

**ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN ROSA PERDOMO
ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR)**

JOSE GABRIEL DIAZGRANADOS PERDOMO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2016**

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN ROSA PERDOMO
ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR)**

JOSE GABRIEL DIAZGRANADOS PERDOMO

**Trabajo de Grado, para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Junio 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano facultad de Educación Permanente

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios.

Por sembrar en mí sentimientos de paz y alimentarme cada día de pensamiento bonito para proyectar mi luz al mundo.

A mi madre, Cecilia; y mi padre, Rafael, gracias por darle color a mi vida. Por confiar siempre en mí, he encontrado mi camino, mi razón de ser.

A todos aquellos maravillosos seres que han compartido junto a mí sus enseñanzas y mis logros en estos años de estudio.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR), por el apoyo incondicional en el desarrollo de este proyecto, en cual se obtuvo un aprendizaje mutuo, buscando siempre la mejora continua.

A la Universidad de América, ya que sin su personal, logística y guía nada de esto se hubiera logrado.

TABLA DE CONTENIDO

| | pág. |
|----------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| OBJETIVOS | 17 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 18 |
| 2. ANTECEDENTES | 19 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 20 |
| 4. DELIMITACIÓN | 21 |
| 5. LA EMPRESA | 22 |
| 5.1. MISIÓN | 22 |
| 5.2. VISIÓN | 22 |
| 5.3. Valores | 22 |
| 5.3.1. Integridad | 22 |
| 5.3.2. Responsabilidad | 22 |
| 5.3.3. Excelencia | 23 |
| 5.4. ORGANIGRAMA | 23 |
| 6. MARCO TEÓRICO | 24 |
| 6.1. TALENTO HUMANO | 24 |
| 6.1.1. Admisión de personas | 24 |
| 6.1.2. Aplicaciones de personas | 24 |
| 6.1.3. Compensación de personas | 25 |
| 6.1.4 Desarrollo de personas | 25 |
| 6.1.5. Mantenimiento de personas | 25 |
| 6.1.6. Monitoreo de personas | 25 |
| 6.2. EL TRABAJO | 32 |
| 6.3. EL CARGO | 33 |
| 6.3.1. Objetivo | 33 |
| 6.3.2. Resultados del trabajo | 33 |
| 6.3.3. Proceso | 33 |
| 6.3.4. Funciones | 33 |
| 6.3.5. Operaciones o acciones | 33 |
| 6.3.6. Condiciones del trabajo | 33 |
| 6.3.7. Riesgos | 33 |
| 6.3.8. Responsabilidades | 34 |
| 6.3.9. Valores organizacionales | 34 |
| 7.4. ANÁLISIS DE CARGO | 34 |
| 6.3.1. Análisis Directo | 35 |
| 6.3.2. Análisis Indirecto | 36 |
| 6.3.3. Análisis Mixto: | 36 |
| 7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN | 40 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 7.1. GERENTE NORTE | 40 |
| 7.1.1. Identificación del cargo | 40 |
| 7.1.2. Resumen del cargo | 40 |
| 7.1.3. Funciones del cargo | 40 |
| 7.1.3.1. Administrativas | 40 |
| 7.1.3.2. Inventarios | 41 |
| 7.1.3.3. Operativas | 42 |
| 7.1.3.4. Comerciales | 43 |
| 7.1.3.5. Financieras | 44 |
| 7.1.4. Supervisión | 45 |
| 7.1.5. Condiciones del trabajo | 45 |
| 7.2. GERENTE PALOQUEMAO | 46 |
| 7.2.1. Identificación del cargo | 46 |
| 7.2.2. Resumen del cargo | 46 |
| 7.2.3. Funciones del cargo | 46 |
| 7.2.3.1 Administrativas: | 46 |
| 7.2.3.2. Inventarios | 47 |
| 7.2.3.3. Operativas | 48 |
| 7.2.3.4. Comerciales | 49 |
| 7.2.3.5. Financieras | 50 |
| 7.2.4. Supervisión | 51 |
| 7.2.5. Condiciones del trabajo | 51 |
| 7.3. ASISTENTE DE CONTABILIDAD | 52 |
| 7.3.1. Identificación del cargo | 52 |
| 7.3.2. Resumen del cargo | 52 |
| 7.3.3. Funciones del cargo | 52 |
| 7.3.3.1 Administrativas | 52 |
| 7.3.3.2. Comerciales | 53 |
| 7.3.3.3. Financieras | 53 |
| 7.3.3.4. Contables | 54 |
| 7.3.4. Supervisión | 55 |
| 7.3.5. Condiciones del trabajo | 55 |
| 7.4. ASISTENTE DE OPERACIONES | 56 |
| 7.4.1. Identificación del cargo | 56 |
| 7.4.2. Resumen del cargo | 56 |
| 7.4.3. Funciones del cargo | 56 |
| 7.4.3.1. Inventarios | 56 |
| 7.4.3.2. Operativas | 57 |
| 7.4.3.3. Comerciales | 58 |
| 7.4.3.4. Financieras | 59 |
| 7.4.4. Supervisión | 60 |
| 7.4.5. Condiciones del trabajo | 60 |
| 7.5. AUXILIAR ADMINISTRATIVA | 61 |
| 7.5.1. Identificación del cargo | 61 |
| 7.5.2. Resumen del cargo | 61 |
| 7.5.3. Funciones del cargo | 61 |
| 7.5.3.1. Inventarios | 61 |
| 7.5.3.2. Comercial | 62 |
| 7.5.3.3. Financieras | 62 |
| 7.5.4. Supervisión | 63 |
| 7.5.5. Condiciones del trabajo | 63 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 7.6. VENDEDOR – OPERARIO | 64 |
| 7.6.1. Identificación del cargo | 64 |
| 7.6.2. Resumen del cargo | 64 |
| 7.6.3. Funciones del cargo | 64 |
| 7.6.4. Supervisión | 65 |
| 7.6.5. Condiciones del trabajo | 65 |
| 7.7. DOMICILIARIO – TRANSPORTISTA | 66 |
| 7.7.1. Identificación del cargo | 66 |
| 7.7.2. Resumen del cargo | 66 |
| 7.7.3. Funciones del cargo | 66 |
| 7.7.3.1. Operativas | 66 |
| 7.7.3.2. Comerciales | 68 |
| 7.7.3.3. Financieras | 69 |
| 7.7.4. Supervisión | 70 |
| 7.7.5. Condiciones del trabajo | 70 |
| 7.8. SUPERNUMERARIO | 71 |
| 7.8.1. Identificación del cargo | 71 |
| 7.8.2. Resumen del cargo | 71 |
| 7.8.3. Funciones del cargo | 71 |
| 7.8.3.1. Operativas | 71 |
| 7.8.3.2. Inventarios | 72 |
| 7.8.3.3. Comerciales | 72 |
| 7.8.3.4. Financieras | 73 |
| 7.7.4. Supervisión | 73 |
| 7.7.5. Condiciones del trabajo | 73 |
| 8. DISEÑO METODOLÓGICO | 74 |
| 9. CONCLUSIONES | 75 |
| 10. RECOMENDACIONES | 76 |
| BIBLIOGRAFIA | 77 |
| ANEXOS | 78 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | pág. |
|---|------|
| Grafica 1. Organigrama de Proma | 23 |
| Grafica 2. Modelo de GRH por Quintanilla | 26 |
| Grafica 3. Modelo de GRH por Hax, A. | 27 |
| Grafica 4. Modelo de GRH por Werther, W y Davis, K. | 28 |
| Grafica 5. Modelo de GRH por Beer, M. | 29 |
| Grafica 6. Modelo de GRH por Bustillo, C. | 30 |
| Grafica 7. Modelo de GRH por Puchol, L. | 31 |
| Grafica 8. Modelo de GRH por Louart, P. | 31 |
| Grafica 9. Modelo de interrelación hombre-trabajo | 32 |
| Grafica 10. El rombo de las competencias en negro | 37 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Anexo A: Formato de entrevista | pág. 79 |
| Anexo B: Formato de diseño de cargo | 79 |

GLOSARIO

ACTIVIDADES DE UN PROCESO: son ciertas operaciones o pasos, relacionados entre sí, que son ejecutados por los trabajadores dentro del desarrollo de su cargo, para obtener como resultado un buen servicio.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: método que permite incrementar las potencialidades de los trabajadores, con el fin de obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor a la organización, y alcanzar las metas de la administración en forma eficiente y eficaz.

APRENDIZAJE: es el método por el cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores, las cuales son resultado de un estudio, observación o experiencia obtenida anteriormente.

AUTOEVALUACIÓN: procesos por el cual se le solicita al empleado que identifique y compare, tanto sus puntos débiles como fuertes.

CARGO: designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

COMPETENCIAS: es una característica que pertenece al individuo que está directamente relacionada de efectividad al desarrollo de un trabajo o situación.

DIRIGIR: acto de guiar y motivar a un grupo de personas hacia el cumplimiento de objetivos, con determinados recursos y cumplimientos de ellos.

EVALUAR: comparar y auditar los resultados alcanzados con respecto a los propuestos anteriormente, analizando resultados actuales como pasados.

FUNCIÓN: área o sección de la empresa que se encarga, que se encarga de dar un fin concreto dentro de ella.

GERENCIA: es un proceso el cual se encarga, del cumplimiento de tareas según lo estipulado en el manual de procesos de la organización.

HABILIDAD: talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.

PROBLEMA: situación anormal que hace alusión a conductas o hechos en un momento histórico determinado y lugar.

PRODUCTO: resultado parcial o total, de bienes y servicios, tangible o intangible, que son el resultado de una tarea realizada.

RECURSOS: métodos que se emplean para realizar las actividades dentro del puesto de trabajo y se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

SERVICIO: Es un bien intangible, porque no se puede ver, tocar, sentir ni oler, el cual está directamente relacionado con la atención de la necesidad del usuario.

SUPERVISIÓN: tarea que está relacionada con supervisar y apoyar al empleado, con las tareas que este debe realizar.

USUARIO: persona que obtiene un beneficio por la tarea que está realizando el empleado.

RESUMEN

El trabajo habla sobre la realización de un diseño de puestos de trabajo dentro de una microempresa, primero se un habla un poco de cómo y que es un diseño de puestos de trabajo, se habla de las diferentes teorías que existen, con el fin de tener una concepción más clara del tema, también se hablan de temas principales para la realización de este y los distintos puntos de vista de cómo lo podemos realizar.

La segunda parte del trabajo es el desarrollo del manual tareas y puestos de trabajo de la organización, donde se explican las tareas o actividades, responsabilidades, horarios de trabajo, lugar donde se realizan estos y los jefes respectivos a los cuales deben rendir cuentas, según el cargo que esté desarrollando la persona dentro de la empresa.

Esto se realiza con el fin de que la empresa, crezca de manera positiva, dando un buen servicio a sus usuarios o clientes, gracias al apoyo de su capital humano.

Palabras claves: Cargo, diseño, usuarios, empleados, tareas, empresa, puestos de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el talento humano juega un papel más importante dentro de las organizaciones, ya que este permite cumplir los objetivos de la organización a cabalidad y eficiencia, permitiendo que esta crezca cada día más y con mayor éxito, gracias al óptimo y asertivo desempeño de los empleados que desarrollan los cargos dentro de ella; Gracias a la adecuada distribución de tareas del cargo, obtenida por el método de análisis y descripción de puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo busca, asignar las tareas, responsabilidades y actividades correctas para el desarrollo eficiente y efectivo de un puesto de trabajo, reconociendo el lugar y como se realiza esta actividad durante la jornada de trabajo, buscando siempre ser más amable con el trabajador para que este la realice con la mayor disposición posible, también generando siempre el sentido de pertenencia por esta.

Al tener un empleado identificado con su puesto de trabajo y organización, este buscara la mejora continua, no solo en su puesto de trabajo sino en toda la organización, produciendo mejoras internas y optimizando procesos, para así obtener como resultado un producto o servicio con altos estándares de calidad para el cliente.

Con este trabajo se busca, crear los perfiles para cada puesto de trabajo dentro de la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DE MAR) con el fin de optimizar de procesos y asignar tareas de la manera más acertada, dando a conocer no solo tareas sino responsabilidades y deberes que conlleva el desarrollo de este puesto de trabajo, con el fin de que el empleado se comprometa con la organización y realice sus tareas con el máximo de eficiencia y eficacia.

OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo de la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR).

Objetivos específicos

-Indagar y buscar la información de tareas, requerimientos específicos de acuerdo con cada uno de los puestos de trabajo en la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR).

-Analizar los puestos de trabajo según la información recolectada.

-Elaborar la descripción final de los puestos de trabajo en la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad toda las empresas deben tener como objetivo principal el bienestar del personal que la conforma, invirtiendo tiempo, atención y cuidado hacia los empleados de la misma. Se ha demostrado que un empleado feliz en su lugar de trabajo es más productivo, el mantener un buen clima organizacional es necesario para este fin y también esto le asegura un éxito seguro a la organización. En este momento se está viviendo una era donde lo importante es la administración del personal, dejando en un segundo plano la parte material de la organización. Las empresas u organizaciones que dejando como segundo plano o de lado, el desarrollo del área recursos humanos, son empresas que no están siendo competitivas, ya que el sector humano de la misma, es el que proporciona una ventaja insuperable ante sus competidores, porque este está directamente relacionado con su desarrollo y productividad.

Al conservar un sistema organizacional del talento humano dentro de la empresa, se garantiza, el poder crear una identidad de parte del empleado hacia la empresa, creando una imagen clara de la visión y misión de la organización en ellos y así mismo creando eficiencia y calidad.

Al plantear un análisis y descripción de puestos de trabajo, se tiene como objetivo principal el bienestar del empleado lo cual conlleva a una mejor organización, ya que esta herramienta facilita los procesos de selección de un cargo, la evaluación y desarrollo del empleado en este, además esto servirá como base para facilitar cualquier proceso de recursos humanos a futuro. El no usar esta herramienta puede generar deficiencia en los puestos de trabajo, alta rotación del personal y problemas relacionados a la mala selección del personal para el puesto de trabajo.

2. ANTECEDENTES

En la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DE MAR) no existe una descripción de cada puesto de trabajo, la asignación de tareas para los empleados se va realizando de acuerdo con las necesidades de la jornada en curso, lo cual es una acción errada ya que esto con lleva a que exista una fuerte desorganización dentro de esta empresa y más aún cuando está cerca de una expiación de la misma.

Por lo cual están interesados en la creación de un análisis y descripción de puestos de trabajo, para un mejor funcionamiento dentro de ella, asignando tareas de forma correcta y efectiva a cada empleado, buscando el correcto funcionamiento tanto en la primera sede como en la próxima en abrir puertas al público, con lo cual tendrán no solo mayor volumen de ventas sino un crecimiento del departamento de talento humano, con lo cual tendrán que tener nuevas herramientas, para el contratación, manejo y evaluación de los empleados que desarrollen labores con ellos.

3. JUSTIFICACIÓN

Siendo ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR) una empresa en crecimiento en el sector de la venta y distribución de productos de mar, se debe gestionar herramientas de recursos humanos, las cuales faciliten el control del personal, organización de puestos, distribución de tareas, desarrollo de las personas en la organización, selección y retención de las mismas. Todas estas medidas garantizan que la empresa tendrá mayor productividad, identidad, calidad, organización y satisfacción.

El propósito al implementar una herramienta de análisis y descripción de puestos de trabajo en ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR), es porque actualmente la empresa no cuenta con este tipo de documentos, el cual le traerá muchas ventajas dentro de su desarrollo día a día. Si la organización tiene problemas en la rotación de personal, la herramienta podrá minimizar esta problemática, identificando y haciendo un análisis de la persona dentro del puesto de trabajo, para así saber si estas son aptas y competitivas para el puesto de trabajos corrigiendo sus errores sin necesidad de remplazarla; También facilitara los procesos de selección, al tener preestablecidas las actividades y responsabilidades de un puesto de trabajo, con lo cual se hará una búsqueda y selección del personal de una manera eficaz, seleccionando por capacidades y competencias necesarias para el puesto a ocupar.

Queda claro que esta herramienta ayudara y facilitara los procesos restantes en el área de recursos humanos desde el desempeño, formación y evaluación de las carreras; Una vez seleccionado el perfil adecuado para el puesto de trabajo, se podrá generar un seguimiento de las capacidades y desempeño del empleado, creando un conocimiento de lo que está pasando dentro de la organización, lo cual genera alzas en la producción y mejoras en el campo económicos de la empresas. Con esta amplia base de datos que desarrolla esta herramienta, podrán hacer informes de desempeño y satisfacción al interior de la compañía, comprobando el éxito de la herramienta con mejoras en su producción sin perder calidad del producto y del servicio al cliente, con clima organizacional excelente gracias a la implementación del análisis y descripción del puesto de trabajo.

4. DELIMITACIÓN

Este proyecto está dirigido a la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR) la cual comercializa productos de mar, con ayuda y dirección de su junta directiva, el cual esta titulado: “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN PROMAR”. Se presenta como anteproyecto de grado en la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América.

5. LA EMPRESA

La empresa más conocida como PROMAR PRODUCTOS DEL MAR fue fundada en 1990 por la señora Rosa Perdomo, actual dueña y presidente de la junta directiva de la organización, en la conocida plaza de mercado de Bogotá Paloquemao, con el fin de suplir las necesidades de las personas que asistían a este lugar, los cuales buscaban un producto de primera calidad, pero sin exceder el precio, en este momento se ha consolidado como una empresa fuerte en el mercado de los productos de mar, tales como pescados y mariscos, vendiendo no solo al detal, si no también distribuyendo productos a los más prestigiosos restaurantes de la ciudad y alrededores.

5.1. MISIÓN

En PROMAR PRODUCTOS DEL MAR estamos comprometidos en ser líderes en nuestra actividad, en estimular y apoyar el mejoramiento el bienestar de nuestros colaboradores. Todo esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con los más altos estándares, gracias a nuestros productos de primera calidad.

5.2. VISIÓN

Ser una de las empresas más sobresaliente de Colombia en el manejo integral y el mercadeo de comida de mar, abrir nuestro segundo punto de venta en la ciudad de Bogotá para el 2017 y ser reconocida tanto por la calidad de nuestros productos como por la calidez de nuestros colaboradores.

5.3. VALORES

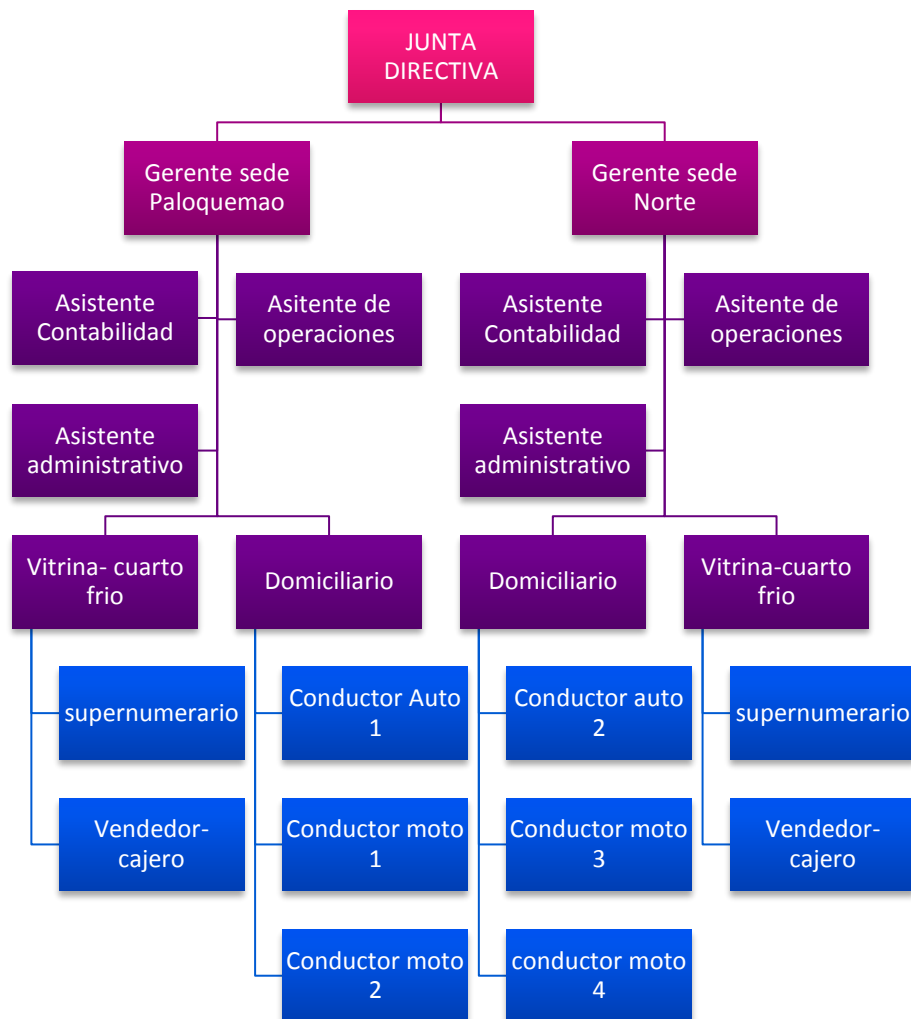
5.3.1. Integridad. Realizamos todas nuestras operaciones con transparencia, honestidad y ética en cada uno de nuestras ramas.

5.3.2. Responsabilidad. Estamos comprometidos con el resultado de nuestras decisiones, su impacto en dentro y fuera de nuestra empresa.

5.3.3. Excelencia. Promovemos un desarrollo de las tareas del puesto de trabajo sobresaliente, trabajo en equipo y una actitud innovadora, contribuyendo con el desarrollo de las personas que contribuyen con nuestra empresa.

5.4. ORGANIGRAMA

Grafica 1. Organigrama de Promar



6. MARCO TEÓRICO

6.1. TALENTO HUMANO

El término talento humanos, según Puchol, I. (1994) “es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada escuela de las relaciones humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés. El primer congreso mundial sobre recursos humanos fue en Washington en 1986.”¹

Un claro reflejo de la importancia que tiene hoy en día el talento humano, se evidencia en los numerosos modelos de gestión de talento humano, vigentes, ya que estos son la principal herramienta para analizar, describir y valorar en qué posición se encuentra este tema en la actualidad.

Según Quintanilla, I. (1991) “muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización donde aparece el análisis de puestos.”²

El área de talento humano está comprendida por un amplio grupo de procesos, los cuales tienen diferentes tareas, para que este lleve a cabalidad su papel dentro de la organización, los procesos que lleva este acabo son:

6.1.1. Admisión de personas

Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden llamarse como procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

6.1.2. Aplicaciones de personas

Son los procesos utilizados para diseñar las tareas que las personas deben realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, el cual se encarga de asignar de manera inteligente las diferentes tareas a desarrollar dentro del puesto de trabajo, con el fin de que el trabajador o empleado sepa cuáles son sus funciones, dentro de su puesto de trabajo, horarios de trabajo, lugar dónde va

¹ PUCHOL, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*. España : Prespectiv, 1993.

² UINTANILLA, I. *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid, 1991

a realizar las distintas tareas y su supervisor al cual tendrá que rendir informes y acatar órdenes que este le dé.

6.1.3. Compensación de personas

Son los procesos usados para incentivar a los empleados y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Las cuales son recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

6.1.4 Desarrollo de personas

Son los procesos utilizados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen capacitación y desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

6.1.5. Mantenimiento de personas

Son los procesos usados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el desarrollo de las tareas que las personas deben realizar. Las cuales incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

6.1.6. Monitoreo de personas

Son los procesos empleados para acompañar, tener control de las tareas que deben realizar y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

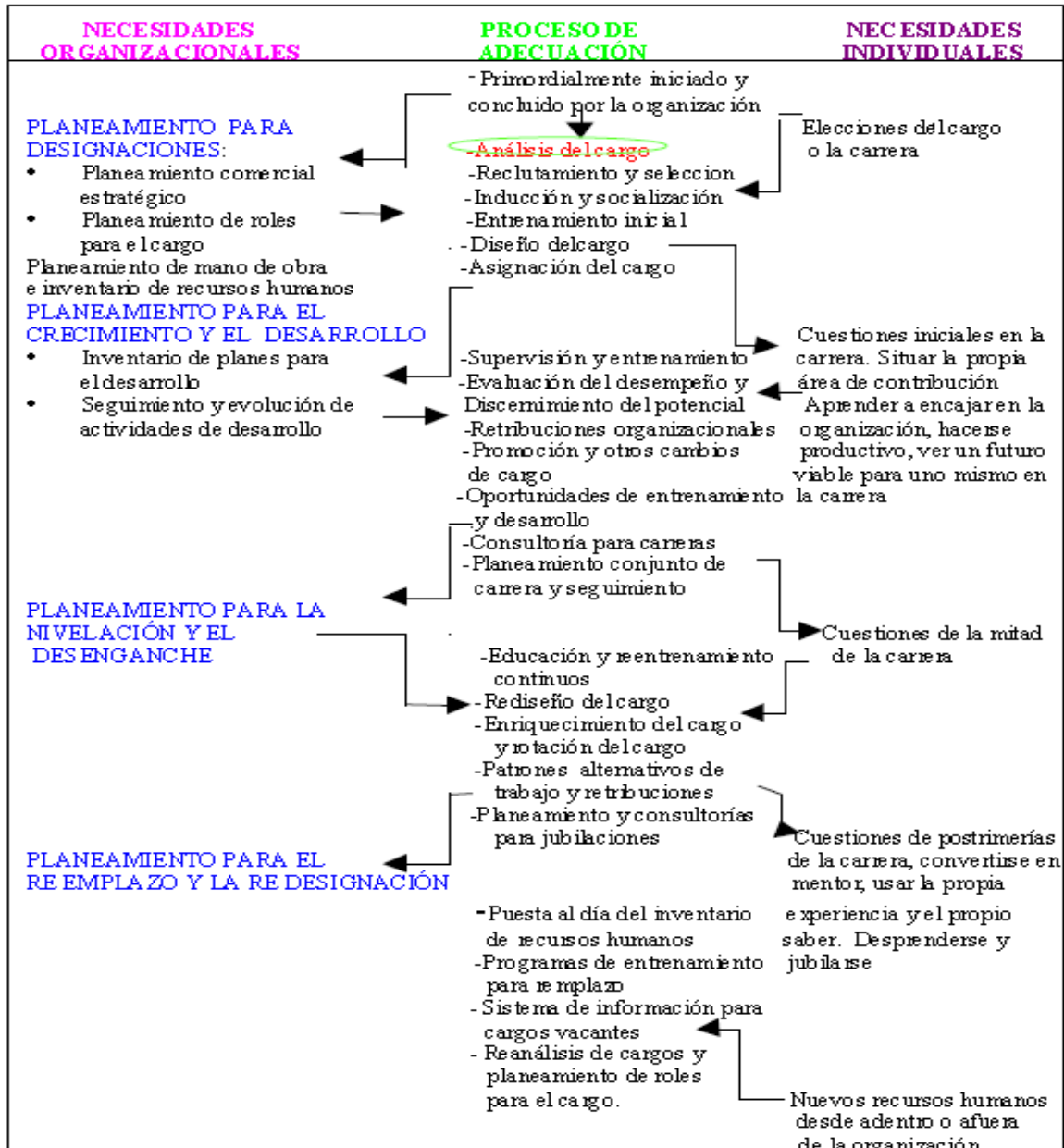
Grafica 2. Modelo de GRH por Quintanilla



Fuente: Quintanilla, I. (1991), Recursos humanos y marketing interno, Madrid

Según Hax, A. (1992) “elaboró lo que denomina modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos, en el cual se interrelacionan las necesidades organizacionales y las necesidades individuales. A partir de los procesos de adecuación expone la dinámica del funcionamiento del sistema y formula un proceso en el que incluye el análisis y descripción del cargo.”³

Grafica 3. Modelo de GRH por Hax, A.

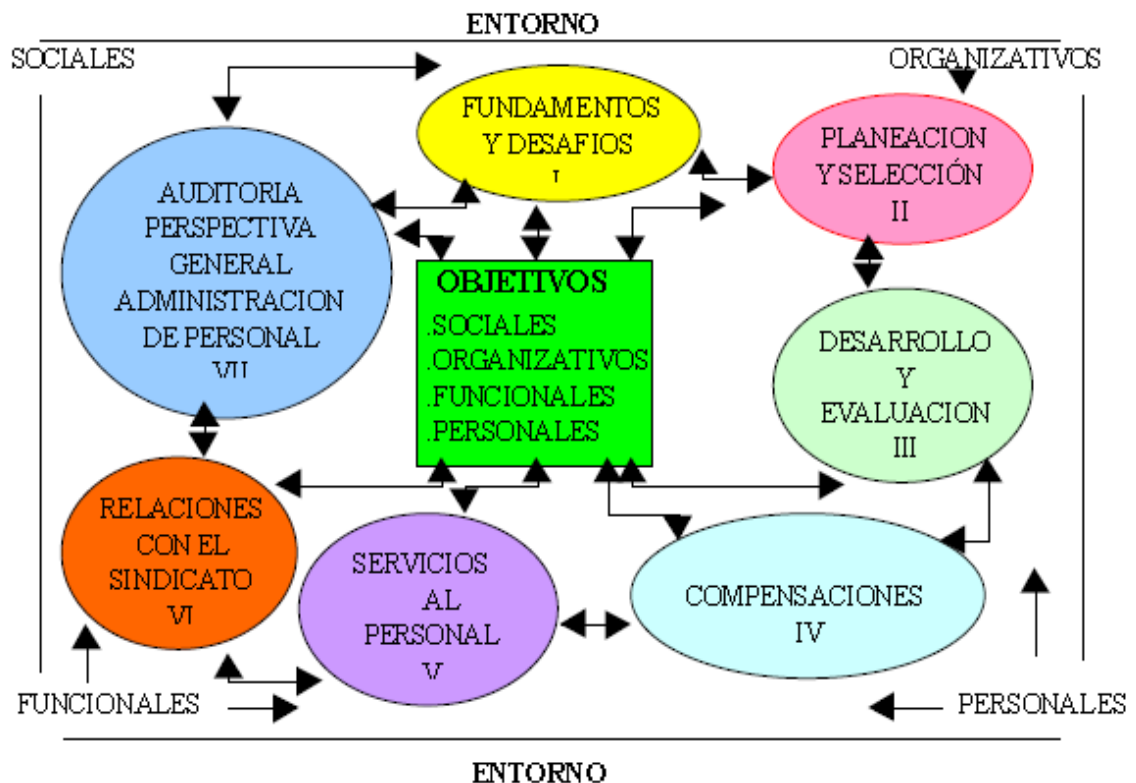


Fuente: Hax, A. (1992), Estrategia empresarial, Ed. Tiempos bueno

³ HAX, A. *Estrategia empresarial*. 1992

Según Werther, W., y Davis, K., (1992) “partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, funcionales, personales y organizativos y dentro plantean un subsistema de planeación y selección.”⁴

Grafica 4. Modelo de GRH por Werther, W y Davis, K.



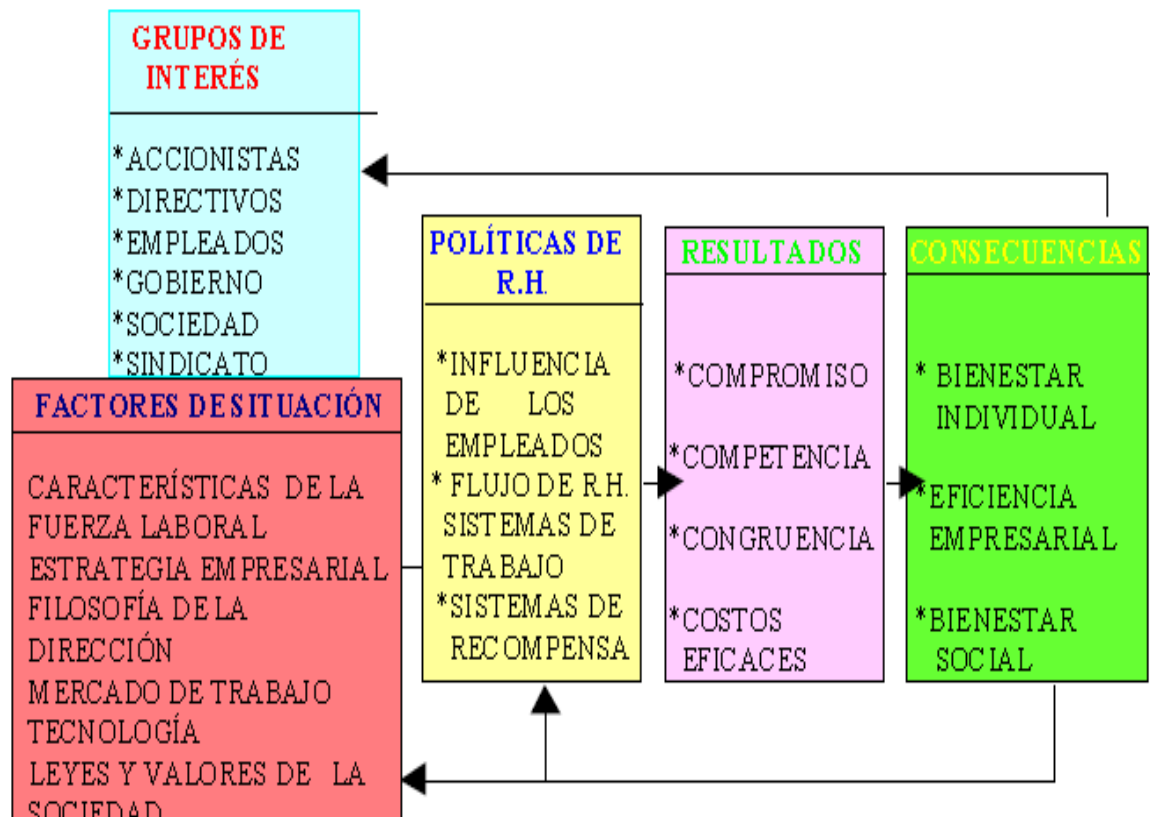
Fuente: Werther, W y Davis, K., (1991), Administración de personal y recursos humanos, México.

Según Beer, M. (1989) “en su modelo de gestión de recursos humanos plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los factores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de recursos humanos. Es quizás, el modelo que más se acerca a situar al ser humano concreto en el centro del proceso.”⁵

⁴ DAVIS, K. y W. Wether. *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico, 1991.

⁵ BEER, M. *Gestión de los recursos humanos*. España : Ministerio del trabajo, 1989.

Grafica 5. Modelo de GRH por Beer, M.

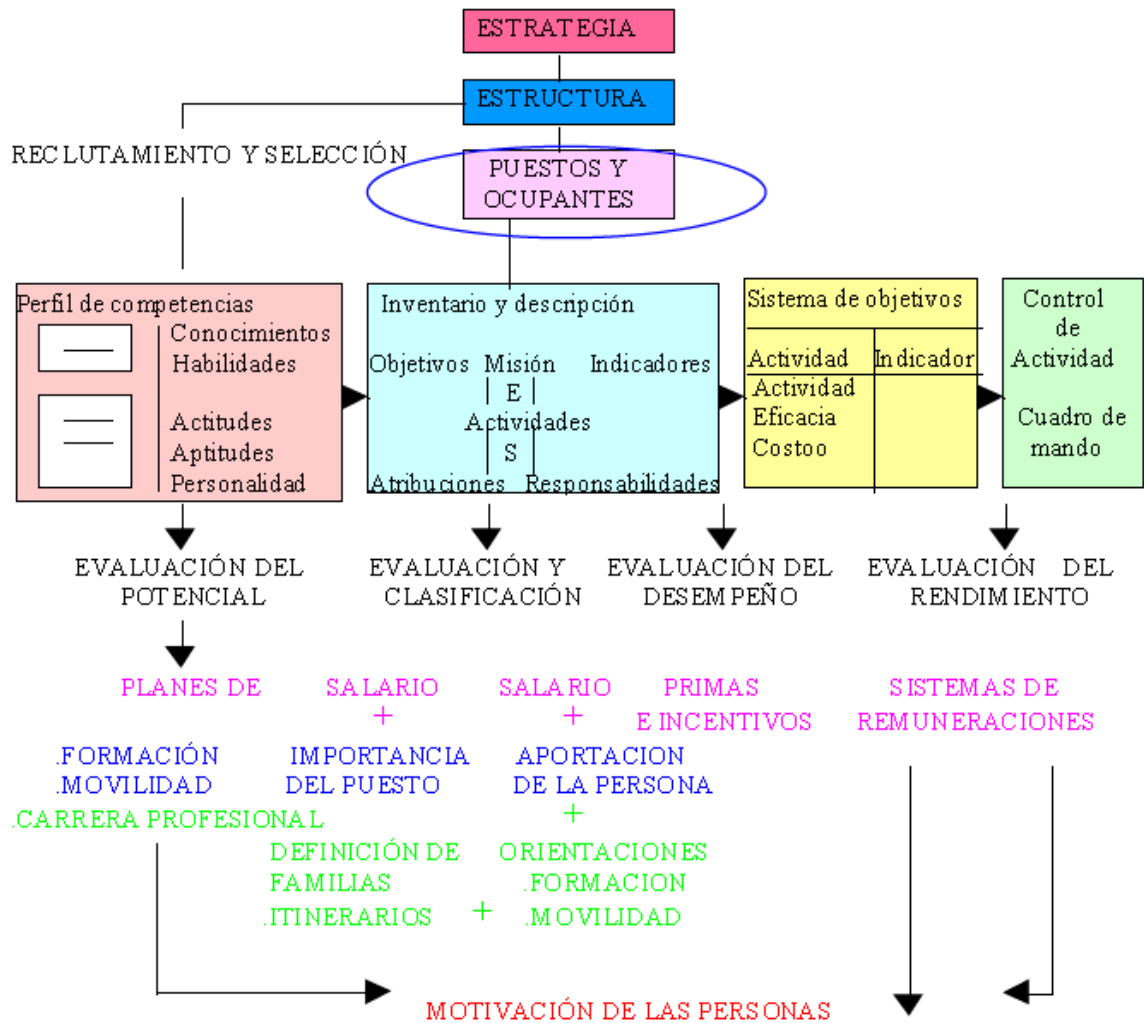


Fuente: Beer, M., (1989), Gestión de recursos humanos, España

Según Bustillo, C. (1994) “formula un modelo en el cual refleja el proceso a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos. Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales.”⁶

⁶ BUSTILLO, C. La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona. *Revista capital humano*. 1994. Vol. 73, p. 17-28.

Grafica 6. Modelo de GRH por Bustillo, C.

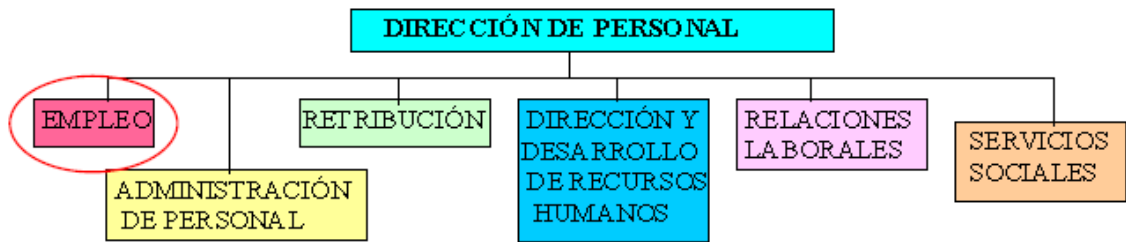


Fuente: Bustillo, C., (1988), Gestión de recursos Humanos en Empresas, México.

Según Puchol, L. (1994) “muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, ubicando la actividad del análisis, descripción y valoración de cargos en lo que denomina función de empleo.”⁷

⁷ PUCHOL, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos. Perspectivas y prospectivas*, 1994.

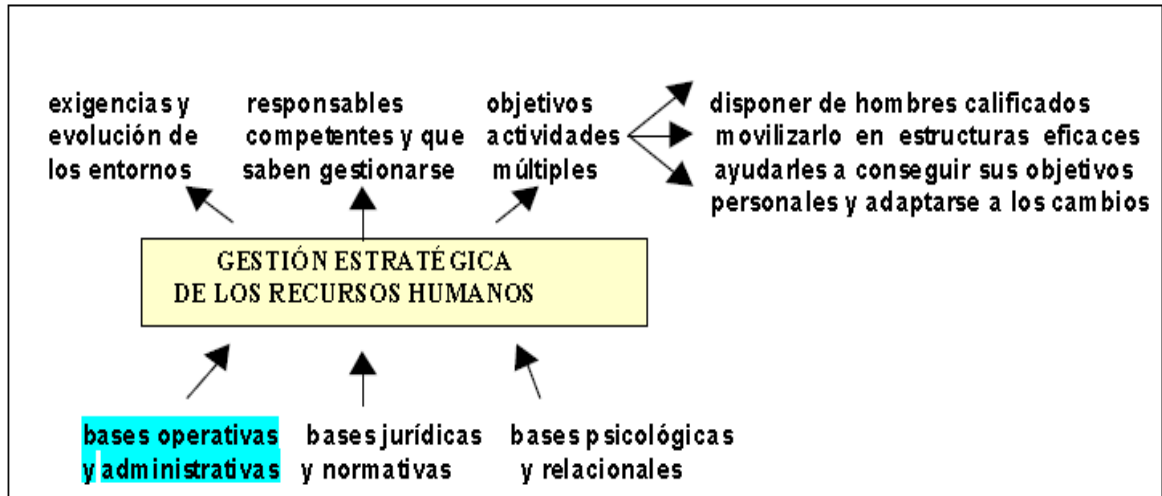
Grafica 7. Modelo de GRH por Puchol, L.



Fuente: Puchol, L., (1994), Dirección y Gestión de recursos Humanos, Unión Europea.

Según Louart, P. (1994) “formula un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases operativas y administrativas, y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados.”⁸

Grafica 8. Modelo de GRH por Louart, P.



Fuente: Louart, P., (1994), Gestión de los Recursos Humanos, Barcelona.

⁸ LOUART, Perrie. *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona : Gestion 2000, SA, 1994.

El talento humano es el recurso más importante dentro de una organización, por eso este debe estar dentro de las prioridades de la como aquel lugar donde se realizan ciertas tareas que no tienen mayor importancia dentro la organización, sino todo lo contrario, este debe tener una interrelación constante con los otros departamentos, con el fin de que se puedan distinguir los aspectos técnico-organizativos y socio-psicológicos de la empresa.empresa ya que sin este la organización desaparecería.

6.2. EL TRABAJO

Según Zayas (2012) “el trabajo como proceso social, no es un elemento estático ni desde el punto de vista del trabajo como proceso general, ni de un trabajo específico en particular, condicionando las diferencias de las características del trabajo, las exigencias y requerimientos para el desarrollo del mismo.

El proceso de análisis, descripción y especificaciones no existe en abstracto, sino que está vinculada a diferentes formas de actividad humana; en este caso fundamentalmente a la actividad laboral que es un producto de la interacción hombre-trabajo.”⁹

Grafica 9. Modelo de interrelación hombre-trabajo



Fuente: Zayas, P., (2002), La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas, www.monografias.com

⁹ DESCRIPCIÓN, Análisis Y, EL, Elaborar, LAS, Perfil D E, MANUEL, C Pedro, AGÜERO, Zayas, ROSA, Ing, GRAVE, Maria and AVILA, De Peralta. La Función De La Organización Y El Especificaciones , La Matriz Para Competencias De Los Cargos U Ocupaciones. .

Según Häcker, W (1986) define a la actividad laboral como “una unidad funcional de procesos motivacionales, volitivos, cognoscitivos (perceptivos, mnémicos, intelectuales) y motores”.¹⁰

Según Chiavenato, I. (1993) plantea: “Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, la descripción de cargos y el análisis de cargos son perfectamente distintos entre sí. Mientras la descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, cómo lo hace, y por qué lo hace) el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño.”¹¹

6.3. EL CARGO

El cargo es un conjunto de tareas, actividades y funciones, cuales son desarrolladas por una persona o trabajador, que demuestran una integridad en común acuerdo con los objetivos de la compañía u organización.

El análisis de esta actividad se desarrolla en un determinado cargo o grupo de trabajo, en el cual se pueden identificar diferentes elementos dentro de su estructura, los cuales son:

6.3.1. Objetivo. Es un resumen corto y concreto de las tareas que debe realizar el trabajador en el puesto de trabajo.

6.3.2. Resultados del trabajo. Es la conclusión de las tareas realizadas por el trabajador, que dan como producto de un trabajo cumplido a cabalidad o no.

6.3.3. Proceso. Es la forma de cómo, cuándo y dónde se deben realizar las tareas puestas al trabajador.

6.3.4. Funciones. Son las responsabilidades y actividades que sobre caen sobre el trabajador cuando está realizando las tareas.

6.3.5. Operaciones o acciones. Es una guía explícita y concreta de las tareas realizadas dentro de las horas laborales.

6.3.6. Condiciones del trabajo. Son los equipos, instalaciones y lugar donde se van a realizar las tareas del trabajo.

6.3.7. Riesgos. Son las posibles causas, por las cuales el empleado o trabajador se puede lesionar durante el desarrollo del trabajo.

¹⁰ HÄCKER, W. *Selección de lecturas de psicología*. Habana, 1986.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Mc Graw-Hill, 1993.

6.3.8. Responsabilidades. Son las obligaciones las cuales están asignadas al trabajador y este debe apropiarse de estas para un cumplimiento total del trabajo.

6.3.9. Valores organizacionales. Son las cualidades que la empresa u organización tienen, para que el trabajador lleve a cabo sus actividades de forma correcta y este pueda realizarse como profesional al cien por ciento dentro de ella.

Las características del cargo de pueden interpretar como en exigencias humanas, sino que se debe hacer un análisis mediante el cual, se identificara con requerimientos como lo son: cognitivos, afectivos, físicos y sociales de la persona, los cuales permitirán desarrollar el cargo con éxito. Ya que si no se contemplan todas estas variables dentro de la creación de un cargo se puede concurrir a la alta rotación de puestos dentro de la organización, lo cual consiste, en trasladar al empleado constantemente de tarea en tarea, lo cual crea una inestabilidad dentro del puesto de trabajo y esto produce baja efectividad dentro de las tareas a realizar por el trabajador.

7.4. ANÁLISIS DE CARGO

Los cambios q se producen dentro los ambientes laborales, las condiciones socio económicas, el papel fundamental que juega el mercado dentro de la organización y el desarrollo técnico-científico van cambiando las exigencias del mercado, y a su vez aceleran las maneras de producir el producto o servicio.

El proceso para hacer un análisis de cargo, está totalmente relacionado con intentos o experimentos para optimizar los procesos del trabajo y desarrollo de los mismos.

Según “el análisis de cargos de Barranco, F. (1993) plantea que la War Manpower Commission de Estados Unidos propuso hace años una fórmula que tuvo un gran éxito en su momento y que ha dado origen en la práctica a la totalidad de los sistemas de análisis y valoración que se han venido aplicando en los países occidentales.”¹² En la cual debemos tener en cuenta diferente aspectos los cuales son:

- determinación del alcance
- determinación de la dificultad
- determinación del riesgo

Al realizar la descripción de un cargo, de acuerdo con las características de las tareas, principales operaciones, condiciones, riesgos y responsabilidades que este conlleva, ya que a partir de estas especificaciones, se podrá precisar los criterios necesarios para selección de este.

¹² DESCRIPCIÓN, Análisis Y, EL, Elaborar, LAS, Perfil D E, MANUEL, C Pedro, AGÜERO, Zayas, ROSA, Ing, GRAVE, Maria and AVILA, De Peralta. La Función De La Organización Y El Especificaciones , La Matriz Para Competencias De Los Cargos U Ocupaciones.

Según Chiavenato (2008), “el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, en cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar las actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, subordinación (a quien responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división donde esté situado.”¹³

El diseño de cargos es el desglosamiento y especificaciones, de los tareas y responsabilidades que el desarrollo de este conlleva en varios sentidos, como lo son el tecnológico, empresarial, social y personales del cargo a ocupar y realizar. Al momento de realizar un diseño de puestos de trabajo o cargo, hay tener cuatro ítems, los cuales serán la base para crear esta descripción de este:

Contenido del cargo: Es el conjunto de tareas que el trabajador debe Efectuar durante sus horas de trabajo.

Métodos y procesos: Identificar las forma correcta de cómo este se debe desarrollar el conjunto de tareas a realizar.

Responsabilidad: Identificar el jefe inmediato del puesto de trabajo.

Autoridad: Identificar quien guiará y auditara, la persona que esté desarrollando este cargo.

Una vez se ha seleccionado el contenido de un cargo, a continuación se analiza el cargo, dependiendo de los requisitos que el puesto de trabajo exige a su ocupante. La descripción y análisis de cargos están totalmente ligados, con la finalidad de que sea más fácil la recolección, obtención y estudio de datos para realizar el trabajo; Las descripción se encarga en el contenido del cargo, mientras que el análisis se preocupa por estudiar y determinar los requisitos para este.

El análisis de cargo como cualquier ciencia posee un instrumento medición, el cual permite al investigador conocer, indagar y analizar, el proceso de análisis de cargo, cual se puede realizar de tres formas diferentes los cuales son:

6.3.1. Análisis Directo: “La valoración directa, se realiza mediante un inventario anteriormente preparado de las principales características requeridas para desarrollar la actividad laboral, recogiendo la información de forma directa en una escala de la cual se sacan directamente las competencias.

En el método directo, se puede utilizar los procedimientos siguientes:

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. 2008.

- los ocupantes describen objetivos, procesos y operaciones, exigencias o competencias mediante una guía de entrevista o cuestionario sobre los cargos u ocupación siguiendo.
- se puede proponer a los ocupantes del cargo que haga un inventario escrito (diario) de sus actividades.
- organizar reuniones de intercambio entre varios ocupantes del cargo.
- también estos pueden ser aplicados a, a sus jefes, a los ocupantes de otros cargos vinculados al cargo objeto de estudio, y a expertos en general, lo que sirve obtener información, para cruzar la información y buscar el acuerdo entre los diferentes criterios existentes.

6.3.2. Análisis Indirecto: La determinación indirecta es un análisis de una actividad Y se hace a través de la observación directa del investigador sobre los ocupantes de los cargos, mediante modelos. También se deben determinar las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos. Las fuentes de información para efectuar el análisis de manera indirecta pueden ser:

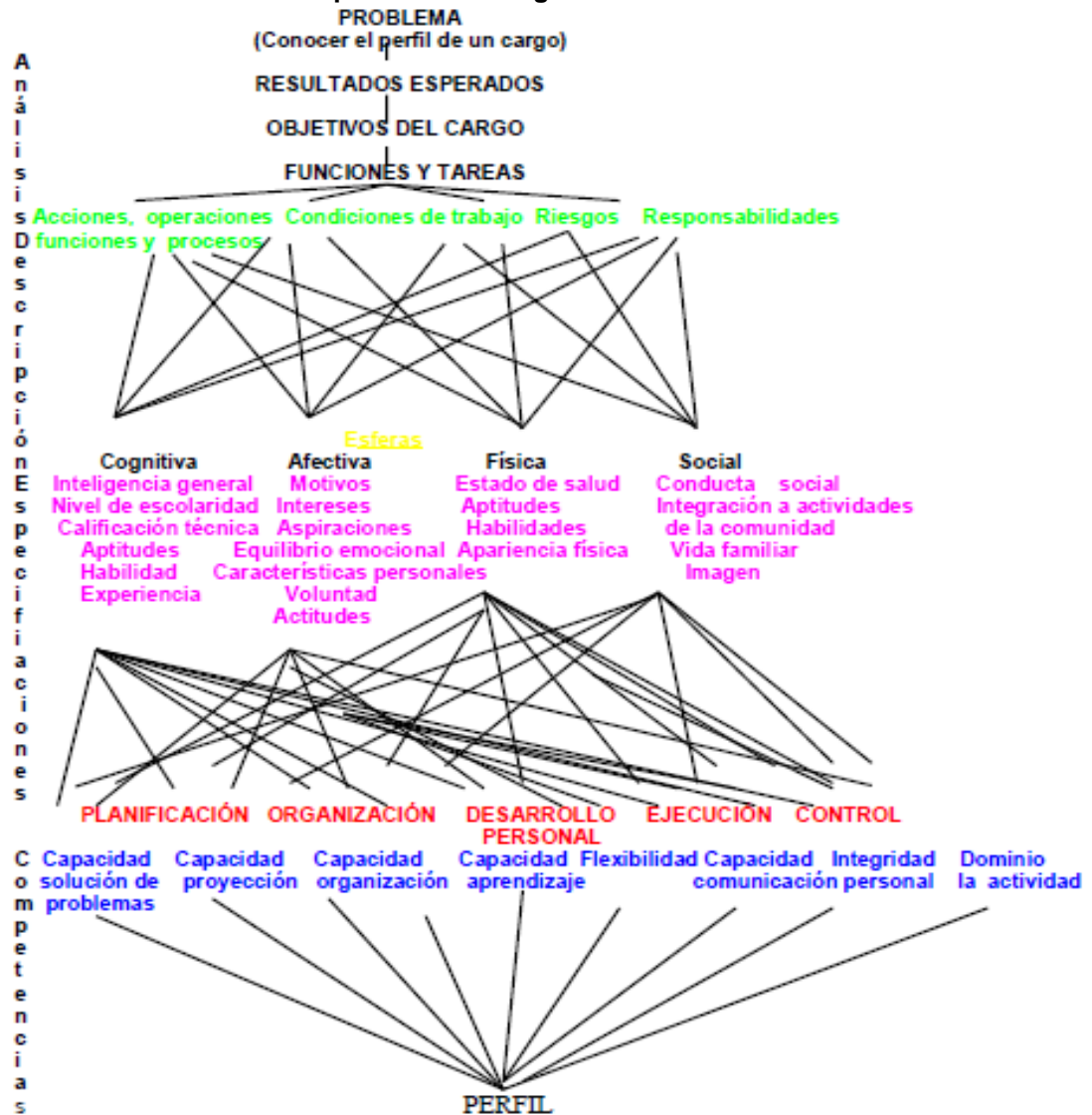
- guía observación
- listas de comprobación
- las fotografías del día
- objetivos
- los resultados, los productos, los servicios
- procesos y operaciones
- funciones, tareas o acciones
- la simulación en el laboratorio
- el análisis de incidentes críticos
- el estudio de las comunicaciones del cargo
- relaciones entre los ocupantes de cargo y el equipamiento
- manera de trabajar
- redes funcionales y operativas
- entorno exterior.
- marketing exterior e interno

6.3.3. Análisis Mixto: Se trata de que simultáneamente los dos procedimientos existen. Consiste en la descripción directa de los objetivos de las actividades que lo componen y la determinación indirecta, es el análisis que lo hace a través de una actividad modelo, mediante la integración sobre la base de las características

de trabajo, funciones laborales o características personales (cognitiva, afectiva, físico y social.)”¹⁴

El análisis y descripción de un cargo se integran todas las características del trabajo, los valores de la organización, habilidades y requerimientos necesarios para el desarrollo de este.

Grafica 10. El rombo de las competencias en negro



Fuente: Zayas, P., (2002), La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas, www.monografias.com

¹⁴ DESCRIPCIÓN, Análisis Y, EL, Elaborar, LAS, Perfil D E, MANUEL, C Pedro, AGÜERO, Zayas, ROSA, Ing, GRAVE, Maria and AVILA, De Peralta. La Función De La Organización Y El Especificaciones , La Matriz Para Competencias De Los Cargos U Ocupaciones. .

Según Livy, B., (1975) dice que el análisis de cargos es “un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel del empleo.”¹⁵

Según Dessler G. (1994) el análisis de puesto de trabajo es: “El procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben contratar.”¹⁶

La estructura del cargo está sujeta al diseño organizacional de la empresa, la cual tiene un estructura propia de él, cual compuesto actividades y una persona, todas asociadas, para así ocupar un puesto en el organigrama de la empresa, según su responsabilidad y autoridad.

Existen tres modelos diseños de cargos, Humanista, Situacional el seleccionado para la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DE MAR) por su enfoque y actualidad, ya que este maneja 5 diferentes dimensiones y por último el modelo tradicional o clásico.

Modelo situacional: Este permite el crecimiento de los cargos, de forma lateral o vertical, con el fin de mantener la compaginación del cargo, dependiendo del personal ocupante y transformarlo en un factor de motivación dentro de la organización. En la descripción se define que hace el trabajador, cuando, como, donde y porque lo hace.

Modelo Humanista: Este se basa en la experiencia de Hawthorne, el cual solo se preocupa por los aspectos de contexto y no por el contenido del cargo.

Modelo clásico: Este se basa en la teoría de la máquina, en cual se la da el mismo trato a las personas que a las máquinas y recursos físicos de la organización.

¹⁵ LIVY, B. *Job evaluation. A critical review.* Londres, 1975.

¹⁶ DESSLER, Gary. *Administración de personal.* Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994.

Modelo de entrevista

| CUESTIONARIO PARA DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO | |
|---|----------------------------------|
| Nombre: | _____ |
| Nombre del cargo: | _____ |
| Departamento: | _____ |
| Superior inmediato: | _____ |
| 1. Resumen de las labores: escriba con sus propias palabras lo que usted hace: | _____ _____ |
| 2. Calificaciones profesionales: relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo: | _____ _____ |
| 3. Equipos: relacione las maquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que forman parte de su trabajo: | _____ |
| 4. Responsabilidades: relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes: | _____ _____ |
| 5. Contactos: haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas: defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos o externos: | _____ _____ |
| 6. supervisión ejercida: ¿Su cargo exige supervisión de personas? Si () No (). Si la respuesta es Si, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa: | _____ _____ |
| 7. Supervisión recibida: ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior? () Frecuentemente () A veces () Raras veces () Nunca | _____ |
| 8. Decisiones: explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo: | _____ _____ |
| 9. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables: | _____ _____ |
| 9. Requisitos exigidos por el cargo: indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo: Escolaridad: _____ Experiencia: _____ Conocimientos específicos: _____ Habilidades: _____ | _____ _____ _____ _____ |
| 10. Información adicional: describa en seguida toda la información adicional no incluida en los ítemes anteriores: | _____ _____ |

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

7.1. GERENTE NORTE

7.1.1. Identificación del cargo

| | |
|--------------------------|---------------------------------|
| FECHA: | 18 de Noviembre de 2014 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Gerente Norte |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Dirección General |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Universitaria - Especialización |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Junta Directiva |

7.1.2. Resumen del cargo

Gestión Gerencial aplicando competencias, destrezas, experiencias y calidades humanas, para el ejercicio pleno de responsabilidades en cada una de las áreas de operación de la empresa, logrando siempre los mejores resultados en eficiencia, eficacia y economía, que repercutirán en crecimiento organizado y sostenido de la empresa.

7.1.3. Funciones del cargo

7.1.3.1. Administrativas

Solicitar la requisición de personal a la Coordinadora Administrativa Financiera, para efectos de la consecución de recurso humano para suplir vacantes y para incrementar la planta de personal, de acuerdo a lo autorizado por el Comité Gerencial, de tal manera que se permita ingresar personal a laborar, siempre y cuando cumpla con los requisitos de contratación laboral y aseguramiento.

Velar porque la empresa siempre cuente con el mínimo recurso humano para el desarrollo de las actividades de operación, administrativas – financieras, de distribución, comerciales en punto y de control interno, a diario

Velar porque el recurso humano dispuesto para su labor, cumpla los requisitos exigidos por las normas legales vigentes, relacionadas con la manipulación de alimentos, lo cual se demostrará con el carné de manipulación de alimentos vigente.

Velar porque el recurso humano dispuesto para su labor, esté debidamente capacitado en aspectos relacionados con manipulación de alimentos, administración de inventarios, empaque y embalado de alimentos, aseo de áreas y equipos de operación, adecuación de neveras, uso de equipos, servicio y atención a clientes, aseo personal, seguridad industrial, entre otros.

Velar porque el recurso humano dispuesto para su labor, cumpla las funciones asignadas y los parámetros de cumplimiento establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo, de manera eficiente y efectiva.

Velar porque se incentive y/o sancione el recurso humano dispuesto para su labor, de acuerdo a la medición de indicadores periódicos, y a la formación o proyección que se identifique sobre cada una de las personas que lo conforman.

Advertir sobre necesidades, cambios, adiciones o eliminación de cargos o responsabilidades, siempre procurando los mejores resultados en cada una de las áreas de responsabilidad.

Mantener control y disposición de los insumos necesarios para la operación diaria, tales como material de empaque, papelería, elementos de aseo y cafetería, dotaciones de personal, elementos y equipo de oficina y medios y equipo de transporte en perfecto estado y cumpliendo los requerimientos legales.

Velar porque a diario se efectúen las labores de Control Interno, de tal manera que sea enterado de las situaciones que se detecten, relacionadas con faltantes, mermas por encima de los parámetros establecidos, recargos, tiempo ocioso, descuadres, robos y cualquier otra situación que repercuta negativamente en la operación diaria de la empresa, en rentabilidad o en riesgos inminentes.

Velar por la salvaguarda de la información que reposa en cada uno de los computadores bajo su responsabilidad.

7.1.3.2. Inventarios

Velar porque la disposición de los inventarios y el orden en el cuarto frío de almacenamiento, mantenga los parámetros establecidos que permitan facilidad de maniobra, de control y de rotación.

Atender los informes de inventarios aleatorios diarios, que presente la Coordinadora Administrativa y Financiera o las personas externas que tengan bajo su responsabilidad dicho control.

Solucionar las recomendaciones que efectúe la Coordinadora Administrativa y Financiera o las personas externas que tengan bajo su responsabilidad el velar por el adecuado control y operación de los inventarios.

Responder por faltantes de inventarios, producidos por pérdidas, mermas, daños que se detecten en los inventarios aleatorios diarios o el general mensual.

Efectuar los despachos semanales a Paloquemao, teniendo en cuenta las existencias, sus necesidades, las proyecciones de venta calculadas y el espacio físico, elaborando y firmando las respectivas remisiones.

Velar porque las paredes, techos, pisos y la estructura y entrepaños del cuarto frío, mantenga siempre las condiciones mínimas de uso para la debida operación de los inventarios.

Velar porque las personas que accedan o ingresen a los cuartos fríos, sean las autorizadas únicamente.

Velar porque se efectúe adecuada rotación de cada una de las referencias de inventario, asegurando siempre que las existencias coincidan con las de mayor fecha de vencimiento y no al contrario.

Velar porque las condiciones de empaque, etiquetado, almacenamiento y embalado de cada una de las referencias de inventario, cumpla con las especificaciones requeridas en materia sanitaria y de higiene, de acuerdo con las normas legales vigentes y/o las recomendaciones efectuadas por las entidades de control.

7.1.3.3. Operativas

Responder por el adecuado manejo de los cuartos fríos, teniendo en cuenta su presentación, controles de acceso de personal autorizado, disposición de productos y agilidad de la operación.

Llevar el registro diario, manual para el año 2014 y en el sistema de información a partir de enero de 2015, de cada uno de los pedidos de los clientes, para efectos de su preparación por parte de las personas responsables y la elaboración de la respectiva remisión y/o factura de venta.

Adecuar las rutas para la entrega de pedidos, de los clientes actuales cuya ubicación geográfica estén al norte de la calle 80.

Efectuar comunicados a los clientes, de tal manera que se logre la aceptación y cumplimiento de las políticas de horas de pedido versus los horarios de entregas de los mismos, evitando que la operación diaria se vea truncada o se afecte por tener que atender pedidos de clientes indisciplinados.

Garantizar que la totalidad de los pedidos diarios se verifiquen, teniendo en cuenta que la información sea la misma entre el pedido y la remisión y/o factura.
Garantizar que cada uno de los pedidos tenga un sello de seguridad o cualquier otro control que permita asegurar que sólo el cliente sea quien abra y constate su pedido.

Llevar una estricta planeación y control de las rutas diarias, de tal manera que garantice economía, eficiencia y eficacia, en la labor de entrega, evitando desgastes y costos adicionales actuales.

Ubicar los restaurantes y/o clientes, en un mapa de la ciudad de Bogotá, ubicados al norte de la calle 80, teniendo en cuenta la distinción de colores para:

- Los restaurantes o negocios de un mismo cliente
- Los clientes actuales
- Los clientes que alguna vez tuvo la empresa
- Los clientes potenciales, referidos por clientes actuales o particulares
- Clubes, casinos de grandes empresas, etc.

Responder por el control en el uso de combustible, parqueaderos, mantenimiento y legales (SOAT y Revisión Técnico mecánica) de la flota y equipo de transporte. Velar por el control de tiempos y movimientos en los desplazamientos de los domiciliarios, diariamente.

7.1.3.4. Comerciales

Mantener en estricto orden, aseo, limpieza y excelente presentación cada uno de los elementos necesarios para realizar las ventas tanto en el punto de venta como a domicilio, tales como vitrinas, neveras, instalaciones físicas, ayuda ventas, equipo de transporte, presentación del personal, etc.

Mantener evaluación permanente de cada uno de los clientes, teniendo en cuenta las ventas, el cumplimiento en pagos, la frecuencia de venta, el cumplimiento de políticas establecidas para los pedidos, la cantidad de productos comprados, fidelidad, reciprocidad, proyección de crecimiento, actualización de documentos, entre otros.

Mantener acercamiento permanente con cada uno de los clientes, a través de visitas personales, comunicación escrita o telefónica y eventos, entre otros, de tal manera que se logre caracterizar a cada uno de ellos, para estar atentos a satisfacer sus necesidades de productos o servicios o anticiparse a despertar la necesidad de unos y otros.

Velar porque cada uno de los clientes, formalicen su documentación legal y/o financiera de tal manera que se cumpla con el lleno de los requisitos establecidos por la empresa y por las leyes contables y tributarias colombianas.

Visitar personalmente a cada uno de los clientes con situaciones de mora en sus pagos o con irregularidad en la frecuencia de compra, de tal manera que se logren mejores resultados en el recaudo y/o en la venta.

Hacer firmar pagarés y/o letras de cambio a los clientes que presenten situaciones de cartera morosa, de tal manera que se cuente con un adecuado respaldo legal para posibles procesos de cobro coactivo.

Cumplir con lo establecido por la Junta Directiva de la Empresa, o por lo recomendado por los asesores de la misma, en relación con la no venta a crédito o la cancelación de ventas a clientes con problemas de mora o de utilización de prácticas comerciales o gerenciales que conlleven daño para la empresa.

Ejecutar los planes comerciales y de expansión, dentro de los tiempos establecidos que se establezcan por el Comité Gerencial de la empresa, de tal manera que se logren las metas comerciales y de recaudo.

Motivar al personal domiciliario y de mostrador para que se logren los resultados de servicio y de venta y mantener los incentivos sobre venta o penetración de mercado, establecidos por el Comité Gerencial de la empresa.

Proponer los presupuestos de ventas y recaudo a cumplirse para cada uno de los meses.

Estar atentos a proponer nuevas estrategias comerciales o atención directo de clientes corporativos como clubes, casinos, centros de eventos, entre otros.

7.1.3.5. Financieras

Diligenciar diariamente la Planilla Diaria de Caja, dentro de las dos primeras horas de labores, teniendo en cuenta:

-Que la totalidad de los dineros se deben consignar en el banco Davivienda en Paloquemao y en el banco de Bogotá, en el norte.

-Que en lo posible no se deben recibir cheques post fechados

-Que no se reciban cheques de clientes que reiteradamente han tenido problemas de devolución de cheques.

-Que se reciba en dinero en efectivo las ventas efectuadas a clientes con problemas de cartera morosa o que no tienen una frecuencia permanente en sus compras.

-Que dicha planilla se soporte con la totalidad de los anexos contables, tributarios y financieros, de tal manera que permita elaborar su trabajo a la Auxiliar Administrativa y Contable.

-Que se evite la realización de gastos diarios con los dineros de las ventas diarias.

-Que se evite el pago a proveedores en efectivo, para lo cual se requerirá de la información de cada uno de ellos para realizar los pagos con transferencias bancarias.

-Cumplir con el objetivo del negocio, el cual es que cada vez las ventas a crédito no superen el 30% de las ventas diarias, que no se realicen pagos por ningún concepto en efectivo, que no se reciban cheques post fechados y que la totalidad de los recaudos diarios sea consignado a más tardas en la mañana del día hábil siguiente.

7.1.4. Supervisión

| |
|------------------------------------|
| Supervisado por: |
| Comité Gerencial – Junta Directiva |

7.1.5. Condiciones del trabajo

| | |
|---------------------|--|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en la oficina del Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:00am a 04:30pm y domingos y festivos de 06:00 a.m. al fin de la jornada, con una hora de almuerzo. |

7.2. GERENTE PALOQUEMAO

7.2.1. Identificación del cargo

| | |
|--------------------------|---------------------------------|
| FECHA: | 18 de Noviembre de 2014 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Gerente Paloquemao |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Dirección General |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Universitaria - Especialización |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Junta Directiva |

7.2.2. Resumen del cargo

Gestión Gerencial aplicando competencias, destrezas, experiencias y calidades humanas, para el ejercicio pleno de responsabilidades en cada una de las áreas de operación de la empresa, logrando siempre los mejores resultados en eficiencia, eficacia y economía, que repercutirán en crecimiento organizado y sostenido de la empresa.

7.2.3. Funciones del cargo

7.2.3.1 Administrativas

Solicitar la requisición de personal a la Coordinadora Administrativa Financiera, para efectos de la consecución de recurso humano para suplir vacantes y para incrementar la planta de personal, de acuerdo a lo autorizado por el Comité Gerencial, de tal manera que se permita ingresar personal a laborar, siempre y cuando cumpla con los requisitos de contratación laboral y aseguramiento.

Velar porque la empresa siempre cuente con el mínimo recurso humano para el desarrollo de las actividades de operación, administrativas – financieras, de distribución, comerciales en punto y de control interno, a diario.

Velar porque el recurso humano dispuesto para su labor, cumpla los requisitos exigidos por las normas legales vigentes, relacionadas con la manipulación de alimentos, lo cual se demostrará con el carné de manipulación de alimentos vigente.

Velar porque el recurso humano dispuesto para su labor, esté debidamente capacitado en aspectos relacionados con manipulación de alimentos, administración de inventarios, empaque y embalado de alimentos, aseo de áreas y equipos de operación, adecuación de neveras, uso de equipos, servicio y atención a clientes, aseo personal, seguridad industrial, entre otros.

Velar porque el recurso humano dispuesto para su labor, cumpla las funciones asignadas y los parámetros de cumplimiento establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo, de manera eficiente y efectiva.

Velar porque se incentive y/o sancione el recurso humano dispuesto para su labor, de acuerdo a la medición de indicadores periódicos, y a la formación o proyección que se identifique sobre cada una de las personas que lo conforman.

Advertir sobre necesidades, cambios, adiciones o eliminación de cargos o responsabilidades, siempre procurando los mejores resultados en cada una de las áreas de responsabilidad.

Mantener control y disposición de los insumos necesarios para la operación diaria, tales como material de empaque, papelería, elementos de aseo y cafetería, dotaciones de personal, elementos y equipo de oficina y medios y equipo de transporte en perfecto estado y cumpliendo los requerimientos legales.

Velar porque a diario se efectúen las labores de Control Interno, de tal manera que sea enterado de las situaciones que se detecten, relacionadas con faltantes, mermas por encima de los parámetros establecidos, recargos, tiempo ocioso, descuadres, robos y cualquier otra situación que repercuta negativamente en la operación diaria de la empresa, en rentabilidad o en riesgos inminentes.

Velar por la salvaguarda de la información que reposa en cada uno de los computadores bajo su responsabilidad.

7.2.3.2. Inventarios

Velar porque la disposición de los inventarios y el orden en el cuarto frío de almacenamiento, mantenga los parámetros establecidos que permitan facilidad de maniobra, de control y de rotación.

Atender los informes de inventarios aleatorios diarios, que presente la Auxiliar Administrativa, la Coordinadora Administrativa y Financiera o las personas externas que tengan bajo su responsabilidad dicho control.

Solucionar las recomendaciones que efectúe la Auxiliar Administrativa, la Coordinadora Administrativa y Financiera o las personas externas que tengan bajo su responsabilidad el velar por el adecuado control y operación de los inventarios. Responder por faltantes de inventarios, producidos por pérdidas, mermas, daños que se detecten en los inventarios aleatorios diarios o el general mensual.

Efectuar los pedidos semanales al Norte, teniendo en cuenta las existencias, sus necesidades, las proyecciones de venta calculadas y el espacio físico, elaborando y firmando las respectivas requisiciones.

Velar porque las paredes, techos, pisos y la estructura y entrepaños del cuarto frío, mantenga siempre las condiciones mínimas de uso para la debida operación de los inventarios.

Velar porque las personas que accedan o ingresen a los cuartos fríos, sean las autorizadas únicamente.

Velar porque se efectúe adecuada rotación de cada una de las referencias de inventario, asegurando siempre que las existencias coincidan con las de mayor fecha de vencimiento y no al contrario.

Velar porque las condiciones de empaque, etiquetado, almacenamiento y embalado de cada una de las referencias de inventario, cumpla con las especificaciones requeridas en materia sanitaria y de higiene, de acuerdo con las normas legales vigentes y/o las recomendaciones efectuadas por las entidades de control.

7.2.3.3. Operativas

Responder por el adecuado manejo de los cuartos fríos, teniendo en cuenta su presentación, controles de acceso de personal autorizado, disposición de productos y agilidad de la operación.

Llevar el registro diario, manual para el año 2014 y en el sistema de información a partir de enero de 2015, de cada uno de los pedidos de los clientes, para efectos de su preparación por parte de las personas responsables y la elaboración de la respectiva remisión y/o factura de venta.

Adecuar las rutas para la entrega de pedidos, de los clientes actuales cuya ubicación geográfica estén al sur de la calle 80.

Efectuar comunicados a los clientes, de tal manera que se logre la aceptación y cumplimiento de las políticas de horas de pedido versus los horarios de entregas de los mismos, evitando que la operación diaria se vea truncada o se afecte por tener que atender pedidos de clientes indisciplinados.

Garantizar que la totalidad de los pedidos diarios se verifiquen, teniendo en cuenta que la información sea la misma entre el pedido y la remisión y/o factura.

Garantizar que cada uno de los pedidos tenga un sello de seguridad o cualquier otro control que permita asegurar que sólo el cliente sea quien abra y constate su pedido.

Llevar una estricta planeación y control de las rutas diarias, de tal manera que garantice economía, eficiencia y eficacia, en la labor de entrega, evitando desgastes y costos adicionales actuales.

Ubicar los restaurantes y/o clientes, en un mapa de la ciudad de Bogotá, ubicados al sur de la calle 80, teniendo en cuenta la distinción de colores para:

- Los restaurantes o negocios de un mismo cliente
- El cliente actual
- Los clientes que alguna vez tuvo la empresa
- Los clientes potenciales, referidos por clientes actuales o particulares
- Clubes, casinos de grandes empresas, etc.

Responder por el control en el uso de combustible, parqueaderos, mantenimiento y legales (SOAT y Revisión Técnico mecánica) de la flota y equipo de transporte. Velar por el control de tiempos y movimientos en los desplazamientos de los domiciliarios, diariamente.

7.2.3.4. Comerciales

Mantener en estricto orden, aseo, limpieza y excelente presentación cada uno de los elementos necesarios para realizar las ventas tanto en el punto de venta como a domicilio, tales como vitrinas, neveras, instalaciones físicas, ayuda ventas, equipo de transporte, presentación del personal, etc.

Mantener evaluación permanente de cada uno de los clientes, teniendo en cuenta las ventas, el cumplimiento en pagos, la frecuencia de venta, el cumplimiento de políticas establecidas para los pedidos, la cantidad de productos comprados, fidelidad, reciprocidad, proyección de crecimiento, actualización de documentos, entre otros.

Mantener acercamiento permanente con cada uno de los clientes, a través de visitas personales, comunicación escrita o telefónica y eventos, entre otros, de tal manera que se logre caracterizar a cada uno de ellos, para estar atentos a satisfacer sus necesidades de productos o servicios o anticiparse a despertar la necesidad de unos y otros.

Velar porque cada uno de los clientes, formalicen su documentación legal y/o financiera de tal manera que se cumpla con el lleno de los requisitos establecidos por la empresa y por las leyes contables y tributarias colombianas.

Visitar personalmente a cada uno de los clientes con situaciones de mora en sus pagos o con irregularidad en la frecuencia de compra, de tal manera que se logren mejores resultados en el recaudo y/o en la venta.

Hacer firmar pagarés y/o letras de cambio a los clientes que presenten situaciones de cartera morosa, de tal manera que se cuente con un adecuado respaldo legal para posibles procesos de cobro coactivo.

Cumplir con lo establecido por la Junta Directiva de la Empresa, o por lo recomendado por los asesores de la misma, en relación con la no venta a crédito o la cancelación de ventas a clientes con problemas de mora o de utilización de prácticas comerciales o gerenciales que conlleven daño para la empresa.

Ejecutar los planes comerciales y de expansión, dentro de los tiempos establecidos que se establezcan por el Comité Gerencial de la empresa, de tal manera que se logren las metas comerciales y de recaudo.

Motivar al personal domiciliario y de mostrador para que se logren los resultados de servicio y de venta y mantener los incentivos sobre venta o penetración de mercado, establecidos por el Comité Gerencial de la empresa.

Proponer los presupuestos de ventas y recaudo a cumplirse para cada uno de los meses.

Estar atentos a proponer nuevas estrategias comerciales o atención directo de clientes corporativos como clubes, casinos, centros de eventos, entre otros.

7.2.3.5. Financieras

Diligenciar diariamente la Planilla Diaria de Caja, dentro de las dos primeras horas de labores, teniendo en cuenta:

-Que la totalidad de los dineros se deben consignar en el banco Davivienda en

-Paloquemao y en el banco de Bogotá, en el norte.

-Que en lo posible no se deben recibir cheques post fechados

-Que no se reciban cheques de clientes que reiteradamente han tenido problemas de devolución de cheques.

-Que se reciba en dinero en efectivo las ventas efectuadas a clientes con problemas de cartera morosa o que no tienen una frecuencia permanente en sus compras.

-Que dicha planilla se soporte con la totalidad de los anexos contables, tributarios y financieros, de tal manera que permita elaborar su trabajo a la Auxiliar Administrativa y Contable.

-Que se evite la realización de gastos diarios con los dineros de las ventas diarias.

-Que se evite el pago a proveedores en efectivo, para lo cual se requerirá de la información de cada uno de ellos para realizar los pagos con transferencias bancarias.

-Cumplir con el objetivo del negocio, el cual es que cada vez las ventas a crédito no superen el 30% de las ventas diarias, que no se realicen pagos por ningún concepto en efectivo, que no se reciban cheques post fechados y que la totalidad de los recaudos diarios sea consignado a más tardas en la mañana del día hábil siguiente.

7.2.4. Supervisión

| |
|------------------------------------|
| Supervisado por: |
| Comité Gerencial – Junta Directiva |

7.2.5. Condiciones del trabajo

| | |
|---------------------|--|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en la oficina del Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:00am a 04:30pm y domingos y festivos de 06:00 a.m. al fin de la jornada, con una hora de almuerzo. |

7.3. ASISTENTE DE CONTABILIDAD

7.3.1. Identificación del cargo

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| FECHA: | 18 de Noviembre de 2014 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Asistente de Contabilidad |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Paloquemao |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Tecnológico – Universidad |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Gerente Norte |

7.3.2. Resumen del cargo

Gestión administrativa, financiera, contable y legal, dirigida a garantizar el registro, análisis y conciliación diaria de las operaciones o transacciones de cada una de las sedes de operación de la empresa y la producción de los informes con la oportunidad establecida para la adecuada toma de decisiones, y la organización de los pagos y traslados por transferencia bancaria a proveedores.

7.3.3. Funciones del cargo

7.3.3.1 Administrativas

Diariamente efectuar las verificaciones y autorizaciones del caso señaladas en el procedimiento de compras, adjunto.

Realizar inventarios aleatorios diarios en la sede Norte en el formato establecido para ello e informar a su jefe inmediato, sobre las anomalías presentadas, de tal manera que se efectúen los correctivos del caso, pronta y efectivamente.

Semanalmente, el primer día hábil de la semana, efectuar inventario de las neveras en el formato establecido para ello e informar a su jefe inmediato sobre las necesidades de producto, adecuación de producto o mejor utilización del espacio de las mismas.

Mensualmente, el último día calendario del mes o el primer día calendario del mes siguiente a más tardar, se deberá planear y efectuar la toma física de los inventarios del cuarto frío y las neveras, en el formato establecido para ello y deberá informar a su jefe inmediato y al grupo asesor, de las diferencias y las justificaciones, ajustes y responsabilidades de las mismas.

7.3.3.2. Comerciales

Verificar los pedidos diarios y elaborar las respectivas facturas por el sistema de información Word Office.

7.3.3.3. Financieras

Revisar diariamente la Planilla Diaria de Caja de la sede Norte, verificando en la misma y en sus soportes lo siguiente:

Que la totalidad de los dineros se deben consignar en el banco Davivienda en Paloquehao y en el banco de Bogotá, en el norte.

Que en lo posible no se deben recibir cheques post fechados

Que no se reciban cheques de clientes que reiteradamente han tenido problemas de devolución de cheques.

Que se reciba en dinero en efectivo las ventas efectuadas a clientes con problemas de cartera morosa o que no tienen una frecuencia permanente en sus compras.

Que dicha planilla se soporte con la totalidad de los anexos contables, tributarios y financieros, de tal manera que permita elaborar su trabajo a la Auxiliar Administrativa y Contable.

Que se evite la realización de gastos diarios con los dineros de las ventas diarias.
Que se evite el pago a proveedores en efectivo, para lo cual se requerirá de la información de cada uno de ellos para realizar los pagos con transferencias bancarias.

Revisar la totalidad de la información, verificando en su análisis:

- El estricto orden consecutivo de los documentos contables
- Las sumas, multiplicaciones, restas y cálculos de impuestos y totales de la totalidad de las facturas y remisiones.
- La efectividad del recaudo, de acuerdo con las metas que se dan diariamente.
- La cartera nueva generada con remisiones, facturas y ventas de mostrador.
- Los casos en los cuales haya abonos de facturas y/o remisiones
- Los casos en los cuales haya devoluciones de producto o cruces de pedidos, para determinar los ajustes contables del caso y/o de inventario.
- Realizar arqueos aleatorios a la caja de ventas de mostrador.

7.3.3.4. Contables

Registrar diariamente los gastos de caja menor, de caja de transportistas, de pagos a proveedores y además terceros, recaudos de cartera de títulos valores y demás transacciones que el Auxiliar Administrativo y Contable NO realice diariamente en Paloquemao.

Verificar el registro diario de cada una de las transacciones contables de cada una de las sedes, por centros de costos, en el software contable y administrativo Word Office.

Efectuar diariamente los análisis y conciliaciones contables de caja, bancos, cartera, inventarios, proveedores, obligaciones bancarias, de impuestos y de salarios.

Atender las recomendaciones de los asesores externos, en relación con la definición de los centros de costos y la imputación contable de cada una de las transacciones.

Participar activamente en la sistematización de las sedes norte y paloquemao y cada una de las cajas de mostrador de la empresa, con el software contable World Office.

Aportar mejoras que permitan agilizar los procesos administrativos, financieros, de tesorería, contables y operacionales, los cuales repercutirán en ahorro de tiempo y dinero para la empresa.

Producir semanalmente un reporte de cartera, inventarios y cuentas por pagar proveedores, con destino a los gerentes de Paloquemao, Norte y asesores externos.

Producir mensualmente la información contable y financiera con destino a los asesores externos, de tal manera que permita la verificación de cada una de las cuentas contables, tributarias y financieras, para asegurar que dicha información es fiel a la totalidad de las transacciones efectuadas y que permita a su vez la elaboración de informes mensuales y declaraciones tributarias a que haya lugar.

7.3.4. Supervisión

| |
|--------------------|
| Supervisado por: |
| Gerente Paloquemao |

7.3.5. Condiciones del trabajo

| | |
|---------------------|--|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en la oficina del Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:00am a 04:30pm y domingos y festivos, dependiendo de la necesidad, de 06:00 a.m. al fin de la jornada, con una hora de almuerzo. |

7.4. ASISTENTE DE OPERACIONES

7.4.1. Identificación del cargo

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| FECHA: | 18 de Noviembre de 2014 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Asistente de Operaciones |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Paloquemao |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Técnico – Universidad |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Gerente Paloquemao |

7.4.2. Resumen del cargo

Gestión operativa, comercial y de control dirigida a garantizar el aseguramiento del proceso completo de recepción, organización, despacho de los pedidos de los clientes, y el control de las existencias de inventarios en neveras y cuarto frío, cumpliendo y haciendo cumplir los indicadores definidos para esta área.

7.4.3. Funciones del cargo

7.4.3.1. Inventarios

Mantener la disposición de los inventarios y el orden en el cuarto frío de almacenamiento, dentro de los parámetros establecidos que permitan facilidad de maniobra, de control y de rotación de los mismos.

Dar respuesta a las inquietudes que sobre los informes de inventarios aleatorios diarios, que presente su jefe inmediato, la Auxiliar Administrativa, la Coordinadora Administrativa y Financiera o las personas externas que tengan bajo su responsabilidad dicho control.

Atender las recomendaciones que efectúe su Jefe inmediato, la Auxiliar Administrativa, la Coordinadora Administrativa y Financiera o las personas externas que tengan bajo su responsabilidad el velar por el adecuado control y operación de los inventarios.

Responder por faltantes de inventarios, producidos por pérdidas o descuadres, los cuales se compruebe la falta de atención y control en la recepción, los despachos y/o las devoluciones de inventarios.

Dar información fidedigna de los saldos de inventarios en neveras y cuarto frío, de tal manera que permita a su jefe inmediato, efectuar los pedidos semanales al Norte, teniendo en cuenta las existencias, sus necesidades, las proyecciones de

venta calculadas y el espacio físico, elaborando y firmando las respectivas requisiciones.

Velar porque las personas que accedan o ingresen a los cuartos fríos, sean las autorizadas únicamente.

Velar porque se efectúe adecuada rotación de cada una de las referencias de inventario, asegurando siempre que las existencias coincidan con las de mayor fecha de vencimiento y no al contrario.

7.4.3.2. Operativas

Estar atento para que se dé adecuado manejo de los cuartos fríos, teniendo en cuenta su presentación, controles de acceso de personal autorizado, disposición de productos y agilidad de la operación.

Llevar el registro diario, en el sistema de información a partir de enero de 2016, de cada uno de los pedidos de los clientes, para efectos de su preparación por parte de las personas responsables y la elaboración de la respectiva remisión y/o factura de venta.

Verificar que la totalidad de los pedidos se efectúen dentro de los horarios establecidos por la empresa, para corresponder con las entregas diarias o del día siguiente y velar porque se preparen de manera oportuna y eficaz, teniendo en cuenta que coincida lo pedido con lo facturado y/o remisionado, a cada uno de los clientes.

Garantizar que cada uno de los pedidos tenga un sello de seguridad o cualquier otro control que permita asegurar que sólo el cliente sea quien abra y constate su pedido.

Mantener actualizado el mapa de ubicación de los restaurantes y/o clientes, ubicados al sur de la calle 90, teniendo en cuenta la distinción de colores para:

- Los restaurantes o negocios de un mismo cliente
- Principales Clientes por Vr Ventas, Rentabilidad, Pago Contado.
- Clientes con problemas de cartera riesgosa
- Los clientes actuales
- Los clientes que alguna vez tuvo la empresa
- Los clientes potenciales, referidos por empleados, clientes o particulares
- Clubes, casinos de grandes empresas, etc.
- Disposición de rutas fijas y variables

Visar la totalidad de las Facturas de Venta y los Pedidos elaborados para cada cliente, en señal de que las cantidades solicitadas han sido las preparadas para entregar y las facturadas en las cantidades y referencias exactas.

Verificar los casos en los que hay faltantes de mercancía al momento de las entregas o devoluciones efectuadas por clientes, señalando diferencias en calidad, precio, cantidad u horario, para constatar con los clientes y llevar los registros de rigor.

Verificar con llamadas directas a los clientes, aquellos casos en que haya devolución de producto, abono de facturas o no pago de las mismas, informando de manera inmediata a la Coordinadora de Calidad y Producción, sobre lo analizado.

Velar por el control de tiempos y movimientos en los desplazamientos de los domiciliarios, diariamente.

7.4.3.3. Comerciales

Llevar registros diarios que permitan hacer una evaluación permanente de cada uno de los clientes, teniendo en cuenta las ventas, el cumplimiento en pagos, la frecuencia de venta, el cumplimiento de políticas establecidas para los pedidos, la cantidad de productos comprados, fidelidad, reciprocidad, proyección de crecimiento, actualización de documentos, entre otros.

Organizar agenda con clientes, de tal manera que el Gerente de Paloquemao, mantenga acercamiento permanente con cada uno de los clientes, a través de visitas personales, comunicación escrita o telefónica y eventos, entre otros, de tal manera que se logre caracterizar a cada uno de ellos, para estar atentos a satisfacer sus necesidades de productos o servicios o anticiparse a despertar la necesidad de unos y otros.

Lograr que cada uno de los clientes, formalicen su documentación legal y/o financiera de tal manera que se cumpla con el lleno de los requisitos establecidos por la empresa y por las leyes contables y tributarias colombianas.

7.4.3.4. Financieras

Implementar indicadores para la medición diaria de los tiempos y movimientos de las distintas rutas que se lleven a cabo, teniendo en cuenta:

- Horarios de desplazamiento
- Cantidades a entregar
- Densidad de la ruta
- Repeticiones de viajes al mismo cliente
- Estado de motos y vehículo
- Buen uso de los bienes por parte de los domiciliarios

Garantizar que el estado diario de flota y equipo de transporte, sea el óptimo de tal manera que se eliminen posibles costos por varadas o paras obligatorias, teniendo en cuenta:

- Mantenimiento preventivo debidamente planeado y presupuestado
- Uso dado por el operario
- Lugar donde pernoctan las motos y vehículos
- Estado general de llantas, motor, luces, etc.
- Documentación obligatoria al día, como licencias de conducción, seguro obligatorio SOAT, revisión técnico mecánica.
- Cuarto frío en funcionamiento y demás obligaciones de salud e higiene para el transporte de alimentos.

Definir y proponer diseño y características para la cava de alimentos en la moto, de tal manera que mejoremos la logística y presentación actual, siempre en cumplimiento de los lineamientos legales en materia de sanidad e higiene.

Para el cumplimiento de las labores asignadas, se recomienda conocer en el menor tiempo posible lo inherente a:

- Manejo del Excel
- Manejo del proceso de facturación en el sistema Word Office
- Clientes, nombres de dueños y sus establecimientos de comercio, frecuencia y cantidad de pedidos, costumbres que generan indisciplina en pedidos y entregas.
- Rutas utilizadas por nuestros domiciliarios
- Tiempos de recorrido entre cliente y cliente de las rutas establecidas
- Logística para el cobro diario de cartera y la medición de los resultados por parte de los Domiciliarios.
- Costos en que se incurre por concepto de combustible, parqueadero, mantenimientos, etc.

7.4.4. Supervisión

| |
|--------------------|
| Supervisado por: |
| Gerente Paloquemao |

7.4.5. Condiciones del trabajo

| | |
|---------------------|--|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en la oficina del Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:00am a 04:30pm y cuando sea necesario, los domingos y festivos de 06:00 a.m. al fin de la jornada, con una hora de almuerzo. |

7.5. Auxiliar Administrativa

7.5.1. Identificación del cargo

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| FECHA: | 18 de Noviembre de 2014 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Auxiliar Administrativa |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Paloquemao |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Técnico – Universidad |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Gerente Paloquemao |

7.5.2. Resumen del cargo

Gestión administrativa, contable y legal, dirigida a garantizar que los soportes, las transacciones y las aplicaciones de las cuentas que reporta diariamente la sede de Paloquemao, estén completas, veraces, fidedignas y oportunas, para el inmediato registro de las mismas y la adecuada toma de decisiones.

7.5.3. Funciones del cargo

7.5.3.1. Inventarios

Realizar inventarios aleatorios diarios en el formato establecido para ello e informar a su jefe inmediato, sobre las anomalías presentadas, de tal manera que se efectúen los correctivos del caso pronto y efectivamente.

Revisar diariamente el estado de aseo e higiene del personal, de las instalaciones físicas, de los lockers, de las neveras, del cuarto frío, de los vehículos y de los equipos, en el formato establecido para ello, e informar a su jefe inmediato sobre las anomalías halladas para la determinación de los correctivos o implementaciones necesarias que permitan estandarizar y asegurar los procesos de aseo, higiene y salubridad.

Semanalmente, el primer día hábil de la semana, efectuar inventario de las neveras en el formato establecido para ello e informar a su jefe inmediato sobre las necesidades de producto, adecuación de producto o mejor utilización del espacio de las mismas.

Mensualmente, el último día calendario del mes o el primer día calendario del mes siguiente a más tardar, se deberá planear y efectuar la toma física de los inventarios del cuarto frío y las neveras, en el formato establecido para ello y deberá informar a su jefe inmediato, a la Coordinadora Administrativa Financiera y

al grupo asesor, de las diferencias y las justificaciones, ajustes y responsabilidades de las mismas.

7.5.3.2. Comercial

Verificar los pedidos diarios y elaborar las respectivas facturas y/o remisiones, a mano durante el año 2014 y a partir de enero de 2015 por el sistema de información Word Office.

7.5.3.3. Financieras

Revisar diariamente la Planilla Diaria de Caja, verificando en la misma y en sus soportes lo siguiente:

Que la totalidad de los dineros se deben consignar en el banco Davivienda en Paloquemao y en el banco de Bogotá, en el norte.

Que en lo posible no se deben recibir cheques post fechados

Que no se reciban cheques de clientes que reiteradamente han tenido problemas de devolución de cheques.

Que se reciba en dinero en efectivo las ventas efectuadas a clientes con problemas de cartera morosa o que no tienen una frecuencia permanente en sus compras.

Que dicha planilla se soporte con la totalidad de los anexos contables, tributarios y financieros, de tal manera que permita elaborar su trabajo a la Auxiliar Administrativa y Contable.

Que se evite la realización de gastos diarios con los dineros de las ventas diarias.
Que se evite el pago a proveedores en efectivo, para lo cual se requerirá de la información de cada uno de ellos para realizar los pagos con transferencias bancarias.

Cumplir con el objetivo del negocio, el cual es que cada vez las ventas a crédito no superen el 30% de las ventas diarias, que no se realicen pagos por ningún concepto en efectivo, que no se reciban cheques post fechados y que la totalidad de los recaudos diarios sea consignado a más tardas en la mañana del día hábil siguiente.

- Revisar la totalidad de la información, verificando en su análisis:
- El estricto orden consecutivo de los documentos contables

- Las sumas, multiplicaciones, restas y cálculos de impuestos y totales de la totalidad de las facturas y remisiones.
- La efectividad del recaudo, de acuerdo con las metas que se dan diariamente.
- La cartera nueva generada con remisiones, facturas y ventas de mostrador.
- Los casos en los cuales haya abonos de facturas y/o remisiones
- Los casos en los cuales haya devoluciones de producto o cruces de pedidos, para determinar los ajustes contables del caso y/o de inventario.

Actualizar diariamente los registros de ventas, de cartera y de cuentas por pagar, en Excel durante el año 2014 y en el software contable y administrativo World Office, a partir de enero de 2015, y enviarlos antes del mediodía a los asesores, a la Coordinadora Administrativa Financiera y a los Gerentes de Paloquemao y Norte.

Actualizar diariamente la planilla de control de títulos valores, sumando los posibles cheques post fechados que lleguen diariamente y restando la consignación de los mismos que hayan sido efectivamente pagados por el banco respectivo y/o el pago en efectivo de dichos cheques o letras de cambio.

Enviar a la Coordinadora Administrativa Financiera, con la mayor frecuencia posible, las planillas diarias de caja, las facturas de proveedores, los reembolsos de caja menor y las planillas de control de gastos de la flota y equipo de transporte.

Responder por el adecuado manejo de la caja menor, teniendo en cuenta el procedimiento establecido para ella, realizar arqueos aleatorios a la caja de ventas de mostrador.

7.5.4. Supervisión

| |
|--------------------|
| Supervisado por: |
| Gerente Paloquemao |

7.5.5. Condiciones del trabajo

| | |
|---------------------|--|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en la oficina del Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:00am a 04:30pm y domingos y festivos, dependiendo de la necesidad, de 06:00 a.m. al fin de la jornada, con una hora de almuerzo. |

7.6. VENDEDOR – OPERARIO

7.6.1. Identificación del cargo

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| FECHA: | 01 de Noviembre de 2011 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Vendedor - Operario |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Dirección General |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Bachillerato-Tecnólogo |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Gerencia |
| | |

7.6.2. Resumen del cargo

Atención al cliente brindando un buen servicio, manejo de inventarios y pedidos manipulación y almacenamiento de alimentos, debe contar con Sentido de responsabilidad, Aceptación de autoridad, trabajo en equipo, orientación al servicio.

7.6.3. Funciones del cargo

- Alistamiento y cargue de los pedidos por cada factura de venta.
- Organizar y manejar los inventarios del cuarto frio.
- Procesar y empacar los productos del inventario.
- Recepción y almacenamiento de mercancías provenientes de los diferentes proveedores.
- Atender ventas por mostrador.
- Recibir dinero y entrega de cuentas a su jefe inmediato.
- Registrar e informar los movimientos del inventario.
- Informar en forma oportuna las fallas de los equipos y enseres necesarios para ejecutar su labor.
- Mantenimiento permanente de los inventarios, para lo cual debe estar atento de los productos faltantes e informar a su jefe inmediato.
- Despacho y traslado de la mercancía a mostrador.

-Aseo general de la bodega, hidrolavadora, pesquera y neveras, velando por su conservación.

-Mantener una impecable imagen personal (uso adecuado del uniforme, orden, disciplina, respeto).

-Organización de neveras manteniéndolas surtidas del producto para la venta.

-Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.

-Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

7.6.4. Supervisión

| |
|------------------|
| Supervisado por: |
| Gerencia |

7.6.5. Condiciones del trabajo

| | |
|---------------------|---|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en la oficina del Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:00am a 04:30pm, con una hora de almuerzo. |

7.7. DOMICILIARIO – TRANSPORTISTA

7.7.1. Identificación del cargo

| | |
|---------------------------------|------------------------------|
| FECHA: | 24 de Septiembre de 2015 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Domiciliario – Transportista |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Ventas |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Bachiller - Técnico |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Gerente Paloquemao |

7.7.2. Resumen del cargo

Gestión comercial cuya finalidad es la de disponer cada uno de los pedidos de clientes a diario, con el propósito de transportarlos hasta las instalaciones del cliente, cumpliendo las normas legales de movilidad y de higiene, de tal manera que los productos se entreguen dentro de los tiempos, cantidades y calidades acordadas y esperadas por el cliente.

7.7.3. Funciones del cargo

7.7.3.1. Operativas

Llegar al puesto de trabajo con la anticipación del caso, de tal manera que al momento de registrar su ingreso a la Empresa, esté debidamente uniformado y presentado para el desarrollo de su labor diaria.

Cambiarse, haciendo uso adecuado de la dotación (overol, cubrimiento cabeza, guantes, botas, chaqueta y tapabocas). Las pertenencias personales deben ir al lockers dispuesto para tal fin.

Realizar las actividades de aseo y orden, de acuerdo con las instrucciones en cuanto a insumos a utilizar y forma de hacerlo establecidas por el Departamento de Calidad, en los horarios definidos por su Jefe inmediato en la programación de labores semanales, teniendo en cuenta que debe barrer y lavar pisos, limpiar el polvo de todas las superficies, organizar áreas de botas y chaquetas, de empaque, de insumos químicos, limpieza de sifones, del lockers de alimentos, tableros eléctricos, canaletas de cableado, paredes externas de cuarto frio, estantería metálica de insumos, lockers personal, áreas de almacenamiento de canastilla, neveras de icopor y elementos de aseo.

En relación con el alistamiento del vehículo asignado para su labor, tener en cuenta hacer las siguientes rutinas de aseo, en máximo 10 minutos:

-Retirar manualmente todos los residuos sólidos.

-Con escoba suave, retirar todas las partículas de suciedad y polvo de las superficies.

-Pre enjuague con agua.

-Aplicar solución jabonosa y restregar.

-Enjuagar muy bien todas las superficies.

-Realizar inspección visual del vehículo, en caso de evidenciar cualquier tipo de suciedad repetir los dos anteriores pasos.

-Desinfectar por método de aspersión.

-Verificar cada uno de los pedidos alistados por los supernumerarios, teniendo en cuenta que las cantidades, calidades y presentación correspondan a las cantidades, calidades y presentación alistadas por los supernumerarios.

-Disponer, en el vehículo asignado para su labor diaria, los pedidos alistados, teniendo en cuenta lo siguiente:

-Que la cantidad de producto según la ruta asignada, no supere los límites de peso y espesor, que pudieran llegar a afectar la seguridad física del Domiciliario y la de terceros, como también las condiciones mecánicas del vehículo asignado. Que la disposición de los productos esté adecuadamente organizada, de tal manera que permita agilidad, eficiencia y eficacia al momento de las respectivas entregas.

-Que se cumpla con el recorrido, según la ruta asignada, evitando desplazamientos no programados o diligencias personales, ocasionando atrasos, costos adicionales y mayor exposición al riesgo.

7.7.3.2. Comerciales

Al momento de las entregas con cada uno de los clientes programados, según la ruta asignada, tener en cuenta lo siguiente:

- Mantener excelente presentación personal y velar porque la presentación de la mercancía y del vehículo asignado, correspondan a los mejores parámetros de aseo, higiene, organización y pulcritud.

- Mantener excelente disposición para saludar, efectuar la entrega de producto, hacer firmar la factura de venta o documentos administrativos que respalden la entrega, los recaudos de dinero y/o las posibles devoluciones, en especial teniendo en cuenta lo siguiente:

- Abrir el pedido, que debe ir sellado, en presencia de la persona encargada de recibir el pedido por parte del cliente.

- Hacer entrega del pedido producto por producto verificando pesos y cantidades correspondientes a la factura de compra.

- Hacer firmar y sellar la factura por la persona encargada para tal fin por parte del cliente. Si es el caso, cancelar las facturas tanto la del cliente como la copia que queda para la empresa, incluyendo la fecha en que se realiza dicha cancelación. Estar atentos a recibir las SQR, Sugerencias, Quejas y Reclamos, que pudiera hacer el Cliente, con el propósito de trasladarlos a su Jefe Inmediato

- Estar siempre atentos a Identificar oportunidades de mejora, oportunidades para incrementar las ventas o posibles amenazas o problemas que pudieran estar afectando la disminución en las ventas o retiro posible pérdida del Cliente.

- Diligenciar la planilla de ruta con la totalidad de datos solicitados, en particular hora de llegada y salida y el kilometraje.

- Durante el recorrido de la ruta asignada, estar atentos a identificar posibles nuevos clientes, recopilar datos, entregárselos a su Jefe Inmediato para que sean registrados en la planilla de Clientes Potenciales.

7.7.3.3. Financieras

Efectuar las labores diarias de cobro de cartera, teniendo en cuenta el siguiente protocolo:

-Asegurarse de que antes de salir cuenta con los implementos necesarios para realizar la labor de recaudo de dinero, tales como Facturas de Venta, Sello, Esfero, Datafono, etc.

-Al llegar, anunciarse y preguntar por la persona encargada de realizar los pagos, en representación del Cliente.

-Una vez ha recibido el dinero correspondiente al pago de la o las facturas de venta acordadas, bien sea en cheque, efectivo o tarjeta débito o crédito, colocar sello de cancelado y fecha en las facturas de venta.

-En caso de no recibir el dinero correspondiente al pago de las facturas de venta acordadas, se realizará una conversación con el Cliente en la que se persuada sobre la importancia del cumplimiento en los pagos para evitar que se afecte negativamente su imagen comercial en Promar.

-Para el cumplimiento de las labores asignadas, se recomienda conocer en el menor tiempo posible lo inherente a:

-Manipulación de alimentos, en particular pescados y mariscos.

-Clases, calidades y usos de los pescados y mariscos que maneja la empresa.

-Empaque de productos

-Identificación de clientes

-Rutas de acceso

-Frecuencia y costumbres de venta y de pago de Clientes

-Qué frecuencia hay en el punto de ventas

7.7.4. Supervisión

| |
|--------------------------|
| Supervisado por: |
| Asistente de Operaciones |

7.7.5. Condiciones del trabajo

| | |
|----------------------------|--|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en el Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:15 a.m. a 02:30 p.m. y cuando sea necesario, los domingos y festivos de 06:30 a.m. al fin de la jornada, con una hora de almuerzo. |

7.8. SUPERNUMERARIO

7.8.1. Identificación del cargo

| | |
|---------------------------------|--------------------------|
| FECHA: | 24 de Septiembre de 2015 |
| NOMBRE DEL CARGO: | Supernumerario |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | Paloquemao |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | Bachiller - Técnico |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | Gerente Paloquemao |

7.8.2. Resumen del cargo

Gestión operativa, dirigida a efectuar el alistamiento diario de cada uno de los pedidos efectuados de clientes, con el propósito de garantizar que las entregas de dichas mercancías se efectúen con los mejores indicadores en calidad, totalidad y oportunidad, como también apoyarán las labores de cargue y descargue de productos y al aseo e higiene diarias, de acuerdo con la programación efectuada por el Departamento de Calidad y/o por su jefe inmediato.

7.8.3. Funciones del cargo

7.8.3.1. Operativas

Llegar al puesto de trabajo con la anticipación del caso, de tal manera que al momento de registrar su ingreso a la Empresa, esté debidamente uniformado y presentado para el desarrollo de su labor diaria.

Cambiarse, haciendo uso adecuado de la dotación (overol, cubrimiento cabeza, guantes, botas, chaqueta y tapabocas). Las pertenencias personales deben ir al lockers dispuesto para tal fin.

Realizar las actividades de aseo y orden, de acuerdo con las instrucciones en cuanto a insumos a utilizar y forma de hacerlo establecidas por el Departamento de Calidad, en los horarios definidos por su Jefe inmediato en la programación de labores semanales, teniendo en cuenta que debe barrer y lavar pisos, limpiar el polvo de todas las superficies, organizar áreas de botas y chaquetas, de empaque, de insumos químicos, limpieza de sifones, del lockers de alimentos, tableros eléctricos, canaletas de cableado, paredes externas de cuarto frio, estantería metálica de insumos, lockers personal, áreas de almacenamiento de canastilla, neveras de icopor y elementos de aseo.

Alistar cada uno de los pedidos verificados y elaborados por el Asistente de Operaciones, de acuerdo a las características y cantidades solicitadas, cumpliendo con las normas de BPM.

Informar al Asistente de Operaciones, una vez se termine de alistar cada uno de los pedidos diarios, para que realice la respectiva verificación y empaque.

Mantener atención permanente para informar a su Jefe inmediato, a dueños o asesores, cualquier clase de novedad en relación con daños en áreas, deterioros anormales de muebles, ruidos o novedades en equipos y herramientas, de tal manera que se advierta la solución de los mismos en el tiempo oportuno, evitando traumatismos o calificaciones adversas por los organismos de control.

Aportar mejores formas de hacer la labor o de empacar o disponer el producto que se aliste, siempre y cuando se logre mayor eficiencia y eficacia en dicha labor.

7.8.3.2. Inventarios

Mantener en estricto orden el cuarto frío de almacenamiento, teniendo especial atención en la ubicación de cada uno de los productos, en los espacios asignados para ellos.

Velar porque se efectúe la debida rotación de producto, teniendo en cuenta que se estén alistando a diario y de manera prioritaria los productos más antiguos o con fecha corta de vencimiento.

Verificar que las cantidades, condiciones de calidad y de empaque de productos que ingresan a diario, por concepto de traslado de la bodega del norte, de proveedores, de cuartos de enfriamiento o por devolución de clientes, correspondan a las cantidades indicadas en los documentos administrativos producidos para sustentar dichas transacciones.

Mantenerse vigilantes para informar cualquier novedad de deterioro, daño o pérdida de inventarios almacenados en cuartos fríos.

7.8.3.3. Comerciales

Mantener alerta siempre en lo referente a apoyar las labores de venta en vitrina de tal manera que se garantice el mejor servicio, agilidad y eficacia al momento de preparar o alistar pedidos o de satisfacer las necesidades de los clientes que transitan a diario por el punto de venta.

7.8.3.4. Financieras

Aportar ideas o propuestas de mejoramiento que permitan ahorrar esfuerzos físicos o de equipo, sin que esto afecte la operación, lo que traerá al largo beneficio económico para la empresa.

Para el cumplimiento de las labores asignadas, se recomienda conocer en el menor tiempo posible lo inherente a:

- Manipulación de alimentos, en particular pescados y mariscos.
- Clases, calidades y usos de los pescados y mariscos que maneja la empresa.

- Empaque de productos.

- Identificación de clientes que frecuentan el punto de venta.

7.7.4. Supervisión

| |
|--------------------|
| Supervisado por: |
| Gerente Paloquemao |

7.7.5. Condiciones del trabajo

| | |
|---------------------|--|
| Lugar físico: | El cargo es desarrollado en el Establecimiento de PROMAR, ubicada en la sede de Paloquemao, |
| Horario de trabajo: | El horario laboral es de lunes a sábado de 06:15 a.m. a 02:30 p.m. y cuando sea necesario, los domingos y festivos de 06:30 a.m. al fin de la jornada, con una hora de almuerzo. |

8. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la búsqueda de información se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias que permitieron el desarrollo del proyecto, por medio de entrevistas y cuestionarios, que se realizarán tanto al gerente de la empresa como a los empleados de la organización, para conocer los requerimientos específicos de cada uno de los puestos de trabajo.

Analizar y organizar la información recolectada anteriormente, con el fin de determinar cuáles son las necesidades, requerimientos, habilidades y conocimientos necesarios para que el desarrollo del puesto de trabajo sea lo mejor posible.

Elaborar una descripción final de cada uno de los cargos existente en la organización, con la información obtenida y analizada anteriormente, con el fin crear un formato donde se establezcan los criterios de selección y evaluación necesarios en cada cargo o puesto de trabajo.

9. CONCLUSIONES

- La elección del diseño situacional, para el desarrollo del diseño de los cargos se logró abarcar todas las posibles causas, que podrían causar errores en un futuro.
- Al crear el manual de cargos, se ha logrado una mayor eficiencia de los trabajadores dentro de la empresa.
- El recurso humano de la empresa, se siente más cómodo y tiene mayor disposición, para realizar sus tareas que se les adjudican según el puesto de trabajo, ya que ahora si saben que tienen q hacer y cuando lo deben hacer.
- Se ha mejorado el ambiente dentro de la empresa, por lo que ahora los empleados saben quiénes son sus jefes inmediatos, se redujo la carga para los gerentes los cuales cargaban con todos estos problemas y se agilizaron ciertos trámites por la misma razón.
- Se facilitó la selección de riesgos, que puede tener cada puesto de trabajo, gracias a que ahora se sabe cuáles son las actividades a realizar que cada uno de los puestos.

10. RECOMENDACIONES

- Los jefes inmediatos deben estar pendientes, de que cada empleado no haga tareas que lo corresponda o que no cumpla las suyas a cabalidad, según lo que dice el manual de puestos de trabajo.
- Si el jefe inmediato encuentra alguna inconsistencia en el desarrollo de las tareas de algún empleado, debe actuar de inmediato según las políticas de la empresa, para que esto no se convierta en un problema mayor a futuro.
- La duplicidad de tareas, es uno de los problemas que sigue existiendo dentro de la empresa, a pesar de que tienen en su poder un nuevo manual de puestos de trabajo, con el cual deben erradicar este problema por completa de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- BEER, M. *Gestion de los recursos humanos*. España : Ministerio del trabajo, 1989.
- BUSTILLO, C. La gestion de recursos humanos y la motivacion de la persona. *Revista capital humano*. 1994. Vol. 73, p. 17–28.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico : Mc Graw-Hill, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. 2008.
- DAVIS, K. y W. Wether. *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico, 1991.
- DESCRIPCIÓN, Análisis Y, EL, Elaborar, LAS, Perfil D E, MANUEL, C Pedro, AGÜERO, Zayas, ROSA, Ing, GRAVE, Maria and AVILA, De Peralta. La Función De La Organización Y El Especificaciones , La Matriz Para Competencias De Los Cargos U Ocupaciones. .
- DESSLER, Gary. *Administración de personal*. Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994.
- HÄCKER, W. *Selección de lecturas de psicología*. Habana, 1986.
- HAX, A. *Estrategia empresarial*. 1992.
- LIVY, B. *Job evaluation. A critical review*. Londres, 1975.
- LOUART, Perrie. *Gestion de los recursos humanos*. Barcelona : Gestion 2000, SA, 1994.
- PUCHOL, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*. España : Prespectiv, 1993.
- PUCHOL, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Perspectivas y prospectivas, 1994.
- QUINTANILLA, I. *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid, 1991.

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA

A continuación se muestra el formato de preguntas, usado para las entrevistas.

| CUESTIONARIO PARA DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO | |
|---|----------------------------------|
| Nombre: | _____ |
| Nombre del cargo: | _____ |
| Departamento: | _____ |
| Superior inmediato: | _____ |
| 1. Resumen de las labores: escriba con sus propias palabras lo que usted hace: | _____ _____ |
| 2. Calificaciones profesionales: relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo: | _____ _____ |
| 3. Equipos: relacione las maquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que forman parte de su trabajo: | _____ |
| 4. Responsabilidades: relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes: | _____ _____ |
| 5. Contactos: haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas: defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos o externos: | _____ _____ |
| 6. supervisión ejercida: ¿Su cargo exige supervisión de personas? Si () No (). Si la respuesta es Si, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa: | _____ _____ |
| 7. Supervisión recibida: ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior? () Frecuentemente () A veces () Raras veces () Nunca | _____ |
| 8. Decisiones: explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo: | _____ _____ |
| 9. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables: | _____ _____ |
| 9. Requisitos exigidos por el cargo: indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo: Escolaridad: _____ Experiencia: _____ Conocimientos específicos: _____ Habilidades: _____ | _____ _____ _____ _____ |
| 10. Información adicional: describa en seguida toda la información adicional no incluida en los ítemes anteriores: | _____ _____ |

ANEXO B: FORMATO DE DISEÑO DE CARGO

Formato para creación del cargo, en la empresa ROSA PERDOMO ORTIZ (PROMAR PRODUCTOS DEL MAR):

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|--------------------------|--|
| FECHA: | |
| NOMBRE DEL CARGO: | |
| ÁREA A LA QUE PERTENECE: | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA: | |
| CARGO DEL JEFE DIRECTO: | |

RESUMEN DEL CARGO

| |
|--|
| |
|--|

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Operativas

| |
|--|
| |
|--|

Inventarios

| |
|--|
| |
|--|

Comerciales

| |
|--|
| |
|--|

Financieras

| |
|--|
| |
|--|

SUPERVISIÓN

| |
|------------------|
| Supervisado por: |
| |

CONDICIONES DE TRABAJO

| | |
|---------------------|--|
| Lugar físico: | |
| Horario de trabajo: | |