materiales o económicos.

Maquinaria y Equipo		Planear el trabajo de otros	
Materiales y suministros		Coordinar actividades	
Documentos		Asignar personal	
Manejo de dinero		Solucionar problemas	
Bienes inmuebles		Selección de personal	
Contactos externos		Transferir	
Instruir		Promover	
Asignar trabajo		Disciplinar	
Revisar trabajo		Despedir	

Si tiene personal bajo su supervisión, indicar los puestos y el número de personas.

<u>Nombre del puesto</u>	<u>No. de personas</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____

K. Exigencias físicas

Indique las exigencias físicas que tiene su trabajo , sí maneja material pesado, posiciones incómodas, velocidad de trabajo excesiva, requerimientos sensoriales excesivos (ver, oír, tocar, oler, hablar), otros.

L. Exigencias emocionales

Indique las exigencias emocionales que tiene su trabajo y si tiene poco, medio o alto contacto.

Contacto con el público _____
 Contacto con los clientes _____
 Supervisión estrecha _____
 Fechas de entrega bajo presión _____
 Trabajar solo _____
 Otros _____

M. Medio ambiente de trabajo

Marque con una "X" las condiciones en las que debe de realizar su trabajo.

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Caliente			
Frío			
Húmedo			
Polvo			

Suciedad			
Lluvioso			
Maloliente			
Ruido			
Exceso de agua			
Intemperie			
Otros			

N. Entorno físico

Marque con una "X" si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes.

	Mala	Buena	Excelente
Iluminación			
Ventilación			
Cambio de Temperatura			
Vibración			
Ruido			

O. Salud y seguridad

Marque con una "X" todos los factores de salud y seguridad.

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Altura			
Peligros eléctricos			

Peligros mecánicos			
Pérdida de partes Del cuerpo			
Pérdida de la vista, sordera			
Cortadas, fracturas			
Enfermedades ocupacionales			

Se requiere usar equipo especial de seguridad: _____

Sí existen enfermedades ocupacionales vinculadas con el puesto especifique: _____

P. Niveles de desempeño

¿En qué términos se mide el desempeño de este puesto? _____

¿Qué factores identificables contribuyen más al desempeño adecuado de este puesto?

Q. Comentarios Varios

Sí desea efectuar algún comentario o inquietud favor escribir a continuación:

Nombre del analista

Firma del analista

Fecha en que se terminó la evaluación: _____

Nota: el jefe inmediato debe de revisar el cuestionario contestado por sus subordinados, ampliar y tecnificar la información, así como hacer las correcciones pertinentes. Debe firmarlo sí esta de acuerdo con el contenido, aprobación del cuestionario y colocar fecha de revisión.

Base del cuestionario Proporcionado por la Psicóloga Claudia Vásquez.

**ONTROL DE CONTRATACIÓN
MONITOREO**

No.	Nombre	Puesto	Área	Sueldo	Fecha Ingreso	Fecha egreso

ANEXOS

FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

1. descripción Del puesto

Identificación del puesto

Nombre del puesto	Código
Departamento	
Cantidad requerida para el puesto	
Jornada laboral	

Función Principal

Relaciones Jerárquicas

Reporta
Supervisa

Responsabilidad

Económica
Información
Clientes

Condiciones de trabajo

Entorno físico

Ambiente

Tipo de trabajo

Riesgo de trabajo

Salud y seguridad

Nivel de Esfuerzo

Exigencias Físicas

Exigencias Emocionales

Principales Actividades

2. Perfil del candidato

Nivel Académico

Conocimientos Específicos

Competencias

Sexo

Experiencia

Fecha: _____

Analista: _____