

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-Managua**  
Recinto Universitario “Carlos Fonseca Amador” (RUCFA)  
Facultad de Ciencias Económicas  
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial (CUDECE-PROCOMIN)



# **Análisis y Descripción de Cargos en la Pyme Mendieta Comercial en el Año 2016**

Tesis para optar al título de:

**MAESTRA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autora: Lic. Aura Lucía Rivera Reñazco

Tutora: Msc. Karla Castro Almanza

Asesora: Msc. Sandra Tenorio López

Managua, junio 2017

## **Resumen Ejecutivo**

Mendieta Comercial es una Pyme que inicia sus actividades en el mes de Enero de 1995 financiada por capital propio. La empresa actualmente se dedica a la fabricación, distribución y venta de muebles de oficina y del hogar. Cuenta con una plantilla de 20 trabajadores, los cuales están distribuidos en cargos administrativos, de producción y logística. Está ubicada en el Barrio Larreynaga, Puente El Edén 3c. oeste, 2c. norte en Managua, Nicaragua.

La organización cuenta con fortalezas importantes para su gestión como fuente financiera estable y administración transparente, estabilidad laboral, liderazgo y productos de calidad, pero también presenta algunas debilidades que atender tales como carencia de procedimientos e instrumentos para la administración de recursos humanos y la inexistencia de un Manual de Funciones que es una parte fundamental en una organización y que trasciende en la eficiencia y eficacia de sus acciones.

En la aplicación de instrumentos para el análisis de cargos se definió las funciones, competencias, habilidades y requisitos académicos. Los criterios claves para la evaluación de cargos adecuados a las características de la empresa son los requisitos intelectuales, formación académica, experiencia, competencias básicas, competencias genéricas, competencias específicas, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Para poner en práctica los instrumentos y generar procesos de personal, se ha propuesto un Plan de Capacitación orientado al desarrollo y formación del responsable de recursos humanos de la Pyme Mendieta Comercial, con el propósito de que fortalezca los conocimientos y habilidades y ejecute con eficiencia el Manual de Análisis y Descripción de Cargos elaborado.

# INDICE

<b><i>I.- Introducción</i></b>	<b>1</b>
1.1.- Planteamiento del Problema	2
1.2.- Preguntas Directrices	2
1.3. - Justificación	3
<b><i>II.- Objetivos de la Investigación</i></b>	<b>4</b>
2.1.- Objetivo General	4
2.2.- Objetivos Específicos	4
<b><i>III.- Marco Teórico</i></b>	<b>5</b>
3.1.- Antecedentes Históricos del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT)	6
3.2.- Conceptos y Objetivos del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT)	9
3.3.- Pasos para realizar un Análisis y Descripción de Puesto	12
3.4.- Métodos para la recopilación de la información en el proceso del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT)	14
3.5.- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en las PYME	19
3.6.- Aportaciones del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo a la Gestión del Talento Humano	20
3.7.- Aportaciones para los responsables de Recursos Humanos y/o Directores de Departamentos	23
3.8.- Aportaciones para los mandos intermedios y los propios trabajadores	24
<b><i>IV.- Matriz de Operación de Variables</i></b>	<b>26</b>
<b><i>V.- Marco Metodológico</i></b>	<b>28</b>
5.1.- Tipo de Investigación	28
5.2.- Población, Área de Estudio y Muestra	28
5.3.- Fuentes de Información	29
5.4.- Métodos e Instrumentos de Recopilación de Información y Análisis de Datos	29
<b><i>VI.- Análisis e Interpretación de Resultados</i></b>	<b>31</b>
6.1.- Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de la Pyme Mendieta Comercial	31
6.1.1.- Antecedentes de la Empresa	31
6.1.2.- Misión	31

6.1.3.- Visión	32
6.1.4.- Valores	32
6.1.5.- Análisis del proceso administrativo del área de Recursos Humanos	32
Tabla 1. Análisis FODA	35
6.1.6.- Análisis y Descripción de Cargos en la empresa	42
6.2.- Capítulo II: Funciones y Competencias de los cargos que operan en la Pyme Mendieta Comercial	44
6.2.1.- Análisis de la estructura organizacional de la empresa	44
Tabla 2. Número de Cargos	46
Tabla 3. Información de los Empleados	47
6.2.2.- Análisis de cargos de la empresa	49
6.3.- Capítulo III: Criterios e Instrumentos, para el Análisis y Descripción de Cargos en la empresa Mendieta Comercial	52
6.3.1. Criterios para el análisis y descripción de cargos en la empresa Mendieta Comercial	52
6.3.2.- Instrumentos propuestos para el análisis y descripción de cargos en la empresa Mendieta Comercial	53
6.3.3.- Análisis de la validación de los instrumentos propuestos para el análisis y descripción de cargos en la empresa	55
6.3.4.- Manual de Análisis y Descripción de Cargos	58
6.4.- Capítulo IV: Acciones a implementar para la ejecución del Manual de Análisis y Descripción de Cargos	59
<b>VII.- Conclusiones</b>	<b>61</b>
<b>VIII.- Recomendaciones</b>	<b>62</b>
<b>IX.- Bibliografía</b>	<b>63</b>
<b>X.- Anexos</b>	<b>64</b>

## I.- Introducción

Las tendencias actuales de la Gestión del Talento Humano se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área del talento humano se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Tal es el caso, de la Pyme Mendieta Comercial, que carece de un Manual de Análisis y Descripción de Cargos, siendo una parte fundamental en el fortalecimiento de su organización y gestión.

Ante la situación planteada, esta investigación está orientada a diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Cargos para la Pyme Mendieta Comercial, que contribuya a mejorar el desempeño y la productividad de la empresa.

La investigación es de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, porque analiza y describe el fenómeno objeto de estudio en la empresa. Tiene un diseño de campo, ya que los datos han sido extraídos directamente de todos los trabajadores de dicha organización y está estructurada en cuatro capítulos de resultados distribuidos de la siguiente manera:

- **Capítulo I:** Se ha elaborado un diagnóstico acerca de cómo se encuentra actualmente la empresa en el tema de análisis y descripción de cargos.
- **Capítulo II:** Se detallan las funciones y competencias de cada cargo identificado en la empresa.
- **Capítulo III:** Se definieron los criterios y se diseñaron y validaron los instrumentos, para el análisis y descripción de cargos.
- **Capítulo IV:** Se ha realizado un plan de capacitación orientado al desarrollo y formación del responsable de recursos humanos de la organización.

## **1.1.- Planteamiento del Problema**

La Pyme Mendieta Comercial, carece de Descriptores de Cargos que es una parte fundamental en una organización y que trasciende en la eficiencia y eficacia de sus acciones. La inexistencia de un Manual de Funciones, se debe a la falta de personal, de conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos. Ante la situación planteada se propone la elaboración de los descriptores de cargos existentes en dicha empresa.

La falta de descriptores de puestos o cargos trae como consecuencia la manifestación de fenómenos negativos a la buena andanza de la empresa, entre ellos se encuentran:

- Desorientación de trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones.
- Deficiente selección de candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes.
- Poca identificación y compromiso del empleado con la cultura de la organización.
- Falta de aplicación de un proceso de evaluación, selección y promoción de empleados.
- Duplicación de funciones y tareas de parte de los empleados.
- Inexistencia de planes de capacitación y actualización para los trabajadores.

## **1.2.- Preguntas Directrices**

Para aportar solución al problema planteado, se formularon las siguientes preguntas directrices:

1. ¿Cuál es la situación actual relacionada al tema de análisis y descripción de cargo en la Pyme Mendieta Comercial?
2. ¿Cuáles son las competencias y funciones de los cargos que operan en la organización?

3. ¿Cuál sería la metodología adecuada para el análisis y descriptor de cargos de la Pyme Mendieta Comercial?
4. ¿Qué acciones se deben llevar a cabo para la implementación del análisis y descripción de cargos en la organización?

### **1.3. - Justificación**

El Manual de Análisis y Descripción de Cargos, es una herramienta que aporta grandes beneficios a las organizaciones en lo que a procesos administrativos se refiere; los cuales, acoplados adecuadamente al recurso humano son capaces de aminorar conflictos o desorganizaciones en las labores.

Este proyecto de investigación responde a la necesidad que tiene la Pyme Mendieta Comercial; por cuanto no posee un Manual de Análisis y Descripción de Cargos y por consiguiente, este trabajo será necesario:

#### **Para la organización:**

- Representa una herramienta de información que define funciones y competencias de los cargos que operan en dicha empresa y así mismo, sirve de antecedente y guía para sustentar documentos similares.

#### **Para los trabajadores:**

- Porque tendrán una perspectiva clara acerca de las atribuciones y responsabilidades dentro de la organización, aminorándose con esto la confusión y la dualidad de funciones.

### **Para la Universidad:**

- Esta investigación es parte del programa de culminación de estudio de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano y este documento será útil como medio de consulta o documentación que ayudará a otros estudiantes en trabajos similares.

## **II.- Objetivos de la Investigación**

### **2.1.- Objetivo General**

- Diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Cargos para la Pyme Mendieta Comercial.

### **2.2.- Objetivos Específicos**

- Efectuar un diagnóstico sobre las prácticas de análisis y descripción de cargos que realiza la Pyme Mendieta Comercial.
- Describir las funciones y competencias de los cargos que operan en la Pyme Mendieta Comercial.
- Definir los criterios e instrumentos para el análisis y descripción de cargos de la organización.
- Determinar acciones para la implementación del Manual de Análisis y Descripción de Cargos.

### III.- Marco Teórico

La efectividad en el funcionamiento de las organizaciones se fundamenta en su capacidad de administrar el talento humano, por ser éste el factor más importante, a través del cual se ejecutan y logran los objetivos preestablecidos.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos, debe tener como propósito primordial promover la eficiencia de los trabajadores a través del estímulo adecuado de sus potencialidades, permitiendo que cada uno de sus miembros aporte su máxima colaboración y que los procesos internos acoplen sus esfuerzos para así desarrollarse de manera adecuada en el mercado competitivo.

Las organizaciones para operar con efectividad en dicho mercado, crean estructuras jerárquicas que definen el tipo de tarea a realizarse, precisan las obligaciones que se derivan y analizan las necesidades científicas y técnicas en el perfil profesional; no obstante, a medida que evolucionan y se expanden aumenta su número de empleados y con ello las funciones de los cargos adquieren mayor complejidad.

Por tal motivo, en la actualidad las empresas requieren implementar estrategias definidas que permitan ajustar la realidad de su personal en la estructura organizacional, es decir; deben poseer descripciones y análisis de cargos que permitan visualizar lo que el trabajador debe hacer y el cuerpo que la organización posee, indicando las comunicaciones y el grado de responsabilidad que tiene cada cargo.

Estas estrategias basadas en las descripciones y análisis de cargos, le da paso a lo que se denomina ***“Manual”***; que permitirá en gran parte minimizar los problemas que afectan directamente las actividades propias de la administración de recursos humanos como lo son: el reclutamiento y la selección de personal, la compensación y la evaluación de desempeño, la capacitación y la administración salarial.

A continuación, se describen un conjunto de investigaciones de este tema que sirvieron de orientación para la elaboración del presente trabajo:

### **3.1.- Antecedentes Históricos del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT)**

Para poder comprender la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo la Gestión del Talento Humano, se resumieron las influencias más importantes que el mundo de la Gestión Empresarial y los Recursos Humanos han sufrido, para tener una idea global de como se ha llegado a la actualidad.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Amaro Guzmán (1987) encontró que los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en Estados Unidos, fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Así mismo Guzmán, afirmó que la revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos

aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control (pág. 10).

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor. La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión del Talento Humano.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como el reclutamiento, la selección, capacitación, contratación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Chiavenato (2007) identificó que las tendencias actuales de la Gestión del Talento Humano se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y

participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT), como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos (pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento).

Dado que las empresas tienen que desarrollar sus actividades en un mundo de alta competitividad y de globalización, para ganar en ventajas competitivas, lo que implica formar un talento humano que se adapte rápidamente al cambio. De esta forma la organización consolida su carácter de recurso estratégico, para que logre las ventajas competitivas que la diferencien de otras organizaciones (pág. 205).

Así mismo Chiavenato expresó que los Directores de Recursos Humanos se enfrentan en estos tiempos a:

- La reducción de costos de personal, preferiblemente sin despidos, con contratos más flexibles, rediseñar horarios de trabajo y retribuciones más acordes con las productividades de los empleados.
- Se empieza a dar mucha importancia a la remuneración a la carta como uno de los medios para retener talentos.
- Desarrollo de una carrera profesional. El empleado tiene que percibir de la empresa, que tiene interés por su carrera profesional y que cuenta con los medios para facilitarle su trayectoria profesional.
- Conciliación entre la vida personal y profesional. La flexibilidad de horario, el trabajo a tiempo parcial, el tele trabajo, puestos de trabajo compartidos, etc., son medidas que se están aplicando en los países más desarrollados. Sea comprobado que la flexibilidad en el empleo, retiene a los profesionales más eficaces.

- La organización debe fomentar los canales efectivos de comunicación como actividades de integración para crear vínculos sociales con el trabajador y así evitar que se genere desconfianza e incertidumbre.

En resumen, los departamentos de recursos humanos serán centros de gestión de talento en donde confluirán las personas y sus intereses. Y para todo ello, la fuente básica de información relevante es el análisis y descripción de puestos.

### **3.2.- Conceptos y Objetivos del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT)**

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT), a partir de la bibliografía consultada:

- Ducceschi (1982) define a esta técnica como: el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve (pág. 21).
- Según Sánchez Barriga (1993) el análisis de puesto es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección, empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen, ni el nivel de sofisticación tecnológica. También se puede definir como un procedimiento para determinar las obligaciones y responsabilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto y no de las personas que lo desempeñan (pág. 30).
- Para Mondy (2010) es un documento formal que establece las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto, de las cuales se deben proporcionar definiciones precisas sobre qué, como, para qué y en qué condiciones se

deben realizar, así como el porcentaje de tiempo dedicado a cada una, estándares de desempeño, riesgos laborales, máquinas, equipo y herramienta que se utilizan, así como a quien reportan entre otros datos (pág. 44).

Según Aguilar Morales (2010) los términos “**Análisis de Puestos de Trabajo**”, “**Descripción de Puestos de Trabajo**” y “**Especificaciones o Requisitos del Puesto de Trabajo**” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual que a continuación se presenta:

1. **Análisis de Puestos de Trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido, los aspectos y condiciones que los rodean (pág. 2).
2. **Descripción de Puestos de Trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo (pág. 2).
3. **Especificaciones del Puesto de Trabajo:** está relacionado con los requisitos y competencias personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesional (pág. 3).
4. **Requisitos Físicos:** incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo, capacidad visual y complejión física necesaria (pág. 3).

5. **Condiciones de Trabajo:** se refiere al medio físico dentro del cual se desempeñará el puesto. Esto incluye los riesgos y beneficios (pág. 3).

Para Chiavenato (2007) es importante aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT):

- **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera (pág. 203).
- **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o lenitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño (pág. 203).
- **Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física (pág. 203).
- **Puesto:** es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. El puesto es la integración de todas las actividades que desempeña una

persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización (pág. 203).

- **Ocupante:** es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante como el director presidente, por ejemplo, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas como es el caso de operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes, vendedores, entre otros. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo (pág. 204).
- **Cargo:** Posición o conjunto de tareas definidas que puede ocupar una persona mientras no sea afectado por transferencias internas, promociones dentro de la estructura organizacional (pág. 204).
- **Posición:** Conjunto de actividades y tareas que pueden ser desempeñadas por una sola persona. Distintas posiciones de un mismo puesto pueden diferir en algunas de sus tareas, ya que existen posiciones comunes a todos los trabajadores de ese puesto, y específicas de esa posición debido a características individuales y organizacionales. Por ejemplo, el personal que trabaja en una cocina, pinches, cocineros, etc. (pág. 204).
- **Carrera:** Secuencia de puestos de trabajo que una persona ocupa a lo largo de su historia laboral (pág. 205).

### 3.3.- Pasos para realizar un Análisis y Descripción de Puesto

Aguilar Morales (2010) explica que los pasos para realizar un Análisis y Descripción de Puesto son los siguientes:

- **Paso 1:** Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Empezar por identificar para que se usará la información, que datos se deben recabar y cómo hacerlo, ya que eso determina el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar los descriptores de puestos y seleccionar a los empleados.

Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones (pág. 4).

- **Paso 2:** Reunir una información previa, es necesario revisar información anterior disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado (pág. 4).

- **Paso 3:** Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto (pág. 4).
- **Paso 4:** Reunir información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requería a los empleados, las condiciones de trabajo y

los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puestos (pág. 5).

- **Paso 5:** Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza (pág. 5).

- **Paso 6:** Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la oposición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto (pág. 5).

### **3.4.- Métodos para la recopilación de la información en el proceso del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT)**

Existen diferentes métodos para el análisis de los puestos de trabajo y en función de la naturaleza del puesto, se deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que se recogerá

dependerá del objetivo por el cual se realizará el análisis y posterior descripción del puesto.

No se requiere la misma información para una descripción que tenga como finalidad servir como manual descriptivo de las funciones del ocupante del puesto en un plan de acogida y que, en este caso, se centrará preferentemente en las actividades a desarrollar; que una descripción para un proceso de selección, en la que deberá incorporar las competencias necesarias para un óptimo desempeño.

El análisis y posterior descripción de los puestos de trabajo se integra en el proceso de planificación y gestión de los recursos humanos, aportando un elemento cuantitativo y cualitativo en relación con los puestos de trabajo.

Soporta una gestión integrada de los recursos humanos, pues, además de conocer el número de trabajadores de una plantilla debemos especificar sus responsabilidades y funciones, así como, la selección, promoción interna, el perfil personal y profesional que deben poseer los trabajadores que vayan a desempeñar estas tareas.

Por lo tanto, se está, frente a una herramienta que será de utilidad, entre otros aspectos, para:

1. La racionalización en la asignación de las personas a los puestos.
2. La mejora de la planificación y efectividad de la formación.
3. El establecimiento de las bases para la evaluación del desempeño.
4. La valoración de los propios puestos.
5. La planificación de carreras.
6. Guía en materia de higiene y seguridad.

De manera sintetizada, a través del análisis y descripción de puestos, se consigue ubicar el puesto en la empresa, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dicho cargo. De esta manera, el

análisis de puestos de trabajo deberá proporcionar la información necesaria para responder a preguntas: ¿De dónde proviene el trabajo?, ¿Qué máquinas y equipos especiales deben utilizarse?, ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades debe poseer el responsable de realizar el trabajo?, ¿grado de supervisión?, ¿bajo qué condiciones laborales debería realizarse este trabajo?, entre otros.

Quién debe realizar el análisis y descripción de puestos por lo general es un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su superior. El responsable de recursos humanos y del programa de análisis tendrá que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. Por su parte el superior y el empleado participarán aportando información sobre el puesto, además estos podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis.

Por su parte Chiavenato (2007) expone que los métodos que se utilizan para obtención de la información en el proceso del Análisis y Descripción de Puestos son los siguientes:

1. **Método de la Entrevista:** El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados

difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados (pág. 232).

2. **Método de la Observación Directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos claves de sus observaciones.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual.

Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior (pág. 231).

3. **Método del Cuestionario:** El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que

responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada.

Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas (pág. 232).

4. **Métodos Mixtos:** Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:
  1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
  2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
  3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
  4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
  5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
  6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera (pág. 233).

### **3.5.- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en las PYME**

En la actualidad todas las organizaciones se encuentran interesadas en la productividad. A tal grado que algunas organizaciones destinan una gran cantidad de recursos humanos, técnicos y financieros a la investigación de nuevas opciones para mejorar los resultados, mediante la ejecución de programas derivados de las nuevas técnicas administrativas y las provenientes de la Ingeniería Industrial.

Ahora las condiciones del mercado establecen la búsqueda de la competitividad como una necesidad imperante, pues participar incrementa las fortalezas de la organización y la empresa que no se involucre debido a sus debilidades y falta de aprovechamiento de sus oportunidades desaparece con lo cual hereda sus clientes a los competidores; de ahí la importancia que tiene para las empresas lograr altos niveles de competitividad.

El giro que determina la competencia, mercado y clientes de la organización, la tecnología empleada y las nuevas teorías administrativas, definen los requerimientos de recursos humanos, cantidad y cualidades en términos de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses y valores del personal que a su vez son determinados de la productividad.

Estos factores, administrativos de manera adecuada, permiten incrementar la productividad, pero combinados sistemáticamente se potencian y generan mejoras significativas en todos los aspectos relacionados con la calidad, cantidad, tiempo y costo de la producción; esta combinación de factores debe considerarse en el diseño de puestos.

López, Casique y Ferrer (2011) manifiesta que el Análisis y Descripción de Puestos es una técnica de planeación y organización que permite optimizar los

recursos humanos, técnicos y financieros de una empresa, con el propósito de encontrar la estructura organizativa ideal para la producción.

Es una técnica impersonal de recursos humanos y consiste en descomponer un puesto en cada uno de los elementos que lo integran; tareas por realizar, procesos de trabajo por seguir, condiciones que definen el contexto en el cual, se labora, responsabilidades que deben asumirse y cualidades de quien lo desempeñará.

El proceso de desintegración se realiza con el propósito de realizar estudios de optimización de las tareas, procesos, esfuerzos y recursos tecnológicos, informáticos y de tiempo; para definir cuidadosamente la consistencia entre sus elementos, estimar las cargas de trabajo y establecer criterios mínimos de aceptación de los nuevos trabajadores y de desempeño del personal en funciones.

El análisis de puestos es el nombre que recibe el proceso de estudio y el documento en el cual se consignan los resultados se conoce con el nombre de descripción de puestos. Este reporta en términos narrativos los elementos que integran una unidad específica e impersonal de trabajo llamada puesto, misma que constituye la célula de la organización (pág. 43).

### **3.6.- Aportaciones del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo a la Gestión del Talento Humano**

En palabras de Pereda Marín (2008), el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo tiene su importancia en el desarrollo de otros procesos laborales y de Gestión del Talento Humano. En este sentido, la información obtenida por medio del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo puede aportar elementos de decisión para:

- **Clasificación y ordenación de puestos (estructura retributiva):** La información proporcionada por el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, servirá para clasificar y posicionar todos los puestos de la organización, y sobre ello, establecer la estructura retributiva (pág. 41).

- **Reclutamiento y selección de personal:** Se formulan los requisitos que ha de tener un candidato para poder llevar a cabo eficazmente un determinado trabajo. En base a esa información se desarrolla todo el proceso de reclutamiento y selección (técnicas a utilizar, pruebas que se pasarán, planteamiento de la entrevista entre otros). De este modo, los perfiles solicitados se basarán en los requerimientos que el puesto imponga a quien lo desempeñe (pág. 41).
- **Planificación de Recursos Humanos:** El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo nos permite determinar qué tipo de diseño de empleo es adecuado para los diferentes departamentos de la organización. Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la empresa, sino también sus metas. Por tanto, los Descriptores de Puestos de Trabajo son declaraciones explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido hacer para lograr sus objetivos (pág. 42).
- **Evaluación del desempeño:** Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado por parte de la organización. Es mediante el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo como se determinan los criterios que se desean alcanzar, y se fijan los niveles de desempeño del puesto. De este modo, se ofrecen a los empleados pautas objetivas que deberán intentar alcanzar, y se proporcionará a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Con ello, los niveles de desempeño de un puesto se desarrollarán a partir de la información que genera el análisis del puesto (pág. 42).
- **Valoración de puestos de trabajo:** Se trata de un procedimiento que proporcionará información acerca del valor relativo de un determinado puesto dentro de la organización, punto fundamental a la hora de poder establecer las retribuciones, ya que si no se saben cuáles son las tareas específicas de un trabajo, es muy difícil determinar su valor (pág. 42).

- **Orientación y necesidades formativas (planificación y evaluación de la formación):** La información obtenida en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo se utilizará para diseñar los proyectos de aprendizaje y desarrollo. Para poder planificar la formación necesaria de un trabajador, se necesita saber qué hace, cómo lo hace y dónde lo hace; de esta forma se determinarán sus capacidades, conocimientos y aptitudes, así como los aspectos donde muestra lagunas formativas (pág. 42).
- **Determinación de responsabilidades:** Al proporcionar un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo la información necesaria sobre las responsabilidades y competencias del puesto, se reducirá la incertidumbre que en muchas ocasiones se tiene con respecto a sus funciones y se evitará el desempeño de un rol distinto al que se pide, solapamiento de actividades etc. (pág. 42).
- **Diseño y rediseño de puestos de trabajo:** Proceso mediante el cual la dirección decide las tareas y la autoridad de cada puesto de trabajo y reconsidera lo que espera que hagan sus empleados (pág. 43).
- **Diseño y rediseño organizacional:** La definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, áreas etc. (pág. 43).
- **Gestión y planes de carrera profesionales:** Es necesario, a la hora de planificar la carrera de un profesional, conocer cuáles serán las necesidades futuras de la organización. El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo sirve de guía a los directivos y empleados para decidir sobre el tipo de formación y perfeccionamiento necesario a fin de avanzar en la carrera profesional del trabajador (pág. 43).
- **Seguridad, higiene y ergonomía (elaboración de planes de prevención y seguridad):** El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo tiene que ver

también con la productividad y la competitividad de cada empresa. Permite conocer la eficacia de la administración y gestión de personal dando como resultado la simplificación de otras tareas propias de este sector de las organizaciones. Todo esto implica una relación directa con los recursos humanos, que en definitiva son la base para el desarrollo de cualquier organización (pág. 43).

- **Otras aportaciones:** El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo no sólo está orientado al responsable de recursos humanos, sino que también se pueden beneficiar del mismo los cargos intermedios e incluso los propios trabajadores. De esta forma, veremos cómo los procesos antes definidos, interactúan en la organización de forma funcionalmente distinta, en relación al tipo de personal al que vaya referido (pág. 43).

### **3.7.- Aportaciones para los responsables de Recursos Humanos y/o Directores de Departamentos**

- Optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que los datos que nos aporta el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo nos permite elaborar y describir las especificaciones del perfil de las personas que reúnan las mejores características para su reclutamiento, y también nos permite ajustar la metodología más adecuada para su selección (pág. 44).
- Dota de transparencia al proceso de contratación, suministrando a los trabajadores información sobre los deberes y obligaciones de sus puestos, pero también de los derechos y satisfacciones que se obtienen a través de su desempeño (pág. 44).
- Guía el proceso de formación de personal, mediante la elaboración de acciones formativas dirigidas a lograr el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que desarrollan (pág. 44).

- Hace posible la gestión de los planes de carreras profesionales de los individuos, su promoción y los demás movimientos de personal, esto requiere información relativa a las exigencias y naturaleza de cada puesto. El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es una herramienta altamente útil para la correcta armonización de las carreras profesionales de los trabajadores (pág. 44).
- Es fundamental en el proceso de valoración y adecuación salarial, ya que las exigencias de los puestos y la valoración de sus contribuciones permiten definir una jerarquía en las retribuciones (pág. 44).
- Es un instrumento de gran ayuda para la evaluación del desempeño; ya que la organización puede identificar y comparar los comportamientos y resultados que distinguen a individuos que obtienen excelentes desempeños, de aquellos que no (pág. 45).
- Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales, al conocer las condiciones y el cómo se realiza el trabajo, se ponen de relieve aspectos susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales (pág. 45).
- Influye en el incremento de la excelencia de factores determinantes del comportamiento organizativo (pág. 45).

### **3.8.- Aportaciones para los mandos intermedios y los propios trabajadores**

Las razones por las que es aconsejable que los mandos intermedios deban interesarse por el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo son las siguientes:

- Para poder participar en el proceso de selección con conocimiento de causa, ya que, de lo contrario, su intervención estaría cargada de juicios de valor (pág. 45).
- Para poder realizar una evaluación objetiva de sus subordinados, y ofrecerles un feedback útil y práctico sobre su desempeño (pág. 45).
- Para lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando solapamientos que originen conflictos en el seno de la organización (pág. 45).
- Para prever incrementos de productividad al asignar con criterio de eficacia a cada persona su puesto de trabajo (pág. 45)

#### IV.- Matriz de Operación de Variables

No.-	Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
1	Efectuar un diagnóstico sobre la práctica de análisis y descripción de cargos que realiza la Pyme Mendieta Comercial.	Diagnóstico sobre Prácticas de Análisis y Descripción de Cargos.	Se define como acciones y procedimientos que se aplican, para determinar las obligaciones y responsabilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.	Aplicación del proceso de análisis y descripción de cargos utilizando los diferentes pasos y técnicas, para la obtención de la información.	<p>Antecedentes de la empresa</p> <p>Análisis del Proceso Administrativo</p> <p>Análisis y Descripción de Cargos</p> <p>Características</p> <p>Procedimientos de obtención de información</p> <p>Metodología</p> <p>Métodos e Instrumentos para Recopilación de la Información</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Análisis FODA</p> <p>Planeación Operativa Anual (POA)</p> <p>6 Pasos para realizar el Análisis y Descripción de Cargos</p> <p>Cumplimiento de Procedimientos</p> <p>Métodos Mixtos</p> <p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p> <p>Observación Directa</p>

No.-	Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
2	Describir las funciones y competencias de los cargos que operan en la Pyme Mendieta Comercial.	Funciones y Competencias	Las funciones son un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto de trabajo. Y las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.	Aplicación de los métodos para la recopilación de la información en el proceso de análisis y descripción de cargos.	Estructura Organizacional Análisis de Cargos  Funciones  Competencias	Organigrama  Por puesto de trabajo Tareas  Obligaciones  Capacidades Habilidades Requisitos
3	Definir los criterios e instrumentos para el análisis y descripción de cargos de la organización.	Criterios e Instrumentos	Son métodos flexibles y productivos que utiliza el analista de puesto para obtener información del ocupante del cargo.	Aplicación de los métodos de recopilación de información a todo el personal de la empresa.	Métodos Mixtos	Entrevista Cuestionario Observación Directa Diseño Aplicación piloto Validación de Resultados
4	Determinar acciones para la implementación del Manual de Análisis y Descripción de Cargos.	Acciones a implementar	Operaciones que se realizan para ejecutar y dar seguimiento al trabajo elaborado.	Aplicación de las operaciones, para ejecutar y dar seguimiento al trabajo elaborado.	Capacitación al Personal del área de Recursos Humanos	Talleres Seminarios Cursos

## **V.- Marco Metodológico**

### **5.1.- Tipo de Investigación**

Arias Fidias (1999) especifica que “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (pág. 19).

De igual manera, Arias Fidias (1999) define la investigación descriptiva como aquella que: “Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad” (pág. 19).

La investigación es de tipo descriptiva, porque analiza y describe al detalle los cargos existentes en la Pyme Mendieta Comercial, con el fin de mejorar la administración del Talento Humano de dicha organización.

Así mismo es de enfoque cualitativo porque se realiza un proceso inductivo es decir que se explora y describe el fenómeno en estudio para obtener perspectivas teóricas de la investigación que se efectúa.

### **5.2.- Población, Área de Estudio y Muestra**

Arias Fidias (1999) dice que la población: “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. Y la muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población.” (pág. 20)

Para realizar esta investigación la población está representada por todos los trabajadores de la Pyme Mendieta Comercial, la cual cuenta con veinte (20) empleados, tanto en el área administrativa como de producción.

El área de estudio es en la sede central de la empresa ubicada en el Barrio Larreynaga, Puente El Edén 3c. oeste, 2c. norte en Managua, Nicaragua.

Para la recolección de datos y estudio de la información se trabajó con el total de la población que son 20 trabajadores, esto porque debido a su número reducido es manejable y suficiente.

### **5.3.- Fuentes de Información**

Arias Fidias (1999) explica que la Fuente: “es todo lo que suministra datos o información” (pág. 21). Las fuentes de información que se consideraron para efectos de la investigación son:

#### **1. Fuentes Primarias**

Está representada por todos los trabajadores de la Pyme Mendieta Comercial, quienes son la principal fuente de información al detallar con exactitud y objetividad las labores que realizan en las instalaciones de la misma.

#### **2. Fuentes Secundarias**

Comprende todos aquellos documentos, físicos y electrónicos, sobre el tema de estudio y la organización, conformada por libros, tesis, leyes, páginas Web, documentos de la empresa, entre otros.

### **5.4.- Métodos e Instrumentos de Recopilación de Información y Análisis de Datos**

Según (Alles, 2008), existen tres métodos de descripción y análisis de puestos los cuales son:

1. **Observación Directa:** en los casos más simples, el entrevistador observa y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado (pág. 39).
2. **Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto (pág. 39).
3. **Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario (pág. 39).

4. **Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes (pág. 39).

El método que se utilizó es el mixto, se aplicaron los instrumentos de la Entrevista, Cuestionario y Observación Directa, para recopilar la información deseada de las personas involucradas en el trabajo investigativo. Y la metodología que se empleó para desarrollar la investigación es la siguiente:

1. Se les aplicó el Instrumento del Cuestionario a todos los empleados de la empresa.
2. Se elaboró un cronograma de tiempo para realizarles una entrevista a cada uno de los trabajadores.
3. Se realizaron diferentes visitas a la empresa para observar directamente las tareas que ejecuta cada trabajador.
4. Una vez aplicado el método mixto, se procedió a procesar la información brindada por los empleados, para analizar cada uno de los puestos de trabajo. Para ello se utilizaron las herramientas informáticas de Word y Excel.
5. Se realizó una investigación documental, es decir, se consultaron textos y documentos de la empresa que están relacionados y que contienen datos del tema a investigar.
6. Se realizó un trabajo de campo, por cuanto los datos que se recolectaron fueron extraídos directamente de los trabajadores que laboran en la Pyme Mendieta Comercial, a través de la entrevista, cuestionario y observación directa, sin alterar ninguna de las variables.

El objetivo fue la recopilación de la información que permitió conocer las funciones que desempeñan cada uno de los empleados de la Pyme para determinar las mejoras.

## **VI.- Análisis e Interpretación de Resultados**

### **6.1.- Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de la Pyme Mendieta Comercial**

#### **6.1.1.- Antecedentes de la Empresa**

Mendieta Comercial es una Pyme que inicia sus actividades en el mes de Enero de 1995 financiada por capital propio; fabricando en forma casi artesanal muebles que se comercializaban en el entorno familiar. Desde entonces y durante más de 20 años evolucionó con un sostenido proceso de crecimiento, incremento de producción y desarrollo de nuevos productos.

La Pyme actualmente se dedica a la fabricación, distribución y venta de muebles de oficina y del hogar. Cuenta con una plantilla de 20 trabajadores, un 80% son del sexo masculino y un 20% son del sexo femenino. Se trabaja de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y los días sábado de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. Está ubicada en el Barrio Larreynaga, Puente El Edén 3c. oeste, 2c. norte en Managua, Nicaragua.

El compromiso adquirido con los clientes obliga a la empresa a permanecer en una mejora continua, basada en la capacitación del personal, calidad del producto y precio competitivo. Teniendo como objetivo principal, contribuir al desarrollo sostenible del país y a mejorar la calidad de vida de los nicaragüenses.

#### **6.1.2.- Misión**

Diseñar, producir y distribuir muebles de oficina y del hogar, con la mayor calidad posible, que supere las necesidades de nuestros clientes, generando valor y desarrollo para la empresa y empleados, demostrando honestidad y perseverancia, y brindando un trato justo para con nuestros clientes.

### **6.1.3.- Visión**

Estar presentes en cada oficina y hogar satisfaciendo las necesidades de comodidad, calidad y elegancia, ser reconocidos en la industria del mueble nacional teniendo como base la honestidad esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.

### **6.1.4.- Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Puntualidad
- Lealtad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso y Responsabilidad

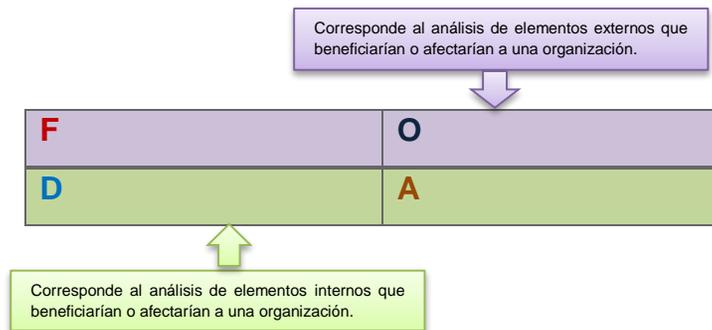
### **6.1.5.- Análisis del proceso administrativo del área de Recursos Humanos**

Un diagnóstico empresarial, constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad, es un medio que permite conocer con claridad la situación actual de una organización y los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de la misma.

Para realizar el trabajo investigativo, fue importante efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con el cual se obtuvo la información necesaria para saber cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la organización.

Se realizó un diagnóstico FODA, el cual es un análisis ampliamente participativo, que también puede ser utilizado para la identificación de los problemas y resolución de los mismos. Esta herramienta es esencial, ya que proporciona la información necesaria para la implementación de estrategias, planes de acción, medidas correctivas y generación de nuevos o mejores proyectos para la empresa.

La herramienta FODA facilitó la realización de un análisis integral de la Pyme que identificó la presencia de factores negativos y positivos dentro de la empresa. Para comprender más el uso de esta técnica presentamos el siguiente cuadro comparativo FODA:



1. **Fortalezas:** Son las capacidades, habilidades, aptitudes, competencias, conocimientos, ventajas o recursos con que la organización puede contar en el proceso de selección de una estrategia a implementar.
2. **Oportunidades:** Son aquellos factores, ocasiones, circunstancias, conveniencias y situaciones positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificados, pueden ser aprovechados.
3. **Debilidades:** Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las debilidades son problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
4. **Amenazas:** Las amenazas son situaciones negativas externas a la empresa, que representan un peligro, que pueden originar resultados potencialmente dañinos para la misma. Por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Para realizar el análisis FODA, se utilizaron los siguientes métodos: Entrevistas aplicadas al Gerente General, Responsables de Áreas, trabajadores, Cuestionarios e Informes Técnicos facilitados por la empresa, esto nos proporcionó una gran riqueza de información, la cual utilizamos para realizar el siguiente diagnóstico.

**Tabla 1. Análisis FODA**

<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, Visión y Valores definidos</li> <li>• Fuente financiera estable y administración transparente</li> <li>• Recurso Humano calificado y con experiencia</li> <li>• Capacidad instalada</li> <li>• Buen Clima Organizacional y Motivación</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Productos de Calidad</li> <li>• Conocimiento del Mercado</li> <li>• Correcta comunicación dentro de la empresa</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos de mercado que prefieren muebles innovadores con diseños particulares</li> <li>• Apertura de nuevos mercados de muebles a nivel nacional</li> <li>• Tecnología disponible</li> <li>• Crecimiento acelerado del mercado que consume muebles</li> <li>• Grupos de clientes adicionales como turistas y empresas dedicadas al turismo</li> <li>• Programas de capacitación disponibles para el personal</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desarrollo de programas de capacitación para el Personal</li> <li>• Insuficiente personal en el área de Recursos Humanos</li> <li>• Carencia de un Manual de Funciones</li> <li>• Carencia de procedimientos e Instrumentos para la Administración de Recursos Humanos</li> <li>• Deficiente Política de Reclutamiento, Selección y Contratación</li> <li>• Tecnología Desfasada</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores con productos similares y bajos costos</li> <li>• Crecimiento lento del mercado</li> <li>• Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</li> <li>• Mejores ofertas laborales por parte de la competencia hacia los trabajadores</li> <li>• Cambios demográficos adversos</li> <li>• Políticas gubernamentales (inflación)</li> <li>• Recesión económica</li> </ul>

Después de analizar la problemática de la Pyme, se observó lo siguiente:

La persona responsable del área de recursos humanos, tiene una Licenciatura en Administración de Empresas con mención en Mercadeo. A pesar que no tiene mucha experiencia en el área de recursos humanos, conoce de leyes laborales y de políticas de recursos humanos y está dispuesta a seguir aprendiendo sobre esta rama de la administración.

Todas las funciones de Recursos Humanos las ejecuta solamente ella, esto incluye la parte de Higiene y Seguridad Ocupacional y las debidas inspecciones en las áreas administrativas y de producción, para saber si se están cumpliendo las medidas de Higiene y Seguridad Ocupacional establecidas por el Ministerio del Trabajo.

En esta empresa no se aplican evaluaciones al desempeño ni auditorias, hay pocas promociones y estas se realizan con la autorización del Gerente General. Hay mucha estabilidad laboral por lo que hay poca rotación de personal. Se mantienen las mismas personas en los cargos. La antigüedad de los trabajadores tiene un promedio entre los 12 a 18 años de estar laborando para la organización.

En cuanto a los uniformes, solamente se le facilitan al Encargado de Logística y Bodega, Personal de Limpieza, Ebanista-Tapicero, Pintor y Conductor. El personal administrativo no usa uniformes.

## **1. Política de Reclutamiento, Selección y Contratación**

En la pyme no existe una política de reclutamiento, selección y contratación de personal, pero se pudo observar y comprobar mediante los informes técnicos e instrumentos que se aplicaron, que se realizan las siguientes prácticas:

1. Cuando es necesario cubrir una plaza vacante, se recurre primero al reclutamiento interno, para darles oportunidad a los trabajadores que ya tienen mucho tiempo de trabajar en la empresa y que conocen como funciona la misma. Se revisan los recursos humanos disponibles, para determinar los mejores candidatos, para ocupar el puesto.

2. El reclutamiento externo solamente se aplica cuando es necesario, es decir, cuando no hay candidatos idóneos dentro de la empresa, para ocupar el puesto vacante. Las técnicas que se utilizan para realizar este tipo de reclutamiento son: la recomendación y la publicidad (anuncios en el periódico).

Así mismo, no se omite manifestar que no existe ningún instrumento que se aplique, para darle seguimiento al desempeño de la persona reclutada tanto a nivel interno como externo. En este caso, el Jefe Inmediato del trabajador es que emite sus consideraciones al respecto.

En cuanto al proceso de contratación de personal, se pudo observar que las mismas se hacen sin tener totalmente establecido un criterio, sin conocer realmente las tareas, deberes y responsabilidades que tendrá el empleado dentro de la empresa.

Así mismo, se observó que solo se contrata personal mayor de edad, cabe mencionar que la mayoría de los trabajadores son jóvenes entre 21 a 35 años y en áreas específicas como el Taller de Producción solamente se contrata personal masculino, ya que es un trabajo de mucha fuerza física, donde se carga mucho peso.

## **2. Política de Capacitación**

La organización realiza un programa anual de capacitaciones, el cual se incluye en el presupuesto anual de la empresa. A continuación, se describe:

1. En Higiene y Seguridad Ocupacional, la organización ejecuta capacitaciones de Primeros Auxilios y Prevención y Protección contra Incendios y Evacuación en coordinación con los Bomberos y la Cruz Roja, donde participa todo el personal de la empresa. Estas se realizan una vez por semestre.
2. Igualmente, se les realiza a todos los trabajadores exámenes médicos, vacunas y se les imparte charlas sobre enfermedades. Estas también se realizan una vez por semestre.

3. Así mismo, la empresa tiene un contrato con el Centro de Capacitaciones AUTOCAD, para capacitar a sus Ejecutivos de Ventas. Estos reciben capacitaciones cada cuatrimestre por parte de un instructor de dicho centro.

A este programa de capacitación anual, se le da un seguimiento adecuado por parte de la Responsable de Recursos Humanos, quien se encarga de verificar los cambios que se han producido en el comportamiento de los trabajadores y si los resultados obtenidos cumplen los objetivos y metas de la organización.

### **3. Clima Organizacional y Motivación**

En cuanto al clima organizacional, podemos describir que los factores que influyen en el ambiente laboral de la empresa son: las relaciones de solidaridad y compañerismo entre los trabajadores, relaciones entre personal y jefes, el estilo de liderazgo, la comunicación, la estabilidad laboral, la propia forma de estar y sentir de las personas, políticas de motivación entre otros.

El estilo de liderazgo ha influido mucho en las relaciones humanas dentro la empresa, por lo que el Gerente General y los Jefes inmediatos han promovido la solidaridad y el compañerismo entre los empleados.

Ejemplo: El fallecimiento o accidente de un familiar de cualquier trabajador de la empresa. Se colabora con una ayuda económica por parte de la empresa y de los mismos trabajadores y luego se asiste a las honras fúnebres en caso de un fallecimiento o una visita al hospital en caso de un accidente.

La comunicación interna ha sido fundamental en la organización, por lo que los trabajadores han podido expresar a sus respectivos jefes inmediatos y compañeros de trabajo sus creencias políticas y religiosas y esto ha conllevado a un respeto de las mismas. Se puede decir que dentro de la empresa hay diversidad de creencias religiosas y políticas y esto no afecta en nada la productividad ni la convivencia diaria de los empleados.

También se puede decir, que la estabilidad laboral le permite al empleado realizar sus funciones de forma relajada, sin incertidumbre ni incomodidades, así mismo, expresar críticas constructivas en las reuniones que se realizan mensualmente con los jefes inmediatos. En las entrevistas realizadas a los trabajadores, nos expresaron que para ellos es muy importante sentirse seguros en una empresa, por lo que la seguridad les permite emprender proyectos personales o familiares.

La estabilidad laboral, se ha ido logrando por los factores que influyen en el ambiente laboral y el liderazgo que se ejerce dentro de la misma empresa. Ejemplo de esto es lo expresó el Gerente General en la entrevista que se le realizó que para él es muy importante retener al personal valioso, porque eso promueve el aumento de la productividad y ahorra tiempo y dinero.

Referente a las políticas de motivación que aplica la Pyme, el área de Recursos Humanos organiza actividades recreativas anuales donde comparte todo el personal de la empresa con el fin de mantener un clima laboral de solidaridad, respeto, convivencia y buenas relaciones humanas. Ejemplo: Celebración del Día del Trabajador, Reconocimiento al Mejor Trabajador del Año, Fiesta de Fin de Año, Celebración de los Cumpleaños del Mes etc.

También se le entrega cada seis meses una canasta básica a cada trabajador, para valorar el esfuerzo y los resultados obtenidos por todos los miembros de la empresa, así mismo se realiza anualmente un reajuste salarial, el cual brinda una remuneración justa y equitativa según el puesto de trabajo.

En las entrevistas realizadas a los trabajadores se afirmó que ellos consideran buenas las políticas de motivación que aplica la empresa, ya que esto les ha permitido mejorar y fortalecer las relaciones entre ellos y sus jefes inmediatos. Además, se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa, por la estabilidad laboral, aunque no sean muchos los beneficios como en otros lugares.

## **4. Comunicación**

La comunicación dentro de la empresa, es de dos tipos: descendente y ascendente y se utilizan diferentes medios de comunicación, para informar a los trabajadores.

En la comunicación de tipo descendente, el Gerente General orienta a los responsables de cada área, en las reuniones mensuales que realiza con ellos, para que luego estos comuniquen a sus subordinados de los procesos o acuerdos a que se lleguen.

Los principales medios utilizados en este proceso de comunicación son: instrucciones de forma oral, reunión con el personal, vía telefónica, correo electrónico, memorándum, cartas, circulares, informes técnicos entre otros. Así mismo se utilizan los murales que están a lo interno de la empresa, para comunicar al personal de cualquier situación.

En la comunicación de tipo ascendente, si un trabajador tiene alguna queja o sugerencia la comparte o se la hace llegar a su Jefe Inmediato, para evitar rumores y el uso de información equivocada. Es decir, la información fluye de niveles inferiores a niveles superiores. Esto hace que el proceso de comunicación dentro de la empresa sea participativo y democrático.

Los medios más utilizados en este proceso de comunicación son: reuniones mensuales con los jefes inmediatos, entrevistas personalizadas, vía telefónica, cartas, correos electrónicos, buzón de sugerencias entre otros.

## **5. Liderazgo**

El liderazgo que se ejerce en la empresa es el de tipo Participativo y Delegativo, ya que el Gerente General que es el dueño, fundador y la máxima autoridad dentro de la empresa, es una persona que se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todos los empleados, promueve el dialogo positivo entre los mismos y toma en cuenta sus quejas o sugerencias, pero la decisión final la toma el.

Delega funciones a los jefes inmediatos y permite que ellos tomen decisiones y solamente interviene cuando es necesario. El afirma según la entrevista realizada que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

## **6. Planeación**

En la empresa, existe una planeación del Talento Humano, la cual no se cumple en su totalidad por falta de personal en dicha área. Este proceso se realiza teniendo como base los objetivos de la empresa y las políticas de Recursos Humanos, luego se procede a realizar las siguientes actividades de planeación:

1. **Plan para el análisis y descripción de cargos:** este plan no se ha podido cumplir, por la falta de personal, conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos.
2. **Plan de Capacitación:** se realiza un plan de capacitación anual para el área de venta y de Primeros Auxilios y Prevención y Protección contra Incendios y Evacuación en coordinación con los Bomberos y la Cruz Roja donde participa todo el personal de la empresa.
3. **Plan de Compensación:** se le entrega cada seis meses una canasta básica a cada trabajador, para valorar el esfuerzo y los resultados obtenidos por todos los miembros de la empresa, así mismo se realiza anualmente un reajuste salarial, el cual brinda una remuneración justa y equitativa según el puesto de trabajo.
4. **Clima Organizacional:** se organizan actividades recreativas anuales donde comparte todo el personal de la empresa con el fin de mantener un clima laboral de solidaridad, respeto, convivencia y buenas relaciones humanas. Ejemplo:

Celebración del Día del Trabajador, Reconocimiento al Mejor Trabajador del Año, Fiesta de Fin de Año, Celebración de los Cumpleaños del Mes etc.

5. **Seguridad e Higiene Ocupacional:** se diseña un plan anual de higiene y seguridad del trabajo, donde se evalúan los riesgos, se realizan inspecciones periódicas, exámenes médicos, vacunación y charlas sobre enfermedades y capacitaciones en coordinación con los Bomberos y la Cruz Roja, para la prevención y protección contra incendios y evacuación, todo esto para garantizar la seguridad e higiene de cada trabajador en su puesto de trabajo.
6. **Organización:** En la Pyme Mendieta Comercial, se establece el organigrama vertical el cual, indica el orden jerárquico para el cumplimiento y seguimiento de la planeación de Recursos Humanos. Así mismo, no se omite mencionar que dicha empresa en la actualidad no cuenta con un Manual de Análisis y Descripción de Cargos.
7. **Dirección y Control:** Dentro de la organización, el Responsable del área de Recursos Humanos con autorización del Gerente General, ejecuta la planeación anual de Recursos Humanos de la empresa, lo cual implica los planes de capacitación, compensación, higiene y seguridad ocupacional, clima organizacional y la elaboración de los descriptores de cargos que todavía no se elaboran.

El control, supervisión y seguimiento, para poder alcanzar las metas propuestas en la planeación anual de Recursos Humanos, también son ejecutados por el Responsable de esta área, por lo que esta persona se encarga de controlar las entradas y salidas y ausentismo del personal con la ayuda del sistema del reloj, el cual semanal se revisa y se mandan los reportes a los jefes inmediatos de cada área para buscar solución al problema.

#### **6.1.6.- Análisis y Descripción de Cargos en la empresa**

La debilidad más significativa en el tema de recursos humanos que tiene esta Pyme es la inexistencia de los Descriptores de Cargos, que el Responsable de Recursos Humanos no ha podido elaborar por falta de personal, conocimientos y experiencia. Con el propósito

de solventar esta situación se propone diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Cargos que permita a la empresa reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

La elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Cargos es de gran utilidad dentro de la empresa no solo para el proceso de reclutamiento y selección del personal, sino que orienta acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo. Además, este documento evita duplicidades de funciones y ahorra tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.

Para la realización de dicho Manual, se ha aplicado el método mixto que conlleva los instrumentos de la Entrevista, Cuestionario y Observación Directa, para recopilar la información deseada. Y la metodología utilizada para desarrollar el trabajo es la siguiente:

1. Se les ha aplicado el Instrumento del Cuestionario a todos los empleados de la empresa.
2. Se ha trabajado con un cronograma de tiempo para realizarles una entrevista a cada uno de los trabajadores.
3. Se han realizado diferentes visitas a la empresa para observar directamente las tareas que realiza cada trabajador.
4. Una vez aplicado el método mixto, se procedió a procesar la información brindada por los empleados, para analizar cada uno de los puestos de trabajo. Para ello se han utilizado las herramientas informáticas de Word y Excel.
5. Se ha realizado una investigación documental, es decir, se consultaron textos y documentos de la empresa.
6. Se ha elaborado un trabajo de campo, por cuanto los datos que se recolecten serán extraídos directamente de los trabajadores que laboran en la Pyme Mendieta Comercial, a través de la entrevista, cuestionario y observación directa, sin alterar ninguna de las variables.

Esto tiene como objetivo recopilar información que permita conocer las funciones que desempeñan cada uno de los empleados de la Pyme y así mismo determinar las mejoras.

## **6.2.- Capítulo II: Funciones y Competencias de los cargos que operan en la Pyme Mendieta Comercial**

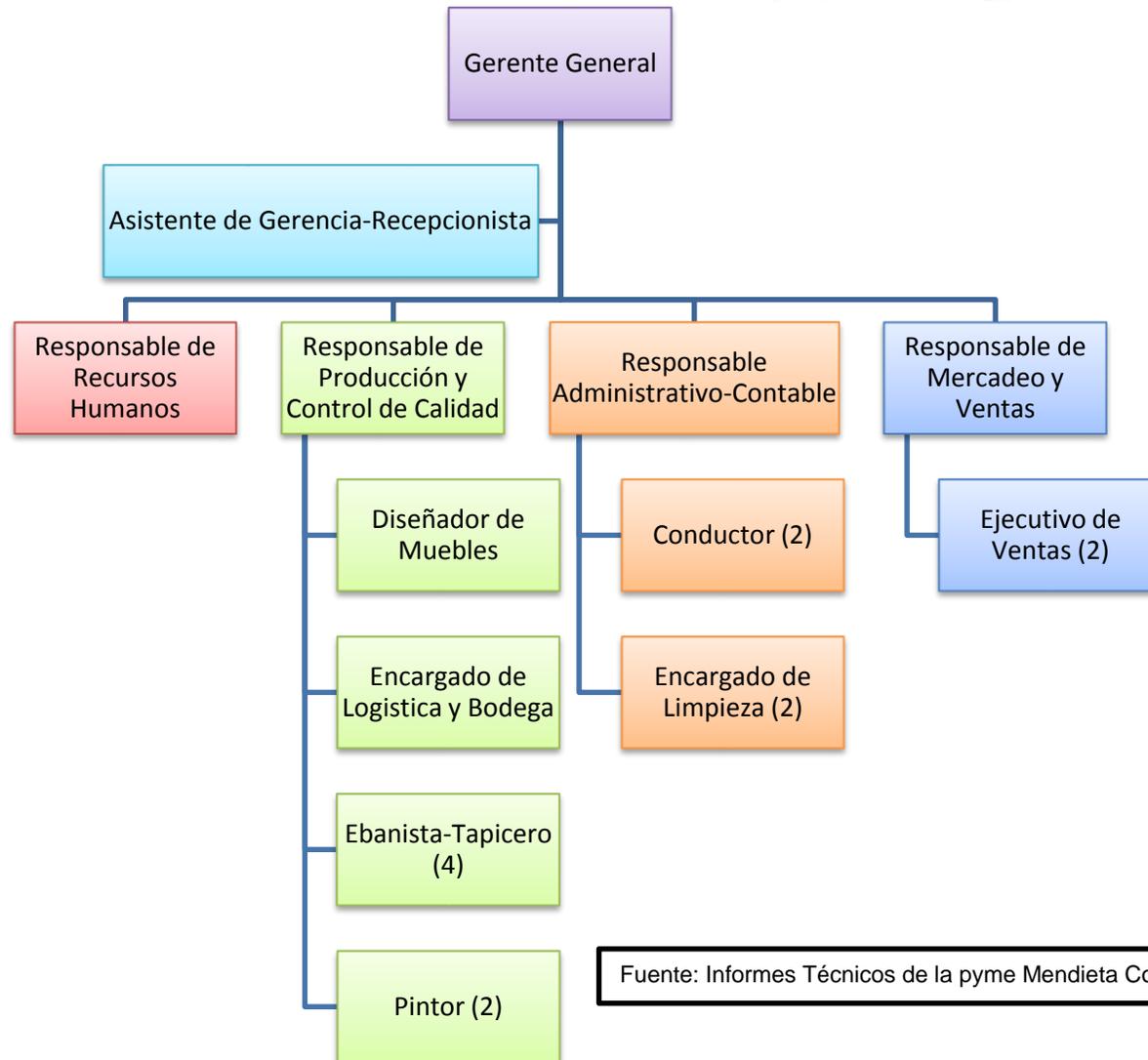
### **6.2.1.- Análisis de la estructura organizacional de la empresa**

La actual estructura organizativa de la empresa fue diseñada en el año 2010 por la Gerencia General y se basa en un modelo de organigrama vertical, en donde se especifican solamente las líneas de mando, sin detallar las funciones.

En dicho documento se identifican con claridad los diferentes niveles jerárquicos y la relación que existe entre cada uno de los cargos, así como el número de personas que desempeñan dichos puestos de trabajo.

A continuación, se describe el organigrama de la organización, número de cargos e información de los empleados:

# Estructura Organizacional MENDIETA COMERCIAL



Fuente: Informes Técnicos de la pyme Mendieta Comercial. Año 2010.

**Tabla 2. Número de Cargos**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Número de personas</b>
Gerencia	Gerente General	1
Responsables (Jefes)	Responsable de Recursos Humanos	1
	Responsable de Producción y Control de Calidad	1
	Responsable Administrativo-Contable	1
	Responsable de Mercadeo y Ventas	1
Asistentes	Asistente de Gerencia-Recepcionista	1
Operativos	Diseñador de Muebles	1
	Encargado de Logística y Bodega	1
	Ejecutivo de Ventas	2
	Ebanista-Tapicero	4
	Pintor	2
	Conductor	2
	Encargado de Limpieza	2
	<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: Informes Técnicos de la pyme Mendieta Comercial. Año 2010.

**Tabla 3. Información de los Empleados**

No.-	Nombres y Apellidos	Puesto de Trabajo	Área a la que pertenece	Edad	Sexo	Antigüedad
1	Msc. Jorge Alberto Mendieta Bravo	Gerente General	Gerencia General	56	M	21
2	Licda. Darzee Irazema Mendieta López	Responsable de Recursos Humanos	Gerencia General	28	F	8
3	Ing. Luis Gerardo Castillo Gaitán	Responsable de Producción y Control de Calidad	Gerencia General	35	M	12
4	Licdo. Luis Armando Salinas Espinoza	Responsable Administrativo Contable	Gerencia General	35	M	12
5	Licdo. Juan Carlos Orozco Zapata	Responsable de Mercadeo y Ventas	Gerencia General	30	M	8
6	Licda. Bruna Reneé Castillo Rivera	Asistente de Gerencia-Recepcionista	Gerencia General	30	F	5
7	Ing. Miguel Ángel Polanco Alvarado	Diseñador de Muebles	Producción y Control de Calidad	32	M	10
8	Br. Rudy Alberto Baca Laguna	Encargado de Logística y Bodega	Producción y Control de Calidad	45	M	15
9	Br. María Candelaria Rugama Montoya	Ejecutivo de Ventas	Mercadeo y Ventas	26	F	5
10	Br. José Humberto Reyes Zamora	Ejecutivo de Ventas	Mercadeo y Ventas	27	M	5

11	Br. Carlos Ernesto Sánchez Tinoco	Ebanista-Tapicero	Producción y Control de Calidad	25	M	4
12	Br. Marcos Tulio Muñoz López	Ebanista-Tapicero	Producción y Control de Calidad	28	M	6
13	Br. Freddy José Franco Sovalbarro	Ebanista-Tapicero	Producción y Control de Calidad	23	M	2
14	Br. Mauricio Jesús Centeno Sánchez	Ebanista-Tapicero	Producción y Control de Calidad	32	M	12
15	Br. Ricardo Felipe Pérez Molinares	Pintor	Producción y Control de Calidad	31	M	6
16	Br. Mario David Avilés Salmerón	Pintor	Producción y Control de Calidad	30	M	8
17	Br. Heriberto Antonio Flores Morales	Conductor	Administración-Contabilidad	42	M	12
18	Br. Milton Roberto Román Useda	Conductor	Administración-Contabilidad	48	M	18
19	Br. Esmeralda Azucena Rodríguez Cruz	Encargado de Limpieza	Administración-Contabilidad	36	F	7
20	Br. Rodolfo Andrés López Carmona	Encargado de Limpieza	Administración-Contabilidad	40	M	10

Fuente: Informes Técnicos de la pyme Mendieta Comercial. Año 2010.

## 6.2.2.- Análisis de cargos de la empresa

1. **Gerente General:** Es la máxima autoridad de la empresa. Sus principales funciones son: Liderar la gestión estratégica planificando, organizando, dirigiendo, controlando, coordinando, analizando y calculando el trabajo de las distintas áreas de la empresa, para asegurar el funcionamiento, rentabilidad, competitividad, continuidad y sostenibilidad de la organización, de acuerdo a la filosofía de la misma. Competencias para el cargo: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, capacidad de organización y planificación. Requisitos: Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Tiene a su cargo al responsable de recursos humanos, de producción y control de calidad, administrativo-contable y al de mercadeo y ventas.
2. **Responsable de Recursos Humanos:** Está subordinado al Gerente General. Sus principales funciones son: Planear, administrar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño del talento humano y participar en la elaboración de las políticas, lineamientos, programas y procedimientos de recursos humanos de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten. Competencias para el cargo: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, proactivo y con orientación al cliente interno y externo. Requisitos: Licenciado (a) en Administración de Empresas, Psicología o Derecho. No tiene subordinados.
3. **Responsable de Producción y Control de Calidad:** Está subordinado al Gerente General. Sus principales funciones son: Administrar, planificar, coordinar, organizar, implementar, controlar y evaluar los procesos de producción y el manejo de los recursos, para garantizar la elaboración de un producto de calidad con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de los clientes. Competencias: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, capacidad de organizar, planificar y generar cambios, proactivo. Requisitos: Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Tiene a su cargo al diseñador de muebles, encargado de logística y bodega, ebanistas-tapiceros y pintores.

4. **Responsable Administrativo-Contable:** Está subordinado al Gerente General. Sus principales funciones son: Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades administrativas, contables y financieras de la empresa, así como la coordinación y supervisión del personal a su cargo. Competencias: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo y con inteligencia emocional. Requisitos: Licenciado en Administración de Empresas, Contabilidad o Carreras afines. Tiene a su cargo a los conductores y encargados de limpieza.
  
5. **Responsable de Mercadeo y Ventas:** Está subordinado al Gerente General. Sus principales funciones son: Realizar y desarrollar estrategias de mercadeo y ventas con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional. Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo y con inteligencia emocional. Requisitos: Licenciado en Mercadeo y Publicidad o Carreras afines. Tiene a su cargo a los ejecutivos de ventas.
  
6. **Asistente de Gerencia Recepcionista:** Está subordinado al Gerente General. Sus principales funciones son: Asistir y apoyar a la Gerencia General en todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa y secretarial, para garantizar la eficiencia y eficacia de la misma. Competencias: Vocación de servicio, comunicación asertiva, trabajo en equipo, capacidad de organización y planeación, proactivo y con orientación al cliente interno y externo. Requisitos. Técnico Medio en Secretariado Ejecutivo. No tiene subordinados.
  
7. **Diseñador de Muebles:** Está subordinado al Responsable de Producción y Control de Calidad. Sus principales funciones son: Realizar, construir e implementar la creatividad e innovación en los diseños de los productos requeridos por la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y establecer una diferenciación en el mercado. Competencias: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo y con inteligencia emocional. Requisitos: Licenciado o Técnico Superior en Diseño Industrial. No tiene subordinados.

8. **Encargado de Logística y Bodega:** Está subordinado al Responsable de Producción y Control de Calidad. Sus principales funciones son: Coordinar, organizar y controlar el área de logística y bodega de la empresa, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de los productos en tiempo y forma y almacenar los insumos de materia prima de la organización. Competencias: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo y con inteligencia emocional. Requisitos: Ingeniero o Técnico Superior en Ingeniería Industrial o carreras afines. No tiene subordinados.
  
9. **Ejecutivo de Ventas:** Está subordinado al Responsable de Mercadeo y Ventas. Sus principales funciones son: Captar y retener clientes promoviendo e impulsando el producto que oferta la empresa, así como alcanzar los volúmenes de venta establecidos; conquistando una mayor participación en el mercado nacional de manera continua. Competencias: Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo y con inteligencia emocional. Requisitos: Técnico o estudiante de Mercadeo y Publicidad o carreras afines. No tiene subordinados.
  
10. **Ebanista Tapicero:** Está subordinado al Responsable de Producción y Control de Calidad. Sus principales funciones son: Desarrollar y ejecutar labores de confección, reparación y mantenimiento de mobiliario de oficina y del hogar, cuidando la conservación de materiales, herramientas y equipos y cumpliendo en forma permanente con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Competencias: Comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo con inteligencia emocional y atención al detalle. Requisitos: Técnico Medio en Ebanistería o Tapicería. No tiene subordinados.
  
11. **Pintor:** Está subordinado al Responsable de Producción y Control de Calidad. Sus principales funciones son: Desarrollar y ejecutar labores relacionadas con la pintura del mobiliario de oficina y del hogar, cuidando la conservación de materiales, herramientas y equipos y cumpliendo en forma permanente con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Competencias: Comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo con inteligencia emocional y atención al detalle.

Requisitos: Bachiller con habilidades en pintado y muebles de madera. No tiene subordinados.

12. **Conductor:** Está subordinado al Responsable Administrativo-Contable. Sus principales funciones son: Conducir los vehículos asignados por la empresa, para transportar las entregas de productos a los clientes, así como otros servicios orientados. Competencias: Comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo, tolerancia a la presión, orientación al cliente interno y externo, disciplinado. Requisitos: Bachiller con licencia de conducir de vehículo pesado y liviano. No tiene subordinados.

13. **Encargado de Limpieza:** Está subordinado al Responsable Administrativo-Contable. Sus principales funciones son: Realizar la limpieza en todas las áreas de la empresa, con el fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro de la misma. Competencias: Comunicación asertiva, trabajo en equipo y cooperación, proactivo con inteligencia emocional, atención al detalle y disciplina. Requisitos: Primaria Terminada. No tiene subordinados.

### **6.3.- Capítulo III: Criterios e Instrumentos, para el Análisis y Descripción de Cargos en la empresa Mendieta Comercial**

#### **6.3.1. Criterios para el análisis y descripción de cargos en la empresa Mendieta Comercial**

Los criterios que se utilizaron en el análisis y descripción de cargos de la organización se describen a continuación:

##### **1. Requisitos Intelectuales:**

- **Formación Académica:** Se analizaron los requisitos intelectuales que el ocupante de cada cargo debe poseer, para desempeñar las funciones eficientemente, como los estudios realizados en licenciaturas, maestrías, carreras técnicas, cursos de informática y de inglés entre otros.

- **Experiencia:** Se consideró un rango de 3 a 5 años en puestos similares, para cada cargo.
  - **Competencias Básicas:** Se analizó el razonamiento lógico-matemático, la capacidad de análisis, de síntesis y la comunicación verbal y escrita, que debe poseer cada ocupante del cargo.
  - **Competencias Genéricas:** Se analizó la inteligencia emocional, tolerancia a la presión, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad al cambio, la proactividad entre otros, que debe tener cada ocupante del cargo.
  - **Competencias Específicas:** Se analizó el compromiso, la ética profesional, la iniciativa, orden y disciplina, capacidad para la gestión del cambio y desarrollo de la organización, capacidad para aplicar las funciones administrativas entre otras, que debe tener cada ocupante del cargo.
2. **Requisitos Físicos:** Se analizaron los requisitos físicos y mentales necesarios que debe poseer cada cargo como la capacidad auditiva y visual, complexión física que el empleado necesita, para desempeñar mejor sus funciones, entre otros.
  3. **Responsabilidades:** Se consideraron las responsabilidades que debe poseer cada cargo, tales como funciones, tareas, personal subordinado, relaciones internas y externas, herramientas y equipos que se utilizan, dinero, documentos entre otros.
  4. **Condiciones de Trabajo:** Se estudiaron las condiciones ambientales del lugar de trabajo y sus alrededores tales como exposición a riesgos, ventilación, clima adecuado, ambiente laboral, entre otros, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

### **6.3.2.- Instrumentos propuestos para el análisis y descripción de cargos en la empresa Mendieta Comercial**

De acuerdo al estudio realizado en la empresa se diseñaron y validaron los siguientes instrumentos que se podrán utilizar, para realizar el análisis y descripción de cargos en la organización. A continuación, se describen:

**1.- Instrumento del Cuestionario:** tiene como objetivo responder por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto de trabajo, su contenido y sus características. Le resulta más económico y rápido a la empresa ya que se distribuye a todos los ocupantes de los puestos y permite obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. El instrumento contiene datos generales del puesto, objetivo general del puesto, descripción de funciones, naturaleza y alcance del puesto, habilidades, valores, competencias, equipos de oficina y accesorios que utiliza en su puesto de trabajo, equipos de protección personal y uniforme que utiliza en su puesto de trabajo, otra información que desee agregar sobre su puesto de trabajo. (Ver anexo No.2).

**2.- Instrumento de la Entrevista:** tiene como objetivo obtener información sobre todos los aspectos del puesto de trabajo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen. Le garantiza a la empresa una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. El instrumento contiene datos generales del puesto, objetivo general del puesto, datos del trabajador y del entrevistador, descripción de funciones y tareas, conocimientos que exige el puesto, relaciones humanas, equipos de protección personal y uniforme que utiliza en el puesto de trabajo, observaciones del ocupante del puesto y el analista. (Ver anexo No.3).

**3.- Instrumento de Observación directa:** tiene como objetivo obtener información sobre los tiempos y métodos utilizados en el puesto de trabajo. Este instrumento se ha de aplicar para verificar las tareas manuales que realizan los trabajadores. El analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos claves de sus observaciones. El instrumento contiene datos generales del puesto, datos del trabajador y del entrevistador, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Cuánto tiempo le dedica a esta tarea?, equipo y herramientas utilizadas e indicar si la tarea es regular, periódica o esporádica. (Ver anexo No.4).

### **6.3.3.- Análisis de la validación de los instrumentos propuestos para el análisis y descripción de cargos en la empresa**

**1.- Instrumento del Cuestionario:** Para este procedimiento de validación del instrumento del cuestionario, se aplicó al total de la población que son 20 trabajadores que laboran para la empresa, esto porque debido a su número reducido es manejable y suficiente. Como se explica, participaron el 100% de los trabajadores 20% del sexo femenino y 80% del sexo masculino.

En el instrumento se evaluaron 10 puntos: datos generales del puesto, objetivo general del puesto, descripción de funciones, naturaleza y alcance del puesto, habilidades, valores, competencias, equipos de oficina y accesorios, equipos de protección personal y uniforme que utiliza el trabajador y otra información agregada por el trabajador.

Se puede decir que, en el procedimiento de validación, se cumplió el objetivo propuesto, ya que el instrumento del cuestionario resultó confiable y válido. Además, al realizar el análisis de los puntos que contiene el instrumento, la matriz arrojó los siguientes resultados:

- En general la mayoría de los trabajadores conoce el nombre correcto del puesto, jefe superior, personal a su cargo y el área en que está ubicado, pero el 30% de los empleados no conocen el objetivo general de su puesto de trabajo.
- El 100% de los trabajadores conoce perfectamente sus respectivas funciones y las prioridades de su puesto y a que dificultades o problemas se enfrentan a diario y como logran resolverlos con la libertad que les da el jefe inmediato, para la toma de decisiones.
- El 95% de los empleados describe muy bien las habilidades, competencias y nivel académico que requiere el puesto de trabajo que desempeñan y así mismo están comprometidos con los valores de la empresa.
- Solamente el 45% de los trabajadores ocupa equipos de protección personal y uniforme.

**2.- Instrumento de la Entrevista:** Para este procedimiento de validación del instrumento de la entrevista, se aplicó al total de la población que son 20 trabajadores que laboran para la empresa, esto porque debido a su número reducido es manejable y suficiente. Como se explica, participaron el 100% de los trabajadores 20% del sexo femenino y 80% del sexo masculino.

En el instrumento se evaluaron 11 puntos: datos generales del puesto, objetivo general del puesto, datos del entrevistador, descripción de funciones y tareas, medios, materiales y herramientas utilizados en el puesto de trabajo, conocimientos que exige el puesto de trabajo, equipos de protección personal y uniforme que utiliza el trabajador, relaciones humanas, observaciones del ocupante del puesto, y observación del analista.

Se puede decir que en el procedimiento de validación, se cumplió el objetivo propuesto, ya que el instrumento de la entrevista resultó confiable y válido. Además, al realizar el análisis de los puntos que contiene el instrumento, la matriz arrojó los siguientes resultados:

- En general la mayoría de los trabajadores conoce el nombre correcto del puesto, jefe superior, personal a su cargo y el área en que está ubicado, pero el 30% de los empleados no conocen el objetivo general de su puesto de trabajo.
- El 100% de los trabajadores conoce perfectamente sus respectivas funciones y las prioridades de su puesto y a que dificultades o problemas se enfrentan a diario y como logran resolverlos con la libertad de que les da el jefe inmediato, para la toma de decisiones.
- El 95% de los empleados describe muy bien las habilidades, competencias y nivel académico que requiere el puesto de trabajo que desempeñan y así mismo están comprometidos con los valores de la empresa.
- Solamente el 45% de los trabajadores ocupa equipos de protección personal y uniforme.
- Se realizó una interacción directa entre analista y empleado, que contribuyó a mejorar la comunicación y obtener información complementaria de las funciones que realizan los trabajadores.

**3.- Instrumento de Observación directa:** Para este procedimiento de validación del instrumento de observación directa, se aplicó al total de la población que son 20 trabajadores que laboran para la empresa, esto porque debido a su número reducido es manejable y suficiente. Como ya explicamos, participaron el 100% de los trabajadores 20% del sexo femenino y 80% del sexo masculino.

En el instrumento se evaluaron 7 puntos: datos generales del puesto, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿para que lo hace?, ¿Cuánto tiempo dedica a esta tarea?, equipo o herramientas utilizadas, indicar si la tarea es regular, periódica o específica.

Se puede decir que en el procedimiento de validación, se cumplió el objetivo propuesto, ya que el instrumento de observación directa resultó confiable y valido. Además, al realizar el análisis de los puntos que contiene el instrumento, la matriz arrojó los siguientes resultados:

- En general la mayoría de los trabajadores conoce el nombre correcto del puesto, jefe superior, personal a su cargo y el área en que está ubicado, pero el 30% de los empleados no conocen el objetivo general de su puesto de trabajo.
- Se logró verificar que todos los trabajadores conocen perfectamente los tiempos y métodos utilizados en el puesto de trabajo.
- El contacto directo y verbal con el trabajador, permitió la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis y descripción de cargos.
- Se comprobó que existieran las adecuadas condiciones ambientales del lugar de trabajo y sus alrededores tales como ventilación, clima adecuado, exposición al riesgo entre otros, para que los trabajadores puedan realizar las funciones asignadas.
- Se verificó que se garantiza la seguridad e higiene de cada empleado en su puesto de trabajo. Por lo que es de carácter obligatorio que los trabajadores del área de Producción y Control de Calidad y Encargados de Limpieza utilicen sus respectivos equipos de seguridad y protección personal.

### 6.3.4.- Manual de Análisis y Descripción de Cargos

1. **Estructura del Manual de Análisis y Descripción de Cargos:** El manual consta de 55 páginas y está estructurado por una portada, un índice, reseña histórica, misión, visión y de la empresa y los descriptores de cargos por áreas.
2. **Objetivo del Manual de Análisis y Descripción de Cargos:** Definir de una manera clara y sencilla las funciones y tareas que se realizan en un determinado cargo y así mismo, contribuir a mejorar el desempeño y la productividad de la Pyme Mendieta Comercial.
3. **Contenido del Manual de Análisis y Descripción de Cargos:** Identificación del puesto, objetivo del puesto, organigrama, personal subordinado, funciones, requisitos, competencias, relaciones internas, relaciones externas, equipos de oficina y accesorios, equipos de protección personal y uniformes.
  - **¿Qué hacen los trabajadores?:** Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
  - **¿Cómo lo hacen?:** Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
  - **¿Para qué lo hacen?:** Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.
4. **Descriptores de Cargos:** Son 13 descriptores de cargos, los cuales serán utilizados, para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal, como una valiosa ayuda para la selección objetiva de personal, para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo, para efectos de planeación de recursos humanos, para evaluación al desempeño, auditorías administrativas, mejorar la administración de recursos humanos entre otros. (Ver anexo No.6).
5. **Importancia del Manual de Análisis y Descripción de Cargos:** Se puede argumentar que contar con un Manual de Análisis y Descripción de Cargos, le

permitirá a la Pyme Mendieta Comercial la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los puestos.

Además, el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la acción de los recursos humanos en dicha organización.

#### **6.4.- Capítulo IV: Acciones a implementar para la ejecución del Manual de Análisis y Descripción de Cargos**

Se realizó un Plan de Capacitación orientado al desarrollo y formación del responsable de recursos humanos de la Pyme Mendieta Comercial, con el propósito de que fortalezca los conocimientos y habilidades y ejecute con eficiencia el Manual de Análisis y Descripción de Cargos elaborado. Este Plan de Capacitación tiene como objetivo mantener una fuerza laboral altamente productiva y competitiva y promover una cultura de mejoramiento continuo. A continuación, se describe:

**Nombre:** Plan de Capacitación y adiestramiento para el personal de recursos humanos de la Pyme Mendieta Comercial

##### **1. Temas de Capacitación:**

- Tema 1: Conceptos y objetivos del análisis y descripción de cargos
- Tema 2: Pasos para realizar un análisis y descripción de cargos
- Tema 3: Métodos que se utilizan para la recopilación de la información en el análisis y descripción de cargos
- Tema 4: Elaboración de instrumentos que se utilizan para la recopilación de la información en el análisis y descripción de cargos
- Tema 5: Elaboración de la Ficha Ocupacional

2. **Recursos Humanos:** La capacitación la impartirá la Analista-Facilitadora y estará orientada a capacitar únicamente a la Responsable de Recursos Humanos de la organización.

### 3. Recursos Materiales:

- **Infraestructura:** Las actividades de capacitación se desarrollarán en la sala de reuniones de la empresa.
- **Mobiliario y Equipo:** Mesa de trabajo, pizarra, equipo audiovisual.
- **Documento Técnico-Educativo:** Manual de Análisis y Descripción de Cargos

### 4. Calendario de Capacitación:

- Duración: 1 semana con 2 horas diarias

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades a Desarrollar	Días				
	1	2	3	4	5
Tema 1: Conceptos y objetivos del análisis y descripción de cargos	X				
Tema 2: Pasos para realizar un análisis y descripción de cargos		X			
Tema 3: Métodos que se utilizan para la recopilación de la información en el análisis y descripción de cargos			X		
Tema 4: Elaboración de instrumentos que se utilizan para la recopilación de la información en el análisis y descripción de cargos				X	
Tema 5: Elaboración de la Ficha Ocupacional					X

## VII.- Conclusiones

1. La Pyme Mendieta Comercial, no posee un Manual de Análisis y Descripción de Cargos que le permita estandarizar y sistematizar la información relativa a las funciones y responsabilidades inherentes a los cargos. La inexistencia de un Manual de Análisis y Descripción de Cargos, se debe a la falta de personal, de conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos. Todas las funciones de Recursos Humanos las ejecuta solamente una persona.
2. La actual estructura organizativa de la empresa se basa en un modelo de organigrama vertical, en donde se especifican solamente las líneas de mando, sin detallar las funciones. Se identifican con claridad los diferentes niveles jerárquicos y la relación que existe entre cada uno de los cargos, así como el número de personas que desempeñan dichos puestos de trabajo. Se analizaron 13 cargos, sus funciones, competencias y requisitos académicos.
3. Los criterios que se definieron en el análisis y descripción de cargos de la organización fueron los requisitos intelectuales y físicos, las responsabilidades y las condiciones de trabajo. Así mismo, se diseñaron, aplicaron y validaron los instrumentos del cuestionario, entrevista y observación directa, los cuales podrá utilizar la empresa, para realizar el análisis y descripción de cargos en la organización.
4. Se realizó un Plan de Capacitación orientado al desarrollo y formación del responsable de recursos humanos de la Pyme Mendieta Comercial, con el propósito de que fortalezca los conocimientos y habilidades y ejecute con eficiencia el Manual de Análisis y Descripción de Cargos elaborado. Este Plan de Capacitación tiene como objetivo mantener una fuerza laboral altamente productiva y competitiva y promover una cultura de mejoramiento continuo para la organización.

## **VIII.- Recomendaciones**

1. Implementar y difundir el siguiente Manual de Análisis y Descripción de Cargos entre el personal de la empresa con la finalidad de estandarizar las tareas y responsabilidades de sus respectivos cargos e informales al respecto.
2. Aplicar los instrumentos para el análisis y descripción de cargos en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, evaluación y seguimiento al empleado.
3. Aplicar los instrumentos para el análisis y descripción de cargos en la elaboración de planes de capacitación, desarrollo y actualización a los trabajadores.
4. Actualizar los descriptores de cargos semestral o anualmente.

## IX.- Bibliografía

1. Alles, M. A., (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
2. Aguilar Morales, J.E., (2010). El Análisis de Puesto. Oaxaca: Editorial Network de Psicología Organizacional.
3. Amaro Guzmán, R. (1987). Administración de Personal. México: Editorial Limusa.
4. Arias Fidas G., (1999). El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme ORIAL EDICIONES.
5. Chiavenato I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill Educación.
6. Ducceschi, M., (1982). Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A.
7. López Chávez F., Cacique Guerrero J. y Ferrer Guerra J., (2011). La Administración de Recursos Humanos en las Pyme. México: Ediciones Pearson Educación.
8. Mondy W. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Ediciones Pearson Educación.
9. Pareda Marín S., (2008). Planificación de los Recursos Humanos. Madrid: Editorial Vertice.
10. Sánchez Barriga, F., (1993) Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa.
11. Libaert, T., (2009) El Plan de Comunicación Organizacional. México: Editorial Limusa.
12. Robbins, S. P. (2005). Administración. México: Prentice Hall.
13. Fernández López, Á. M. (2005). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
14. Lucas Ortueta, R. (2010). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo/>

## **X.- Anexos**

- Anexo 1: Instrumento Cuestionario del Diagnóstico Situacional
- Anexo 2: Instrumento Cuestionario del Análisis y Descripción de Cargos
- Anexo 3: Instrumento Entrevista del Análisis y Descripción de Cargos
- Anexo 4: Instrumento Observación Directa del Análisis y Descripción de Cargos
- Anexo 5: Ficha Ocupacional
- Anexo 6: Manual de Análisis y Descripción de Cargos
- Anexo7: Fotografías de Pyme Mendieta Comercial

## Anexo 1: Instrumento Cuestionario del Diagnóstico Situacional

# MENDIETA COMERCIAL

## CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Este cuestionario es parte de una Investigación de Tesis, dentro de un Programa de Maestrías de la UNAN-Managua, cuya finalidad es realizar un Diagnóstico Organizacional de la empresa.

La información que Usted nos brinde será de mucha utilidad para la elaboración de nuestro trabajo. Pedimos sea honesto y preciso en su contestación y agradecemos su valiosa colaboración.

Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta que considere correcta utilizando el significado de cada número que a continuación se muestra:

**1.-** Muy de acuerdo **2.-** De acuerdo **3.-** Neutro **4.-** En desacuerdo **5.-** Muy en desacuerdo

1. ¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
2. ¿Conoce el organigrama de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
3. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto? (1) (2) (3) (4) (5)
4. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo sus habilidades? (1) (2) (3) (4) (5)
5. ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para realizar todas las operaciones (1) (2) (3) (4) (5)

6. ¿Tienes oportunidad de ascender en el puesto que laboras? (1) (2) (3) (4) (5)
7. ¿La comunicación entre Usted y su Jefe es frecuente? (1) (2) (3) (4) (5)
8. ¿Las relaciones entre sus compañeros de trabajo es buena? (1) (2) (3) (4) (5)
9. ¿El trabajo en equipo es indispensable para realizar sus tareas asignadas? (1) (2) (3) (4) (5)
10. ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo? (1) (2) (3) (4) (5)
11. ¿Te sientes motivado de seguir laborando para la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
12. ¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio? (1) (2) (3) (4) (5)
13. ¿La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho? (1) (2) (3) (4) (5)
14. ¿He recibido reconocimientos por parte de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
15. ¿La compañía ofrece incentivos para incrementar el desempeño? (1) (2) (3) (4) (5)
16. ¿Los Jefes Inmediatos supervisan las funciones que realizan los trabajadores? (1) (2) (3) (4) (5)
17. ¿Existe relación directa con sus superiores? (1) (2) (3) (4) (5)
18. ¿Me interesa mejorar el trabajo aportando nuevos conocimientos? (1) (2) (3) (4) (5)
19. ¿La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo? (1) (2) (3) (4) (5)
20. ¿Se ofrecen programas de capacitación, para desarrollar mejor las funciones? (1) (2) (3) (4) (5)
21. ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los trabajadores? (1) (2) (3) (4) (5)
22. ¿Los equipos tecnológicos utilizados por los empleados, para la realización de sus funciones son los más adecuados?  
(1) (2) (3) (4) (5)
23. ¿La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos? (1) (2) (3) (4) (5)
24. ¿La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento? (1) (2) (3) (4) (5)
25. ¿Conoce Usted su Ficha Ocupacional? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
26. ¿Alguna vez le han realizado una Evaluación al Desempeño? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
27. ¿Posee la empresa un Reglamento Interno Disciplinario? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

28. ¿Participas en la Planeación de la empresa aportando ideas? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Comentario:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¡¡¡¡Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!!!!**

## Anexo 2: Instrumento Cuestionario del Análisis y Descripción de Cargos

# MENDIETA COMERCIAL

## CUESTIONARIO

### ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS



Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la organización: \_\_\_\_\_

### 1.- Datos Generales del Puesto

Nombre del Puesto Actual	Puesto Superior Inmediato	Personas a su Cargo	Área/Departamento

### 2.- Objetivo General del Puesto

---

---

---

---

---

### 3.- Descripción de Funciones

Acción/ ¿Qué hace?	Función/ ¿Cómo lo hace?	Resultado Final/ Para qué lo hace?	Periodicidad/ ¿Cuándo lo hace?


**4.- Naturaleza y Alcance del Puesto**

4.1.- Explique las relaciones internas que mantiene con otras áreas y externas con otras organizaciones

---

---

---

---

---

4.2.- ¿Cuáles son las prioridades de este puesto?

---

---

---

---

---

4.3.- ¿A qué dificultades o problemas se enfrenta y como logra resolverlos?

---

---

---

---

---

4.4.- ¿Qué libertad tiene para la toma de decisiones?

---

---

---

---

### 5.- Habilidades

Describe el nivel académico y habilidades que requiere el puesto que desempeña

Nivel Académico y Habilidades	¿Por qué?

### 5.1.- Otros Comentarios

---

---

---

---

---

## 6.- Valores

Valores	¿Se aplica a su trabajo? ¿Cómo?
Compromiso y Responsabilidad	
Trabajo en Equipo	
Liderazgo	
Respeto	
Lealtad	
Honestidad	
Puntualidad	

6.1.- ¿Qué otro valor cree que es necesario aplicar en su trabajo?

---

---

---

---

---



Gafas de protección contra virutas		
Guantes para lavar		
Tapones de oídos		
Orejeras		
Mascara para soldar		
Mascara para pintar		
Mascarilla		

**10.- Otra información que desee agregar sobre su puesto de trabajo**

---



---



---



---

Cuestionario Revisado por:

---

Fecha: \_\_\_\_\_

### Anexo 3: Instrumento Entrevista del Análisis y Descripción de Cargos

# MENDIETA COMERCIAL

## ENTREVISTA

### ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS



Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la organización: \_\_\_\_\_

#### 1.- Datos Generales del Puesto

Nombre del Puesto Actual	Puesto Superior Inmediato	Personas a su Cargo	Área/Departamento

#### 2.- Objetivo General del Puesto

---

---

---

---

---

#### 3.- Datos del Entrevistador

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha de Realización: \_\_\_\_\_

#### 4.- Descripción de Funciones

No.-	Funciones Básicas
1	

2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
14	
15	

**5.- Descripción de Tareas incluidas en las Funciones**

No.-	Tareas	Duración	Frecuencia
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

**6.- Medios/Materiales/Herramientas utilizados en el Puesto de Trabajo**

<b>Función/Tarea</b>	<b>Medios/Materiales/Herramientas</b>	<b>Frecuencia</b>



### 7.3.- Experiencia

---

---

---

---

---

### 8.- Equipos de Protección Personal y Uniforme que utiliza en el puesto de trabajo

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso		
Guantes para soldar		
Gafas de protección contra virutas		
Guantes para lavar		
Tapones de oídos		
Orejeras		
Mascara para soldar		
Mascara para pintar		
Mascarilla		

### 9.- Relaciones Humanas

9.1.- Explique las relaciones internas que mantiene con otras áreas

---

---

---

---

---

9.2.- Explique las relaciones externas que mantiene con otras organizaciones

---

---

---

---

---

**10.- Observaciones del Ocupante del Puesto**

---

---

---

---

---

**11.- Observaciones del Analista**

---

---

---

---

---

## Anexo 4: Instrumento Observación Directa del Análisis y Descripción de Cargos

# MENDIETA COMERCIAL

OBSERVACIÓN DIRECTA  
ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS



Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la organización: \_\_\_\_\_

### 1.- Datos Generales del Puesto

Nombre del Puesto Actual	Puesto Superior Inmediato	Personas a su Cargo	Área/Departamento

### 2.- ¿Qué hace?

---

---

---

---

---

### 3.- ¿Cómo lo hace?

---

---

---

---

---

### 4.- ¿Para qué lo hace?

---

---

---

---

---

**5.- ¿Cuánto tiempo dedica a esta tarea?**

---

---

---

---

---

**6.- Equipo o Herramientas Utilizadas**

---

---

---

---

---

**7.- Indicar si la tarea es regular, periódica o esporádica**

---

---

---

---

---

Firma del Analista:

---

Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo 5: Ficha Ocupacional

### FICHA OCUPACIONAL

	<b>MENDIETA COMERCIAL</b>		Código	
			Emisión	
			Actualización	
<b>I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
Título del Puesto				
Empresa				
Ubicación Física				
Puesto del Jefe Inmediato				
Gerencia				
Área				
<b>II.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>				
<b>III.- ORGANIGRAMA</b>				
<b>IV.- PERSONAL SUBORDINADO</b>				
<b>Directo</b>		<b>Indirecto</b>	<b>Total</b>	
<b>V.- FUNCIONES</b>				

<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tipo</b>

**VI.- REQUISITOS**

**Formación Académica:**

**Experiencia:**

**VII.- COMPETENCIAS**

**Competencias Básicas:**

**Competencias Genéricas:**

**Competencias Específicas:**

**VIII.- RELACIONES INTERNAS**

**IX.- RELACIONES EXTERNAS**

**X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS**

Escritorio		Silla Ejecutiva	
Computadora de Escritorio		Silla Secretarial	
Computadora Portátil (Laptop)		Extensión Telefónica	
Impresora Individual		Teléfono Celular Asignado	
Sillas de Espera		Archivador Metálico	
Vehículo Asignado		Scanner / Mouse	
Calculadora		Parlantes de Computadora	

**XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME**

<b>Tipo de Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia de Cambio</b>
Guates para levantar peso		
Guantes para soldar		
Gafas de protección contra virutas		
Guantes para lavar		
Tapones de oídos		
Orejeras		
Mascara para soldar		
Mascara para pintar		
Mascarilla		

_____ Realizado Responsable de Recursos Humanos	_____ Aprobado Gerencia General
---	---------------------------------------

## Anexo 6: Manual de Análisis y Descripción de Cargos

 <p>Mendieta Comercial</p>	<p><b>Manual de Análisis y Descripción de Cargos</b>  <b>Pyme Mendieta Comercial, año 2016</b></p>	<p>Fecha de Elaboración: Diciembre 2016</p> <p>Fecha de Aprobación: Febrero 2017</p>
		
<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PYME MENDIETA COMERCIAL, AÑO 2016</b></p> <div style="text-align: center;">  <p><b>Mendieta Comercial</b></p> </div>		
<p>Elaborado por:</p> <p>Licda. Aura Lucía Rivera Analista</p> <p>Firma: _____</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Licda. Darzee I. Mendieta López Responsable de Recursos Humanos</p> <p>Firma: _____</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Licdo. Jorge Mendieta Bravo Gerente General</p> <p>Firma: _____</p>



**Manual de Análisis y Descripción de  
Cargos  
Pyme Mendieta Comercial, año 2016**

Fecha de Elaboración:  
Diciembre 2016

Fecha de Aprobación:  
Febrero 2017

## INDICE

1. Gerente General
2. Asistente de Gerencia Recepcionista
3. Responsable de Recursos Humanos
4. Responsable de Producción y Control de Calidad
5. Diseñador de Muebles
6. Encargado de Logística y Bodega
7. Ebanista-Tapicero
8. Pintor
9. Responsable Administrativo-Contable
10. Conductor
11. Encargado de Limpieza
12. Responsable de Mercadeo y Ventas
13. Ejecutivo de Ventas

Elaborado por:

Licda. Aura Lucía Rivera  
Analista

Firma: \_\_\_\_\_

Revisado por:

Licda. Darzee I. Mendieta López  
Responsable de Recursos Humanos

Firma: \_\_\_\_\_

Aprobado por:

Licdo. Jorge Mendieta Bravo  
Gerente General

Firma: \_\_\_\_\_



**Manual de Análisis y Descripción de  
Cargos  
Pyme Mendieta Comercial, año 2016**

Fecha de Elaboración:  
Diciembre 2016

Fecha de Aprobación:  
Febrero 2017

## **Reseña Histórica**

La Pyme Mendieta Comercial se dedica a la fabricación, distribución y venta de muebles de oficina y del hogar. Cuenta con una plantilla de 20 trabajadores, un 80% son del sexo masculino y un 20% son del sexo femenino. Se trabaja de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y los días sábado de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. Está ubicada en el Barrio Larreynaga, Puente El Edén 3c. oeste, 2c. norte en Managua, Nicaragua.

## **Misión**

Diseñar, producir y distribuir muebles de oficina y del hogar, con la mayor calidad posible, que supere las necesidades de nuestros clientes, generando valor y desarrollo para la empresa y empleados, demostrando honestidad y perseverancia, y brindando un trato justo para con nuestros clientes.

## **Visión**

Estar presentes en cada oficina y hogar satisfaciendo las necesidades de comodidad, calidad y elegancia, ser reconocidos en la industria del mueble nacional teniendo como base la honestidad esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.

Elaborado por:

Licda. Aura Lucía Rivera  
Analista

Firma: \_\_\_\_\_

Revisado por:

Licda. Darzee I. Mendieta López  
Responsable de Recursos Humanos

Firma: \_\_\_\_\_

Aprobado por:

Licdo. Jorge Mendieta Bravo  
Gerente General

Firma: \_\_\_\_\_



**Manual de Análisis y Descripción de  
Cargos  
Pyme Mendieta Comercial, año 2016**

Fecha de Elaboración:  
Diciembre 2016

Fecha de Aprobación:  
Febrero 2017

**Objetivos del Manual de Análisis y Descripción de Cargos**

1. Servir de guía en programas de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal, Higiene y Seguridad entre otros.
2. Contar con la información esencial y necesaria de cada uno de los cargos de la Pyme Mendieta Comercial.
3. Utilizar el manual como guía de información sobre las funciones y tareas que deben desempeñar los trabajadores dentro de la empresa.
4. Servir como instructivo al área de Recursos Humanos, para futuras contrataciones o ascensos y promociones al personal.
5. Suministrar información necesaria, para auditorías y mejoras en la administración de recursos humanos.

Elaborado por:

Licda. Aura Lucía Rivera  
Analista

Firma: \_\_\_\_\_

Revisado por:

Licda. Darzee I. Mendieta López  
Responsable de Recursos Humanos

Firma: \_\_\_\_\_

Aprobado por:

Licdo. Jorge Mendieta Bravo  
Gerente General

Firma: \_\_\_\_\_

## 1.- GERENTE GENERAL

	Gerente General <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	001
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

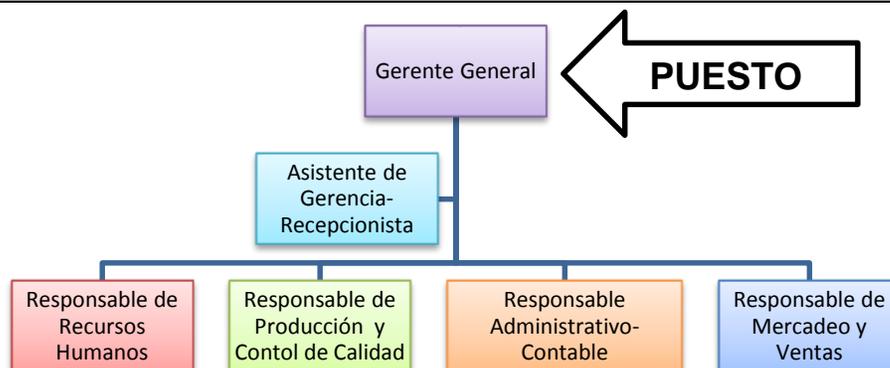
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Gerente General
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto Jefe Inmediato	-
Gerencia	-
Área	Gerencia General

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Liderar la gestión estratégica planificando, organizando, dirigiendo, controlando, coordinando, analizando y calculando el trabajo de las distintas áreas de la empresa, para asegurar el funcionamiento, rentabilidad, competitividad, continuidad y sostenibilidad de la organización, de acuerdo a la filosofía de la misma.

### III.- ORGANIGRAMA



### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Total</b>
5	16	21

## **V.- FUNCIONES**

<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tipo</b>
Planifica estratégicamente las actividades de la empresa, fija las políticas y los objetivos de la organización, para el largo y mediano plazo. El plan estratégico lo sustenta con el presupuesto anual y en los estados financieros proyectados.	Anual	Ejecución Control Análisis
Diseña y organiza la empresa acorde a las demandas del entorno, los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en los manuales de funciones y procesos y el organigrama de la misma.	Anual	Ejecución Control Análisis
Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.	Diario	Ejecución Control
Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa a las personas dentro de la organización, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.	Anual	Ejecución Análisis
Cumple y hace cumplir el reglamento interno.	Diario	Ejecución Control
Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación y evalúa las acciones por adoptar y elige las más convenientes, estas generalmente son en condiciones de incertidumbre.	Diario	Ejecución Análisis
Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad, las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.	Diario	Ejecución Control Análisis
Vocero y representante de la organización ante las entidades gubernamentales, empresa privada y medios de comunicación.	Diario	Ejecución
Realiza las negociaciones y representa los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, ONG, entidades del gobierno, empresa privada y medios de comunicación.	Diario	Ejecución
Señala y decide los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la organización.	Diario	Ejecución Análisis
Crea un clima organizacional adecuado que permita la creatividad, la motivación y el desarrollo del personal.	Diario	Ejecución

Dirige las reuniones de personal.	Mensual	Ejecución Análisis
Fomenta la creación de una filosofía de trabajo y la responsabilidad social de la empresa.	Diario	Ejecución Análisis

## VI.- REQUISITOS

### Formación Académica

- Maestría en Administración y Dirección de Empresas
- Conocimientos Avanzados del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

### Experiencia

- 5 años de experiencia en puestos similares

## VII.- COMPETENCIAS

### Competencias Básicas

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### Competencias Genéricas

- Liderazgo
- Comunicación Asertiva
- Trabajo en Equipo
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de Organización y Planificación
- Espíritu Crítico y de Lucha
- Proactivo y con Orientación al Cliente Interno y Externo
- Inteligencia Emocional
- Habilidades de Investigación y Gestión de la Información
- Capacidad para solucionar conflictos
- Emprendedor

### Competencias Especificas

- Habilidades Gerenciales
- Capacidad para la gestión del cambio y desarrollo de la organización

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aplicar las funciones administrativas</li> <li>• Capacidad de negociación con clientes y proveedores</li> </ul>			
<b>VIII.- RELACIONES INTERNAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Gerencia-Recepcionista</li> <li>• Responsable de Recursos Humanos</li> <li>• Responsable de Producción y Control de Calidad</li> <li>• Responsable Administrativo-Contable</li> <li>• Responsable de Mercadeo y Ventas</li> <li>• Diseñador de Muebles</li> <li>• Encargado de Logística y Bodega</li> <li>• Ebanista-Tapicero</li> <li>• Pintor</li> <li>• Conductor</li> <li>• Encargado de Limpieza</li> <li>• Ejecutivo de Ventas</li> </ul>			
<b>IX.- RELACIONES EXTERNAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Instituciones del Estado</li> <li>• ONG</li> <li>• Empresa Privada</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>			
<b>X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS</b>			
Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X
<b>XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME</b>			
<b>Tipo de Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia de Cambio</b>	
Guates para levantar peso	N/A	N/A	
Guantes para soldar	N/A	N/A	
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A	

Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

<hr/> Realizado Responsable de Recursos Humanos	<hr/> Aprobado Gerencia General
--	------------------------------------

## 2.- ASISTENTE DE GERENCIA-RECEPCIONISTA

	Asistente de Gerencia-Recepcionista <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	002
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

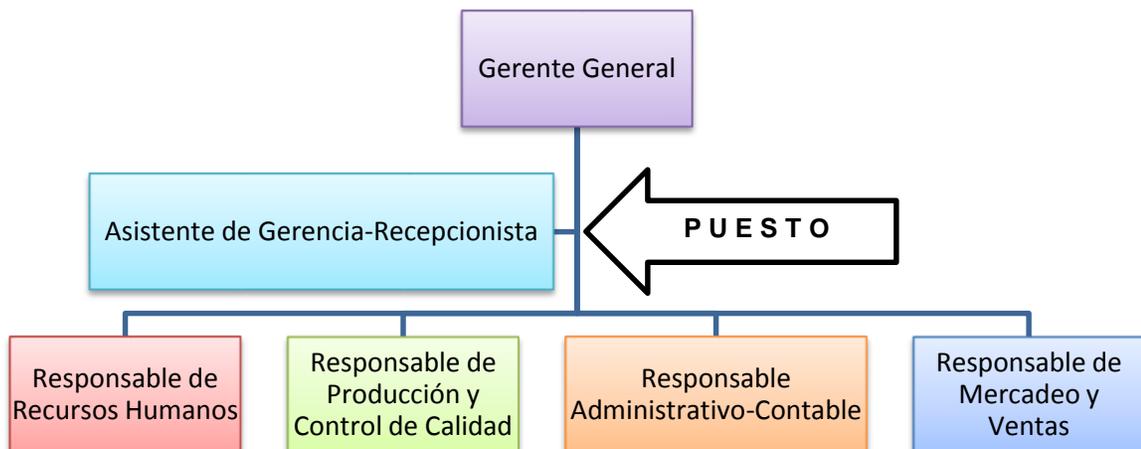
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Asistente de Gerencia-Recepcionista
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto Jefe Inmediato	Gerente General
Gerencia	General
Área	Gerencia General

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Asistir y apoyar a la Gerencia General en todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa y secretarial, para garantizar la eficiencia y eficacia de la misma.

### III.- ORGANIGRAMA



**IV.- PERSONAL SUBORDINADO**

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

**V.- FUNCIONES**

Funciones	Frecuencia	Tipo
Administrar la Agenda del Gerente General.	Diario	Ejecución Control
Recibir y realizar las llamadas telefónicas o tomar los mensajes cuando sea necesario.	Diario	Ejecución Control
Organizar y controlar el archivo físico y digital de la Gerencia General.	Diario	Ejecución Control
Atender a los clientes y visitantes internos y externos y proporcionarles la información solicitada.	Diario	Ejecución
Recibir, distribuir, reproducir y publicar la correspondencia interna y externa.	Diario	Ejecución Control
Redactar la correspondencia interna y externa (cartas, memorándum, informes, circulares, solicitudes de viajes y viáticos etc.).	Diario	Ejecución Análisis
Preparar la documentación para la revisión y firma del Gerente General.	Diario	Ejecución Control
Gestionar la compra y encargarse de la custodia y distribución de la papelería y útiles de oficina.	Mensual	Ejecución Control
Brindar apoyo operativo a la Gerencia General en aspectos relacionados con presupuestos, cotizaciones, informes financieros etc.	Diario	Ejecución Control
Mantener actualizado el directorio telefónico, calendario de actividades y citas del Gerente General.	Diario	Ejecución Control
Dar seguimiento a las gestiones administrativas y solicitudes de clientes y proveedores.	Diario	Ejecución Control
Velar por la buena imagen de la organización.	Diario	Ejecución
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Diario	Ejecución

**VI.- REQUISITOS****Formación Académica**

- Técnico Medio en Secretariado Ejecutivo

- Conocimientos en Administración de Empresas, Economía o Contabilidad
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

### **Experiencia**

- 3 años de experiencia en puestos similares

## **VII.- COMPETENCIAS**

### **Competencias Básicas**

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### **Competencias Genéricas**

- Vocación de Servicio
- Comunicación Asertiva
- Trabajo en Equipo
- Capacidad de Organización y Planeación
- Proactivo y con Orientación al Cliente Interno y Externo
- Inteligencia Emocional
- Tolerancia a la Presión
- Adaptabilidad al cambio

### **Competencias Específicas**

- Compromiso
- Ética Profesional
- Capacidad para aplicar las funciones administrativas
- Iniciativa, orden y disciplina

## **VIII.- RELACIONES INTERNAS**

- Gerente General
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero

- Pintor
- Conductor
- Encargado de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones del Estado
- ONG
- Empresa Privada
- Medios de Comunicación

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	N/A
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	X
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

\_\_\_\_\_  
Realizado  
Responsable de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Aprobado  
Gerencia General

### 3.- RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

	Responsable de Recursos Humanos <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	003
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

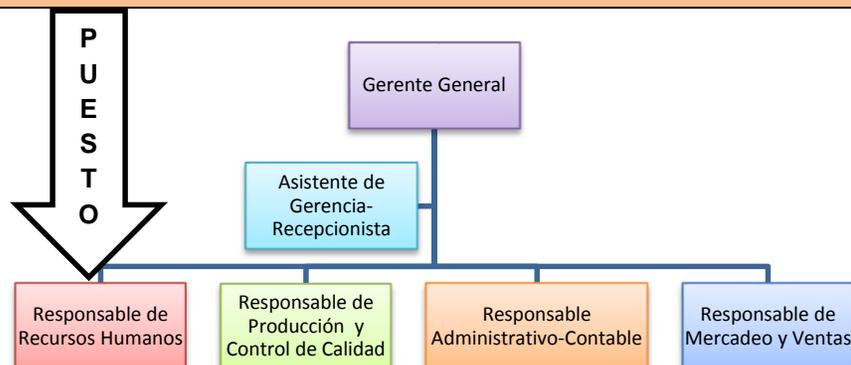
#### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Responsable de Recursos Humanos
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto Jefe Inmediato	Gerente General
Gerencia	General
Área	Recursos Humanos

#### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Planear, administrar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño del talento humano y participar en la elaboración de las políticas, lineamientos, programas y procedimientos de recursos humanos de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten.

#### III.- ORGANIGRAMA



#### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Total</b>
0	0	0
<b>V.- FUNCIONES</b>		
<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tipo</b>
Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un buen ambiente laboral.	Diario	Ejecución
Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.	Ocasional	Ejecución Control Análisis
Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal.	Anual	Ejecución Control Análisis
Dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.	Anual	Ejecución Control
Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, subsidios, anticipos de prestaciones sociales, etc.).	Mensual	Ejecución Control
Elaborar, supervisar y revisar la nómina mensual, a fin de garantizar el depósito oportuno del salario de los empleados de la empresa.	Mensual	Ejecución Análisis Control
Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, jubilación, renuncia o culminación de contrato, según lo establecido por la ley, con el fin de cumplir con la entrega oportuna de las liquidaciones.	Ocasional	Ejecución Control Análisis
Supervisar las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud, queja o enfermedades que padezcan y problemas personales.	Diario	Ejecución
Estar actualizado en todo lo referente a las Leyes del Código del Trabajo de la República de Nicaragua.	Diario	Análisis
Elaborar Informes Técnicos para la Gerencia General.	Mensual	Ejecución Análisis
Cumplir con las normas y procedimientos de Higiene y Seguridad en el trabajo.	Diario	Ejecución Control
Asesorar a la Gerencia General sobre las leyes laborales, de higiene y seguridad y todo lo referente a recursos humanos.	Ocasional	Ejecución

Supervisar y controlar la actualización del Manual de Funciones y expedientes del personal de la organización.	Anual	Ejecución Análisis Control
Elaborar Contratos de Trabajo.	Ocasional	Ejecución Análisis
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Diario	Ejecución

## VI.- REQUISITOS

### Formación Académica

- Licenciado (a) en Administración de Empresas, Psicología o Derecho
- Conocimientos en Gestión y Administración del Talento Humano
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

### Experiencia

- 4 años de experiencia en puestos similares

## VII.- COMPETENCIAS

### Competencias Básicas

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### Competencias Genéricas

- Liderazgo
- Comunicación Asertiva
- Trabajo en Equipo
- Capacidad de Organización y Planificación
- Proactivo y con Orientación al Cliente Interno y Externo
- Inteligencia Emocional
- Capacidad para solucionar conflictos
- Emprendedor

### Competencias Especificas

- Desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones
- Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial
- Cumplir con las normas y procedimientos de higiene y seguridad laboral
- Conocimientos sólidos en la administración y desarrollo del talento humano

### VIII.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero
- Pintor
- Conductor
- Encargado de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Ministerio del Trabajo (MITRAB)
- INSS
- INATEC
- Empresa Privada
- Medios de Comunicación (Prensa Escrita)

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

<b>Tipo de Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia de Cambio</b>
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Botas de Trabajo	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Overol	N/A	N/A

<hr/> Realizado Responsable de Recursos Humanos	<hr/> Aprobado Gerencia General
--	------------------------------------

#### 4.- RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

	Responsable de Producción y Control de Calidad <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	004
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

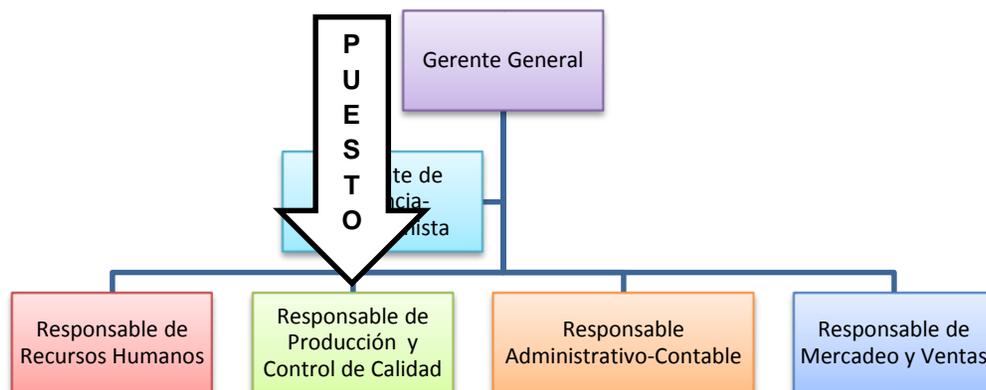
#### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Responsable de Producción y Control de Calidad
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto Jefe Inmediato	Gerente General
Gerencia	General
Área	Producción y Control de Calidad

#### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar, planificar, coordinar, organizar, implementar, controlar y evaluar los procesos de producción y el manejo de los recursos, para garantizar la elaboración de un producto de calidad con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de los clientes.

#### III.- ORGANIGRAMA



**IV.- PERSONAL SUBORDINADO**

<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Total</b>
8	0	8

**V.- FUNCIONES**

<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tipo</b>
Responder sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General.	Diario	Ejecución
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respeten las condiciones y especificaciones de calidad.	Mensual	Ejecución Control Análisis
Organizar y dar seguimiento a la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción, garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.	Diario	Ejecución Control Análisis
Promover la calidad en toda el área de producción, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continua.	Diario	Ejecución Control
Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.	Mensual	Ejecución Control Análisis
Elaborar Informes Técnicos para la Gerencia General sobre la evolución de los índices de productividad y de las acciones realizadas en el período.	Mensual	Ejecución Análisis Control
Dar seguimiento a la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega.	Mensual	Ejecución Control
Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.	Mensual	Ejecución Análisis Control
Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas a su cargo, así como las relaciones entre ellas y promover el trabajo en equipo.	Mensual	Ejecución
Organizar y planificar la cotización y compra de materia prima y la distribución de la misma.	Mensual	Ejecución Análisis Control
Supervisar y controlar las actividades de almacenaje, tanto de materia prima como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.	Diario	Ejecución Control

Establecer relaciones con clientes y proveedores, en conjunto con el personal de ventas, para aclarar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto.	Diario	Ejecución Análisis
Realizar reuniones mensuales con el personal a su cargo, para que estos expresen sus inquietudes y opiniones respecto al trabajo y de esta manera buscar soluciones acertadas.	Mensual	Ejecución Análisis
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Diario	Ejecución

## VI.- REQUISITOS

### Formación Académica

- Licenciado (a) en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- Conocimientos en Gestión de la Producción y Control de Calidad
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

### Experiencia

- 4 años de experiencia en puestos similares

## VII.- COMPETENCIAS

### Competencias Básicas

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### Competencias Genéricas

- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Capacidad de organizar, planificar y generar cambios
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Capacidad de negociación
- Emprendedor

### Competencias Especificas

- Organizar el trabajo para el logro de los planes de producción atendiendo la demanda en el menor tiempo posible.
- Fomentar la cooperación entre los trabajadores para el desarrollo eficiente de las operaciones.
- Aplicar los conocimientos técnicos y la experiencia adquirida para mejorar la calidad de los procesos de producción satisfaciendo al cliente.

### VIII.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero
- Pintor
- Conductor
- Encargado de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

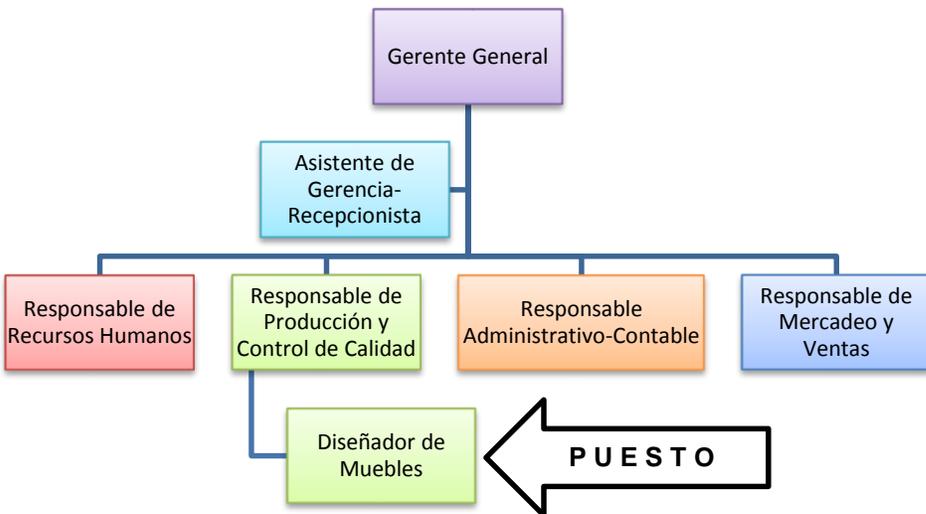
### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A

Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Botas de Trabajo	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Overol	N/A	N/A

<hr/> Realizado Responsable de Recursos Humanos	<hr/> Aprobado Gerencia General
--	------------------------------------

## 5.- DISEÑADOR DE MUEBLES

	Diseñador de Muebles <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	005
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016
<b>I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Título del Puesto	Diseñador de Muebles		
Empresa	MENDIETA COMERCIAL		
Ubicación Física	Oficinas Centrales		
Puesto Jefe Inmediato	Responsable de Producción y Control de Calidad		
Gerencia	General		
Área	Producción y Control de Calidad		
<b>II.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Realizar, construir e implementar la creatividad e innovación en los diseños de los productos requeridos por la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y establecer una diferenciación en el mercado.			
<b>III.- ORGANIGRAMA</b>			
 <pre> graph TD     GG[Gerente General] --- AG[Asistente de Gerencia-Recepcionista]     AG --- RH[Responsable de Recursos Humanos]     AG --- RQC[Responsable de Producción y Control de Calidad]     AG --- RA[Responsable Administrativo-Contable]     AG --- RMV[Responsable de Mercadeo y Ventas]     RQC --- DM[Diseñador de Muebles]     style DM stroke-width:4px     </pre>			

#### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

#### V.- FUNCIONES

Funciones	Frecuencia	Tipo
Realizar diseños de los muebles en base a las necesidades y gustos de los clientes.	Diario	Ejecución Análisis
Elaborar informes técnicos para el Jefe Inmediato, informándole sobre las actividades y trabajos efectuados.	Mensual	Ejecución Control Análisis
Proponer ideas de innovación en las reuniones mensuales, para mejorar el diseño de los productos de la organización.	Mensual	Ejecución Análisis
Investigar, diseñar y elaborar material promocional (catálogos), para presentar los diferentes diseños de muebles que realiza la empresa.	Mensual	Ejecución Análisis
Organizar las labores de diseño, arte y diagramación de los muebles.	Diario	Ejecución Control
Revisar y verificar las órdenes de trabajo y ordenarlas según la prioridad.	Diario	Ejecución Control
Llevar estadísticas de los trabajos asignados, en proceso y concluidos.	Diario	Ejecución Control
Realizar otras tareas relacionadas con el cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.	Ocasional	Ejecución

#### VI.- REQUISITOS

##### Formación Académica

- Licenciado (a) o Técnico Superior en Diseño Industrial
- Conocimientos en técnicas y diseños de muebles de madera y metálicos
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Programas de Diseño, Internet)

##### Experiencia

- 4 años de experiencia en puestos similares

## VII.- COMPETENCIAS

### Competencias Básicas

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### Competencias Genéricas

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Capacidad de organizar, planificar y generar cambios
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Emprendedor
- Habilidades de investigación y negociación

### Competencias Especificas

- Habilidades creativas y artísticas
- Dibujar con claridad y precisión
- Conocimientos sobre el color y la forma
- Conocimientos de los diferentes materiales que se pueden utilizar para fabricar muebles
- Capacidad de transformar ideas en diseños
- Innovador en el campo del diseño y tecnología de los muebles
- Flexibilidad para adaptar los diseños a las necesidades de los clientes
- Capacidad para trabajar con plazos de entrega y presupuestos limitados

## VIII.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero

- Pintor
- Conductor
- Encargado de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

_____ Realizado Responsable de Recursos Humanos	_____ Aprobado Gerencia General
---	---------------------------------------

## 6.- ENCARGADO DE LOGISTICA Y BODEGA

	Encargado de Logística y Bodega <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	006
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

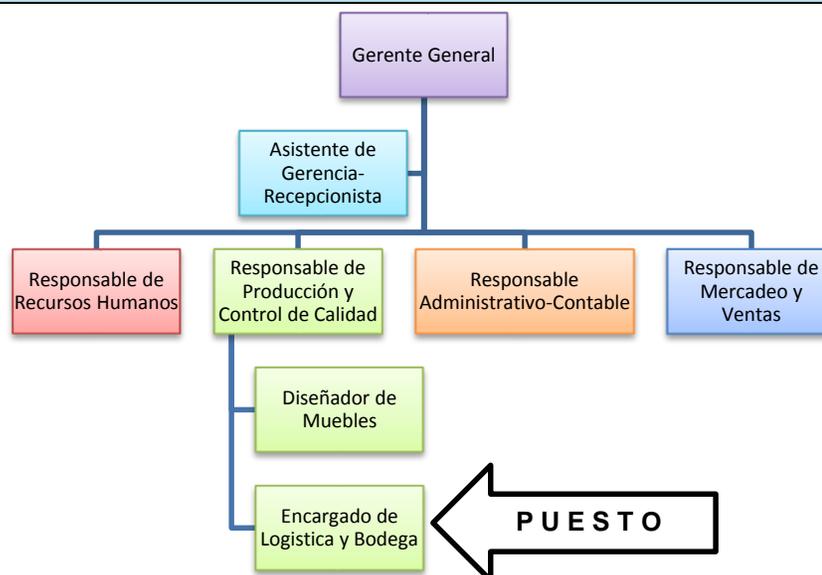
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Encargado de Logística y Bodega
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto Jefe Inmediato	Responsable de Producción y Control de Calidad
Gerencia	General
Área	Producción y Control de Calidad

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar, organizar y controlar el área de logística y bodega de la empresa, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de los productos en tiempo y forma y almacenar los insumos de materia prima de la organización.

### III.- ORGANIGRAMA



#### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

#### V.- FUNCIONES

Funciones	Frecuencia	Tipo
Realizar la revisión diaria de las facturas de despacho y de ingreso que hayan quedado pendiente del día anterior.	Diario	Ejecución Análisis Control
Coordinar los pedidos de acuerdo a los requerimientos del cliente, para asegurarse de que al cliente le llega el pedido en la fecha solicitada y en buenas condiciones.	Diario	Ejecución Análisis Control
Manejo de operaciones de cargue y descargue, para poder verificar en que estado se envía y se recibe el producto.	Diario	Ejecución Control
Almacenar la materia prima y los productos terminados, aplicando normas, técnicas e higiene para evitar su deterioro.	Diario	Ejecución Control
Realizar las operaciones de recibo y despacho de la materia prima y los productos terminados.	Diario	Ejecución Control
Coordinar compras de materia prima manteniendo los niveles de inventarios requeridos.	Mensual	Ejecución Control
Almacenar la materia prima y los productos terminados de manera ordenada y accesible.	Diario	Ejecución Control
Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.	Diario	Ejecución Análisis Control
Mantener actualizado el control del inventario registrando las entradas y salidas de los productos.	Diario	Ejecución Control
Elaborar Informes de los movimientos de la materia prima y productos, al igual que el conteo físico del inventario.	Mensual	Ejecución Análisis
Realizar otras tareas relacionadas con el cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.	Ocasional	Ejecución

#### VI.- REQUISITOS

##### Formación Académica

- Ingeniero (a) o Técnico Superior en Ingeniería Industrial o carreras afines
- Conocimientos en administración de inventarios, logística y sistemas de calidad
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

## **Experiencia**

- 4 años de experiencia en puestos similares

## **VII.- COMPETENCIAS**

### **Competencias Básicas**

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### **Competencias Genéricas**

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Capacidad de organizar, planificar y generar cambios
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Emprendedor
- Orientación al cliente interno y externo

### **Competencias Específicas**

- Administración de insumos y control de inventarios
- Conocimientos en costos y logística de distribución
- Capacidad para la innovación y mejora continua

## **VIII.- RELACIONES INTERNAS**

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Ebanista-Tapicero
- Pintor
- Conductor
- Encargado de Limpieza

- Ejecutivo de Ventas

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	N/A	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

<hr/> Realizado Responsable de Recursos Humanos	<hr/> Aprobado Gerencia General
--	------------------------------------

## 7.- EBANISTA-TAPICERO

	<b>Ebanista-Tapicero</b> <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	007
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

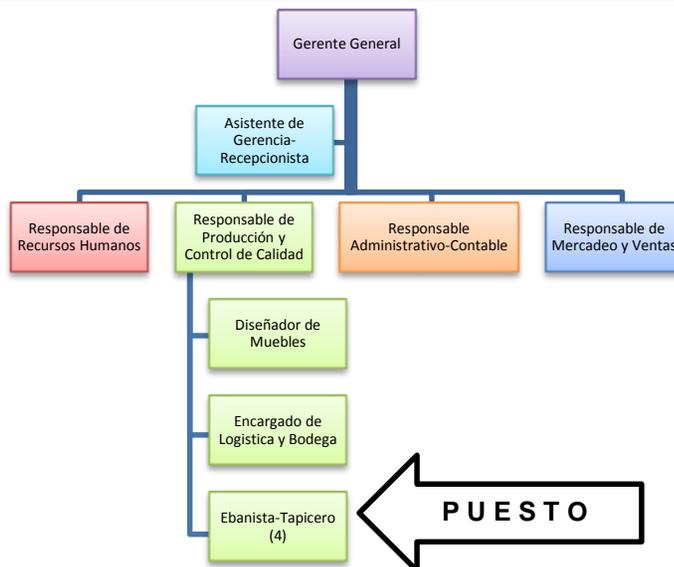
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Ebanista-Tapicero
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto Jefe Inmediato	Responsable de Producción y Control de Calidad
Gerencia	General
Área	Producción y Control de Calidad

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Desarrollar y ejecutar labores de confección, reparación y mantenimiento de mobiliario de oficina y del hogar, cuidando la conservación de materiales, herramientas y equipos y cumpliendo en forma permanente con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

### III.- ORGANIGRAMA



**IV.- PERSONAL SUBORDINADO**

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

**V.- FUNCIONES**

Funciones	Frecuencia	Tipo
Realizar bosquejos del mueble a realizar.	Diario	Ejecución Análisis
Calcular materiales para realizar el trabajo solicitado.	Diario	Ejecución Análisis Control
Solicitar los materiales en bodega, para realizar el trabajo solicitado.	Diario	Ejecución Control
Retirar los materiales solicitados en bodega.	Diario	Ejecución Control
Cortar los materiales de acuerdo al bosquejo realizado.	Diario	Ejecución
Confeccionar el mueble solicitado.	Diario	Ejecución
Armar los componentes.	Diario	Ejecución
Instalar el mueble solicitado.	Diario	Ejecución
Tapizar los muebles solicitados.	Diario	Ejecución
Restaurar y reparar muebles en general.	Diario	Ejecución
Evaluar las reparaciones que fueron solicitadas.	Diario	Ejecución Análisis
Realizar otras tareas relacionadas con el cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.	Ocasional	Ejecución

**VI.- REQUISITOS****Formación Académica**

- Técnico Medio en Ebanistería o Tapicería
- Conocimientos en carpintería, ebanistería y tapicería

**Experiencia**

- 4 años de experiencia en puestos similares

## **VII.- COMPETENCIAS**

### **Competencias Básicas**

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### **Competencias Genéricas**

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo y cooperación
- Atención al detalle
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Disciplina
- Orientación al cliente interno y externo
- Creatividad
- Emprendedor
- Orientado al orden y la calidad

### **Competencias Específicas**

- Destreza en el uso y manejo de las herramientas de trabajo
- Conocimientos en técnicas de trabajo y diseño de muebles
- Destrezas manuales para marcar y trazar piezas de carpintería y muebles
- Capacidad para ensamblar y montar muebles conformados
- Capacidad para trabajar en situaciones de emergencia
- Conocimientos de los riesgos relacionados con el trabajo y de las medidas de seguridad e higiene ocupacional

## **VIII.- RELACIONES INTERNAS**

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega

- Pintor
- Conductor
- Encargado de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	N/A	Silla Ejecutiva	N/A
Computadora de Escritorio	N/A	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	N/A
Impresora Individual	N/A	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	N/A	Archivador Metálico	N/A
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	N/A
Calculadora	N/A	Parlantes de Computadora	N/A

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	X	Cada 6 meses
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	X	Cada 6 meses
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	X	Cada 6 meses
Orejeras	X	Cada 6 meses
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	X	Mensual

_____ Realizado Responsable de Recursos Humanos	_____ Aprobado Gerencia General
---	---------------------------------------

## 8.- PINTOR

	<p align="center"><b>Pintor</b> <b>MENDIETA COMERCIAL</b></p>	Código	008
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

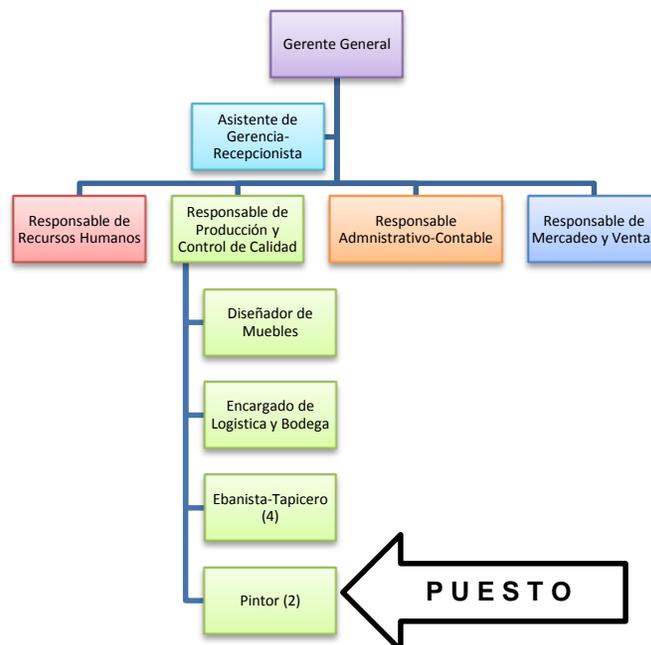
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Pintor
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto del Jefe Inmediato	Responsable de Producción y Control de Calidad
Gerencia	General
Área	Producción y Control de Calidad

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Desarrollar y ejecutar labores relacionadas con la pintura del mobiliario de oficina y del hogar, cuidando la conservación de materiales, herramientas y equipos y cumpliendo en forma permanente con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

### III.- ORGANIGRAMA



#### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

#### V.- FUNCIONES

Funciones	Frecuencia	Tipo
Realizar labores de pintura de mobiliario de oficina y muebles del hogar.	Diario	Ejecución
Pulir, limpiar y preparar los muebles donde se aplicará la pintura.	Diario	Ejecución
Preparar mezclas de pintura que serán utilizadas.	Diario	Ejecución
Colaborar con el uso y conservación de todos los materiales, maquinarias y herramientas utilizadas en el trabajo.	Diario	Ejecución Control
Ejecutar los trabajos en forma limpia, ordenada, con buena terminación y uso adecuado y económico de los materiales.	Diario	Ejecución
Realizar con el Jefe Inmediato el presupuesto de pintura.	Semanal	Ejecución Control
Realizar otras tareas relacionadas con el cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.	Ocasional	Ejecución

#### VI.- REQUISITOS

##### Formación Académica

- Bachiller
- Conocimientos y Habilidades en Pintado de Muebles de Madera

##### Experiencia

- 4 años de experiencia en puestos similares

#### VII.- COMPETENCIAS

##### Competencias Básicas

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### **Competencias Genéricas**

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo y cooperación
- Atención al detalle
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Disciplina
- Orientación al cliente interno y externo
- Creatividad
- Emprendedor
- Orientado al orden y la calidad

### **Competencias Específicas**

- Destreza en el uso y manejo de las herramientas de trabajo
- Capacidad para trabajar en situaciones de emergencia
- Conocimientos de los riesgos relacionados con el trabajo y de las medidas de seguridad e higiene ocupacional

## **VIII.- RELACIONES INTERNAS**

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero
- Conductor
- Encargados de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

## **IX.- RELACIONES EXTERNAS**

- Clientes
- Proveedores

**X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS**

Escritorio	N/A	Silla Ejecutiva	N/A
Computadora de Escritorio	N/A	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	N/A
Impresora Individual	N/A	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	N/A	Archivador Metálico	N/A
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	N/A
Calculadora	N/A	Parlantes de Computadora	N/A

**XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME**

<b>Tipo de Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia de Cambio</b>
Guates para levantar peso	X	Cada 6 meses
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	X	Cada 6 meses
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	X	Cada 6 meses
Orejeras	X	Cada 6 meses
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	X	Cada 6 meses
Mascarilla	N/A	N/A

_____	_____
Realizado	Aprobado
Responsable de Recursos Humanos	Gerencia General

## 9.- RESPONSABLE ADMINISTRATIVO-CONTABLE

	Responsable Administrativo-Contable <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	009
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

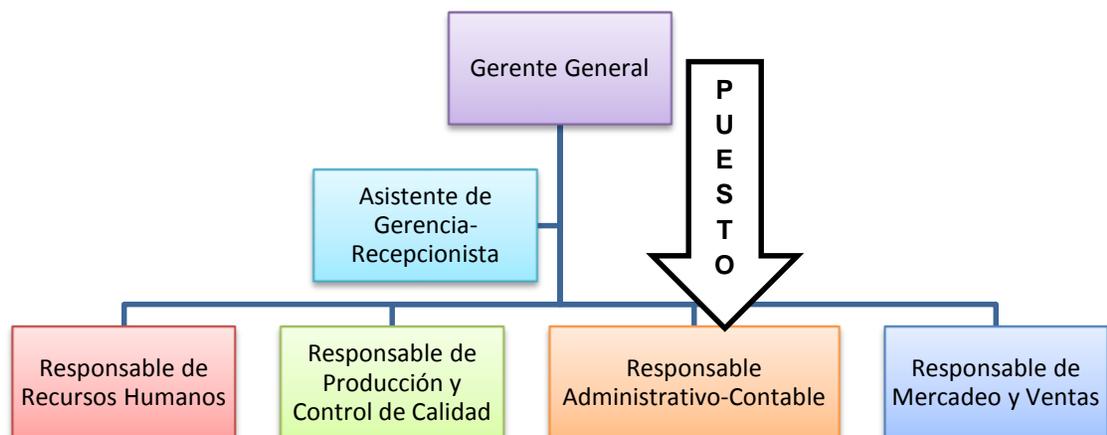
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Responsable Administrativo-Contable
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto del Jefe Inmediato	Gerente General
Gerencia	General
Área	Administrativa-Contable

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades administrativas, contables y financieras de la empresa, así como la coordinación y supervisión del personal a su cargo.

### III.- ORGANIGRAMA



**IV.- PERSONAL SUBORDINADO**

Directo	Indirecto	Total
6	0	6

**V.- FUNCIONES**

Funciones	Frecuencia	Tipo
Organizar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades administrativas, contables y financieras de la empresa.	Diario	Ejecución Análisis Control
Asesorar a la Gerencia General en materia de administración, contabilidad y finanzas.	Diario	Análisis
Elaborar el presupuesto anual de Ingresos y Egresos de la empresa.	Anual	Ejecución Análisis Control
Realizar los Informes administrativos, contables y financieros solicitados por el Gerente General.	Mensual	Ejecución Análisis Control
Participar en las reuniones con el Gerencia General, para informar sobre las actividades y gestiones administrativas-contables y plantear soluciones a las problemáticas que se presentan.	Mensual	Ejecución Análisis
Negociar con los clientes y proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.	Diario	Ejecución Análisis
Supervisar el cumplimiento de las funciones de transporte, vigilancia, limpieza y mantenimiento de la empresa.	Diario	Ejecución Control
Elaborar, revisar y verificar los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación.	Diario	Ejecución Análisis Control
Controlar las cuentas por cobrar y pagar, así como la elaboración de los cheques.	Semanal	Ejecución Control
Mantener actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal.	Semanal	Ejecución Análisis Control
Administrar y controlar la Caja Chica, viáticos de alimentación y transporte.	Diario	Ejecución Control
Participar en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos que necesite la empresa.	Anual	Ejecución
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Ocasional	Ejecución

## VI.- REQUISITOS

### Formación Académica

- Licenciado (a) en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

### Experiencia

- 4 años de experiencia en puestos similares

## VII.- COMPETENCIAS

### Competencias Básicas

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### Competencias Genéricas

- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo y cooperación
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Orientación al cliente interno y externo
- Creatividad
- Emprendedor
- Orientado al orden y la calidad
- Capacidad de Organización y Planificación (Administración del tiempo)

### Competencias Específicas

- Destreza en el uso y manejo de leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos, contables y financieros
- Capacidad para tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
- Discreción para manejar información confidencial

- Saber interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales

### VIII.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero
- Conductor
- Encargados de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones del Estado
- ONG
- Empresa Privada
- Medios de Comunicación

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A

Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

<hr/> Realizado Responsable de Recursos Humanos	<hr/> Aprobado Gerencia General
--	------------------------------------

## 10.- CONDUCTOR

	Conductor <b>MENIETA COMERCIAL</b>	Código	010
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

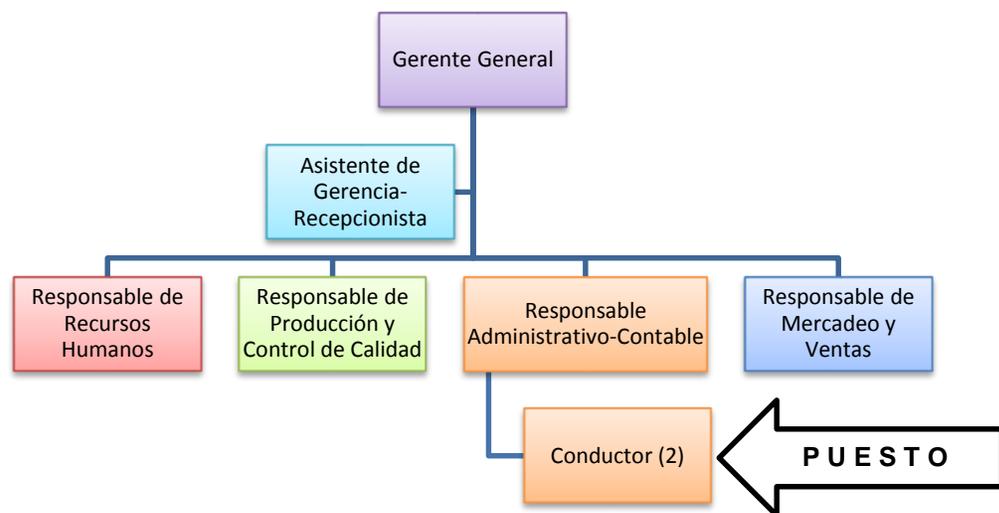
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Conductor
Empresa	MENIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto del Jefe Inmediato	Responsable Administrativo-Contable
Gerencia	General
Área	Administrativa-Contable

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Conducir los vehículos asignados por la empresa, para transportar las entregas de productos a los clientes, así como otros servicios orientados.

### III.- ORGANIGRAMA



#### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

#### V.- FUNCIONES

Funciones	Frecuencia	Tipo
Conducir el vehículo asignado, responder por el buen funcionamiento del mismo y mantener en buen estado las herramientas, equipos y bienes asignados.	Diario	Ejecución Control
Cumplir con los horarios y servicios que le asignen.	Diario	Ejecución
Cumplir con las normas establecidas por las autoridades de tránsito (seguro, circulación, licencia, placa etc.)	Diario	Ejecución Control
Retirar y guardar el vehículo dentro del horario establecido.	Diario	Ejecución
Informar al Jefe Inmediato sobre accidentes de tránsito e incidentes que se presenten en el desempeño de sus funciones.	Diario	Ejecución
Colaborar con las funciones de carga y descarga de los productos que serán entregados a los clientes.	Diario	Ejecución
Solicitar en tiempo y forma el combustible y lubricantes necesarios.	Diario	Ejecución Control
Velar por la limpieza del vehículo asignado.	Semanal	Ejecución Control
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Ocasional	Ejecución

#### VI.- REQUISITOS

##### Formación Académica

- Bachiller
- Poseer Licencia para conducir vehículos livianos y pesados (documentos en regla)

##### Experiencia

- 2 años de experiencia en puestos similares

## VII.- COMPETENCIAS

### Competencias Básicas

- Comunicación Verbal y Escrita

### Competencias Genéricas

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo y cooperación
- Proactivo
- Tolerancia a la presión
- Orientación al cliente interno y externo
- Disciplina
- Iniciativa
- Capacidad de Organización y Planificación (Administración del tiempo)

### Competencias Específicas

- Destreza en el uso y manejo de leyes, normas y reglamentos del sistema de transporte del país
- Conocimiento de las diferentes rutas urbanas y rurales del país
- Conocimientos de Mecánica Automotriz
- Discreción para manejar información confidencial

## VIII.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero
- Encargados de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

## IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Público en General

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	N/A	Silla Ejecutiva	N/A
Computadora de Escritorio	N/A	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	N/A
Impresora Individual	N/A	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	N/A	Archivador Metálico	N/A
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	N/A
Calculadora	N/A	Parlantes de Computadora	N/A

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

\_\_\_\_\_  
Realizado  
Responsable de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Aprobado  
Gerencia General

## 11.- ENCARGADO DE LIMPIEZA

	Encargado de Limpieza <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	011
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

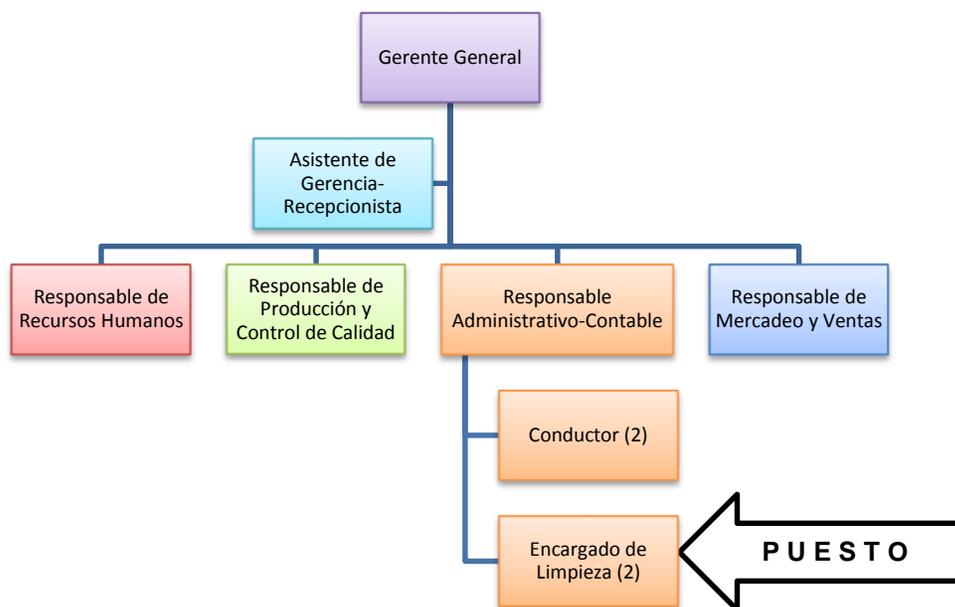
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Encargado de Limpieza
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto del Jefe Inmediato	Responsable Administrativo-Contable
Gerencia	General
Área	Administrativa-Contable

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar la limpieza en todas las áreas de la empresa, con el fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro de la misma.

### III.- ORGANIGRAMA



#### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

#### V.- FUNCIONES

Funciones	Frecuencia	Tipo
Limpiar las diferentes áreas de la empresa, manteniéndolas en óptimas condiciones.	Diario	Ejecución
Atender las indicaciones del área administrativa en relación al aseo o alguna otra observación a efecto de mantener la correcta limpieza de la empresa.	Diario	Ejecución
Informar al área administrativa de cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de las funciones.	Diario	Ejecución
Solicitar al área administrativa los artículos y materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las funciones.	Semanal	Ejecución Control
Aprovechar y conservar al máximo los artículos y el material de limpieza requeridos para el desarrollo de las funciones.	Diario	Ejecución Control
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Ocasional	Ejecución

#### VI.- REQUISITOS

##### Formación Académica

- Primaria Terminada

##### Experiencia

- 1 año de experiencia en puestos similares

#### VII.- COMPETENCIAS

##### Competencias Básicas

- Comunicación Verbal y Escrita

##### Competencias Genéricas

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo y cooperación

- Proactivo
- Tolerancia a la presión
- Atención al detalle
- Disciplina
- Iniciativa
- Capacidad de Organización y Planificación (Administración del tiempo)

### **Competencias Especificas**

- Destreza en el uso de las herramientas de trabajo
- Orden y Limpieza en el trabajo
- Discreción para manejar información confidencial

## **VIII.- RELACIONES INTERNAS**

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable Administrativo-Contable
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero
- Conductor
- Ejecutivo de Ventas

## **IX.- RELACIONES EXTERNAS**

- Público en General

## **X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS**

Escritorio	N/A	Silla Ejecutiva	N/A
Computadora de Escritorio	N/A	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	N/A
Impresora Individual	N/A	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	N/A	Archivador Metálico	N/A
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	N/A
Calculadora	N/A	Parlantes de Computadora	N/A

**XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME**

<b>Tipo de Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia de Cambio</b>
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	X	Cada 3 meses
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	X	Cada 3 Meses

_____ Realizado Responsable de Recursos Humanos	_____ Aprobado Gerencia General
---	---------------------------------------

## 12.- RESPONSABLE DE MERCADEO Y VENTAS

	Responsable de Mercadeo y Ventas <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	012
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

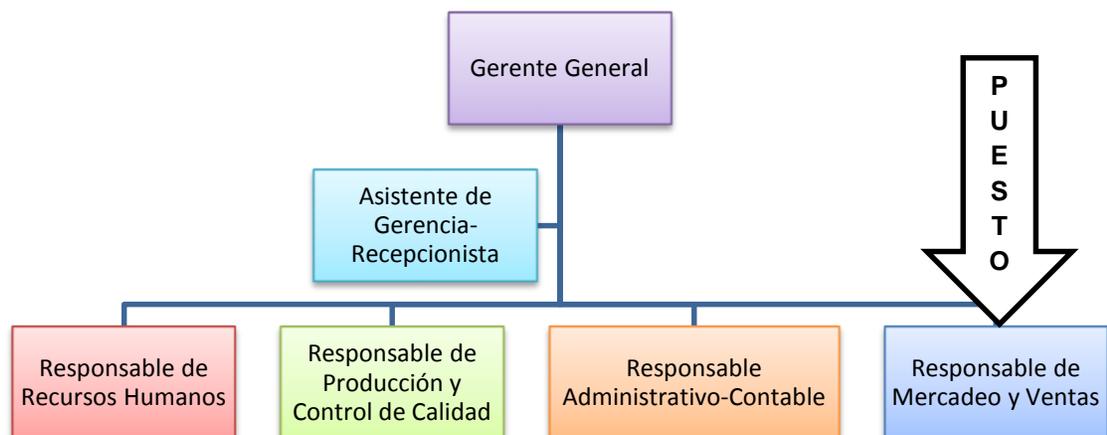
### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Responsable de Mercadeo y Ventas
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto del Jefe Inmediato	Gerente General
Gerencia	General
Área	Mercadeo y Ventas

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar y desarrollar estrategias de mercadeo y ventas con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

### III.- ORGANIGRAMA



**IV.- PERSONAL SUBORDINADO**

<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Total</b>
2	0	2

**V.- FUNCIONES**

<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tipo</b>
Realizar un plan estratégico de mercado y ventas, de acuerdo a los objetivos de la empresa, que permita adaptaciones y modificaciones para operar en los diferentes ambientes que se presenten.	Anual	Ejecución Análisis Control
Analizar el comportamiento de la demanda de los productos que oferta la empresa.	Semanal	Análisis
Formular e implementar políticas, orientadas al mercado, promoción y publicidad de los productos que oferta la empresa.	Mensual	Ejecución Análisis
Identificar nichos de mercados, mercados rentables y crecientes, para introducir nuevos productos.	Mensual	Ejecución Análisis
Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.	Mensual	Ejecución Análisis Control
Servir de enlace entre la empresa y la agencia de publicidad o de promociones con las cuales se realizan diversas funciones de publicidad o promoción.	Diario	Ejecución Análisis
Asesorar a la Gerencia General en materia de mercadeo y ventas.	Diario	Ejecución Análisis
Realizar planes, metas, objetivos y presupuestos de ventas, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.	Mensual	Ejecución Análisis Control
Coordinar con el área de Recursos Humanos capacitaciones para los Ejecutivos de Ventas que están bajo su responsabilidad.	Semestral	Ejecución Análisis
Realizar informes técnicos y reportes de ventas para la Gerencia General.	Mensual	Ejecución Análisis
Realizar reuniones y coordinar los planes de trabajo de los Ejecutivos de Ventas.	Mensual	Ejecución Análisis
Asesorar y visitar a los clientes.	Semanal	Ejecución Control
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Ocasional	Ejecución

## VI.- REQUISITOS

### Formación Académica

- Licenciado (a) en Mercadeo y Publicidad o carreras afines
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

### Experiencia

- 4 años de experiencia en puestos similares

## VII.- COMPETENCIAS

### Competencias Básicas

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### Competencias Genéricas

- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo y cooperación
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Orientación al cliente interno y externo
- Creatividad e Innovación
- Emprendedor
- Pensamiento Estratégico y Práctico
- Capacidad de Organización y Planificación (Administración del tiempo)

### Competencias Especificas

- Destreza en la elaboración y manejo de estrategias de mercadeo y ventas
- Capacidad para motivar y dirigir equipos de trabajo hacia resultados concretos
- Excelente Comunicador
- Habilidad para crear e innovar y aumentar la capacidad competitiva de la empresa
- Discreción para manejar información confidencial
- Capacidad de Negociación

## VIII.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero
- Conductor
- Encargado de Limpieza
- Ejecutivo de Ventas

## IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones del Estado
- ONG
- Empresa Privada
- Medios de Comunicación

## X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

## XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejas	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A

Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

_____ Realizado Responsable de Recursos Humanos	_____ Aprobado Gerencia General
---	---------------------------------------

### 13.- EJECUTIVO DE VENTAS

	Ejecutivo de Ventas <b>MENDIETA COMERCIAL</b>	Código	013
		Emisión	00
		Actualización	31/12/2016

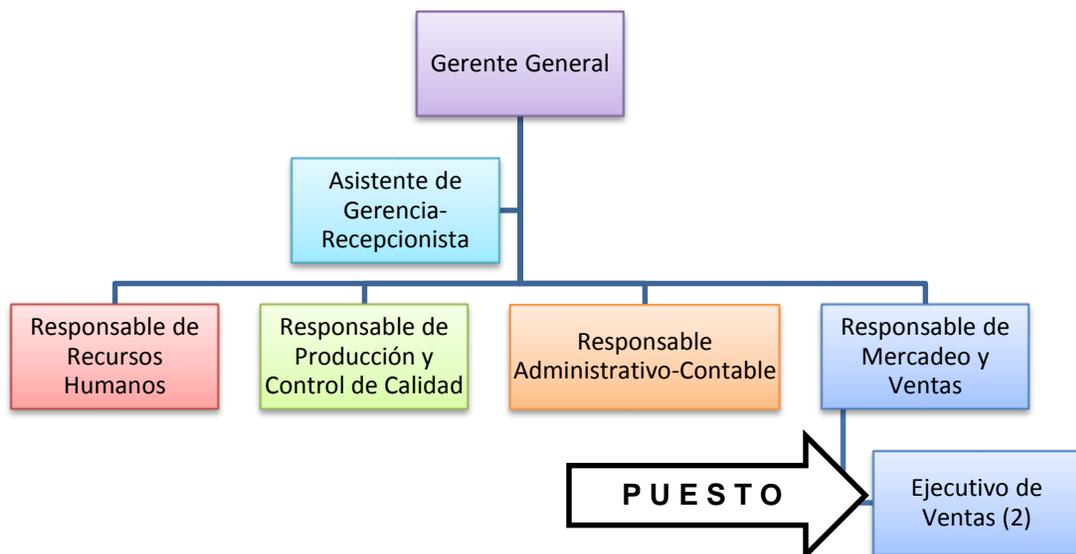
#### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del Puesto	Ejecutivo de Ventas
Empresa	MENDIETA COMERCIAL
Ubicación Física	Oficinas Centrales
Puesto del Jefe Inmediato	Gerente General
Gerencia	General
Área	Mercadeo y Ventas

#### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Captar y retener clientes promoviendo e impulsando el producto que oferta la empresa, así como alcanzar los volúmenes de venta establecidos; conquistando una mayor participación en el mercado nacional de manera continua.

#### III.- ORGANIGRAMA



#### IV.- PERSONAL SUBORDINADO

Directo	Indirecto	Total
0	0	0

#### V.- FUNCIONES

Funciones	Frecuencia	Tipo
Promover e impulsar las ventas de los productos de la organización para cumplir con las estrategias de mercadeo y ventas.	Diario	Ejecución
Servir de enlace entre la empresa y el cliente.	Diario	Ejecución
Realizar informes técnicos y reportes de ventas para el Jefe Inmediato.	Mensual	Ejecución Análisis
Coordinar con el Jefe Inmediato cartera de clientes, volúmenes de venta, servicio post-venta y acuerdos a pactar con los nuevos clientes.	Semanal	Ejecución Análisis
Planificar y organizar una cartera de clientes creciente e informada, referente a los productos y promociones a ofrecer por parte de la empresa.	Mensual	Ejecución Análisis
Retroalimentar a la empresa referente a inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias y otros.)	Diario	Ejecución
Elaborar una cartera de clientes a los cuales se les otorga crédito y mantenerla actualizada.	Semanal	Ejecución
Llamar y visitar a los clientes morosos que tienen créditos pendientes de cancelación para que actualicen sus pagos.	Semanal	Ejecución Control
Cerrar acuerdos y redactar contratos que tengan todas las garantías técnicas, económicas y legales.	Diario	Ejecución Análisis
Desempeñar otras funciones inherentes al cargo.	Ocasional	Ejecución

#### VI.- REQUISITOS

##### Formación Académica

- Técnico o estudiante de Mercadeo y Publicidad o carreras afines
- Conocimientos del Idioma Inglés
- Dominio de la Informática (Office Avanzado, Internet)

## **Experiencia**

- 2 años de experiencia en puestos similares

## **VII.- COMPETENCIAS**

### **Competencias Básicas**

- Razonamiento Lógico-Matemático
- Capacidad de Análisis y de Síntesis
- Comunicación Verbal y Escrita

### **Competencias Genéricas**

- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo y cooperación
- Proactivo
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la presión
- Orientación al cliente interno y externo
- Emprendedor
- Capacidad de Organización y Planificación (Administración del tiempo)

### **Competencias Específicas**

- Capacidad para entender las necesidades del cliente
- Capacidad para evaluar ofertas, riesgos y para tomar decisiones
- Conocimiento en técnicas de mercadeo y ventas
- Discreción para manejar información confidencial
- Capacidad de persuasión para negociar contratos

## **VIII.- RELACIONES INTERNAS**

- Gerente General
- Asistente de Gerencia-Recepcionista
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Producción y Control de Calidad
- Responsable de Mercadeo y Ventas
- Diseñador de Muebles
- Encargado de Logística y Bodega
- Ebanista-Tapicero

- Conductor
- Encargado de Limpieza

### IX.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones del Estado
- ONG
- Empresa Privada
- Medios de Comunicación

### X.- EQUIPOS DE OFICINA Y ACCESORIOS

Escritorio	X	Silla Ejecutiva	X
Computadora de Escritorio	X	Silla Secretarial	N/A
Computadora Portátil (Laptop)	N/A	Extensión Telefónica	X
Impresora Individual	X	Teléfono Celular Asignado	N/A
Sillas de Espera	X	Archivador Metálico	X
Vehículo Asignado	N/A	Scanner / Mouse	X
Calculadora	X	Parlantes de Computadora	X

### XI.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y UNIFORME

Tipo de Equipo	Cantidad	Frecuencia de Cambio
Guates para levantar peso	N/A	N/A
Guantes para soldar	N/A	N/A
Gafas de protección contra virutas	N/A	N/A
Guantes para lavar	N/A	N/A
Tapones de oídos	N/A	N/A
Orejeras	N/A	N/A
Mascara para soldar	N/A	N/A
Mascara para pintar	N/A	N/A
Mascarilla	N/A	N/A

Realizado  
Responsable de Recursos Humanos

Aprobado  
Gerencia General

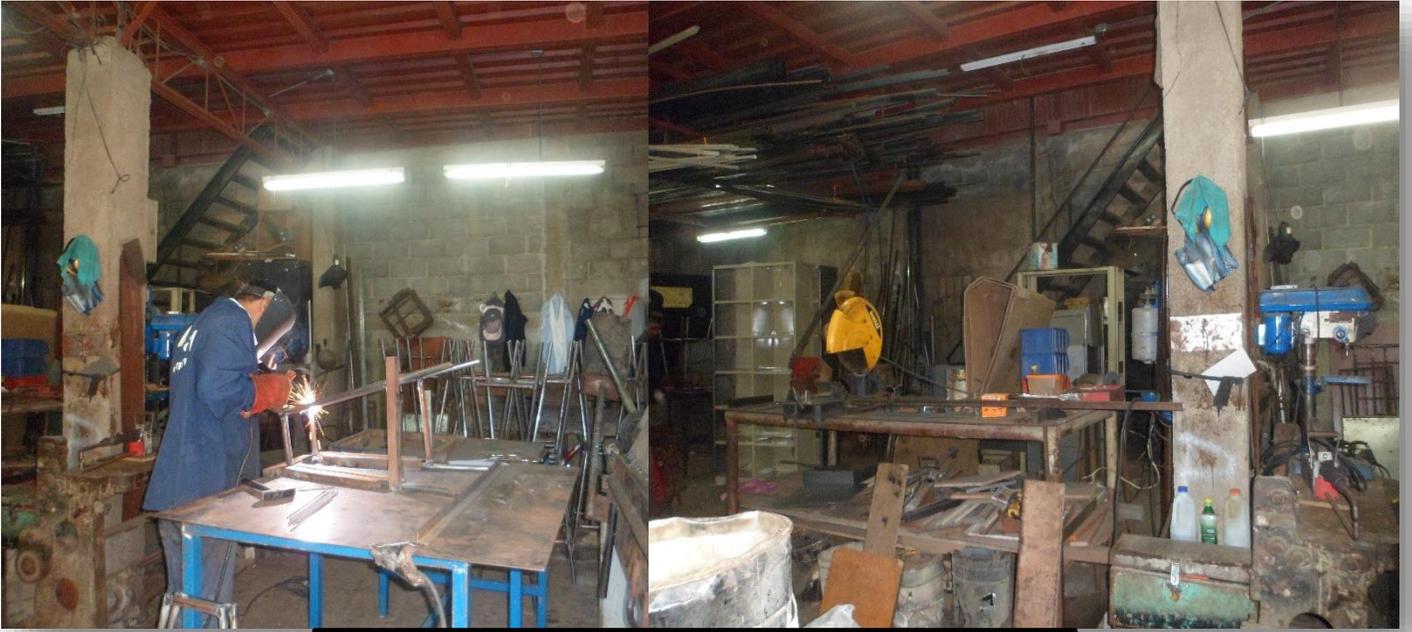
## Anexo 7: Fotografías de Pyme Mendieta Comercial



Instalaciones de la Pyme Mendieta Comercial



Oficinas Administrativas



Taller de la empresa

