

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO.
UNAN – MANAGUA.**



FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS.

**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS.**

TEMA

**Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana
empresa “Pulpería Chacón” ubicada en la comarca Los Vanegas,
Nindirí.**

AUTOR

- **Br. Javier Alberto Pérez Aburto.**

TUTOR

MSc. Elvira Siles Blanco.

Managua 05 de Marzo de 2013.

Dedicatoria

A Dios: Por haberme dado las fuerzas y sabiduría necesaria para poder avanzar en el futuro de mi vida, porque el todo lo puede.

A mis Padres: Mario Pérez y modesta Aburto Porque siempre estuvieron presentes dándome las fuerzas de seguir adelante en mi preparación profesional

A mi Familia: Mi esposa Hansel Lovo y Mi hijo Carlos Javier Pérez Lovo Por ser mi apoyo y darme esperanzas de luchar siempre, porque para mí ellos son mi inspiración y mis ganas de seguir adelante en este mundo cada día más complicado.

A mi tutor Ing. Elvira Siles: Por haberme dedicado tiempo, paciencia y por sobre todo haber compartido sus conocimientos con migo y ayudarme y prestarme atención en mi trabajo de seminario.

A mis profesores: Porque sin ellos no hubiese aprendido nada de mi carrera por haberme brindado sus conocimientos y por ayudarme a ser una gran profesional para el servicio de mi país.

Br. Javier Alberto Pérez Aburto.

Agradecimiento

A Dios Ese maravilloso ser supremo dador de vida, por permitirme hacer realidad mis sueños y aspiraciones a realizarme mejor como ser humano cada día y así culminar mis metas propuestas.

A mis Padres Por darme el grandioso regalo como es la vida y el apoyo brindado a lo largo de nuestra vida.

A mi familia Que siempre me apoyaron y me impulsaron a seguir adelante.

Reconocimiento especial a mis docentes, Por la dedicación y apoyo incondicional que nos brindó para realizar este hermoso sueño que hoy es realidad.

A todas las personas que aceptaron pacientemente los inconvenientes debido a nuestras preocupaciones por salir adelante cuya conclusión no hubiese sido posible sin tanta comprensión con tanto cariño, a quienes nos apoyaron en esos momentos complicados. Gracias...

¡Que Dios les bendiga siempre por ser tan especial!

Br. Javier Alberto Pérez Aburto.

INDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Contenido	paginas
I. Resumen del proyecto.....	1
II. Introducción.....	2
III. Planteamiento del problema.....	4
IV. Justificación.....	5
V. Antecedentes.....	6
VI. Objetivos.....	8
VII. Marco teórico.....	9
VIII. Diseño metodológico.....	34
IX. Análisis y desarrollo del proyecto.....	37
X. Asignación de puestos por el Método de Asignación de puntos.....	53
XI. Ajuste salarial de la valuación de puestos por puntos.....	79
XII. Conclusiones.....	85
XIII. Recomendaciones.....	87
XIV. Bibliografías.....	89
XV. Referencias bibliográficas de Internet.....	91
XVI. Anexos.....	92

Tabla No 1. Asignación de puntos para el puesto del Director General.

Tabla No 2. Tabla salarial del puesto de Director General.

Tabla No 3. Asignación de puntos para el puesto del Coordinador de
Administración y Finanzas

Tabla No 4. Tabla salarial para el puesto del Coordinador de Administración y
Finanzas.

Tabla No 5. Asignación de puntos para el puesto de Bodeguero.

Tabla No 6. Tabla salarial para el puesto de Bodeguero.

Tabla No 7. Asignación de puntos para el puesto de Recursos Humanos.

Tabla No 8. Tabla salarial para el puesto de Recursos Humanos.

Tabla No 9. Asignación de puntos para el puesto de Vigilante de Seguridad.

Tabla No 10. Tabla salarial para el puesto del Vigilante de Seguridad.

Tabla No 11. Asignación de puntos para el puesto de Jardinero.

Tabla No 12. Tabla salarial para el puesto de Jardinero.

Tabla No 13. Asignación de puntos para el puesto de Dependiente.

Tabla No 14. Tabla salarial para el puesto del Dependiente.

Tabla No 15. Asignación de puntos para el puesto de Ayudante de Bodega.

Tabla No 16. Tabla salarial para el puesto del Ayudante de Bodega.

Representación gráfica de los puestos de trabajo.

Grafico No 1. Salario calculado del Director General.

Grafico No 2. Salario calculado del Coordinador de Administración y Finanzas

Grafico No 3. Salario calculado del Bodeguero.

Grafico No 4. Salario calculado para Recursos Humanos.

Grafico No 5. Salario calculado para el Vigilante de Seguridad.

Grafico No 6. Salario calculado para el Jardinero.

Grafico No 7. Salario calculado para Dependiente.

Grafico No 8. Salario calculado para Ayudante de Bodega.

I. Resumen del proyecto

El presente estudio contiene un diseño organizacional de la Mediana empresa "Pulpería Chacón", este fue desarrollado a partir del análisis de la información obtenida en dicho establecimiento. En él se plantea mi propuesta de un nuevo diseño, la cual contiene misión y visión, esta es redactada considerando las capacidades y recursos con las que dicha empresa cuenta.

También incluí el desarrollo de estrategias a partir del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), además del establecimiento de normativas o reglamentos así como las políticas de reclutamiento y selección. Otro aspecto que cabe destacar es el manual de funciones que elabore mediante el estudio sistemático de los puestos de trabajo y sus respectivas restricciones, esto es necesario para la creación de las fichas ocupacionales de cada cargo.

Luego realice una evaluación de puesto con el objeto de plantear el cálculo del salario real.

II. Introducción

El presente documento muestra una estructura organizativa de la Mediana empresa “Pulpería Chacón” ubicada en Managua, específicamente en la comarca “Los Vanegas”, de la terminal de autobuses 262, 300 metros al sur.

Este negocio ha funcionado desde sus inicios sin una organización que permita definir los puestos de trabajo y sus respectivas funciones ni establecer un organigrama que aclare los niveles jerárquicos y líneas de autoridad así como de responsabilidad.

Actualmente, esta empresa está comprometida con personas del sector, aportando al desarrollo económico de muchas familias de escasos recursos e impulsando en gran medida al desarrollo del país.

Es evidente que para mejorar en eficiencia, productividad y competitividad se necesita de un diseño organizacional que corresponda con las características de la misma empresa que aclare los aspectos antes mencionados y que este orientado a lograr las metas y objetivos de dicha organización.

En este proyecto organizativo abordamos el Método de evaluación por punto el cual se presenta una serie de etapas para la determinación de sueldos y salarios los cuales son importantes por su eficiencia y utilidad que brinda a las empresas.

El mismo enseña que tipo de posición y salario le toca a cada empleado de la empresa y sus posibles ascensos.

Es importante el uso de este método porque las empresas pueden velar por su recurso más importante que es el personal y como mantenerlo en función acorde con la visión y misión de la empresa.

En el podemos mejorar la competitividad de la empresa capacitando a nuestros empleados, ya que el método muestra las debilidades y fortalezas de los empleados en capacidad intelectual y eficiencia de trabajo. De esta manera podemos lograr un crecimiento en buenos sueldos y salarios.

III. Planteamiento del Problema

Desde que la Mediana empresa “pulpería Chacón” inicio sus operaciones la demanda de los productos que oferta ha aumentado al igual que la cantidad de clientes fieles, para satisfacer esta demanda las instalaciones del negocio, equipo y personal ha aumentado de manera proporcional.

Esta Mediana empresa no posee misión ni visión, es decir, no tiene una dirección hacia donde debe dirigir el esfuerzo de sus trabajadores en el cumplimiento de metas. Un negocio con ausencia de estos elementos es semejante a un no-vidente conduciendo un vehículo, es cuestión de tiempo para que sufra una accidente. Dichos elementos permiten a los trabajadores contribuir en acciones comunes a fin de alcanzar los objetivos comunes del negocio.

“Pulpería Chacón” no posee un organigrama lo cual genera en muchas ocasiones dudas en los trabajadores acerca de quién tiene la autoridad en el negocio, entre otras cosas, situaciones de este tipo impiden o retrasan el servicio que ofertan, generando discusiones entre los trabajadores.

En este establecimiento nunca se ha evaluado el puesto de trabajo por lo cual el salario que se les paga podría estar equivocado. La falta de una tabla salarial no permite estar claro del pago que debería recibir un trabajador en un determinado puesto. Pagar menos de lo debido provoca insatisfacción del personal que en respuesta se verá poco comprometido con el negocio, no dará lo mejor de sí. Esto provoca alta rotación de los recursos humanos y en otros casos hasta hurto al negocio, falta de respeto a superiores, etc.

IV. Justificación

Se considera oportuno y necesario la elaboración de un diseño organizacional a la Mediana empresa "Pulpería Chacón" porque a pesar de ser una mediana empresa consolidada (dentro del sector donde se ubica) y con 22 años de operar no cuenta con una estructura organizativa que resuelva los problemas provocados por la falta del mismo y que ya describí con anterioridad (Ver planteamiento de la situación).

Además valoro la oportunidad que tiene dicho negocio de seguir creciendo y un factor importante para el mismo es tener claro sus objetivos, metas y la planeación de las actividades al logro de las mismas. Para así en futuras generaciones tener un desarrollo mejor organizado y estructurado que le sea de gran provecho tanto como para el dueño del negocio, sus trabajadores y consumidores de dicha comunidad.

V. Antecedentes

El desarrollo organizacional (DO) surge a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta como una estrategia singular para mejorar la organización, este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el (DO) ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

Hace 22 años los habitantes de las comarcas Los Vanegas, Esquipulas, Jagüitas no contaban con un establecimiento que ofertara todos los productos que necesitaban, entonces se veían obligados a viajar al mercado Oriental para abastecerse de los productos que hacían falta en las pequeñas pulperías del sector. Por lo cual Don Carlos Chacón aprovechando la oportunidad existente decide entrar a competir en ese mercado de comercialización de insumos alimenticios y otros para el hogar.

Entonces el día 20 de enero de 1990 “Pulpería Chacón” abre sus puertas gracias a la iniciativa de Don Carlos, con la ventaja de que este local ofrecería una mayor variedad de productos estos no solo incluían insumos alimenticios, sino también artículos escolares y cosméticos esta diversidad fue un factor determinante para que el negocio creciera con gran rapidez y años después lograra ampliar su mercado al ofertar productos ferreteros, fármacos y algunos electrodomésticos.

Actualmente “Pulpería Chacón” representa el principal centro de abastecimiento de todo el sector, además es fuente de empleo para 20 trabajadores. Don Carlos Chacón con su compromiso social apoya actividades deportivas y de carácter religioso, esto ha creado una buena imagen de él y por ende a su negocio.

VI. Objetivos

Objetivo General

Realizar una estructura organizacional que mejore el funcionamiento de la Mediana empresa "Pulpería Chacón" así como la calidad del servicio que brindan los empleados para tener mayor oportunidad de crecimiento.

Objetivos Específicos

- Describir la situación organizacional de la Mediana empresa "Pulpería Chacón" a través de un análisis FODA.
- Definir la estructura orgánica formal de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Proponer la valuación de puestos de trabajo, unidades administrativas y salarios de empleados en base al método de Asignación de puntos.

VII. Marco Teórico

Organización

Conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, reglas, rutinas y métodos por los que se desarrollan. (9).

Planeación

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. (8).

Salario

El salario es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. (6).

La remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores. Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la Organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la

Constitución de la OIT (1919) "la garantía de un salario vital adecuado" es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente. (3).

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado. La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito en el plano nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales. (6).

Clasificación

Por el medio utilizado para el pago

Salario en moneda.

Salario en especie.

Pago mixto.

Por su capacidad adquisitiva

Salario nominal.

Salario real.

Por su capacidad satisfactoria:

Individual.

Familiar.

Por su límite

Salario mínimo según el código laboral: Aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:

- Alimentación límite.
- Habitación.
- Vestuario.

- Transporte.
- Previsión.
- Cultura y recreaciones honestas.

Salario máximo: Es el salario más alto que permite a las empresas a una producción costeable.

Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:

Salario personal: Es el que produce quien sustenta la familia, normalmente el padre.

Salario colectivo: Es el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo: el padre, la madre y los hermanos mayores de 16 años.

De Equipo: Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.

- Por la forma de pago
- Por unidad de tiempo
- Por unidad de obra
- Factores determinantes

Los principales factores determinantes de los salarios, dependiendo del país y la época, son los siguientes:

- El costo de la vida
- La oferta de trabajo
- La productividad
- Poder de negociación
- Calificación profesional del trabajador

Nómina

La preparación de cheques de nómina constituye una función generalmente separada del mantenimiento de los registros que muestran el salario, cargo, tiempo de trabajo, deducciones y devengados, adiciones de nómina y demás datos relacionados con el personal. ⁽⁶⁾.

Registro y procedimiento para contabilizar la nómina

Existen pasos fundamentales que son comunes en la mayoría de las organizaciones. Uno de esos pasos, que se ejecuta al final de cada período de pago, consiste en la preparación de la nómina, debe mostrar los nombres y remuneraciones de todos los trabajadores. La información que se incluye en ese registro de nómina consiste en el salario autorizado para cada trabajador y el número de horas trabajadas, tomadas de las tarjetas de tiempo o de documentos similares. Después de separar las horas ordinarias de las extraordinarias, y de aplicar las tarifas apropiadas para cada categoría se tiene el total del salario devengado. La retención en la fuente, el aporte al seguro social y cualquier otra deducción autorizada por el trabajador se registran luego del valor devengado para obtener el valor neto. ⁽⁶⁾.

Organigrama

Es la representación gráfica de la organización de una empresa, consiste en un gráfico que representa la estructura de una empresa, así como la interdependencia de sus departamentos y servicios.

El organigrama tiene importancia tanto para la empresa como para el exterior, ya que permite organizar la organización existente y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones.

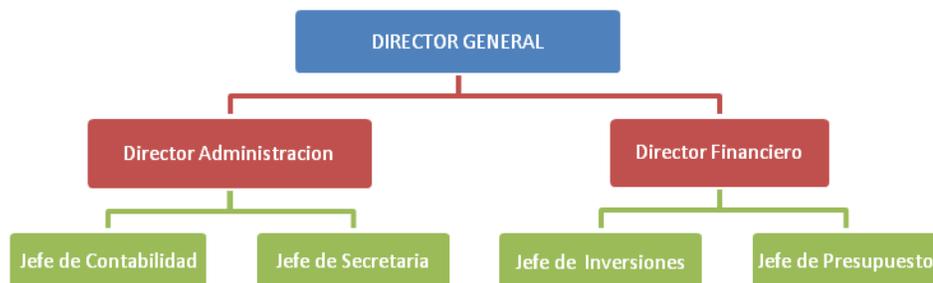
Para elaborar un organigrama de la forma más adecuada, se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones:

- Deberá ser elaborado por los responsables de la empresa; de esa forma, la estructura de la misma será aceptada más fácilmente.
- Se evitará la subjetividad en la asignación de personas para desempeñar las funciones correspondientes, por lo que deberá pensarse primero en las características y necesidades del puesto y después en la persona más idónea para ocuparlo.
- La jerarquía se establecerá de forma clara, concreta y concisa.
- Permitirá una continua evolución de la estructura empresarial, aprovechando los cambios existentes en la misma.

Clases de organigramas

Dependiendo de los modelos de organización, los organigramas pueden ser:

a). **Verticales:** A medida que se asciende a niveles superiores, mayor autoridad y responsabilidad; al descender, la autoridad y responsabilidad también van disminuyendo.



b). **Horizontales:** La autoridad va de derecha a izquierda; cuanto más a la izquierda se encuentre la figura correspondiente, mayor es su autoridad. (12).



Clasificación de los organigramas.

La clasificación que se hará tiene, más que todo, una finalidad pedagógica. La clasificación del organigrama se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores. En consecuencia, procedemos a establecer las bases para posteriormente caracterizar cada tipo en particular. Según la forma como muestran la estructura son:

- Analítico
- Generales
- Suplementarios. (6).

ANALÍTICOS: Son los organigramas específicos, los cuales suministran una información detallada; incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor. (6).

GENERALES: Este tipo de organigrama facilita una visión muy sucinta de la organización: se limita a las unidades de mayor importancia. Se le denomina general por ser las más comunes. (6).

SUPLEMENTARIOS: Estos organigramas se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia, etc... Son complemento de los analíticos. ⁽⁶⁾

Misión y Visión

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco "interno", de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. ⁽⁸⁾.

La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente. ⁽⁸⁾.

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es "externa", orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo. ⁽⁸⁾.

FODA

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la

situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

La planificación estratégica

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter").

(6).

Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

Estabilidad política del país.

Sistema de gobierno.

Relaciones internacionales.

Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

- De carácter tecnológico.
- Rapidez de los avances tecnológicos. (6).

Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas. (6).

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

(1).

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

(1).

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. (14).

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. (14).

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta? ⁽¹⁾.

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? ⁽¹⁾.

Matriz FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. (1)

	Fortalezas		Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas		Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales		Resistencia al cambio
	Recursos superiores		Problemas de motivación del personal
	Oportunidades		Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías		Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores		
	Posicionamiento estratégico		

Planeación Científica

CARACTERISTICAS

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.
- La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios. (13).

Racionalización del trabajo

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo ORT. (13).

Principios de la administración científica.

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación / planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (10).

Método de Evaluación por Puntos.

El conocido Método de evaluación por factores y puntos. Creado por el estadounidense Merrill R. Lott, es uno de los métodos más utilizados de evaluación de cargos y más perfeccionado. La técnica es analítica: las partes componentes de poscargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asigna valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos). (13).

Definición de los factores, subfactores y grados a aplicar.

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	EXPERIENCIA CONOCIMIENTO CRITERIO E INICIATIVA
ESFUERZO	FISICO MENTAL
RESPONSABILIDAD	EN MAQUINARIA Y EQUIPOS EN MATERIALES Y PRODUCTOS EN TRABAJO DE OTROS
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE Y RIESGO

SUBFACTOR 1: Educación.

DEFINICIÓN: Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

GRADOS

Primero: Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.

Segundo: Haber terminado su instrucción primaria y secundaria o equivalente.

Tercero: conocimientos de secundaria más conocimientos de cálculo mercantil y manejo de máquinas de escribir y sumadora.

Cuarto: conocimientos de preparatoria o carrera comercial para manejar asientos de contabilidad elemental y llevar registros.

Quinto: Conocimientos profesionales para interpretar estados y saldos, usar maquina calculadora, registradora y participar en la toma de decisiones.

SUBFACTOR 2: Experiencia.

DEFINICIÓN: Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

GRADOS

Primero: *Máximo de un año.*

Segundo: *De un año hasta dos años.*

Tercero: *De dos años hasta tres años.*

Cuarto: *De tres años hasta cuatro años.*

Quinto: *De cuatro años hasta cinco años.*

SUBFACTOR 3: Criterio e iniciativa.

DEFINICIÓN: Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADOS

Primero: *Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas*

Segundo: *Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.*

Tercero: *Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan.*

Cuarto: *Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan*

Quinto: *Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.*

SUBFACTOR 4: Esfuerzo físico.

DEFINICIÓN: Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

GRADOS

Primero: *Esfuerzo mínimo o desarrollado por el trabajo especializado en que de operan maquinas totalmente automáticas*

Segundo: Más del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de palancas, materiales, operación de máquinas de escribir, etc.

Tercero: Esfuerzo frecuente de manejar materiales de 5 a 10Kg en más de 40% del tiempo en posición fatigosa.

Cuarto: Actividad constante con materiales pesados, labores que demandan energía muscular considerable.

Quinto: Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular; transportada de materiales pesados (más de 20 kg) durante el 50% del tiempo de trabajo.

SUBFACTOR 5: Esfuerzo mental.

DEFINICIÓN: Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

GRADOS.

Primero: Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.

Segundo: Atención sostenida solo durante periodos cortos.

Tercero: Esfuerzo mental continuo durante el 30 y 40% del periodo de trabajo

Cuarto: Concentración mental considerable durante el 40 al 60% del tiempo trabajado.

Quinto: Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.

SUBFACTOR 6 Responsabilidad: en Maquinaria y Equipo.

DEFINICIÓN: Monto probable del daño que, a pesar de un cuidado normal, puede causarse a la maquinaria y a sus partes, al instrumental, mobiliario, etc. (aunque de hecho no se cause).

GRADOS:

Primero: El daño a la maquinaria, instrumental y equipo es muy improbable; su monto, normalmente no excederá en un año los \$100

Segundo: El daño a la maquinaria, instrumental y equipo es poco probable; su monto normalmente no excedería en un año de \$100.

Tercero: *el daño a la maquinaria, instrumental y equipo es fácil de causarse; su monto puede llegar hasta 1000 córdobas en un año.*

Cuarto: *Muy fácilmente causarse daño a la maquinaria, instrumental y equipo; su monto Sería bastante superior a \$100 en un año.*

SUBFACTOR 7 Responsabilidad: en Materiales o Productos.

DEFINICIÓN: Este factor aprecia los posibles desperdicios o pérdidas del material o los productos terminados, debidos a errores del trabajador que puedan darse aun con un cuidado normal.

GRADOS:

Primero: *El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido, no excederá de \$100 al año.*

Segundo: *El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido, es mayor de \$100 anuales, pero no excede de \$500.*

Tercero: *El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido, es mayor de \$500 al año pero no excedería de \$1000.*

Cuarto: *El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido en un año, es muy superior a \$1000*

SUBFACTOR 8 Responsabilidad: de Trabajos de Otros.

DEFINICIÓN: Importancia y amplitud de la ayuda, instrucción y dirección que corresponde a un puesto sobre el trabajo de otros.

GRADOS:

Primero: *Responsable solamente de su propio trabajo.*

Segundo: *Dirige el trabajo de una o dos personas.*

Tercero: *Dirige el trabajo de tres a seis obreros.*

Cuarto: *Supervisa a grupos de más de seis obreros, con jefes intermedios.*

SUBFACTOR 9: Ambiente y riesgo.

DEFINICIÓN: Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

GRADOS.

Primero: Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente el eventual.

Segundo: A ratos se está expuesto a accidentes y molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores a tres días.

Tercero: Expuestos a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.

Cuarto: Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes

Quinto: constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades totalmente permanentes. ⁽¹⁴⁾.

SIGNIFICADO DE LA ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS.

Con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor, de dar mayor amplitud al juicio de los evaluadores y más flexibilidad a la valuación, se usan los "puntos" se entiende por punto, una unidad sin valor absoluto, y arbitraria elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

a) una unidad sin valor absoluta. No debe pensarse que el punto tenga valor real alguno. Sirve tan solo para medir la importancia relativa de los puestos. Decir que tal puesto tiene más puntos que otro, queremos decir vale más, y en qué proporción vale más. Mucho menos debe pensarse que el punto tenga un valor monetario, y aun se recomienda que el número de puntos de un puesto, sea

distinto al salario del trabajador que lo ocupa, para evitar que puedan confundirse o influirse.

b). Arbitrariamente elegido. El número de puntos que se asignen a cada factor, y el que corresponda cada puesto, pueden variar de una empresa a otra, puesto que podemos diseñar a nuestra voluntad el número total de puntos del sistema, los cuales se distribuyen entre los factores del mismo, y sus grados.

C). Para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. El fin de los puntos, es el mismo que el de los pesos, solo que permiten dar el distinto valor de cada grado y, por ser en número más grande (Casi siempre múltiplo de los pesos), permiten también un mayor afinamiento del juicio de valoración.

Parodiando a Barbour, podemos decir: "nuestra unidad monetaria el córdoba; en longitud, el metro; en capacidad, el litro;...en la valuación de trabajos, la unidad básica de medida se llama punto".

El señalamiento de puntos a los factores y sus grados, varía de acuerdo con el sistema de progresión que se adopte: aritmética, y geométrica

1. La distribución de puntos en progresión aritmética

Sabido es que esta progresión se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad. De ordinario, la cantidad que se suma, o "razón", es el mismo peso. En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo, se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero, multiplicándolos por tres y así sucesivamente. Ver tabla

Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa “Pulpería Chacón”
ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí.

Factores	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado	Quinto Grado
Habilidad	15%					
Educacion	5%	5	10	15	20	25
Experiencia	5%	5	10	15	20	25
Iniciativa Propia	5%	5	10	15	20	25
Esfuerzo:	40%					
Fisico	35%	35	70	105	140	175
Mental	5%	5	10	15	20	25
Responsabilidad:	20%					
Materiales y Equipos	7%	7	14	21	28	35
Materiales y Productos	10%	10	20	30	40	50
Trabajo de Otro	3%	3	6	9	12	15
Condiciones de Trabajo:	25%					
Ambiente	15%	15	30	45	60	75
Riesgo	10%	10	20	30	40	50
Totales	100%	100	200	300	400	500

Este método de distribuir los puntos encierra la máxima facilidad y la mayor homogeneidad. Algunos opinan, con todo, que podría no reflejar la realidad en algunos grados, ya que la diferencia entre ellos, no siempre es tan exacta, simétrica y regular. Además una cosa muy importante es que este método solamente es aplicable a puestos técnicos.

2. La distribución de puntos en progresión geométrica

Este sistema, mucho más complicado, tiene aceptación principalmente en aquellos planes que valúan puestos de oficina o de supervisión, porque se afirma que el ascenso de las cualidades requeridas, es mucho más rápido, y sólo puede ser representado por la progresión geométrica.

Se objeta, en contra, la complicación de este método, el elevado número de puntos que supone, y se afirma que, de ordinario, el aumento en las cualidades necesarias, no excede en los grados más altos de seis veces las que se requieren en los grados ínfimos.

Para establecer el número de puntos que corresponden a cada grado de un factor, debe aplicarse la fórmula del último término de una progresión geométrica.

Como se sabe, este último término se obtiene multiplicando el primero, por la razón, elevada a una potencia igual al número de términos que haya antes del que se busca, menos uno.

$$L = ar^{(n-1)}$$

Es usual tomar como primer término en cada factor, el mismo peso; la razón usada es casi siempre 2. De hecho, podría ser un número inferior a 2 (v.g.: 1.5, 1.8, etc.), pero, obviamente, nunca inferior a 1. No se usan razones superiores a 2. Para obtener el número de puntos en cada grado, bastará aplicar la fórmula anterior.

Sin embargo, debido a que, como hemos dicho, en la práctica el primer término será siempre el peso del factor y la razón dos, explicaremos cómo se puede sacar prácticamente y en forma fácil, el número de puntos para cada grado, respecto de un factor concreto.

- 1er. grado. Se multiplica el "peso" por 2.
- 2o. grado. Se multiplica el "peso" por 4.
- 3er. grado. Se multiplica el "peso" por 8.
- 4o. grado. Se multiplica el "peso" por 16.
- 5o. grado. Se multiplica el "peso" por 32, etc.
- 6o. grado. Se toman los "pesos" como puntos. Ver tabla.

Factores	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Habilidad	40%	40	80	160	320
Esfuerzo	5%	5	10	20	40
Responsabilidad	35%	35	70	140	280
Condiciones de Trabajo	20%	20	40	80	160
Totales	100	100	200	400	800

El número total de puntos para los factores de un mismo grado, se obtiene multiplicando por 100 el coeficiente que corresponda, según la tabla anterior. El número total de puntos usado en el plan, es el total mismo del grado máximo.

Existe otro sistema para distribuir puntos en progresión geométrica, cuando se desea que la amplitud puntos entre el primero y el último grado, o "coeficiente de amplitud, sea igual en todos los factores y el número de grados es distinto. En este supuesto, en realidad se nos dan el primero y el último término de una progresión geométrica, y se tiene que buscar la razón. La fórmula de ésta, deducida de la arriba indicada, será

$$r = \sqrt[n-1]{L/a}$$

Este procedimiento, a nuestro juicio, solo debe usarse cuando la diferencia en el número de grados no es muy grande, pues el uso de razones muy distintas en cada factor, puede afectar en forma importante la consistencia de la estructura de salarios. (14).

Método de los mínimos Cuadrados

Es una técnica de Análisis Numérico en la que, dados un conjunto de pares (o ternas, etc.), se intenta encontrar la función que mejor se aproxime a los datos (un "mejor ajuste"). En su forma más simple, intenta minimizar la suma de cuadrados de las diferencias ordenadas (llamadas residuos) entre los puntos generados por la función y los correspondientes en los datos. (15).

Ventajas de aplicar el Método de Mínimos Cuadrados.

- Es objetivo, sólo depende de los resultados experimentales.
- Es reproducible, proporciona la misma ecuación, no importa quién realice el análisis.
- Proporciona una estimación probabilística de la ecuación que representa a unos datos experimentales.
- Proporciona intervalos pequeños de error. ⁽¹⁵⁾.

VIII. Diseño Metodológico

Clasificación de la Investigación

Según su finalidad: la investigación es Aplicada porque tiene como finalidad primordial la resolución de un problema práctico que se da en pequeñas y medianas empresas como es el análisis de la estructura organizativa de la mediana empresa "Pulpería Chacón" con el objetivo de lograr mayores alcances competitivos.

Según el nivel de profundidad del conocimiento: El tipo de investigación que se aplicó fue Descriptiva, ya que se busca desarrollar una fiel representación del fenómeno estudiado. Éste se logra representar a través de la descripción que se realiza a las condiciones actuales del diseño de estructura organizacional mejorando así el funcionamiento de dicha empresa, sometiendo a la vez la calidad del servicio que brindan los empleados a la clientela en general en la Mediana empresa "Pulpería Chacón".

Según el carácter de la medida y su enfoque: Investigación Mixta, Debido a que se utiliza un diseño cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se orienta el estudio según los aspectos más importantes de la metodología organizacional y Cuantitativo porque se centra principalmente en los aspectos observables y susceptibles para calificar y utilizar métodos de análisis numéricos para la obtención de resultados con mayor validez.

Según el Marco en que tiene lugar: Es de campo y sobre el terreno, por el hecho de realizarse en condiciones naturales del negocio "Pulpería Chacón".

Con respecto a la orientación en el tiempo: Esta es una investigación de carácter transversal, ya que el período es el comprendido entre Septiembre - Noviembre del 2012.

Universo.

Este estudio se llevará a cabo en la empresa "Pulpería Chacón", encargada del abastecimiento a clientela mayorista y público general, el cual fue considerado como mi universo, esta empresa consta de 20 trabajadores en total, la población son todos los trabajadores que conforman la Mediana empresa "Pulpería Chacón"

Selección de las fuentes de información.

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

Fuentes de información primaria.

Una fuente primaria es la (Fuente Documental) que se considera material de primera mano relativo al tema que se desea investigar.

La observación directa.

Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa, ya que conseguí evidenciar y visualizar de cerca la problemática que se presentan en algunas áreas de la Mediana empresa "Pulpería Chacón", en cuanto

a la organización estructural e Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio y al realizar el análisis FODA.

Entrevistas NO ESTRUCTURADAS

Se realizó entrevistas no estructuradas al personal con el fin de obtener información básica de la Mediana Empresa "Pulpería Chacón".

Fuentes de información secundaria.

Las fuentes de información secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

Documentación analizada.

Además de las técnicas utilizadas me apoye de fuentes secundarias, tales como libros, páginas Web, documentos de referencia.

IX. Análisis y desarrollo del proyecto.

ANÁLISIS FODA

Situación Interna

Las principales fortalezas de la Empresa "Pulpería Chacón" son:

No.	FORTALEZAS
1	Dar crédito a los empleados, hasta por un monto equivalente a su salario
2	Precio accesible
3	Ubicación estratégica
4	Decoración de lugar
5	Elegancia, cuenta con bancas en el área de espera, televisión o radio
6	Amplia variedad de productos en tipo, tamaño y marca
7	Excelente servicio al cliente, rápido
8	Primera pulpería en abrir y última en cerrar

Las principales Debilidades de la Empresa "Pulpería Chacón" son:

No.	DEBILIDADES
1	Falta de Remuneraciones requeridas, como pago de seguro social, prestaciones, planes de capacitación, etc.
2	No poseer una estructura organizacional definida
3	No tener visión ni misión
4	No tener normativas ni reglamentos ni políticas como contrato de trabajo, manual de funciones, reglas de reclutamiento y selección del personal
5	Nunca se ha evaluado el puesto de trabajo, y mucho menos se han elaborado fichas ocupacionales de los puestos de trabajo, por ende tampoco se ha hecho un cálculo salarial según la valoración del puesto de trabajo

Situación Externa:

a). Las principales oportunidades de la Empresa "Pulpería Chacón" son:

No.	OPORTUNIDADES
1	Posee un terreno de aproximadamente 100 metros cuadrados en frente del negocio, propiedad de los inversionistas
2	Alquiler del terreno del negocio en el área de Servicio a empresas comercializadores como la Curacao, El Gallo más Gallo, El Verdugo, entre otros.
3	Auspiciador de eventos locales y patrocinador de equipos infantiles y juveniles en distintos deportes.
4	No existe farmacia en un radio de 1.5 km del negocio, ofertando esta píldoras básicas
5	Amplio terreno del negocio, aproximadamente 40 metros cuadrados sin utilizar.

Las principales Amenazas de la Empresa "Pulpería Chacón" son:

No.	AMENAZAS
1	Un establecimiento de Supermercados Pali ubicado en Esquipulas aproximadamente a 3 km del negocio.
2	Un establecimiento de Supermercados la Colonia en el km 13 Carretera Masaya aproximadamente a 3 km del negocio.
3	Mercadito y antojitos TARA, a una distancia de 500 metros del negocio
4	Los precios en las pulperías promedio del país son ligeramente más bajos.
5	No llevar un control de los estados financieros, solo una contabilidad empírica.

Planteamiento de Estrategias y razón del planteamiento:

Estrategias (Fortalezas - Oportunidades)

1. Implementación de un área de servicio de comida (F3F4F5F8O1O5).

Al poseer una ubicación estratégica como fortaleza y la oportunidad de tan amplio espacio, se podría establecer un puesto de servicio, para ofrecer desayuno y/o almuerzo y/o cena.

2. Definir Parqueo (F3F4O1O5).

“Pulpería Chacón” esta tan posicionada en el mercado, que sus clientes son de casi todos los estratos sociales, muchas veces se ven en sus afueras automóviles que se parquean en la propia calle. Debido a la amplia área dentro de la pulpería que no se utiliza o al terreno frente a la pulpería se podría definir un pequeño parqueo para los clientes.

Estrategias (Fortalezas - Amenazas).

3. Hacer un análisis de sensibilidad para ciertos productos (F2F3A1A2A3A4).

Es una fortaleza que se tengan precios accesibles, al menos más accesible que los de los supermercados, y aunque “pulpería Chacón” es la única pulpería de este sector, los precios de algunos de sus productos exceden los de otras pulperías del país, de esta forma si otra pulpería se establece en el sector, con productos más baratos, sería una gran amenaza para pulpería Chacón.

4. Diferenciación de precios de la competencia (F2F6A1A2A3A4).

Es una estrategia muy utilizada. Es la mejor forma de atraer la aceptación del cliente y hasta afectar su satisfacción. Si le hacemos ver que nuestros precios son más baratos que en otros lugares, el cliente comprará más rápidamente y también es más posible que vuelva pronto.

Estrategias (Debilidades - Oportunidades).

5. Usar el personal en eventos ajenos (D1D4 O2).

Si bien el pago a los empleados es insuficiente o insatisfactorio, se podrían establecer políticas o bien condiciones en las ocasiones en que se presta el local para eventos. Una condición sería que se tomaran en cuenta a algunos de los trabajadores de "Pulpería Chacón" y ponerlos al servicio de quienes realizan los eventos, para así darles un ingreso extra a estos empleados y darles la oportunidad de sentirse más útiles y capaces.

6. Solicitar o realizar una auditoría que defina el estado financiero del negocio (D6 O2O3).

Una de las debilidades es que en la pulpería se lleva una contabilidad empírica, pero debido a todos los otros ingresos, como alquiler del local, nos conviene que ya sea de forma interna o externa, se le haga una auditoría o un estudio financiero al negocio, para determinar su estado actual.

Estrategias (Debilidades - Amenazas).

7. Incentivo de Dependientas (D1A1A2A3).

Si bien podemos ver a los supermercados como amenazas por ser nuestra competencia, debemos ver los lados positivos de la competencia. Si bien es esto un actualizado sistema sindical, sería bueno empezar con reglas que incentiven a los empleados. Entre ellas, el pago de un bono extra 1 o más dependientas, por ser las que han brindado un mejor servicio o bien han demostrado un valor agregado en su trabajo; es algo que la competencia hace para incentivar a sus empleados.

8. Comparación de Salarios (D1D5A1A2A3).

Los empleados de "Pulpería Chacón" a pesar de que no se les pagan ciertas remuneraciones y no se les ha hecho una valoración de su puesto de trabajo, no relativamente no están tan mal pagados. Hasta se podría comparar los ingresos de empleados de supermercados y distribuidoras. Claro que esto trae disyuntivas. Ya que al comparar también se verían todas las remuneraciones que se les hace a los empleados. Nos llevaría a obligar "Pulpería Chacón" a establecer políticas de Remuneración, lo cual también es positivo.

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias (FO)</p> <p>1. Implementación de un área de servicio de comida (F3F4F5F8O1O5)</p> <p>2. Definir Parqueo (F3F4O1O5)</p>	<p>Estrategias(DO)</p> <p>5. Usar el personal en eventos ajenos (D1D4O2)</p> <p>6. Solicitar o realizar una auditoría que defina el estado financiero del negocio (D6 O2O3)</p>
AMENAZAS	<p>Estrategias (FA)</p> <p>3. Hacer un análisis de sensibilidad para ciertos productos (F2F3A1A2A3A4)</p> <p>4. Diferenciación de precios de la competencia (F2F6A1A2A3A4)</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>7. Incentivo de Dependientas (D1A1A2A3)</p> <p>8. Comparación de Salarios (D1D5A1A2A3)</p>

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	S/E
E1	0	5	1	5	1	5	1	1	19
E2	1	0	1	1	1	1	1	1	7
E3	5	1	0	9	1	5	1	1	23
E4	9	1	5	0	1	5	1	5	27
E5	5	1	1	1	0	1	9	5	23
E6	5	5	5	5	1	0	1	5	27
E7	9	1	1	1	5	1	0	9	27
E8	1	1	1	1	5	5	9	0	23
S/E	35	15	15	23	15	23	23	27	176

MISIÓN PARA LA MEDIANA EMPRESA "PULPERIA CHACON".

Ser una empresa líder en la comercialización de productos cosméticos, fármacos y ferreteros además de algunos electrodomésticos a precios bajos, ofertándolos a los habitantes de la comarcas Los Vanegas, Jagüitas y Esquipulas, acogiendo a los consumidores en un ambiente agradable con amplias instalaciones, ofreciendo un servicio rápido mediante un personal comprometido con la satisfacción de los clientes.

VISIÓN

Ampliar nuestro mercado, llevando nuestro servicio a las comarcas Santo Domingo, San Antonio y San Isidro de la cruz Verde, creando una sucursal en San Antonio Km 10 ½ carretera Masaya, teniendo presente el propósito de seguir mejorando la calidad de nuestro servicio.

OBJETIVOS Y METAS

"Pulpería chacón" se responsabiliza en liderar una cultura de procesos que le permita la optimización de sus recursos y a su vez le permita atender a sus clientes y responder a sus necesidades.

Como Mediana empresa líder en los sectores que ya mencionamos, asumimos el compromiso de mejoramiento continuo mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad que permita la formulación e implementación de nuevos proyectos generadores de valor y crecimiento institucional.

Normativas y reglamentos.

Todos los empleados de "Pulpería Chacón", asumirán las orientaciones y procedimientos que se establezcan en la Dirección Central, encaminados a vivir y practicar en el negocio un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo. Deseamos fomentar un ambiente de trabajo seguro y placentero. Esto solo puede suceder cuando todos cooperan y se comprometen a acatar normas de conductas adecuadas.

A continuación se presenta una lista de conductas que la organización considera inaceptables. Si se descubre a un empleado involucrado en estas conductas, estará sujeto a medidas disciplinarias que incluyen amonestaciones, advertencias, suspensiones o despidos:

1. No presentarse al lugar de trabajo, listo para trabajar, a la hora normal de inicio de la jornada.
2. Dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de su compañero de trabajo o de la empresa.
3. Pelear, hacer bromas pesadas o tener conductas escandalosas.
4. No aceptar o dejar de acatar las instrucciones de un supervisor.
5. Abandonar su estación de trabajo (excepto por necesidades personales razonables) sin el permiso de su supervisor.
6. Pasar por alto las obligaciones laborales o haraganear durante las horas de trabajo.
7. Presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o drogas, o ingresar bebidas alcohólicas o drogas a la propiedad del negocio.
8. Dar intencionalmente información falsa o engañosa para obtener un empleo o permiso para ausentarse.
9. Usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.

10. No cuidar adecuadamente, desatender o maltratar los equipos y herramientas de la empresa.

Políticas de reclutamiento

Debido a la importancia que tiene el recurso humano en el negocio, debemos tener especial cuidado a la hora de reclutar y seleccionar a los futuros trabajadores, esto con la finalidad de conseguir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante. Cabe destacar que en esta microempresa no existe un departamento de recursos humanos, pero la creación del mismo es una de las recomendaciones que establecemos y para efectos de funcionalidad del presente diseño y sus políticas asumimos su existencia.

Objetivo

Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar el puesto vacante y así poder dar cumplimiento a los programas de trabajo, para superar las expectativas de nuestros clientes.

Alcance

La presente política aplica a la Dirección General, Gerencias y Coordinaciones Este manual está diseñado para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización.

Responsabilidades

Es responsabilidad del Director General y Coordinaciones conocer y aplicar el proceso de Reclutamiento. Esta Política está diseñada para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización a través del Departamento de Recursos Humanos.

Procedimiento

El proceso de reclutamiento dará inicio con la eventual existencia de un puesto vacante o la petición del Director General, por consiguiente se iniciara la búsqueda del recurso humano que cumpla con las expectativas del puesto.

El Director de Recursos Humanos deberá contar con la descripción del puesto vacante, esta será proporcionada por el Dirección General, luego este hará la convocatoria o el anuncio con las especificaciones del cargo y los requisitos del mismo.

Los candidatos deberán presentarse al negocio y dirigirse a Recursos Humanos donde se le informara y se le extenderá la ficha de solicitud de empleo.

La recopilación de Currículos se hará a través de las siguientes fuentes:

Interna: - A través de bolsa de trabajo interna o de contactos de nuestra propia estructura Externa: - Anuncios en prensa, en carteles en las afueras del negocio.

El Director de Recursos Humanos creara un expediente de cada uno de los candidatos, por supuesto este incluirá la ficha de solicitud de empleo que cada uno debió llenar al momento de presentarse a las instalaciones.

Políticas de Selección

Proceso de Selección o Reclutamiento será de acuerdo a los siguientes pasos:

Paso 1.

- Análisis de Currículos.- Recursos Humanos analizará los currículos de acuerdo al perfil solicitado por el área o Gerencia.

Recursos Humanos examinará con atención la información contenida en los currículos, esta deberá estar sustentada con los documentos de respaldo correspondientes y luego se procederá a verificar las referencias presentadas. Luego se agruparán los expedientes de los candidatos con la documentación en orden, estos pasarán a la entrevista de preselección.

Paso 2.

- Entrevista de Preselección y Análisis de Competencias.- Una vez filtrado los currículos según las necesidades solicitadas, Recursos Humanos realizará una entrevista de Pre-selección a aquellos que considere posibles candidatos para la posición, en la que realizará un Análisis de Competencia que considera los comportamientos observables, evaluables y susceptibles de desarrollo, casualmente relacionados con un desempeño exitoso en un entorno correcto que contendrá una calificación sobre los siguientes conceptos:

- Conocimiento Visión de Negocio.
- Desarrollo Profesional.
- Cooperación.
- Orientación al cliente.

Recursos humanos llamará a cada candidato y establecerá la hora precisa de la entrevista de modo tal que un candidato no coincida con otro en el negocio (no es conveniente que un candidato se cruce con otro).

El tiempo de duración de la entrevista será de 20 minutos, de estos 12 serán de preguntas concretas correspondientes al puesto, 3 para el inicio y 5 para el fin. Es importante mencionar que quien realice la entrevista debe aprovechar los minutos de inicio para "romper el hielo" y hacer que el entrevistado se sienta en confianza para obtener de él la mayor cantidad de información posible.

En el tiempo de preguntas concretas interesa saber:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etc.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, propiedades e ingresos.

En el Cierre se dará la oportunidad al entrevistado de preguntar para aclarar cualquier duda, además podrá expresar sus opiniones respecto a la entrevista y si pasa la entrevista se le informara el paso a seguir.

En resumen la entrevista debe detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Pasó 3.

- Pruebas Generales.- Al término de la entrevista de pre-selección si el resultado arroja una buena calificación se procederá a aplicar pruebas de conocimientos o manuales según las características del puesto.

Paso 4.

- Entrevista de Selección.- Una vez superado el proceso de pre-selección y conocimientos generales y seleccionando al personal más idóneo se coordinara una entrevista de final de selección con el Director General.

Políticas de Contratación

Paso 5.

- Contratación.- Una que la persona ha concluido satisfactoriamente todo el proceso y el gerente de área autoriza, se procede con su contratación.

Paso 6.

- Inducción.- Proceso se implementaremos todos los elementos necesarios para acoger e integrar al trabajador en su nuevo entorno, como su nombre lo indica es la fase de preparación para ingresar al área de trabajo Consideraciones a tomar en cuenta por el Departamento de Recursos Humanos.

Ética profesional

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato por lo que es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y comprensible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

1. ¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?
2. ¿Pude establecer el Rapport?
3. ¿Alcancé el objetivo?
4. ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
5. ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
6. ¿Conseguí el acercamiento requerido?
7. ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
8. ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
9. ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

Decisión final

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable en que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro subordinado; al departamento de Recursos Humanos corresponde un papel de asesor.

Causas más comunes del fracaso en el proceso de selección

- Mal diseño del perfil buscado.
- Insuficiente número de alternativas. (Demasiado direccionado)
- Cometer errores en la entrevista de selección.
- Descuido de las constataciones de referencias.
- No contener o perder de vista el objetivo final de la entrevista.

Organigrama propuesto para la Mediana empresa "Pulpería Chacón"



X. Evaluación de puestos por método asignación de puntos.

Todavía no existen tablas estándares de salarios definidos para puestos de trabajo de ninguna institución ni nacional e internacional, incluyendo la OIT Y OMC (Organización Internacional del trabajo y Organización Mundial de Comercio). Lo único que se hace es evaluar el puesto de trabajo para poder establecer el salario correspondiente.

Por lo general la evaluación la hacen las empresas internamente para darse cuenta del salario que están percibiendo sus trabajadores y cuando ellas quieren realizar un cambio organizacional, actualmente todas las empresas tienen metas sobre mejorar la competitividad en el mercado, para permanecer en este. También se implementa en función de establecer un sistema de incentivos para los trabajadores, esto va en dependencia de los ingresos que percibe la compañía o la empresa, obviamente que será decisión del dueño de la empresa para su diseño e implementación.

El único método estándar que existe es el Salario Mínimo creado por primera vez en Australia y Nueva Zelanda en el siglo XIX. Pero fueron Nueva Zelanda y Perú los primeros países que legislaron sobre esta materia y la Organización Internacional del trabajo en su XVI convención en 1928 la instituyó para los demás países. En Nicaragua el Salario Mínimo se define como la retribución ordinaria que satisfaga las necesidades mínimas de orden material, moral y cultural del trabajador y que esté en relación con el costo de subsistencia y las condiciones y necesidades en las diversas regiones del país.

En el país se hace para 10 sectores económicos el cual incluye el de la Pequeña y Mediana industria y artesanal.

Existen muchos métodos utilizados por las empresas pero mencionare los más recurrentes.

- 1. Método de Asignación de Puntos por factor (Point rating). (Método Cuantitativo.)**
- 2. Método de Comparación de Factores. (Método Cuantitativo.)**
- 3. Método de Perfiles y Escalas Guías de Hay. (Método Cuantitativo.)**
- 4. Método Total valué. (Método Cuantitativo)**

Siendo el más utilizado por las empresas el Método de Asignación de Puntos por factor, por lo general este método de valuación de puestos de trabajo se utiliza en proyectos esto con el fin de calcular la mano de obra.

En este documento se utilizara el método de asignación de Puntos por Factores Para la Descripción del puesto de trabajo y su relativo valor Salarial, el salario base que se utilizara para el cálculo de la tabla salarial para los puestos de trabajo será el del SALARIO MINIMO para Pequeñas y Medianas Industrias y artesanales creado por la comisión del MITRAB (Ministerio del Trabajo) el 23 de Agosto del 2012.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Analista del Puesto

- Javier Alberto Pérez Aburto.

Nombre del Puesto: Director General.

Fecha de Elaboración: 13/10/2012

Fecha de Revisión:

Nivel del Puesto: Primero.

Subordinación: Director General.

Supervisión: Ninguna.

Comunicaciones Laterales: Coordinador de administración y finanzas, bodeguero, Ayudante de bodega, dependientes, guardia de seguridad, jardinero.

TAREAS O ATRIBUCIONES

Diarias:

- Compra de productos: cosméticos, víveres, útiles escolares, etc.
- Control de inventario

Mensuales:

- cobro de cuentas por cobrar
- pago de servicios básicos
- pago de impuestos

Esporádicas:

- Desarrollo de estrategias

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria: Profesional y/o universitaria.

Experiencia anterior necesaria: Experiencia mínima de 3 años en puestos similares a contabilidad o administración.

Iniciativa necesaria: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles que se presentan en el puesto de trabajo.

Aptitudes necesarias: Conocimientos de contabilidad, finanzas, habilidades matemáticas, liderazgo, control, conocimientos de leyes relevantes

Esfuerzos Físicos necesarios: Esfuerzo físico requerido para realizar exclusivamente trabajos manuales de oficina

Concentración necesaria: Atención intensa y sostenida solo durante periodos cortos, el resto del tiempo solo existe atención refleja normal

Complexión física necesaria: Sexo masculino o femenino, ser mayor de edad y no haber cumplido los sesenta años.

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: bodeguero, inspector de granos básicos, dependientes, guardia de seguridad, jardinero

Materiales y Equipos: Equipos de oficina

Responsabilidad de materiales y productos: El valor del producto del que es responsable tiene un precio de más de (\$) 5000

Responsabilidad en trabajos de otros: Dirige o supervisa el trabajo de más de 6 personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo: Ambiente de trabajo excelente, ambiente agradable con aire acondicionado y buena iluminación.

Riesgos inherentes: La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.

	FICHA OCUPACIONAL	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	20/01/13
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
Director General			
PUESTO AL QUE SE REPORTA			
NINGUNA			
DESCRIPCION GENERICA:			
<p>➤ Es responsable de las decisiones trascendentes del negocio, de la innovación de métodos, administración del personal y uso de la infraestructura y el terreno.</p>			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<ul style="list-style-type: none">• Planifica, dirige y coordina todo el abastecimiento necesario del negocio• Supervisa y controla el cumplimiento de las tareas que desarrollan todos los trabajadores• Coordina con los proveedores las fechas de entrega de los productos• Lleva control de registros de productos que se venden• Planifica los pedidos según necesidad de productos• Lleva el control y registro contable de la empresa			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha:	__/__/__

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Analista del puesto:

- Javier Alberto Pérez Aburto.

Nombre del puesto: Recursos Humanos.

Fecha de elaboración: 13/10/2012

Fecha de revisión:

Nivel del puesto: Segundo Nivel.

Subordinación: Director General.

Supervisión: Ninguna.

Comunicaciones laterales: Director general.

TAREAS O ATRIBUCIONES

Diarias:

- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleador-empleado.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y el negocio.
- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los recursos humanos de la organización.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.

Ocasionales:

- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados.
- Se encarga de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal cuando un puesto quede vacante.

Mensuales:

- responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia de los trabajadores.

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria: Haber realizado estudios universitarios.

Experiencia anterior necesaria: Experiencia mínima de un año en puestos similares.

Iniciativa necesaria: Criterios e iniciativas para resolver eventualmente los problemas difíciles que se presentan en el puesto de trabajo.

Aptitudes necesarias: Amplio conocimiento de leyes laborales.

Esfuerzos físicos necesarios: Solamente el requerido para realizar trabajos manuales de oficina

Concentración necesaria: Atención intensa y sostenida solo durante periodos cortos, el resto del tiempo solo exige atención refleja normal.

Compleción física necesaria: Ninguna

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: Ninguna.

Maquinaria y equipos: Equipo de cómputo, escritorio y materiales de oficina estos se sitúa entre 100-1000 dólares.

Responsabilidad de materiales y productos: Ninguna.

Responsabilidad en trabajos de otros: Influye de manera indirecta en el trabajo de otras personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: ambiente de trabajo agradable con excelente ventilación, excelente iluminación adecuado al tipo de puesto sin ruidos violentos por debajo de los 70 decibeles.

Riesgos inherentes: La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.

	FICHA OCUPACIONAL	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	20/01/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">RECURSOS HUMANOS</p>			
PUESTO AL QUE SE REPORTA <p style="text-align: center;">Dirección General.</p>			
DESCRIPCION GENERICA: <p>Responsable de la administración de los subsistemas de recursos humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.</p>			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral. • Mediar en conflictos entre empleados. • Se encarga de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal cuando un puesto quede vacante • Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleador-empleado. • Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y el negocio. • Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los recursos humanos de la organización. • Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados. • Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia de los trabajadores. • Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección. 			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

Descripción del Puesto

Analista del puesto:

- Javier Alberto Pérez Aburto.

Nombre del puesto: Coordinador de administración y finanzas.

Fecha de elaboración: 13/10/2012

Fecha de revisión:

Nivel del puesto: Segundo nivel.

Subordinación: Dirección General.

Supervisión: Dependiente, bodeguero.

Comunicaciones laterales: Dependiente, bodeguero, director general.

TAREAS O ATRIBUCIONES

Diarias:

- Verificar facturas.
- Supervisar que las dependientas den un buen servicio.
- Dirige el trabajo de los demás trabajadores.
- Realizar pago a acreedores y proveedores.
- Llevar el control de la cuenta cliente.
- Administrar la moneda de cambio.
- Informar cuando los productos que estén a punto de agotarse o se hayan agotado.

Quincenal:

- pago de nóminas.

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria: Estudios universitarios aprobados.

Experiencia anterior necesaria: ninguna

Iniciativa necesaria: Se requiere una iniciativa para resolver constantemente el 50% o más de los problemas sencillos que se presentan en el puesto.

Aptitudes necesarias: realizar correctamente cálculos aritméticos.

Esfuerzos físicos necesarios: Se requiere un esfuerzo mínimo ya que solo realiza trabajos de oficinas.

Concentración necesaria: Se requiere una atención y concentración intensa y sostenida solo durante periodos cortos, el resto del tiempo solo se exige atención refleja normal.

Complejión física necesaria: Ninguna.

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: Bodeguero, dependientes, recursos humanos, jardinero.

Materiales y equipos: La calculadora, computadora, impresora.

Responsabilidad en trabajos de otros: Dirige o supervisa el trabajo de más de 6 personas.

Por dinero, títulos o documentos:

- Es responsable del dinero que entra y sale producto de la venta y pagos u otros conceptos.
- Es responsable de recibir o devolver mercancías.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: Se necesita un ambiente agradable con buena iluminación y ventilación.

Riesgos inherentes: La posibilidad que ocurra un accidente es eventual y en algunos casos está sometido a alta presión y exceso de trabajo.

	FICHA OCUPACIONAL	Código :	
		Edición n:	1
		Fecha:	20/01/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center; color: green;"> COORDINADOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS. </p>			
PUESTO AL QUE SE REPORTA <p style="text-align: center;"> Dirección General. </p>			
DESCRIPCION GENERICA: <p> Pagar a los empleados, proveedores y acreedores cuando se requiera, llevar el control de los pagos que efectúan los clientes (fiadores) y asegurar el buen servicio del negocio. </p>			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pago a proveedores y acreedores • Reportar al director general de los productos que estén a punto de agotarse o se hayan agotado. • Verificar factura de proveedores. • Supervisar que las dependientas den un buen servicio al cliente. • Asegurar el flujo de efectivo para la atención al cliente. • Llevar el control de la cuenta cliente. • Pagar planilla. • Atender a las personas que solicitan información. 			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Analistas del puesto:

- Javier Alberto Pérez Aburto

Nombre del puesto: Bodeguero.

Fecha de elaboración: 13/10/2012

Fecha de revisión:

Nivel del puesto: Tercero.

Subordinación: Coordinador de administración y finanzas.

Supervisión: Ayudante de Bodega.

Comunicaciones laterales: Dirección General, Coordinador de administración y finanzas, Dependienta.

Tareas o atribuciones

Diarias:

- Lleva el registro y control de entrada y salida de productos
- Llevar registros de productos que estén próximos a vencimiento
- Supervisión de la calidad de los productos
- Manejar las cantidades por cada producto, conforme la fecha que entran y salen
- Manejar al día los informes de todos los productos
- Entrega registros de entrada y salida al jefe inmediato
- Informa sobre cantidad de productos en existencia, para retroalimentar el inventario.

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria: Primaria aprobada.

Experiencia anterior necesaria: No se requiere.

Iniciativa necesaria: Requiere solamente habilidad para ejecutar las órdenes recibidas.

Aptitudes necesarias: Ser ordenado.

Esfuerzos físicos necesarios: Constante aplicación de gran esfuerzo físico.

Concentración necesaria: Atención refleja normal.

Complejión física necesaria: Sexo masculino, ser mayor de edad y no haber cumplido los cincuenta años.

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: Ninguna

Materiales y equipos: Ninguna

Responsabilidad de materiales y productos: El valor del producto del que es responsable tiene un precio de mayor de 5000 dólares americanos.

Responsabilidad en trabajos de otros: Influye de manera indirecta en el trabajo de las dependientas.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: Ambiente de trabajo intensamente caluroso con ventilación e iluminación adecuada al tipo de trabajo.

Riesgos inherentes: Expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades por un periodo no mayor de 30 días.

	FICHA OCUPACIONAL	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	20/01/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">BODEGUERO</p>			
PUESTO AL QUE SE REPORTA <p style="text-align: center;">Coordinador de administración y finanzas.</p>			
DESCRIPCION GENERICA: <p>Es responsable de llevar control de inventario y de recepcionar toda la mercadería que ingresa a bodega así como entregarla al área de servicio cuando se requiera.</p>			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva el registro y control de entrada y salida de productos. • Llevar registros de productos que estén próximos a vencimiento. • Supervisión de la calidad de los productos. • Manejar las cantidades por cada producto, conforme la fecha que entran y salen. • Manejar al día los informes de todos los productos. • Entrega registros de entrada y salida al jefe inmediato. • Informa sobre cantidad de productos en existencia, para retroalimentar el inventario. 			
OBSERVACIONES: Garantizar el EPP. Correspondiente a su cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Guantes de cuero. • Botas anti deslizante. • Cinturón. • Mascarilla desechable. 		Firma: Fecha: __/__/__	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Analista del puesto:

- Javier Alberto Pérez Aburto

Nombre del puesto: Jardinero.

Fecha de elaboración: 13/10/2012

Fecha de revisión:

Nivel del puesto: Tercero.

Subordinación: Coordinador de administración y finanzas.

Supervisión: Ninguna.

Comunicaciones laterales: Dirección general, Coordinador de administración y finanzas.

TAREAS O ATRIBUCIONES

Diarias:

- Limpiar las afueras del negocio
- Regar las plantas

Semanal:

- Cortar la mala yerba
- Podar plantas

Mensual: abonar las plantas

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria: Primaria aprobada.

Experiencia anterior necesaria: Se requiere una experiencia mínima de un año en trabajos similares.

Iniciativa necesaria: Requiere criterios e iniciativa para resolver constantemente. (el 50%) o más de los problemas sencillos que se presentan en el puesto.

Aptitudes necesarias: Tener estética.

Esfuerzos físicos necesarios: Constante esfuerzo físico mediano como el requerido para cargar y descargar.

Concentración necesaria: Atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

Complexión física necesaria: Sexo masculino, ser mayor de edad y no haber cumplido los cincuenta años.

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: Ninguna.

Materiales y equipos: Palas, rociadores, machetes, abonos.

Responsabilidad de materiales y productos: El valor del producto del que es responsable tiene un precio entre 10 y 100 dólares americanos.

Responsabilidad en trabajos de otros: Responsable únicamente de su propio trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: Ambiente de trabajo intensamente caluroso con ventilación e iluminación adecuada al tipo de trabajo.

Riesgos inherentes: Expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades por un periodo no mayor de 30 días.

	FICHA OCUPACIONAL	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	20/01/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
JARDINERO			
PUESTO AL QUE SE REPORTA			
Coordinador de administración y finanzas.			
DESCRIPCION GENERICA:			
Es responsable de la limpieza del área de atención al cliente y de la estética de plantas y jardín del lugar.			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<ul style="list-style-type: none">• Limpiar las afueras del negocio• Regar las plantas por la mañana y tarde• Cortar césped• Podar plantas• Abonar las plantas sistemáticamente• Otra actividad relacionada a su capacidad.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
Garantizar el equipo de protección correspondiente a su cargo: Botas de hule Guantes de lona Lentes contra polvo y objeto liviano Mascarilla descartable			
		Fecha: __/__/__	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Analista del puesto:

- Javier Alberto Pérez Aburto.

Nombre del puesto: Dependiente.

Fecha de elaboración: 13/10/2012.

Fecha de revisión:

Nivel del puesto: tercer nivel.

Subordinación: Coordinador de Administración y finanzas.

Supervisión: Ninguna.

Comunicaciones laterales: Coordinador de Administración y finanzas, bodeguero, Ayudante de bodega.

TAREAS O ATRIBUCIONES

Diarias:

- Atender al cliente.
- Control de productos en estantes.
- Etiquetar precios de los productos.
- Avisar cuando un producto esté a punto de agotarse o se haya agotado.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.

Semanal: cocer frijoles.

Quincenal:

- Limpiar el área de servicio una vez a la quincena así como los estantes, mantenedoras y refrigeradoras.
- elaboración de helados.

Eventuales: actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite.

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria: Haber aprobado tercer año de secundaria.

Experiencia anterior necesaria: Ninguna.

Iniciativa necesaria: Requiere solamente habilidad para ejecutar las órdenes recibidas.

Aptitudes necesarias:

- Realizar correctamente cálculos aritméticos.
- Saber escuchar.
- Tener facilidad de palabra.

Esfuerzos físicos necesarios: Constante esfuerzo físico mediano como el requerido para estar de pie.

Concentración necesaria: Atención normal que se debe de poner en cualquier trabajo.

Complexión física necesaria: Sexo femenino y que tenga buena presentación.

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: ninguna.

Materiales y equipos: calculadora.

Responsabilidad de materiales y productos: el valor del producto del que es responsable esta entre los 10 y 100 dólares americanos

Responsabilidad en trabajos de otros: responsable únicamente de su trabajo

Por dinero, títulos o documentos:

- es responsable de llevar el dinero a caja.
- entregar el vuelto en la mano del cliente.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: ambiente de trabajo regular, un poco caluroso (30 grados centígrados) con buena iluminación y un poco de ruido.

Riesgos inherentes: la posibilidad que ocurra un accidente es eventual y en algunos casos está sometido a alta presión y exceso de trabajo.

	FICHA OCUPACIONAL	Código: 001
		Edición: 1
		Fecha: 20/01/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: DEPENDIENTE		
PUESTO AL QUE SE REPORTA Coordinador de administración y finanzas.		
DESCRIPCION GENERICA: Se encargara de dar la venta y promoción de los productos tratando de cubrir las expectativas y necesidades del cliente a través de la atención y servicio directo, persuadiendo a este a realizar la compra del producto para así hacer el cierre de la venta.		
DESCRIPCION ESPECIFICA		
<ul style="list-style-type: none">• Atender al cliente.• Limpiar estantes, mantenedoras, ordenar los productos y asear el lugar de trabajo.• Control de productos en estantes.• Etiquetar precios de los productos.• Avisar cuando un producto esté a punto de agotarse o se haya agotado.• Atiende a las personas que solicitan información sin poca importancia.• Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.• Efectuar el cierre de la venta.• Actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite.		
OBSERVACIONES: Portar siempre buena presentación, usar gorros, Atender con educación, limpieza personal.	Firma: Fecha: __/__/__	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Analista del puesto:

- Javier Alberto Pérez Aburto

Nombre del puesto: vigilante de seguridad.

Fecha de elaboración: 13/10/2012

Fecha de revisión:

Nivel del puesto: tercero.

Subordinación: Coordinador de Administración y finanzas.

Supervisión: ninguna.

Comunicaciones laterales: Dirección general, Coordinador de Administración y finanzas.

TAREAS O ATRIBUCIONES

Diarias:

- Ejercer vigilancia de protección de bienes muebles e inmuebles, así como de la protección que puedan encontrarse en los mismos.
- Efectuar controles de identidad a personal que no tenga que ver con el negocio
- Evitar comisión de actos delictivos con el objeto de su propia protección.
- Evitar protección al almacenamiento y transporte de dinero y demás objetos de valor.

Poner inmediatamente a su disposición a la policía a aquellas personas que incumplan el manual de comportamiento dentro de la mediana empresa "Pulpería Chacón"

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria:

- primaria aprobada.
- tener permiso para portar armas de fuego.

Experiencia anterior necesaria: experiencia por lo menos de 6 meses en el mismo puesto.

Iniciativa necesaria: requiere solamente habilidad para ejecutar las órdenes recibidas.

Aptitudes necesarias: estar alerta, precavido y no correr riesgos necesarios.

Esfuerzos físicos necesarios: constante aplicación de esfuerzo físico por desvelo.

Concentración necesaria: atención refleja normal.

Compleción física necesaria: sexo masculino, ser mayor de edad y no haber cumplido los cincuenta años.

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: ninguna.

Materiales y equipos: linterna y arma.

Responsabilidad en trabajos de otros: responsable de su propio trabajo

Responsabilidad de materiales y productos: el valor del material con que se trabaja esta entre los 100 y 1000 dólares americanos

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: regular un poco caluroso, poca iluminación y ruido un poco molesto ligeramente superior a los 70 decibeles.

Riesgos inherentes: expuesto a riesgos que puedan ocasionar daños permanentes en el organismo e incluso la muerte.

	FICHA OCUPACIONAL	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	20/01/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
VIGILANTE DE SEGURIDAD			
PUESTO AL QUE SE REPORTA			
Director General. Coordinador de administración y finanzas.			
DESCRIPCION GENERICA:			
Se encarga de ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<ul style="list-style-type: none">• Ejercer vigilancia de protección de bienes muebles e inmuebles, así como de la protección que puedan encontrarse en los mismos.• Efectuar controles de identidad a personal que no tenga que ver con el negocio.• Evitar comisión de actos delictivos con el objeto de su propia protección.• Evitar protección al almacenamiento y transporte de dinero y demás objetos de valor.• Poner inmediatamente a su disposición a la policía a aquellas personas que incumplan el manual de comportamiento dentro de la mediana empresa "Pulpería Chacón".			
OBSERVACIONES:		Firma:	
Siempre andar su portación de armas.			
		Fecha: __/__/__	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Analista del puesto:

- Javier Alberto Pérez Aburto.

Nombre del puesto: Ayudante de Bodega.

Fecha de revisión:

Nivel del puesto: Cuarto.

Subordinación: Coordinador de administración y finanzas, Bodeguero.

Supervisión: Ninguna.

Comunicaciones laterales: Bodeguero, Dirección general y Coordinador de administración y finanzas.

TAREAS O ATRIBUCIONES

Diarias:

- inspeccionar los granos de frijol y maíz.
- Entregar tanques de gas y botellones de agua al cliente así como recibir y almacenar los recipientes de los mismos.
- Descargar productos de los camiones.
- Inspeccionar los granos que entran al almacén que cumplan con las normas. higiénicas sanitarias, que consiste en mantener limpio los granos básicos.
- Garantiza que el local este limpio y en orden.
- Garantizar la apropiada circulación de productos en el lugar.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

Instrucción básica necesaria: Primaria aprobada

Experiencia anterior necesaria: Experiencia no requerida

Iniciativa necesaria: Requiere solamente habilidad para ejecutar las órdenes recibidas.

Aptitudes necesarias: Realizar su tarea de la forma más higiénica

Esfuerzos físicos necesarios: Esfuerzo físico mínimo desarrollados por trabajadores que realizan trabajos ligeros en su puesto de trabajo

Concentración necesaria: Atención normal que hay que poner en todo trabajo

Compleción física necesaria: Sexo masculino, ser mayor de edad y no haber cumplido los cincuenta años.

FACTORES DE RESPONSABILIDAD

Supervisión personal: Ninguna

Materiales y equipos: Zaranda

Responsabilidad de materiales y productos: El valor del producto del que es responsable tiene un precio entre 10 y 100 dólares americanos

Responsabilidad en trabajos de otros: Responsable únicamente de su propio trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: Ambiente de trabajo regular, un poco caluroso con ventilación y buena iluminación.

Riesgos inherentes: La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.

	FICHA OCUPACIONAL	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	20/01/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center; color: green;">AYUDANTE DE BODEGA</p>			
PUESTO AL QUE SE REPORTA <p style="text-align: center;">Coordinador de Administración y finanzas.</p>			
DESCRIPCION GENERICA: <p>Garantizar la limpieza y el manejo de los granos básicos en la bodega (frijol, arroz, maíz, azúcar, etc.).</p>			
DESCRIPCION ESPECIFICA			
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar tanques de gas y botellones de agua al cliente así como recibir y almacenar los recipientes de los mismos. • Descargar productos de los camiones. • Inspeccionar los granos que entran al almacén que cumplan con las normas higiénicas sanitarias, que consiste en mantener limpio los granos básicos. • Garantiza que el local este limpio y en orden. • Garantizar la apropiada circulación de productos en el lugar. • Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 			
OBSERVACIONES: Garantizar el EPP. Correspondiente a su cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Guantes de cuero. • Botas anti deslizante. • Cinturón. • Mascarilla desechable. 		Firma: Fecha: __/__/__	

XI. Ajuste salarial de la valuación de puestos por puntos.

Matriz del Salario diario calculado por el método de asignación de puntos para el respectivo puesto de trabajo.

NUMERO	NOMBRE DEL PUESTO	PUNTOS	SALARIO DIARIO
1	Ayudante de bodega	195	C\$ 115.11
2	Dependiente	205	C\$ 143.89
3	Jardinero	225	C\$ 143.89
4	Vigilante de seguridad	310	C\$ 201.45
5	Recursos Humanos	320	C\$ 283.18
6	Bodeguero	335	C\$ 201.45
7	Coordinador de administración y finanzas	390	C\$ 381.61
8	Director General	510	C\$ 512.84
Total	8	2500	C\$ 1,983.43

Para el ajuste de los Salarios, la solución matemática es el ajuste Lineal por el Método de los Mínimos cuadrados, el cual se desarrolla a partir de la ecuación de la recta.

$$y = a + bx$$

y = Variable dependiente (Salarios)

x = Variable independiente (Puntos)

a = posición inicial de la curva o recta salarial

b = inclinación de la línea de tendencia

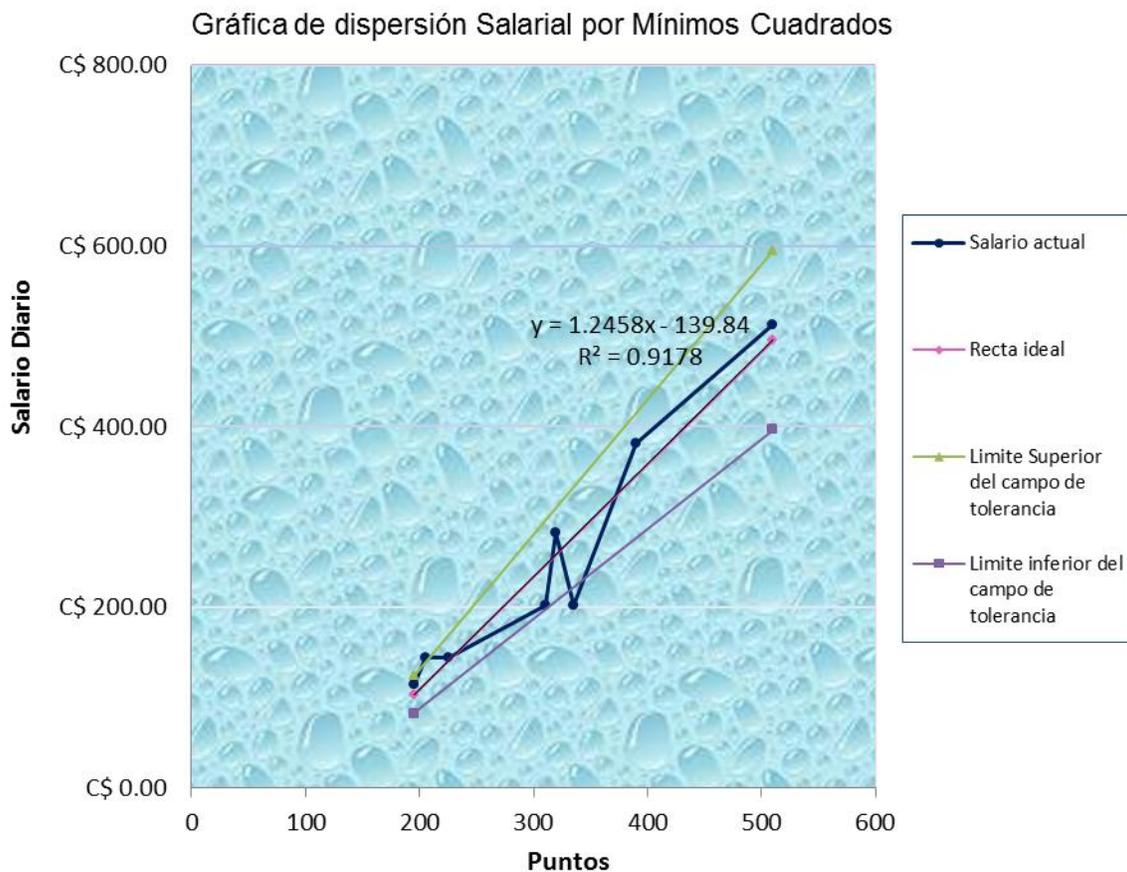
n = número de cargos

Tabla para encontrar las constantes de la recta lineal del Método de mínimos cuadrados.

PUESTO	n	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X ²	Y ²
Ayudante de bodega	1	195	C\$ 115.11	22447.36	38025	C\$ 13,251.39
Dependiente	2	205	C\$ 143.89	29498.13	42025	C\$ 20,705.29
Jardinero	3	225	C\$ 143.89	32376.00	50625	C\$ 20,705.29
Vigilante de Seguridad	4	310	C\$ 283.18	87786.44	96100	C\$ 80,192.09
Recursos Humanos	5	320	C\$ 201.45	64464.21	102400	C\$ 40,582.37
Bodeguero	6	335	C\$ 201.45	67485.97	112225	C\$ 40,582.37
Coordinador de administración y finanzas	7	390	C\$ 381.61	148826.00	152100	C\$ 145,622.47
Director General	8	510	C\$ 512.84	261546.28	260100	C\$ 263,000.60
TOTAL		2500	C\$ 1,983.43	716853.56	859950	C\$ 624,641.87

Procedimiento para la obtención de datos para la gráfica de dispersión por el método de mínimos cuadrados, indicando los límites de campo de tolerancia y la recta ideal.

$X_{media} = (\sum \text{puntos}) \div (n \text{ puestos}) =$	311.25	Punto A= 195 puntos con 115.11	
$Y_{media} = (\sum \text{salarios}) \div (n \text{ puestos}) =$	247.93	Con 20% menos a 205 puntos, corresponden 80.73	83.45
		Con 20% mas a 205 puntos, corresponden 121.10	125.17
$b = [n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)] \div [n(\sum X^2) - (\sum X)^2]$	1.24		
$a = Y_{media} - bX_{media}$	-136.60	Para punto B= 510 puntos con 512.84	
		Con 20% menos a 510 puntos, corresponden 393.64	394.78
$Y = a - bx_1 =$	104.31	Con 20% mas a 510 puntos, corresponden 590.46	592.16
$Y = a - bxf =$	493.47		
para el punto A	(205, 100.91)		
para el punto B	(510, 492.05)		
Para la recta ideal y campo de tolerancia			



Lo que se quiere representar en el grafico es verificar que relación existe en las dos variables en este caso los puntos y el salario los dos determinados por el método de asignación de puntos.

La gráfica del salario actual representada en azul, muestra la relación de las variables lo cual hay una dispersión. La gráfica tanto de los límites de tolerancia y la recta ideal son para demostrar que tan separada esta la variable salario de la variable puntos dentro del campo de tolerancia.

El método de asignación de puntos logra un 75% de aceptación para los salarios de los puestos de trabajo designados, pero lo que queremos lograr es obtener salarios reales. Entonces el ajuste lo logramos calculando la fórmula lineal del

método de mínimos cuadrados y así lograr lo que se quiere en la recta ideal o recta de ajuste salarial.

El método de mínimos cuadrados muestra una correlación (R^2) bastante fuerte ya que se acerca a 1. Esto indica que el método de evaluación por puntos tiene bastante validez respecto a las variables.

Ejemplo del Procedimiento del Ajuste Salarial Diario.

$Y = 1.2458x - 139.84$	
Cargo	Ayudante de Bodega
Puntos	195
salario calculado	C\$ 115.11
Salario ajustado	$Y = 1.2458(195) - 139.84$
Salario ajustado	C\$ 103.09

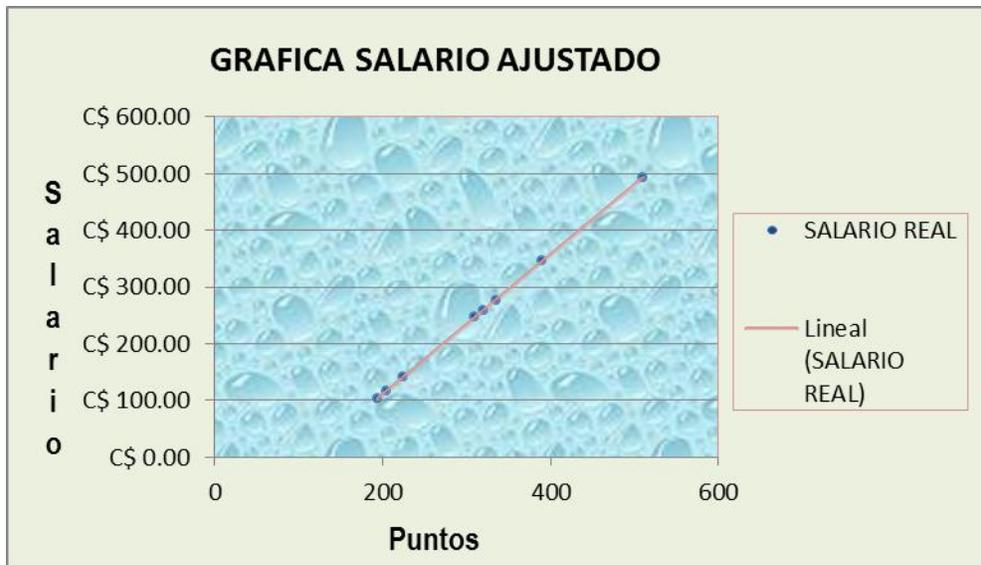
TABLA SALARIOS REAL O AJUSTADO

PUESTO	PUNTOS X	SALARIO DIARIO AJUSTADO
Ayudante de bodega	195	C\$ 103.09
Dependiente	205	C\$ 115.55
Jardinero	225	C\$ 140.47
Vigilante de Seguridad.	310	C\$ 246.36
Recursos Humanos	320	C\$ 258.82
Bodeguero	335	C\$ 277.50
Coordinador de administración y finanzas	390	C\$ 346.02
Director General	510	C\$ 495.52
TOTAL	2490	C\$ 1,983.32

Como podemos ver los salarios diarios designados para el puesto de trabajo indicado, lo que hizo el método de mínimos cuadrados es ajustar los salarios a

una recta ideal, donde algunos salarios diarios bajaron para algunos puestos de trabajo y en otros subieron pero que el total de salarios siempre se mantiene igual.

Gráfica del ajuste del salario para los puestos de trabajos determinados por método de asignación de puntos.



Según la gráfica anterior, donde se encontraban dispersados los puntos ya aquí en esta gráfica muestra cómo se hace el ajuste de la variable salario con respecto a la variable puntos, indicando el valor real de los salarios para cada puesto de trabajo. Cabe señalar que los salarios de los puestos de trabajo se trabajaron en diarios. A continuación se presentara la matriz con los salarios reales ya indicando los salarios mensuales en córdobas.

MATRIZ SALARIO MENSUAL PARA EL PUESTO DE TRABAJO.

NUMERO	PUESTO	PUNTOS X	SALARIO MENSUAL REAL
1	Ayudante de bodega	195	C\$ 3,092.73
2	Dependiente	205	C\$ 3,466.47
3	Jardinero	225	C\$ 4,213.95
4	Vigilante de Seguridad.	310	C\$ 7,390.74
5	Recursos Humanos	320	C\$ 7,764.48
6	Bodeguero	335	C\$ 8,325.09
7	Coordinador de administracion y finanzas	390	C\$ 10,380.66
8	Director General	510	C\$ 14,865.54
TOTAL		2490	C\$ 59,499.66

XII. Conclusiones

Basado en el análisis de la información obtenida de la Mediana empresa "PULPERIA CHACON" se concluyó:

- Gran parte de los problemas provocados por la ausencia de un análisis situacional para la organización han sido una carga muy pesada para el crecimiento de este negocio. Sin embargo es una empresa económicamente estable con gran presencia en el sector donde se ubica (geográficamente).

Es importante aprovechar las ventajas de conocer la situación en la que se encuentra la empresa para así poder crear mejores estrategias que ayuden a posicionarse en el mercado en el que se encuentra.

- Este negocio presenta deficiencias organizativas por no contar un modelo organizacional que establezca y aclare los niveles jerárquicos, objetivos y metas de la misma por tanto los esfuerzos del recurso humano no está siendo bien orientado, esto implica que la idea de mejorar calidad de servicio se haga más difícil de lograr.

El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

- El diseño organizacional que se propone se ajusta a las características y necesidades del negocio, es decir que se logra orientar tanto al empleador como

al empleado en una sola dirección. Esto permitirá estrechar el vínculo de armonía que debe existir para lograr que los recursos disponibles se usen de la manera más eficiente además de mejorar las condiciones de los trabajadores y de la misma empresa.

El modelo pretende disminuir las deficiencias encontradas y establecer condiciones que contribuyan al crecimiento de dicha empresa. Es claro que con la descentralización de la empresa alcance mayores logros y así poder competir con organizaciones más grandes.

En el método de asignación de puntos lo que se pretende es esclarecer los niveles de los puestos de trabajos y así de esa misma forma valorar el salario real merecido a ese puesto asignado.

XIII. Recomendaciones

Para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia general con la que opera la Mediana empresa "**PULPERIA CHACON**" se expondrán algunas recomendaciones (tomadas del diseño propuesto):

- Es muy importante que el proceso del FODA sea interfuncional y en grupo, dado que seguramente se necesitaran cambios es importante que se revisen las innovaciones implementadas, se debe de trabajar muy en sentido de los empleados, ya que esto creara mucha resistencia al cambio en ellos.

El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa.

- A corto plazo asegurar la implementación de la misión y visión de la organización así como las líneas de autoridad propuestas en los niveles jerárquicos, también es muy importante capacitar a los trabajadores para que ellos desarrollen habilidades y conocimientos acerca de cómo desempeñar mejor sus puestos de trabajo, y así la organización obtenga mejores beneficios.

Crear una comisión mixta que se apoye en el reglamento del Ministerio del Trabajo para que las normativas sean mejor calificadas.

Definir las políticas de reclutamiento y selección de personal para evitar las rotaciones no deseadas.

- Motivar a los empleados esto creara mayor rendimiento en los puestos de trabajos, aprovechan mejor el tiempo y sobre todo hay que escucharlos a la hora de hacer cambios que vayan encaminados a la mejora de la organización.

Implementar los resultados del método de asignación de puntos de parte del propietario para mejorar los salarios de los empleados, y orden en las funciones de los puestos de trabajo.

XIV. Bibliografía

1. **ARÁUZ**, Alejandro. Propuesta del Salario Mínimo para enfrentar la precarización laboral en Nicaragua. Documento de Trabajo, Programa anual 2010 de cooperación de la FES con Nicaragua, su reproducción es parte del programa del 2011 de la FES, contiene aporte y sugerencias de los delegados de las organizaciones participantes de la mesa de trabajo conjunta de los sindicatos Nicaragüenses, Los términos de referencia para su elaboración fueron preparados por Nohemias López Carrión coordinador de proyectos de la fundación Friedrich Ebert (FES) en Nicaragua.
2. **BOLAND**, Lucrecia. et. al. Funciones de la Administración: teoría y Práctica. 1ra edic. Bahía Blanca. Univ. Nacional del sur- Edius, 2007, pág. 57.
3. **BURKE**, W. y Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston. Editores Hand book y Organización Psicológica.
4. **CASTILLO APONTE**, José. Administración de personal, un enfoque hacia la calidad, ACOE ediciones, México, Segunda edición, 2006.
5. **CAZARES HERNÁNDEZ**, Laura. et. al. Técnicas actuales de investigación documental editorial trillas México, 3ª edición 1990.
6. **CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, editorial McGraw Hill Santa fe Bogotá Colombia ,5ta edición 2000.
7. **DESSIER** Gary, Administración de Personal, México, Prentice may,1944,
8. **LOPEZ**, Robert. Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.
9. **LEONARD**, D. Goodstein Timothy M. Nolan J. William Pfeiffer. Planeación estratégica aplicada. Pag.5
10. **NEKAME ARAMBURU**, Olga Rivera Hernaez. Organización de Empresas.
11. **NEWTON**, M. y Raía, A. (1972). Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York. McGraw-Hill.

12. **PORRAS**, J. y Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
13. **PINO**, María de los Ángeles. Et.al. Administración de Recursos Humanos, editorial Preview, México, Segunda edición, 2005.
14. **REYES PONCE**, Agustín. Administración de Personal, Volumen 2, LIMUSA Noriega editores, 2005.
15. **REYES PONCE**, Agustín. Administración de personal sueldos y salarios II, LIMUSA Noriega ediciones, México, Segunda edición, 2005, pág. 16
16. **STRAUSS**, S. Administración de Personal. 2da edic. McGraw-Hill, 1999.
17. **SEQUEIRA CALERO**, Belinda. et.al. investigar es fácil, editorial universitaria (UNAN- Managua, Nicaragua, 2004).
18. **SULSER VALDEZ**, Rosario. Pedroza Escandón, José. Exportación Efectiva: Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador. México primera edición, editorial ISEF, S.A, Mayo 2004, Pág. 23-27.
19. **TAMAYO**, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. (Tercera Edición) Colombia. Noriega Editores.
20. **TAMAYO Y TAMAYO**, Mario. El proceso de la investigación científica, Editorial LIMOSA, México 9ª reimpresión ,1993.
21. **TAMAYO Y TAMAYO**, Mario Diccionario de la investigación científica. Editorial Limosa México, Pág. 139.
22. **WENDELL**, F y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

XV. Referencias bibliográficas de internet.

23. CODIGO DEL TRABAJO

<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/45784/65050/S96NIC01.htm>

www.mitrab.gob.ni

24. El salario mínimo básico mensual, acordado por la **COMISION NACIONAL DE SALARIO MINIMO** para los trabajadores de todos los sectores de actividad económica de

<http://www.monografias.com/trabajos11/ancarg/ancarg.shtml>

25. http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&q=tabla+salarial&aq=f&aqi=g10&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=555375e70f7c3327

26. www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=JcznyGLEL-Q%3D...

27. OIT: Los salarios en todo el mundo: Evolución y desafíos, 2007. Disponible en portal web de la OIT

28. OIT; Panorama Laboral de América Latina, 2003.

29. OIT-OMC; Comercio y Empleo: Estudio conjunto de la Oficina Internacional del Trabajo y la Secretaría de la Organización Mundial del Comercio, 2007. Disponible en portal web de la OIT.

ANEXOS

TABLAS SALARIALES DEL MÉTODO DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS.

DIRECCION GENERAL					
Factor	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Habilidad	35%	35	70	140	280
Esfuerzo	10%	10	20	40	80
Responsabilidad	35%	35	70	140	280
Condiciones de Trabajo	20%	20	40	80	160
Totales	100	100	200	400	800
Puntaje Total de puntos	510				

tabla No 1. Asignacion de puntos para Director General.

Tabla Salarial de Direccion General.				
Niveles Salariales	Rangos		Coficiente Salarial	Salario Maximo
1	0	100	1	C\$ 2,590.08
2	100	135	1.35	C\$ 3,496.61
3	136	181	1.81	C\$ 4,688.04
4	182	244	2.44	C\$ 6,319.80
5	245	328	3.28	C\$ 8,495.46
6	329	442	4.42	C\$ 11,448.15
7	442	594	5.94	C\$ 15,385.08
8	596	800	8	C\$ 20,720.64
Salario Minimo=	C\$ 2,590.08			
Salario calculado=	C\$ 15,385.08			

Tabla No 2. Tabla salarial del Director General.

COORDINADOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS					
Factor	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Habilidad	40%	40	80	160	320
Esfuerzo	5%	5	10	20	40
Responsabilidad	30%	30	60	120	240
Condiciones de Trabajo	25%	25	50	100	200
Totales	100	100	200	400	800
Puntos totales	390				

Tabla No 3. Asignacion de Puntos para el Coordinador de Administracion y Finanzas

Tabla Salarial administración y finanzas.				
Niveles Salariales	Rangos		Coficiente Salarial	Salario Maximo
1	0	100	1	C\$ 2,590.08
2	100	135	1.35	C\$ 3,496.61
3	136	181	1.81	C\$ 4,688.04
4	182	244	2.44	C\$ 6,319.80
5	245	328	3.28	C\$ 8,495.46
6	329	442	4.42	C\$ 11,448.15
7	442	594	5.94	C\$ 15,385.08
8	596	800	8	C\$ 20,720.64
Salario minimo=	C\$ 2,590.08			
salario calculado=	C\$ 11,448.15			

Tabla No 4. Tabla salarial del Coordinador de Administracion y finanzas.

BODEGUERO						
Subfactor	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado	Quinto Grado
Habilidad	15%					
Educacion	5%	5	10	15	20	25
Experiencia	5%	5	10	15	20	25
Iniciativa Propia	5%	5	10	15	20	25
Esfuerzo:	40%					
Fisico	30%	30	60	90	120	150
Mental	10%	10	20	30	40	50
Responsabilidad:	30%					
Materiales y Equipos	5%	5	10	15	20	25
Materiales y Productos	20%	20	40	60	80	100
Trabajo de Otro	5%	5	10	15	20	25
Condiciones de Trabajo:	15%					
Ambiente	5%	5	10	15	20	25
Riesgo	10%	10	20	30	40	50
Totales	100%	100	200	300	400	500
Puntaje Total de puntos	335					

Tabla No 5. Asignacion de puntos para el Bodeguero

Tabla Salarial Bodeguero				
Niveles Salariales	Rangos		Coeficiente Salarial	Salario Maximo
1	100	149	1.00	C\$ 2,590.08
2	150	199	1.33	C\$ 3,453.44
3	200	249	1.67	C\$ 4,316.80
4	250	299	2.00	C\$ 5,180.16
5	300	349	2.33	C\$ 6,043.52
6	350	399	2.67	C\$ 6,906.88
7	400	449	3.00	C\$ 7,770.24
8	450	500	3.33	C\$ 8,633.60
Salario Minimo=	C\$ 2,590.08			
Salario Calculado=	C\$ 6,043.52			

Tabla No 6. Tabla salarial para Bodeguero.

RECURSOS HUMANOS					
Factores	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Habilidad	40%	40	80	160	320
Esfuerzo	5%	5	10	20	40
Responsabilidad	35%	35	70	140	280
Condiciones de Trabajo	20%	20	40	80	160
Totales	100	100	200	400	800
Puntaje Total	320				

Tabla No 7. Asignacion de Puntos para Recursos Humanos.

Tabla Salarial Recursos Humanos				
Niveles Salariales	Rangos		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
1	0	100	1	C\$ 2,590.08
2	100	135	1.35	C\$ 3,496.61
3	136	181	1.81	C\$ 4,688.04
4	182	244	2.44	C\$ 6,319.80
5	245	328	3.28	C\$ 8,495.46
6	329	442	4.42	C\$ 11,448.15
7	442	594	5.94	C\$ 15,385.08
8	596	800	8	C\$ 20,720.64
Salario mínimo=	C\$ 2,590.08			
salario calculado=	C\$ 8,495.46			

Tabla No 8. Tabla Salarial Recursos Humanos

VIGILANTE DE SEGURIDAD					
Subfactor	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado
Habilidad	20%				
Educación	5%	5	10	15	20
Experiencia	10%	10	20	30	40
Iniciativa Propia	5%	5	10	15	20
Esfuerzo:	30%				
Físico	25%	25	50	75	100
Mental	5%	5	10	15	20
Responsabilidad:	20%				
Materiales y Equipos	10%	10	20	30	40
Materiales y Productos	5%	5	10	15	20
Trabajo de Otro	5%	5	10	15	20
Condiciones de Trabajo:	30%				
Ambiente	10%	10	20	30	40
Riesgo	20%	20	40	60	80
Totales	100%	100	200	300	400
Puntaje Total de Puntos	310				
Tabla No 9. Asignación de puntos para vigilante de Seguridad.					

Tabla Salarial del vigilante de seguridad				
Niveles Salariales	Rangos		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
1	100	149	1.00	C\$ 2,590.08
2	150	199	1.33	C\$ 3,453.44
3	200	249	1.67	C\$ 4,316.80
4	250	299	2.00	C\$ 5,180.16
5	300	349	2.33	C\$ 6,043.52
6	350	399	2.67	C\$ 6,906.88
7	400	449	3.00	C\$ 7,770.24
8	450	500	3.33	C\$ 8,633.60
Salario Mínimo=	C\$ 2,590.08			
Salario Calculado=	C\$ 6,043.52			

Tabla No 10. Tabla Salarial del vigilante de seguridad

JARDINERO						
Subfactor	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado	Quinto Grado
Habilidad	40%					
Educacion	5%	5	10	15	20	25
Experiencia	25%	25	50	75	100	125
Iniciativa Propia	10%	10	20	30	40	50
Esfuerzo:	30%					
Fisico	25%	25	50	75	100	125
Mental	5%	5	10	15	20	25
Responsabilidad:	15%					
Materiales y Equipos	5%	5	10	15	20	25
Materiales y Productos	5%	5	10	15	20	25
Trabajo de Otro	5%	5	10	15	20	25
Condiciones de Trabajo:	15%					
Ambiente	5%	5	10	15	20	25
Riesgo	10%	10	20	30	40	50
Totales	100%	100	200	300	400	500
Puntaje Total de puntos	225					

Tabla No 11. Asignacion de puntos para Jardinero

Tabla Salarial para el Jardinero.				
Niveles Salariales	Rangos		Coefficiente Salarial	Salario Maximo
1	100	149	1.00	C\$ 2,590.08
2	150	199	1.33	C\$ 3,453.44
3	200	249	1.67	C\$ 4,316.80
4	250	299	2.00	C\$ 5,180.16
5	300	349	2.33	C\$ 6,043.52
6	350	399	2.67	C\$ 6,906.88
7	400	449	3.00	C\$ 7,770.24
8	450	500	3.33	C\$ 8,633.60
Salario Minimo=	C\$ 2,590.08			
Salario Calculado=	C\$ 4,316.80			

Tabla No 12. Tabla Salarial para el puesto del Jardinero.

DEPENDIENTE						
Subfactor	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado	Quinto Grado
Habilidad						
Educacion	10%	10	20	30	40	50
Experiencia	15%	15	30	45	60	75
Iniciativa Propia	10%	10	20	30	40	50
Esfuerzo:	30%					
Fisico	10%	10	20	30	40	50
Mental	20%	20	40	60	80	100
Responsabilidad:	25%					
Materiales y Equipos	10%	10	20	30	40	50
Materiales y Productos	10%	10	20	30	40	50
Trabajo de Otro	5%	5	10	15	20	25
Condiciones de Trabajo:	10%					
Ambiente	6%	6	12	18	24	30
Riesgo	4%	4	8	12	16	20
Totales	65%	100	200	300	400	500
Puntos totales	205					

Tabla No 13. Asignacion de puntos para el puesto de Dependiente.

Tabla Salarial del dependiente				
Niveles Salariales	Rangos		Coeficiente Salarial	Salario Maximo
1	100	149	1.00	C\$ 2,590.08
2	150	199	1.33	C\$ 3,453.44
3	200	249	1.67	C\$ 4,316.80
4	250	299	2.00	C\$ 5,180.16
5	300	349	2.33	C\$ 6,043.52
6	350	399	2.67	C\$ 6,906.88
7	400	449	3.00	C\$ 7,770.24
8	450	500	3.33	C\$ 8,633.60
Salario Minimo=	C\$ 2,590.08			
salario Calculado=	C\$ 4,316.80			

Tabla No 14. Tabla Salarial para el puesto del dependiente.

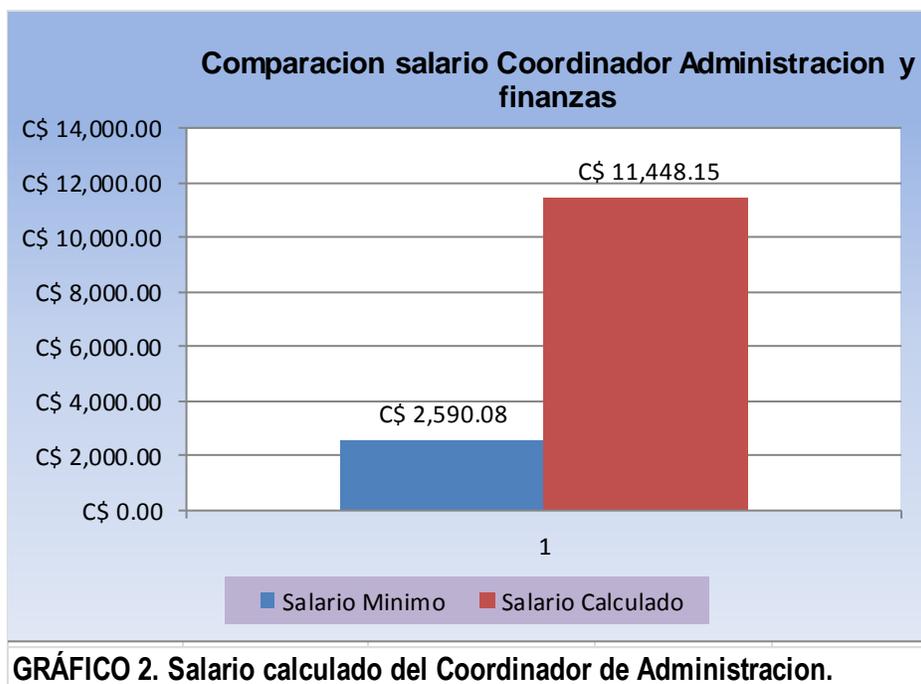
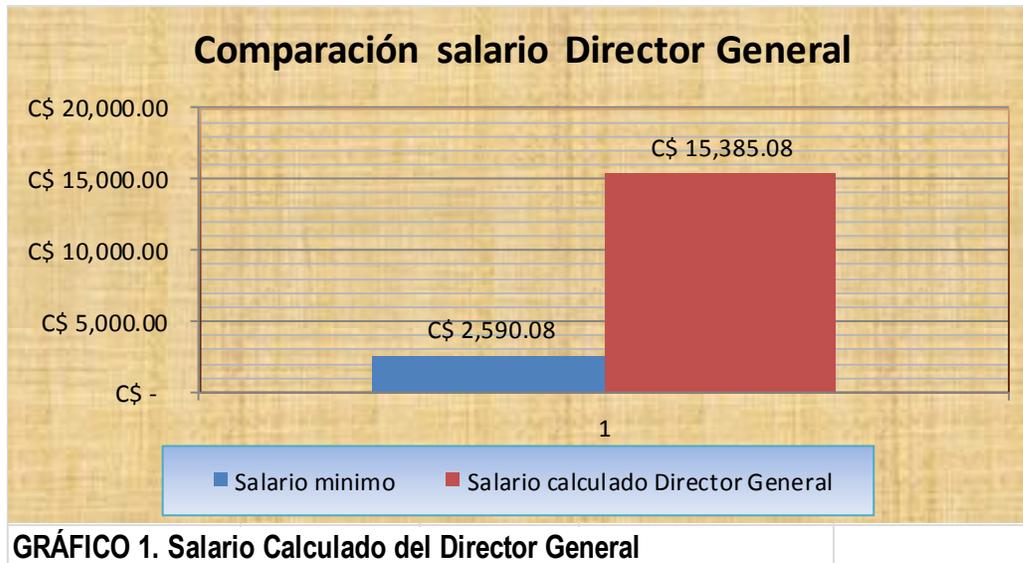
Ayudante de Bodega.						
Subfactores	Peso Porcentual	Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado	Cuarto Grado	Quinto Grado
Habilidad	25%					
Educacion	10%	10	20	30	40	50
Experiencia	5%	5	10	15	20	25
Iniciativa Propia	10%	10	20	30	40	50
Esfuerzo:	30%					
Fisico	20%	20	40	60	80	100
Mental	10%	10	20	30	40	50
Responsabilidad:	20%					
Materiales y Equipos	7%	7	14	21	28	35
Materiales y Productos	10%	10	20	30	40	50
Trabajo de Otro	3%	3	6	9	12	15
Condiciones de Trabajo:	25%					
Ambiente	15%	15	30	45	60	75
Riesgo	10%	10	20	30	40	50
Totales	100%	100	200	300	400	500
Puntaje Total Ayudante bodega		195				

Tabla No 15. Asignación de puntos para el puesto de Ayudante de Bodega.

Tabla Salarial Ayudante de Bodega.				
Niveles Salariales	Rangos		Coficiente Salarial	Salario Maximo
1	100	149	1.00	C\$ 2,590.08
2	150	199	1.33	C\$ 3,453.44
3	200	249	1.67	C\$ 4,316.80
4	250	299	2.00	C\$ 5,180.16
5	300	349	2.33	C\$ 6,043.52
6	350	399	2.67	C\$ 6,906.88
7	400	449	3.00	C\$ 7,770.24
8	450	500	3.33	C\$ 8,633.60
Salario Minimo=	C\$ 2,590.08			
salario Calculado=	C\$ 3,453.44			

Tabla No 16. Tabla Salarial para el puesto de Ayudante de Bodega.

REPRESENTACION GRÁFICA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO



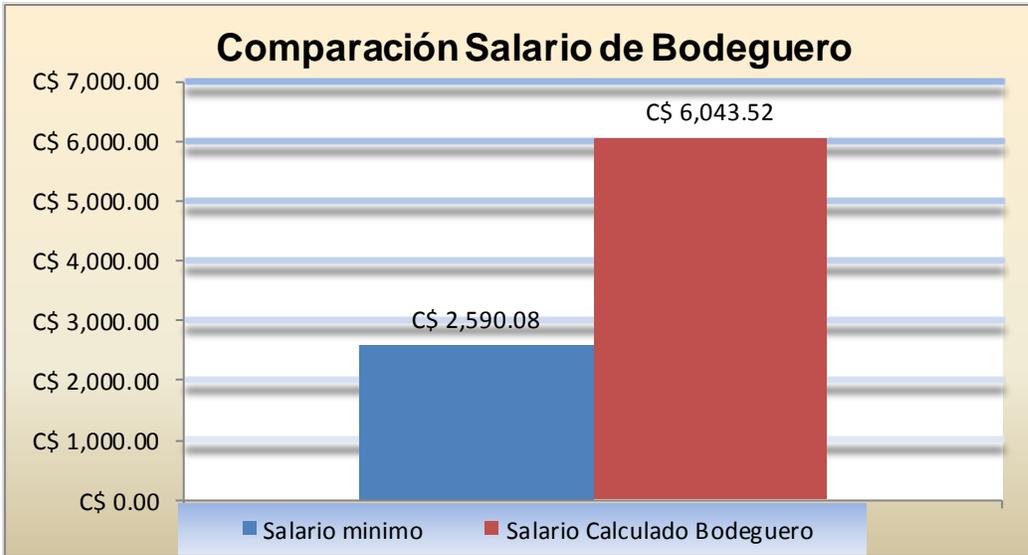


GRÁFICO No 3. Salario calculado del Bodeguero

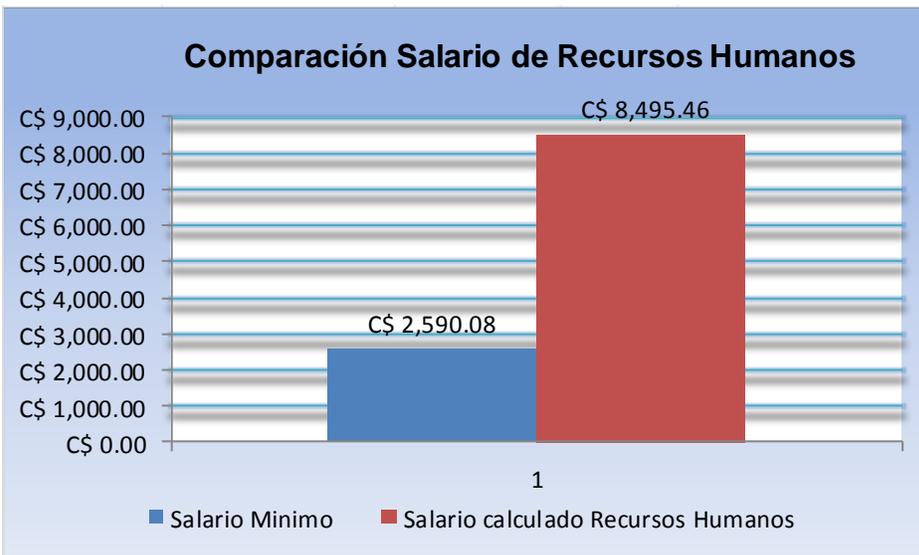


GRÁFICO No 5. Salario calculado para Recursos Humanos.

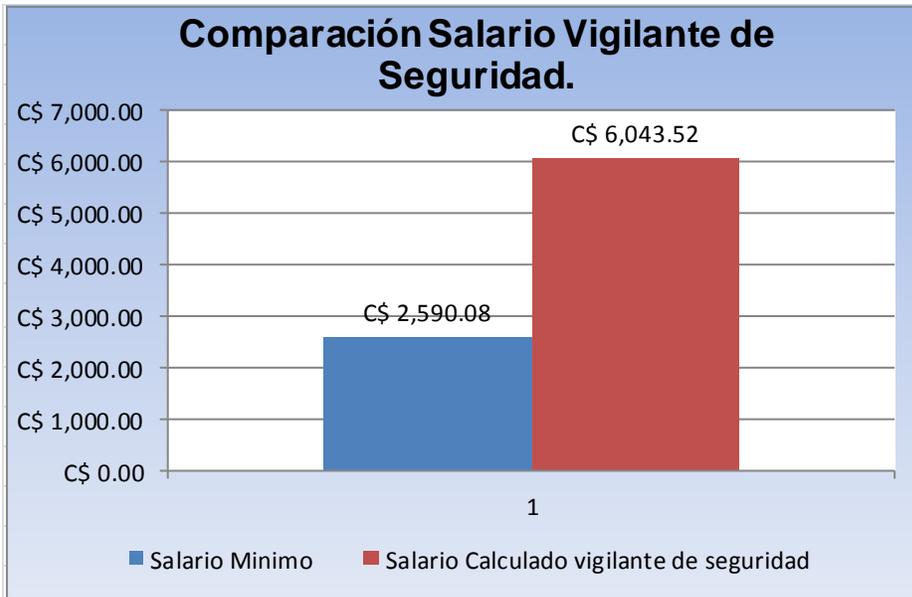


GRÁFICO No 4. Salario calculado del Vigilante de Seguridad.

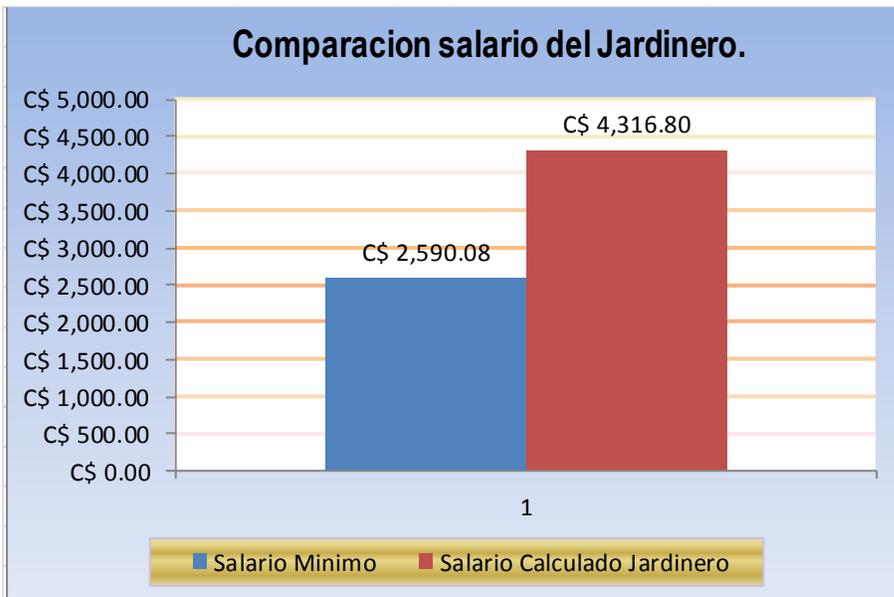


GRÁFICO No 6. Salario calculado del Jardinero.

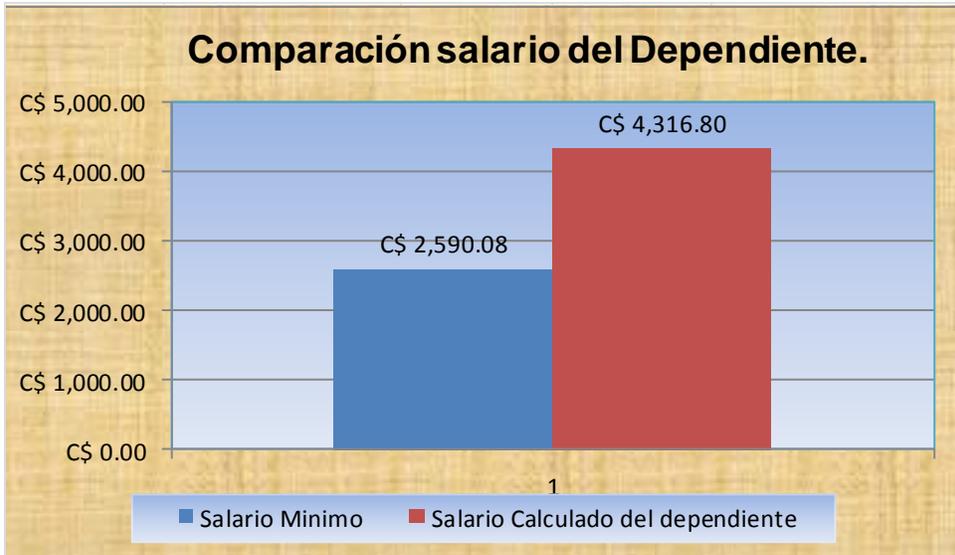


GRÁFICO No 7. Salario calculado del Dependiente.

