



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

ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS

Marco Antonio José García García

Asesorado por el M.A. Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola

Guatemala, abril de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARCO ANTONIO JOSÉ GARCÍA GARCÍA

ASESORADO POR EL M.A. ING. MARCO VINICIO MONZÓN ARRIOLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL I	
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford de Hernández
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martinez
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 30 de enero de 2014.

Marco Antonio José García García

Guatemala, 28 de mayo de 2014

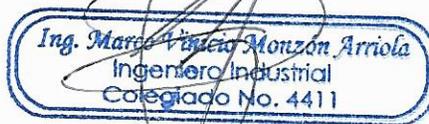
Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos

Ingeniero Urquizú;

Me dirijo a usted para informarle que el estudiante Marco Antonio José García García, de la carrera de Ingeniería Industrial quien se identifica con número de carné universitario 2006 – 19844, ha concluido el Trabajo de Graduación titulado: **“ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS”**.

Después de asesorar y efectuar las revisiones correspondientes, considero que dicho trabajo llena satisfactoriamente los requisitos existentes en la Facultad de Ingeniería, procediendo por este medio a su aprobación.

Agradeciendo su atención a la presente, me suscribo de usted.



M. A. Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
Asesor



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS**, presentado por el estudiante universitario **Marco Antonio José García García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO 6182

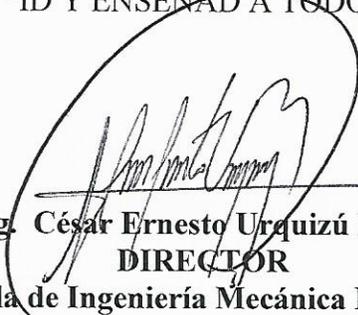
Guatemala, febrero de 2015.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS**, presentado por el estudiante universitario **Marco Antonio José García García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2015.

/mgp



DTG. 141.2015

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS**, presentado por el estudiante universitario: **Marco Antonio José García García**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Angel Roberto Sic García
Decano

Guatemala, 7 de abril de 2015



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme la fuerza y sabiduría necesaria para lograr este éxito alcanzado. Por guiarme y acompañarme cada día.
Mis padres	Marco Antonio García Córdova y Mirta Alicia García Gómez, a quienes quiero y admiro mucho. Por todo el apoyo, la educación y el amor que me han brindado siempre.
Mi hermana	Ligia Vanessa García García, por brindarme su apoyo incondicional.
Mis sobrinas	Kimberly Vanessa y Kiara Yamileth Cojulún García, por ser una luz en mi camino.
Mi familia	Tío, tías, primos, primas y padrinos, por su cariño y apoyo brindado.
Ing. Luis Felipe Urías	Por ser más que un amigo y un compañero durante este largo camino. Por siempre creer en mí y nunca perder la fe en mí.
Jorge Luis Alaya	Por estar en las buenas y en las malas y siempre brindarme su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS A

Mi asesor

M.A. Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola, por su tiempo y dedicación en la asesoría de este trabajo de graduación y por orientarme durante mi carrera.

Mis amigos

Juan David Ramos, Jorge Luis Alaya, Silvia Muralles, Lucía Pineda, Miriam Morales, Sergio Malín, Dodany Girón, Edwin Siguí, Guillermo Mijangos, Otto Castro, Carlos Peña, Marco Vinicio González, Karla Mis, Juan Carlos Jerez, Carolina González, Teresa Lutín, Andoni Paz, Allan Raxón, Fernando Segura, Virginia Coxaj, Óscar Chinchilla, Tania López, Ing. Luis Felipe Urías, Ing. Juan Carlos Molina, Ing. Luis Pedro Ortiz, Ing. Sergio Barrios e Inga. María Fernanda Valdez Ajiataz, por su cariño y apoyo durante la carrera.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme los conocimientos necesarios para ser un profesional.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Alma máter y casa de estudios que me inspiró a culminar mis estudios.

Empresa
Manufacturera

Por haberme permitido realizar el presente trabajo de graduación.

Inga. María José
Palomo

Por su tiempo, paciencia. Por brindarme su conocimientos y asesoramiento en este trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO	XI
OBJETIVOS.....	XIII
RESUMEN.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La Empresa	1
1.1.1. Ubicación	2
1.1.2. Historia de la empresa	3
1.1.3. Misión.....	5
1.1.4. Visión	5
1.1.5. Valores.....	6
1.1.6. Productos	6
1.1.6.1. Jugos naturales	7
1.1.6.2. Néctares	7
1.1.6.3. Bebidas energizantes	7
1.1.6.4. Té frío	7
1.1.7. Organización	8
1.1.7.1. Organigrama.....	8
1.1.7.2. Organigrama de la empresa.....	9
1.2. Puestos y funciones.....	10
1.2.1. Gerente general	10
1.2.2. Gerente de Producción	11
1.2.3. Jefe del Departamento de Maquinaria	11

1.2.4.	Jefe del Departamento de Servicio	12
1.2.5.	Gerente de Ventas	13
1.2.6.	Jefe de Mercadeo	14
1.2.7.	Jefe de Almacén	14
1.2.8.	Gerente financiero	15
1.2.9.	Jefe de Planificación y Mejora Continua	15
1.2.10.	Departamentos	16
1.3.	Bebidas y néctares	17
1.4.	Jornadas laborales	18
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	21
2.1.	Situación actual del Almacén de Materia Prima	21
2.1.1.	Jornadas de trabajo actuales en el Almacén de Materia Prima.....	21
2.2.	Recursos actuales	22
2.2.1.	Recurso humano.....	22
2.2.2.	Material y equipo.....	22
2.2.2.1.	Equipo de cómputo	22
2.2.2.2.	Mobiliario y equipo	23
2.2.2.3.	Radio de comunicación	24
2.2.2.4.	Equipo de seguridad	25
2.2.2.5.	Montacargas	26
2.2.2.6.	Tarimas	26
2.2.3.	Recursos financieros	27
2.3.	Organización del Almacén de Materia Prima	28
2.3.1.	Puestos del Almacén de Materia Prima	29
2.3.1.1.	Tipos de puestos en el Almacén de Materia Prima.....	29
2.3.1.1.1.	Administrativos.....	30

	2.3.1.1.2.	Operativos	30
	2.3.1.1.3.	Subcontratados	30
2.4.		Reclutamiento y selección de personal	31
2.5.		Análisis de puestos.....	31
2.6.		Inducción	32
2.7.		Evaluación de desempeño	33
	2.7.1.	Desventajas de no contar con sistema de evaluación de desempeño	33
2.8.		Cuestionario y resultados	33
3.		PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DEL ALMACÉN DE MATERIA PRIMA.....	39
3.1.		Análisis de puestos.....	39
	3.1.1.	Nombre de la organización	40
	3.1.2.	Clave del puesto.....	42
	3.1.3.	Nivel salarial.....	43
	3.1.4.	Relaciones de autoridad.....	43
	3.1.5.	Relaciones de trabajo.....	44
	3.1.6.	Categoría	45
	3.1.7.	Horario	45
	3.1.8.	Descripción genérica.....	46
	3.1.9.	Descripción específica	46
	3.1.10.	Conocimientos y habilidades requeridas.....	49
	3.1.11.	Escolaridad	53
	3.1.12.	Equipo	54
	3.1.13.	Idiomas adicionales.....	55
	3.1.14.	Experiencia	55
	3.1.15.	Responsabilidad.....	56
	3.1.16.	Condiciones de trabajo.....	57

3.1.17.	Riesgos de trabajo	59
3.1.18.	Esfuerzo físico	60
3.1.19.	Requisitos psicológicos.....	61
3.1.20.	Inteligencia.....	61
3.1.21.	Personalidad	63
3.1.22.	Intereses vocacionales	65
3.1.23.	Habilidades o aptitudes específicas.....	66
3.2.	Identificación de los puestos	72
3.3.	Desarrollo del cuestionario	73
3.4.	Análisis de la información para determinar los puestos	75
3.4.1.	Entrevista.....	76
3.4.2.	Observación directa	77
3.5.	Identificación del puesto	80
3.6.	Función principal	81
3.7.	Relaciones jerárquicas	81
3.8.	Responsabilidades y deberes	81
3.9.	Requisitos del puesto	81
3.10.	Condiciones de trabajo.....	82
3.11.	Nivel de esfuerzo.....	82
3.12.	Principales actividades.....	83
3.13.	Normas para la descripción de puesto	83
3.14.	Etapas en el análisis de puestos	84
3.14.1.	Planeación	85
3.14.2.	Preparación.....	86
3.14.3.	Ejecución	87
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	89
4.1.	Perfil del personal.....	89
4.2.	Descripción del puesto	89

4.3.	Competencias personales	90
4.3.1.	Actitudes	90
4.3.2.	Competencias genéricas.....	90
4.4.	Condiciones de trabajo	91
4.4.1.	Factores	91
4.4.2.	Riesgos	91
4.5.	Propósito del puesto	91
4.5.1.	Función principal del puesto -competencias-	91
4.5.2.	Conocimientos específicos.....	92
4.5.3.	Habilidades técnicas	92
4.5.4.	Información de referencia.....	92
4.5.5.	Medios y herramientas	92
4.5.6.	Relación con otros departamentos.....	92
4.5.7.	Indicadores de la función	93
4.5.8.	Producto.....	93
4.6.	Modelo del perfil por utilizar	93
4.7.	Perfiles administrativos	95
5.	MEJORA CONTINUA.....	105
5.1.	Evaluación de desempeño	105
5.1.1.	Método de evaluación a utilizar	105
5.1.1.1.	Método de investigación de campo	106
5.2.	Proceso de retroalimentación	113
5.2.1.	Al trabajador.....	114
5.2.1.1.	Reconocer logros	117
5.2.1.2.	Identificar resultados no deseados	117
5.2.2.	Jefatura	117
5.3.	Recomendaciones para el proceso de retroalimentación	118
5.4.	Proceso de sensibilización	118

5.5.	Proceso de retroalimentación al trabajador	119
5.6.	Ventajas competitivas	122
5.7.	Auditorias	122
5.7.1.	Internas	123
5.7.2.	Externas	124
5.8.	Formatos de control	125
5.8.1.	Formato de retroalimentación	127
5.8.2.	Formato para el plan de acción de mejora.....	128
5.8.3.	Formato de seguimiento	129
5.8.4.	Formato de auditoría.....	129
5.9.	Hacer que los empleados se sientan valiosos.....	130
5.10.	Limitaciones y vigencias.....	132
CONCLUSIONES		135
RECOMENDACIONES		137
BIBLIOGRAFÍA.....		139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Mapa de ubicación de plantas de producción	2
2.	Mapa de ubicación Empresa Manufacturera de Bebidas	3
3.	Organigrama de la empresa.....	9
4.	Equipo de computación.....	23
5.	Mobiliario y equipo	24
6.	Radio de comunicación	24
7.	Equipo de seguridad dentro de la empresa.....	25
8.	Montacargas	26
9.	Tarimas	27
10.	Organigrama del Almacén de Materia Prima	28
11.	¿Cuál es su puesto de trabajo?	35
12.	¿Conoce sus funciones?.....	35
13.	¿Sabe quién es su jefe inmediato?	36
14.	¿Conoce la organización del Almacén de Materia Prima?	36
15.	¿Conoce los requisitos que debe de tener su puesto de trabajo?	37
16.	Situaciones del análisis de puestos	39
17.	Análisis de puestos	40
18.	Nombre de la organización	41
19.	Ubicación del puesto	42
20.	Clave del puesto	42
21.	Nivel salarial.....	43
22.	Relaciones de autoridad.....	44
23.	Relaciones de trabajo.....	44

24.	Categoría	45
25.	Horario	45
26.	Descripción genérica	46
27.	Descripción específica	47
28.	Funciones generales.....	48
29.	Coordinación de personal	49
30.	Conocimientos requeridos	53
31.	Escolaridad	54
32.	Equipo.....	54
33.	Idioma	55
34.	Experiencia	56
35.	Responsabilidad	57
36.	Condiciones de trabajo	58
37.	Riesgos de trabajo	59
38.	Posición del cuerpo.....	60
39.	Esfuerzo físico	60
40.	Inteligencia.....	62
41.	Requisitos psicológicos.....	62
42.	Personalidad	64
43.	Intereses vocacionales	65
44.	Método de entrevista	77
45.	Método de observación directa.....	78
46.	Supervisor del Almacén de Materia Prima.....	78
47.	Analista del Almacén de Materia Prima	79
48.	Piloto de Montacargas	79
49.	Etapas del análisis de puestos	84
50.	Planeación	86
51.	Preparación	87
52.	Realización	88

TABLAS

I.	Puestos del Almacén de Materia Prima	29
II.	Cuestionario	34
III.	Conocimientos y habilidades requeridas.....	50
IV.	Condiciones de trabajo.....	58
V.	Riesgos de trabajo	59
VI.	Personalidad	63
VII.	Intereses vocacionales.....	66
VIII.	Habilidades	67
IX.	Modelo del formato de perfiles	94
X.	Perfiles de puestos.....	96
XI.	Perfil operativo	100
XII.	Subcontrato.....	103
XIII.	Evaluación de desempeño nivel operativo.....	107
XIV.	Análisis de evaluación nivel operativo.....	109
XV.	Evaluación de desempeño nivel jefatura.....	110
XVI.	Análisis de evaluación nivel jefatura	112
XVII.	Características del seguimiento y la evaluación.....	127
XVIII.	Aspectos a considerar en el Plan de Acción de Mejora	128
XIX.	Seguimiento al Plan de Acción de Mejora.....	129
XX.	Registro de auditoría.	130

GLOSARIO

Análisis de puestos	Procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones, y los tipos de personas que deben de ser contratadas para ocuparlas.
Descripción de puestos	Forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
Evaluación de puestos	Proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de clases para que sirvan de base para un sistema de remuneración.
Factores	Constituyen verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los puestos que se evalúen.
Grado	Valor correspondiente a cada factor.
Inducción	Proceso formar para familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.

Oportunidades

Factores recursos que se pueden aprovechar para lograr los objetivos.

Puesto

Conjunto de actividades y deberes relacionados.

OBJETIVOS

General

Realizar un análisis de puestos para una empresa manufacturera de bebidas.

Específicos

1. Contar con el personal idóneo para cada puesto de trabajo
2. Contar con una descripción de puestos de trabajo de la empresa manufacturera de bebidas que sirva de guía a los colaboradores.
3. Servir de base para una adecuada selección de personal, proporcionando el perfil ideal del ocupante de cada puesto.
4. Dejar establecido un proceso de implementación del análisis con sus respectivos encargados y sus atribuciones.
5. Evaluar el desempeño de los colaboradores.
6. Proporcionar información sobre aspectos a calificar en la evaluación de desempeño.
7. Lograr con el sistema de evaluación del desempeño retroalimentación y mejora constante.

RESUMEN

El trabajo de graduación es acerca del análisis de puestos y evaluación de desempeño para una empresa manufacturera de bebidas. El análisis de puestos es un proceso en donde se estudia el puesto de trabajo y no a la persona, determinar su nivel de complejidad y experiencia necesaria para realizar el trabajo y tener el personal calificado en cada cargo.

Con la necesidad de medir el grado que cumple sus funciones y responsabilidades los trabajadores de la empresa manufacturera de bebidas se realizará una evaluación de desempeño, que conlleve a un proceso de retroalimentación y mejora continua por medio de sus colaboradores. Este proyecto se implementara como un plan piloto en el almacén de materia prima esperando buenos resultados para después ser implementado en cada uno de los departamentos de la empresa manufacturera de bebidas.

INTRODUCCIÓN

En el departamento de Escuintla, específicamente en la cabecera, existe una gran cantidad de empresas que prestan servicios de manufactura, debido a políticas de privacidad la empresa ha sido nombrada Empresa Manufacturera de Bebidas, entre ellas: bebidas, embutidos que tienen a su cargo la preparación de alimentos y es de conocimiento general que existen deficiencias en este ámbito. Lo anterior se debe, a la falta de personal calificado en dichas empresas, o a la poca remuneración salarial que estas puedan ofrecer. Por esta razón, se ha efectuado el análisis de puestos en una empresa manufacturera, con el fin de conocer si los salarios actuales son justos en relación con las funciones de los puestos internos, como también, competitivos en el mercado laboral.

El presente trabajo de graduación consta de cinco capítulos. El primero de ellos incluye la historia de la Empresa Manufacturera con el desarrollo del documento.

En el segundo capítulo se presentan aspectos generales de la empresa manufacturera, tales como: ubicación, información de los productos, estructura organizacional, situación actual, procedimientos que utilizan para el reclutamiento y selección del personal; la capacitación que se le brinda al personal y la forma en que se lleva a cabo la evaluación del desempeño.

En el tercer capítulo se describen la propuesta del rediseño de la estructura organizacional, y las especificaciones de los perfiles de cada puesto.

En el cuarto capítulo se describe la implementación de los nuevos formatos de los perfiles de cada uno de los puestos que tiene actualmente el Almacén de Materia Prima de la empresa manufacturera de bebidas.

En el último capítulo se incluye un método de evaluación de desempeño para continuar siempre con una mejor continua dentro del Almacén de Materia Prima.

Asimismo, se pretende al finalizar el trabajo de graduación, disponer de información básica acerca de: determinación de tareas, actividades, requisitos, deberes y responsabilidades de los puestos, y describir un nuevo enfoque acerca de la manera conveniente de retribuir el trabajo de cada colaborador del Almacén de Materia Prima.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La Empresa

Debido a políticas de privacidad de la empresa en estudio, se omitirá el nombre de la misma y rasgos que la sindiquen, en el resto del trabajo de graduación y en adelante se le nombrará Empresa Manufacturera de Bebidas.

Todo tiene un principio, bases, valores, forma y esto indiscutiblemente, representa información valiosa para poder desarrollar proyectos, los cuales deben ir acorde a lo que la empresa quiere llegar a ser, de acuerdo a los objetivos, misión y visión empresarial. En este capítulo se presenta la empresa de dónde viene y a dónde pretende llegar, esto con el fin de garantizar sintonía y enfoque en el trabajo de graduación a ejecutar.

Es una empresa totalmente guatemalteca, con 25 años de experiencia y liderazgo en la elaboración de néctares, bebidas y otras categorías de alimentos de la más alta calidad.

El objetivo fundamental es ofrecer a los consumidores alimentos innovadores de alta calidad, lo que ha llevado también, a exportar los productos a toda Centroamérica, México, Estados Unidos, Canadá, Sudamérica, Europa y África.

1.1.1. Ubicación

Se encuentra ubicada en la República de Guatemala, específicamente en el departamento de Escuintla a 58,5 kilómetro al sur de la ciudad. Asimismo, se cuenta con otra planta de producción, la cual se encuentran ubicada de la siguiente manera:

Honduras: ubicada en el municipio de Comayagua, a 76 kilómetros de la ciudad de Tegucigalpa y a 182 kilómetro de San Pedro Sula.

Figura 1. **Mapa de ubicación de plantas de producción**



Fuente: Empresa Manufacturera de Bebidas.

Figura 2. **Mapa de ubicación Empresa Manufacturera de Bebidas**



Fuente: Google Maps. Consulta: 15 de enero de 2015.

1.1.2. Historia de la empresa

La Empresa Manufacturera de Bebidas se fundó en 1983, en la ciudad de Guatemala, iniciándose con la fabricación de bebidas y néctares, con las fórmulas y marcas propias, obteniendo el liderazgo en dichas categorías en Guatemala, expandiendo el mercado a Centro América, México, El Caribe y Estados Unidos de Norte América.

En 1993 obtuvo la licencia del producto líder de Marbo, Inc., Chicago Illinois, para producción y comercialización de bebidas; inicialmente para Guatemala y posteriormente extendiendo el territorio a Honduras y Nicaragua.

En el año de 1998 se inició la producción y comercialización de varias licencias de varias líneas de tomate y frijoles.

En febrero del 2003 se lanzó al mercado de una nueva línea de bebidas deportivas, misma que ha logrado captar una participación importante de mercado en Centro América; llamada Revive

En mayo del año 2003 se adquirió a la empresa Unilever de Centro América, S.A., el negocio de Néctares de Frutas y Jugos de Vegetales. Conjuntamente, se adquirió una planta productora localizada en Honduras, con alta tecnología para la producción de estos productos. Con esta adquisición, la empresa consolida el liderazgo en la categoría de néctares a nivel centroamericano.

En octubre del 2003, esta empresa y Campbell Soup Company comenzaron alianza estratégica con la maquila de V8 Juice Blends Centroamérica y el Caribe.

En mayo del 2005 se inició la comercialización de jugo de naranja en varios estados de México bajo la licencia de Tampico Beverages Inc., siendo este un paso importante en los planes futuros de expansión regional.

En el 2005, y en el 2006 se han creado a través del Área de Innovación y Mercadeo, introduciendo al mercado centroamericano la línea de mezclas de sabores de frutas para fresco natural, jugo de naranja con pulpa *cocktail* de vegetales con caldo de almeja en lata de aluminio.

Los productos que ofrece la empresa manufacturera son elaborados bajo estrictos controles de fabricación, con procedimientos que garantizan al

consumidor obtener productos con la calidad que ofrece el sello de la empresa, respaldado por programas internacionales de aseguramiento de calidad, como HACCP e ISO.

En la actualidad, la empresa tiene un portafolio de más de 100 productos y cuenta con una alta capacidad de producción instalada, lo que permite abastecer cualquier mercado internacional.

1.1.3. Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Asimismo, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Por lo tanto, la misión que se ha trazado la empresa es:

“Ser la empresa número uno en el mercado de bebidas.”¹

1.1.4. Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Por lo tanto la visión de la empresa es:

¹ RR.HH. Empresa Manufacturera de Bebidas.

“Somos una empresa de bebidas líder en el mercado Centroamericano con una creciente participación en México y el Caribe.

Creemos en nuestros clientes y proveedores como socios estratégicos y juntos trabajamos para exceder las expectativas de nuestros consumidores.

E invertimos para proporcionar mejores beneficios a nuestros consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.”²

1.1.5. Valores

Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se sienten más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Por lo tanto los valores que se ha trazado la empresa son:

- “Respeto
- Responsabilidad
- Pasión
- Honestidad
- Lealtad”³

1.1.6. Productos

Un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo.

² RR.HH. Empresa Manufacturera de Bebidas.

³ Ibíd.

1.1.6.1. Jugos naturales

Estos gozan de la ventaja de ser mucho más fácil de absorber y digerir, ya que los nutrientes ingresan mucho más rápido. Por eso, es imprescindible que los jugos frescos de fruta y verdura no falten en la dieta diaria. Proporcionan, minerales, vitaminas y nutrientes esenciales que, generalmente se consumen por medio de tabletas o pastillas, en lugar de hacerlo en forma natural.

1.1.6.2. Néctares

Son básicamente zumos rebajados (o aligerados) con agua. Suelen proceder de diversas frutas y el contenido disuelto en agua depende de las características de la pulpa. El producto se somete primero a una desinfección, a una pasteurización, vigilancia del pH (generalmente por debajo de 4,5) y de azúcares.

1.1.6.3. Bebidas energizantes

Son bebidas sin alcohol y con algunas virtudes estimulantes que desde hace más de una década han salido al mercado mundial, ofreciendo al consumidor supuestas virtudes regeneradoras de la fatiga y el agotamiento, además de aumentar la habilidad mental y desintoxicar el cuerpo.

1.1.6.4. Té frío

El té frío o té helado es literalmente té helado. Se sirve generalmente en un vaso de vidrio con cubitos de hielo para hacer una bebida más elegante, refrescante y apetitosa.

1.1.7. Organización

Los objetivos y la estrategia para lograrlos constituyen la función de planificación, mientras que su desarrollo quiere establecer la estructura orgánica que lo permite.

En la estructura de la empresa conviven en armonía o conflictivamente, la organización de formal y la informal.

1.1.7.1. Organigrama

Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

1.2. Puestos y funciones

El estudio de los puestos de trabajo es imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos de la organización, en seguida se mencionan.

1.2.1. Gerente general

Función general:

Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa manufacturera de bebidas, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre producción, comercialización y manejo del personal de la compañía.

Funciones:

- Preparar los presupuestos.
- Evaluar el avance de los proyectos.
- Coordinar, supervisar y dirigir las actividades de la empresa.
- Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Decide metas presupuestarias.
- Es el encargado de liderar proyectos que beneficien a la compañía.
- Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Ser responsable de las operaciones totales de la compañía.
- Establece relaciones con otras empresas, ya sea para venderles nuestra prenda o para formar una alianza que beneficie a la organización.

1.2.2. Gerente de Producción

Funciones:

- Diseñar, programar y controlar los sistemas de producción.
- Planear, evaluar y controlar el uso y reposición de tecnología.
- Diseñar, controlar y evaluar métodos de trabajo y utilización de la maquinaria y equipo.
- Diseñar, implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Prestar servicios de asesoría y consultoría en asuntos específicos de la Ingeniería Industrial.
- Planear, implementar y dirigir proyectos industriales de ampliación y/o modernización.
- Estar informado de los costos de la fabricación del producto e informar cualquier anomalía al subgerente financiero. Organizar e implementar sistemas de costeo.
- Diseñar productos acorde con los requerimientos del consumidor.
- Generar ideas.
- Poseer un análisis comercial, de los productos de la competencia.
- Desarrollar y diseñar empaques estratégicos que sean del mayor agrado, seguridad e interés del cliente o consumidor.

1.2.3. Jefe del Departamento de Maquinaria

Funciones:

- Llevar el inventario de la maquinaria.
- Estar en las reuniones de los departamentos.

- Gestionar las labores de reparación de máquinas.
- Supervisión, dirección y en su caso realización, de todos los trabajos conducentes al adecuado mantenimiento de instalaciones.
- Control de los trabajos de mantenimiento (limpieza, electricidad, fontanería, pintura, climatización, entre otros) que se encomienden al servicio de mantenimiento.
- Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de instalaciones.
- Bajo la adecuada supervisión técnica, controlar la realización de trabajos de reforma de obra civil e instalaciones.
- Organización, supervisión y control del personal a su cargo.
- Estar informado de todos los movimientos del departamento, de la cantidad de telas que ingresen, sus costos y el manejo que los empleados le estén dando.

1.2.4. Jefe del Departamento de Servicio

Funciones:

- Prever que los productos finalizados cumplan con los requisitos sanitarios y sean de buena calidad para su venta.
- Supervisar a los empleados del departamento para que cumplan con sus funciones.
- Reportar alguna anomalía de los productos a los respectivos Departamentos de Producción.
- Establecer regularmente un balance de los productos que salen de la empresa con excelente calidad.
- Estar al tanto de las reuniones de los diferentes departamentos de Producción.

- Supervisar a los empleados encargados de empacar, almacenar, evaluar y entregar el producto.

1.2.5. Gerente de Ventas

Funciones:

- Manejar el control de ventas en todos los puntos de comercialización y tener un balance de ella.
- Ofrecer a los empleados la orientación y motivación necesaria para el mejor desempeño de sus actividades.
- Incrementar las ventas del producto a través del equipo de vendedores.
- Formular y proponer las metas de gestión, supervisión y difusión de la prenda.
- Proveer a los empleados del departamento, de las herramientas y los conceptos necesarios para la formulación de estrategias publicitarias.
- Organizar equipos efectivos de trabajo para el logro de mejores resultados.
- Tener constante comunicación con sus clientes y empleados.
- Participar en la profesionalización del servicio al cliente como parte del proceso de innovación y mejoramiento continuo de su equipo de vendedores.
- Recomendará una selección de empresas o personas que realicen todo lo relacionado con la publicidad.

1.2.6. Jefe de Mercadeo

Funciones:

- Administrar con exigencia y eficacia las funciones inherentes a la mercadotecnia en general.
- Planificar programas de mercadeo, integrando los diferentes factores del *marketing* dentro de un enfoque de calidad total.
- Manejar las políticas de promoción.
- Gestionar el proceso de logística comercial.
- Desarrollar estrategias y políticas para la oferta de servicios y la satisfacción del cliente.
- Aplicar el *marketing* a la psicología del consumidor.
- Integrar los recursos humanos y los procesos administrativos en el concepto de calidad total.

1.2.7. Jefe de Almacén

Funciones:

- Gestionar las operaciones de compraventa de productos y/o servicios.
- Estar pendiente del funcionamiento de los almacenes.
- Recepción de mercancía y contacto con proveedores.
- Reposición y colocación de producto en tiendas.
- Registro informático de la entrada de mercancías.
- Llevar la contabilidad de los productos que se venden y su demanda en el mercado.
- Informar al Departamento de Ventas sobre las utilidades.
- Ofrecer atención al cliente.

1.2.8. Gerente financiero

Funciones:

- Registrar las operaciones comerciales.
- Generar información útil para la toma de decisiones de administradores, inversionistas y otros más.
- Asegurar la calidad de la información financiera.
- Registrar y comunicar la información económica de la empresa, con el fin de que los gestores evalúen la situación de esta.
- Ordenar y clasificar comprobantes contables.
- Revisar la elaboración de planillas de salarios.
- Operar sistemas de cómputo y comunicación, para el procesamiento de la información financiera, acordes a los avances tecnológicos.
- Llevar el control de cuentas corrientes y el control de personal.
- Archivar documentos contables.
- Mantener buenas relaciones con los bancos.
- Contactar nuevos proveedores
- Desarrolla una visión integral sobre los objetivos de las organizaciones y sus estrategias financieras.
- Decidir metas presupuestarias.
- Analizar los estados financieros.

1.2.9. Jefe de Planificación y Mejora Continua

Funciones

- Renovar semestralmente, el diseño de los *jeans* para satisfacer el gusto de los consumidores y estar a la vanguardia de la moda.

- Analizar los resultados de las políticas de trabajo y buscar mejoras para la eficiencia de producción de los *jeans*.
- Por medio de proyectos de evaluación de personal, estar al tanto del rendimiento de los empleados.
- Identificar la competencia en el mercado de jeans, para sobrepasar los obstáculos que se presenten en las ventas y la producción de nuestras prendas, por medio de un *benchmarking*.
- Con el fin de reducir los recursos financieros que se asignan al personal hacer anualmente una selección rigurosa de personas con experiencia y que cumplan con los perfiles y funciones asignados por la empresa. Se dependerá de menos recursos humanos para el cumplimiento de las metas y se reducirá los gastos.
- Tratar de aumentar la apuesta competitiva para los rivales y los nuevos integrantes, aumentando los gastos de publicidad, niveles más elevados de servicio al cliente y mayores inversiones para la investigación y desarrollo.
- Mantener precios razonables y una calidad atractiva.

1.2.10. Departamentos

Un departamento es un centro o nivel jerárquico de administración, dirección y ejecución del trabajo. Los principales departamentos son:

- Gerencia General: cargo que ocupa el director de una empresa, representa a la sociedad frente a terceros y coordina todos los recursos. Es la responsable del éxito o fracaso de un negocio.

- Departamento de Recursos Humanos: busca personal competente, para cumplir con los requisitos de las vacantes. Este lleva a cabo el proceso de selección del personal.
- Departamento de Producción: diseñar el producto, planear y controlar la producción, elegir el sistema de producción, fabricar el producto y controlar la calidad.
- Departamento de Mercadotecnia: responsable de la compra de los materiales para proveer las demandas, investigar al mercado, almacenar productos, administrar riesgos, estandarizar y clasificar, transportar, vender y promocionar.
- Departamento de Finanzas: se encarga de obtener financiamiento (interno y/o externo), formular presupuestos, determinar costos, realizar operaciones, determinar quienes obtendrán créditos, cobrar, facturar, manejar efectivo y archivar.

1.3. Bebidas y néctares

Estas son las bebidas predilectas de la gente que desea tomar una bebida deportiva en el gimnasio, calmar la sed en el parque o compartir con los amigos. El mercado de bebidas no carbonatadas en sí equivale a más de 100 000 millones de litros al año y crece aproximadamente al 4 por ciento.

El néctar, también se hace a partir de frutas o vegetales, pero con un contenido de jugo de 25 a 99 por ciento y por lo general se le añade azúcar. Las bebidas no carbonatadas contienen de 0 a 24 por ciento de jugo en frutas, vegetales y otros sabores.

1.4. Jornadas laborales

- Jornada ordinaria

La doctrina guatemalteca, según el autor Luís Fernández Molina, indica que el término ordinario es claro y de general aceptación. Al referirlo a las jornadas se debe entender como el lapso contratado. Es decir, el tiempo por el cual el trabajador está dispuesto a ponerse a las órdenes del patrono a cambio del salario que por ello va a recibir.

No se debe perder de vista el hecho de que el contrato de trabajo es ante todo un contrato, un contrato por medio del cual el trabajador se subordina a las órdenes del patrono, subordinación que es condicionada a una serie de elementos, algunos de ellos libremente pactados y otros que son impuestos o limitados por virtud de las leyes laborales. Dentro de lo pactado se tiene el salario (siempre que sea superior al mínimo) y las jornadas siempre que no se excedan los límites máximos.

- Jornada diaria y jornada semanal:

A pesar de su origen, el término jornadas tiene una implicación con la actividad diaria. Actualmente se le refiere más al concepto semanal, a la suma semanal de horas laboradas.

Tanto la Constitución de la República como el Código de Trabajo, se refieren directamente a jornada diaria (diurna, nocturna o mixta) y en segundo plano a la jornada semanal. Sin embargo, la jornada no puede modificarse más allá del máximo legal (ordinaria). La jornada diaria si puede modificarse, estirarse, siempre que, el cómputo semanal no exceda. Se supedita la rigidez

de la jornada diaria en aras de la jornada semanal. La mayoría de las legislaciones del área permiten la modificación de las horas diarias, con tal de no exceder la suma semanal para establecer un horario adecuado a las necesidades, ya sea de la empresa o de los trabajadores. En Guatemala la jornada ordinaria puede extenderse en dos horas (siempre que no sean trabajos insalubres o peligrosos).

- Jornada extraordinaria

En los contratos de trabajo, o en su defecto en la ley, está contemplado un lapso de tiempo al día o a la semana, durante el cual el trabajador debe estar a disposición del empleador para ejecutar los servicios convenidos. Se le denomina la jornada laboral. Ese tiempo es el considerado ordinario, normal, legal. El resto del tiempo diario corresponde y pertenece al trabajador. Sin embargo, se contempla en la vinculación laboral un tiempo de labores extraordinarias, en el que el trabajador, fuera de las jornadas pactadas, se encuentra a disposición del empleador, debido a circunstancias imprevistas o especiales. Es decir, que en lugar de disponer de su tiempo libre, lo dedique en beneficio del empleador en adición a la jornada ordinaria ya cumplida. ¿Constituye la jornada extraordinaria un exceso autorizado de los límites de las jornadas? ¿Es un complemento del salario? Son muchos los enfoques con que se puede visualizar el tiempo extraordinario o simplemente tiempo extra u horas extras.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Situación actual del Almacén de Materia Prima

El diagnóstico situacional consiste en determinar cómo se encuentra en la actualidad la empresa, es decir, identificar los métodos y procedimientos que actualmente se realizan. En este diagnóstico se debe de determinar el inventario de personal existente, procedimientos de reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos existente, evaluación del desempeño, formas de capacitación que se practican entre otros.

Diagnosticar los procesos que se desarrollan en la organización, identificando maquinaria y equipo, herramientas e instrumentación y la materia prima que se utiliza para el desarrollo de sus actividades.

2.1.1. Jornadas de trabajo actuales en el Almacén de Materia Prima

Actualmente, el Almacén de Materia Prima cuenta con jornadas laborales de 12 horas para cada uno de los tipos de puestos como: Área Administrativa, Operativa y Subcontratada.

El personal administrativo tiene su jornada laboral de 12 horas de lunes a viernes, el personal operativo también tiene su jornada laboral de 12 horas de lunes a viernes. Sin embargo, cuando el trabajo se incrementa tienen que realizar horas extras los días sábado y el personal subcontratado tiene jornada laboral de 12 horas de lunes a sábado.

2.2. Recursos actuales

El compromiso de la empresa es contar con recurso humano altamente calificado y comprometido con la calidad y para lograrlo, es capacitado constantemente en los procesos de fabricación de alimentos.

2.2.1. Recurso humano

Los productos de la empresa se elaboran de forma que, proporcionen el mismo contenido nutritivo que un producto natural. Por ello, al presentarse la idea de un nuevo producto, se diseña un proceso de producción que garantice los requerimientos de nutrición, calidad e higiene, desde sus ingredientes hasta su presentación final.

Las materias primas y materiales de empaque se seleccionan e inspeccionan para cumplir con altos estándares de calidad.

2.2.2. Material y equipo

Conjunto formado por los instrumentos y el material necesario para ejecutar una tarea. Maquinaria, e instalaciones de la industria manufacturera de bebidas.

2.2.2.1. Equipo de cómputo

Es la unidad de servicio encargado del diseño e implementación de sistemas y de la administración de los recursos computacionales de la empresa. Su trabajo se enfoca hacia el desarrollo de herramientas que faciliten la labor del resto de dependencias de la empresa.

- Realización de estudios de factibilidad.
- Desarrollo de sistemas incluyendo: análisis, diseño, implementación, control y documentación.
- Dar mantenimiento a los sistemas y determinar mejoras.

Figura 4. **Equipo de computación**



Fuente: Google Imágenes.

2.2.2.2. Mobiliario y equipo

Son todos los mobiliarios y equipos que pertenecen a la compañía; como por ejemplo: muebles, escritorios, archivos, estantes, vitrinas, mostradores, sillas, mesas, retroproyectors, fotocopiadoras.

Figura 5. **Mobiliario y equipo**



Fuente: Empresa Manufacturera de Bebidas.

2.2.2.3. Radio de comunicación

Es un medio de comunicación que se basa en el envío de señales de audio a través de ondas de radio. Este término también es utilizado para otras formas de envío de audio a distancia como la radio por internet.

Figura 6. **Radio de comunicación**

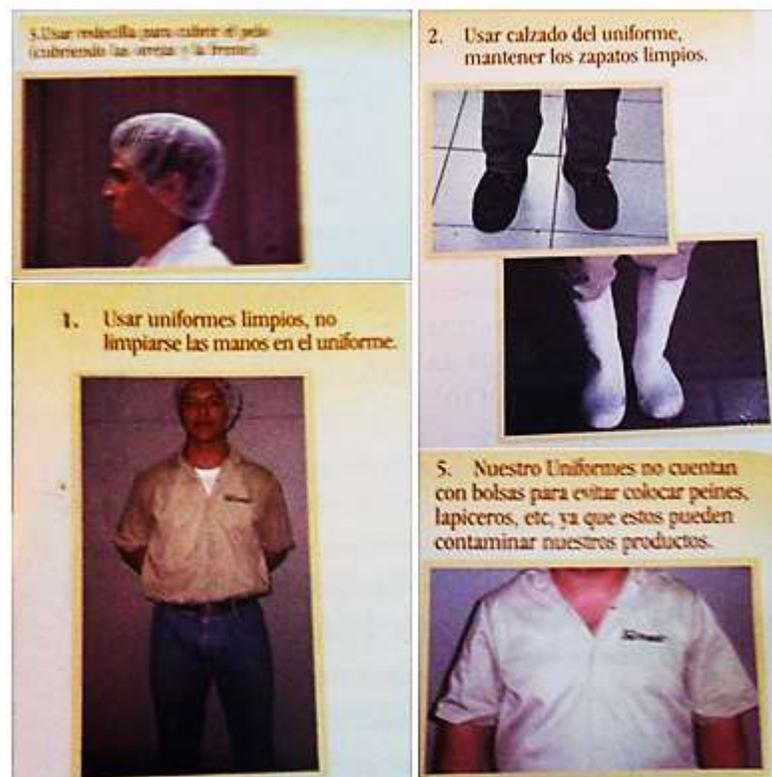


Fuente: Google Imágenes

2.2.2.4. Equipo de seguridad

Establece las disposiciones mínimas de seguridad y de salud para la utilización por los trabajadores en el trabajo de equipos de protección individual. Se entiende por equipo de protección individual (EPI) cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador o trabajadora, para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud en el trabajo, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.

Figura 7. **Equipo de seguridad dentro de la empresa**



Fuente: Manual de seguridad industrial de la Empresa Manufacturera de Bebidas.

2.2.2.5. Montacargas

Una carretilla elevadora, grúa horquilla, montacargas, o coloquialmente toro, es un vehículo contrapesado en su parte trasera, que por medio de dos horquillas puede transportar y apilar cargas generalmente montadas sobre tarimas o palés.

Figura 8. Montacargas



Fuente: Empresa Manufacturera de Bebidas.

2.2.2.6. Tarimas

Es un armazón de madera, plástico u otro material empleado en el movimiento de carga, ya que facilita el levantamiento y manejo con pequeñas grúas hidráulicas, llamadas carretillas elevadoras o transpalé. No está claro si los primeros en emplearlo fueron el ejército estadounidense o los europeos para el suministro de sus tropas en Europa, durante la Segunda Guerra Mundial.

Figura 9. **Tarimas**



Fuente: Empresa Manufacturera de Bebidas.

2.2.3. Recursos financieros

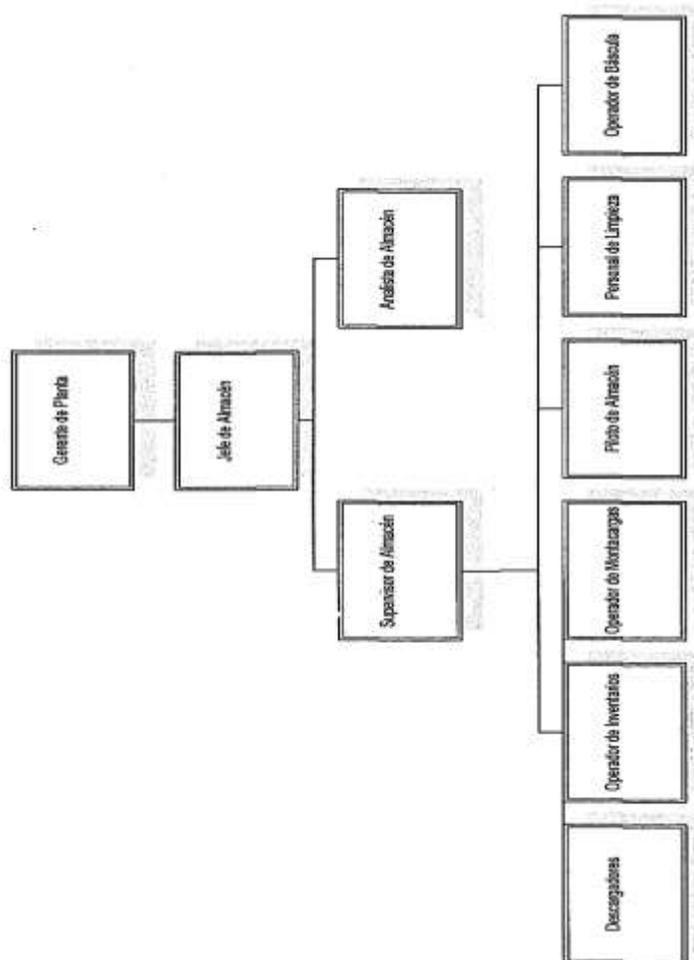
Entre los recursos financieros que la empresa necesita para su desarrollo y expansión, pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, que asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por aportes de los socios, en dinero efectivo o acciones, y por las reservas (beneficios acumulados); y los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, de proveedores que otorgan mercadería a crédito y préstamos bancarios, por los cuales la empresa se obliga a reembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo. Estas ofertas de efectivo tienen lugar en el denominado mercado financiero donde las empresas pueden elegir el préstamo más flexible y con menor tasa de interés, y también el lugar donde colocar sus excedentes en depósito, percibiendo un interés en caso de no ser reinvertidos.

Los recursos financieros de las empresas, en cuanto a su gestión, o movimiento de los fondos disponibles, están a cargo de un área específica denominada de gestión financiera, que se ocupa de la liquidez de la empresa y de su rentabilidad.

2.3. Organización del Almacén de Materia Prima

Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes que presta un servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial e industrial.

Figura 10. Organigrama del Almacén de Materia Prima



Fuente: elaboración propia.

2.3.1. Puestos del Almacén de Materia Prima

El personal actual que pertenece al Almacén de Materia Prima se agrupa en los puestos que se presentan a continuación.

Tabla I. **Puestos del Almacén de Materia Prima**

Puesto	Cantidad
Jefe de Almacén	1
Supervisor de Almacén	1
Analista de Almacén	1
Operador de Almacén	1
Auxiliar de Almacén	2
Piloto de Almacén	1
Operador de báscula	2
Piloto de montacargas	14
Descargadores	10
Personal de limpieza	8

Fuente: RR.HH. Empresa Manufacturera de Bebidas.

2.3.1.1. Tipos de puestos en el Almacén de Materia Prima

A lo largo de los años, y conforme evoluciona el fenómeno logístico, el concepto de almacén ha ido variando y ampliando su ámbito de responsabilidad.

2.3.1.1.1. Administrativos

Se encargan de llevar el control de inventarios de materia prima, tienen una escolaridad superior, por lo que el perfil para cada puesto administrativo es más demandante que un puesto operativo, esto debido al nivel de trabajo que deba mantener y las herramientas de trabajo que se necesita manejar para ser trabajadores eficientes. Estos trabajadores tienen el mismo horario de trabajo que los operarios de lunes a viernes con turnos de 12 horas, aunque algunos tienen horarios variados con el fin de atender adecuadamente a los proveedores. Es importante mencionar que los beneficios y las prestaciones son iguales para puestos operativos y administrativos, siempre respetando los diferentes salarios de los trabajadores.

2.3.1.1.2. Operativos

Trabajan con turnos de 12 horas de lunes a viernes. Sin embargo, cuando el trabajo se incrementa se laboran horas extras los días sábados, ya que surge la necesidad de mantener abastecidas las líneas de producción. La mayor parte de ellos llevan por lo menos 2 años laborando para la empresa y tienen una edad media de 24 años. Ellos son los encargados de acondicionar la materia prima dentro del almacén, también abastecer cada una de las líneas de producción para mantener una alta calidad de producción.

2.3.1.1.3. Subcontratados

Es personal que se contrata a un proveedor de servicios externos para realizar determinadas tareas. Tienen turnos de 12 horas solo que trabajan de lunes a sábado en turnos rotativos, este personal es contratado para los

trabajos más pesados como la limpieza del almacén y la descarga de los camiones de los proveedores de materia prima.

2.4. Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal está a cargo de la jefa de RR.HH. de la Empresa Manufacturera de Bebidas, quien se encarga de desarrollar las técnicas para escoger y contratar las personas más adecuadas para el Almacén.

- Reclutamiento externo: personal que labora en Alimentos, S. A., Cervecería de Sur, S. A. y también de Cervecería Centroamericana, S. A. Debido a su experiencia y capacidad son reclutados por parte del almacén.
- Documentación requerida: hoja de vida, solicitud escrita y oral, y carta de recomendación.
- Proceso de selección: se realiza por medio de entrevistas orales y escritas, determinación de conocimientos y habilidades, y verificación de datos de la hoja de solicitud de empleo.

2.5. Análisis de puestos

El Almacén de Materia Prima es el centro de todas las actividades de la Empresa Manufacturera de Bebidas, ya que es aquí donde se abastecen todas las líneas de producción, que serán autorizadas por el jefe de almacén. Este departamento carece de la información necesaria respecto a:

- Identificación de puestos: deberes, responsabilidades, aptitudes humanas y condiciones de trabajo de cada uno de los puestos del departamento de materia prima.
- Descripción de puestos: ¿qué se hace en el puesto?, ¿cómo se hace?, ¿qué deberes se deben realizar?, ¿qué condiciones para realizar el trabajo existente? y otros aspectos relevantes del puesto.
- Especificaciones de puestos: ¿qué debe hacer el trabajador?, ¿cómo lo debe realizar?, ¿por qué lo debe realizar? y ¿qué aptitudes, conocimientos y habilidades debe tener el trabajador? La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Por consiguiente, la falta de información sobre el análisis de puestos del Almacén de Materia Prima afecta los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, orientación y control de personal.

2.6. Inducción

El encargado de cada área del Almacén es el responsable de proporcionar toda la introducción a la parte práctica a los nuevos empleados. En el caso de los puestos administrativos, generalmente RR.HH. de la Empresa Manufacturera de Bebidas como responsable de trabajar de cerca con los nuevos empleados, con el fin de proporcionarles las herramientas necesarias y así crear empleados facultados y eficientes a la brevedad posible.

2.7. Evaluación de desempeño

En el Almacén de Materia Prima no se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores. Esto implica que las promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal, no sean justas y que el personal que merezca una de estas acciones no sea el seleccionado.

2.7.1. Desventajas de no contar con sistema de evaluación de desempeño

- No poder proveer de elementos para tomar decisiones, en cuanto a ascensos, aumentos, promociones entre otros.
- No poder saber los fallos de los empleados y darles la capacitación que necesitan.
- No contar con una programación de capacitación.

2.8. Cuestionario y resultados

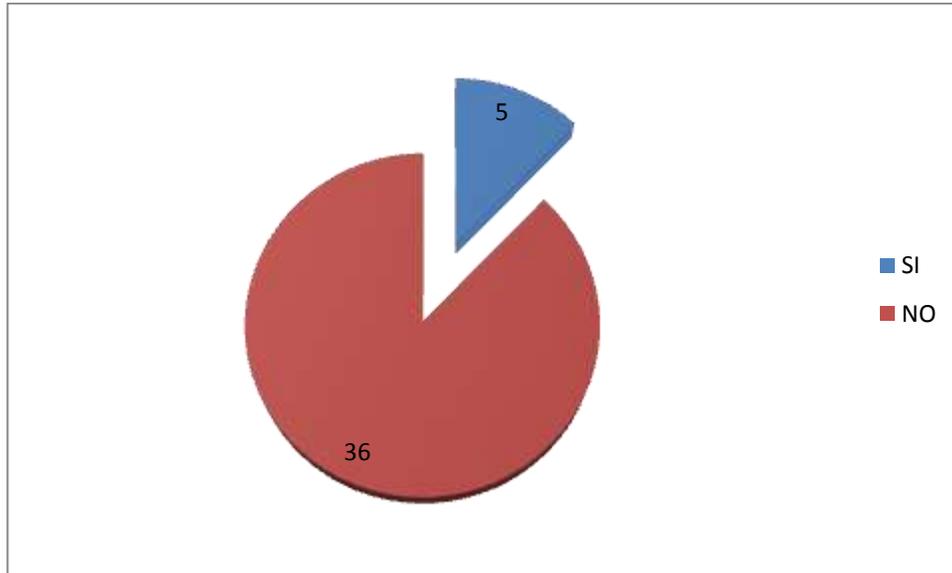
Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Aunque a menudo están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas.

Tabla II. **Cuestionario**

CUESTIONARIO	
EMPRESA MANUFACTURERA DE BEBIDAS	
ALMACÉN DE MATERIA PRIMA	
PREGUNTAS:	
1. ¿Sabe cuál es su puesto de trabajo?	
SI	NO
2. ¿Conoce sus funciones?	
SI	NO
3. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?	
SI	NO
4. ¿Conoce la organización del Almacén de Materia Prima?	
SI	NO
5. ¿Conoce los requisitos que debe de tener su puesto de trabajo?	
SI	NO

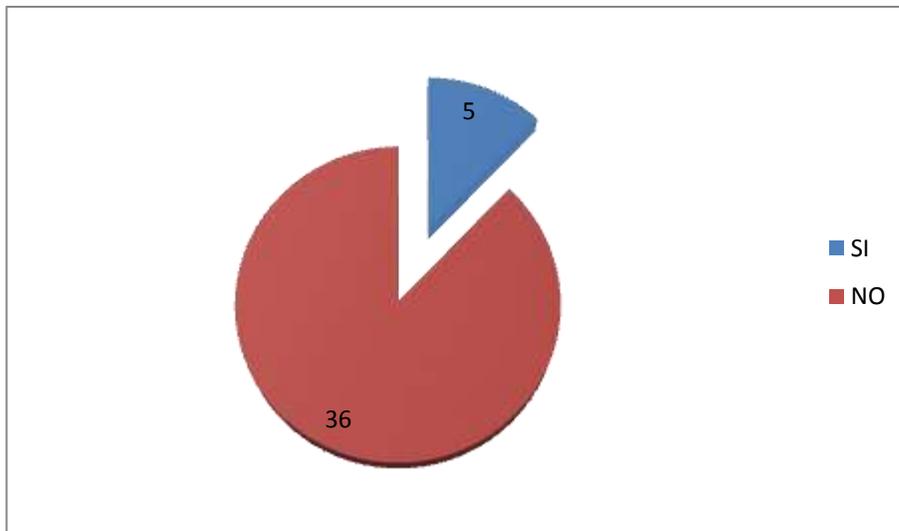
Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **¿Cuál es su puesto de trabajo?**



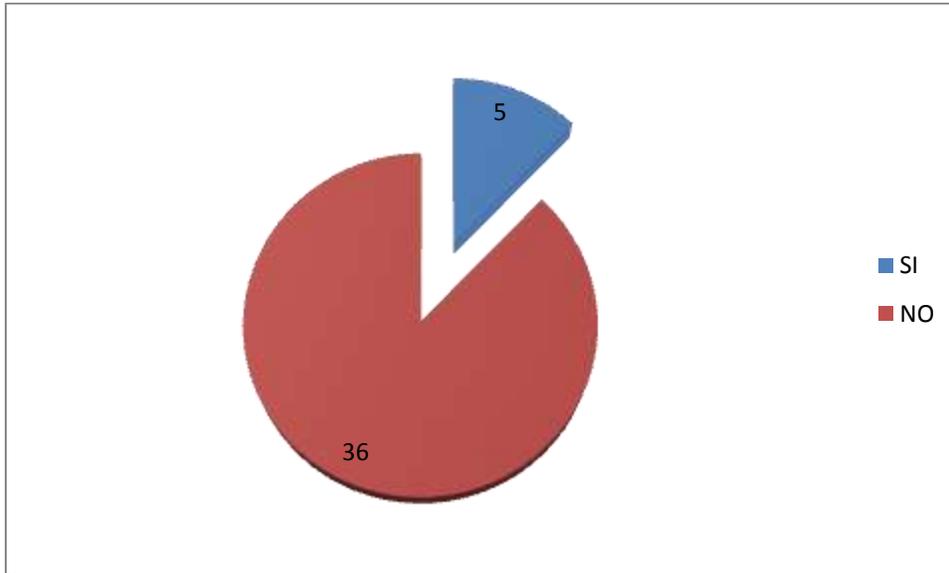
Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **¿Conoce sus funciones?**



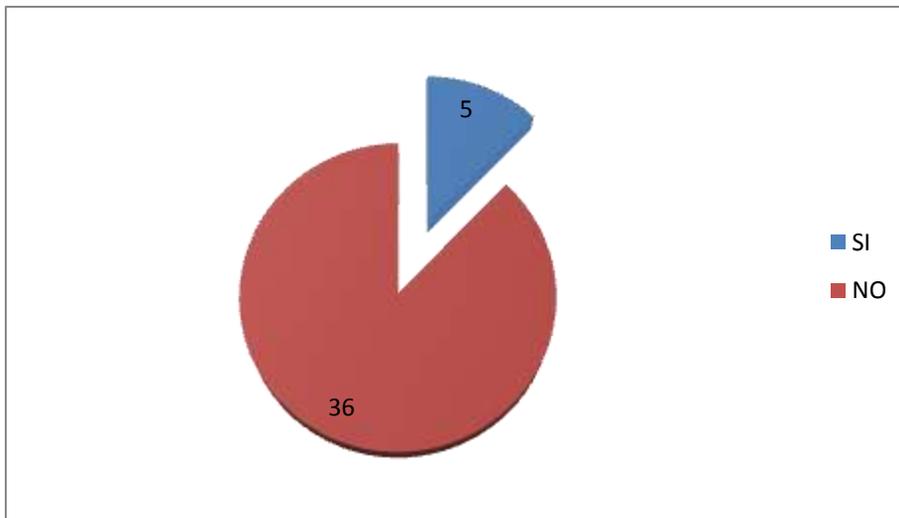
Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **¿Sabe quién es su jefe inmediato?**



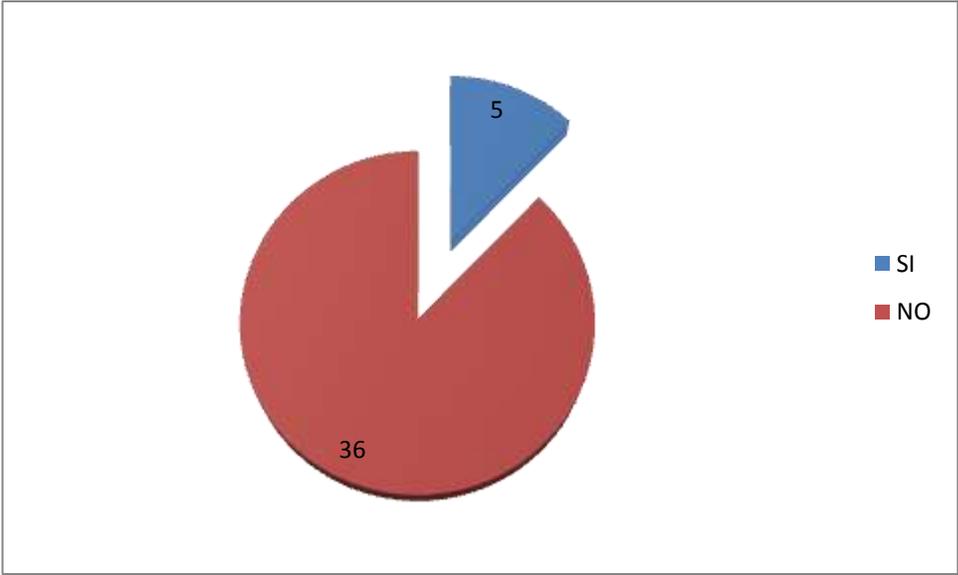
Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **¿Conoce la organización del Almacén de Materia Prima?**



Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **¿Conoce los requisitos que debe de tener su puesto de trabajo?**



Fuente: elaboración propia.

3. PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DEL ALMACÉN DE MATERIA PRIMA

3.1. Análisis de puestos

Es un documento, el cual consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman, y que lo diferencian de otros puestos de la organización.

En este se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo realiza, cómo y para qué lo hace.

Figura 16. Situaciones del análisis de puestos



Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Análisis de puestos**



Fuente: elaboración propia.

3.1.1. **Nombre de la organización**

En primer lugar se debe identificar el nombre de la organización o institución en la que se labora, la pregunta a responder es ¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora? En el formato de descripción de puestos esta información quedaría desglosada de la siguiente manera: el análisis de puesto Network de Psicología Organizacional www.conductitlan.net Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. 7 INSTITUCIÓN: A515TE: educación asistida por computadora, nombre del puesto y ubicación dentro de la estructura organizacional. En seguida debería establecerse con claridad el puesto que se describe y luego la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización, la pregunta a responder es ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña y la

posición que ocupa dentro de la organización? En el formato de descripción de puestos esta información quedaría desglosada de la siguiente manera:

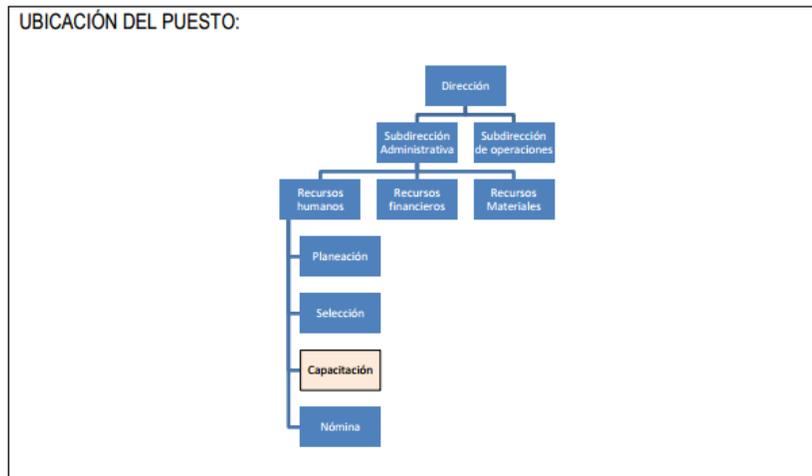
Figura 18. **Nombre de la organización**

Dirección: General
Subdirección: Subdirección administrativa
Departamento: Departamento de Recursos Humanos
Área: Área de Capacitación
Puesto: Instructor Interno
Ubicación del puesto: Subdirección Administrativa
Departamento de Recursos Humanos
Área de Capacitación

Fuente: elaboración propia.

En el apartado de la ubicación de puesto se incluyen las áreas de la empresa hasta llegar al puesto que se describe, se presentan en desnivel para comprender con mayor claridad la jerarquía de los puestos dentro de la empresa. Una forma alternativa de presentar el apartado consiste simplemente en incluir el organigrama, en este caso, en la versión final de la cédula de descripción del puesto se presentaría la información como en el siguiente cuadro.

Figura 19. **Ubicación del puesto**



Fuente: elaboración propia.

3.1.2. **Clave del puesto**

Es un código alfanumérico arbitrario que muchas organizaciones establecen para identificar y clasificar con mayor rapidez los puestos de una organización. Para obtener esta información la pregunta a realizar es ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto? La información obtenida se presentaría en el formato del puesto, como se muestra en la figura 20.

Figura 20. **Clave del puesto**

CLAVE DEL PUESTO: CAP01

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Nivel salarial

Se establece la categoría salarial que tiene asignado el trabajador en la empresa: profesor titular, profesor auxiliar. En algunas organizaciones, el nivel salarial es también representado con un código alfanumérico como en el ejemplo que se presenta en la figura 21. La pregunta a responder es ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto? y la información obtenida se presentaría de la siguiente forma:

Figura 21. **Nivel salarial**



NIVEL: 27ª

Fuente: elaboración propia.

3.1.4. Relaciones de autoridad

En este punto interesa saber quién supervisa y a quiénes supervisa este puesto; las preguntas a responder son: ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? y ¿A quién supervisa usted en sus labores? las respuestas se presentaría de la siguiente forma:

Figura 22. **Relaciones de autoridad**

REPORTA A: Responsable del Área de Capacitación SUPERVISA A: ninguno

Fuente: elaboración propia.

3.1.5. **Relaciones de trabajo**

Aquí se señala con quién mantiene este puesto relaciones de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa. Las relaciones internas incluyen aquellos puestos con los que se establece interacción en un plano de igualdad y las externas el tipo de puesto con los que interactúa. La pregunta que se formula es ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa? y la información se presentaría de la siguiente manera:

Figura 23. **Relaciones de trabajo**

RELACIONES INTERNAS CON: Instructores, participantes en curso RELACIONES EXTERNAS CON: Capacitadores externos
--

Fuente: elaboración propia.

3.1.6. Categoría

En este apartado se incluye el tipo de funciones que desempeña este puesto: directivas, de coordinación, administrativas, técnicas u operativas. La pregunta que se fórmula es ¿Qué tipo de funciones desempeña, de dirección, de coordinación u operativas? y se presenta de acuerdo con el ejemplo:

Figura 24. **Categoría**

CATEGORÍA: Operativo, mando medio o directivo

Fuente: elaboración propia.

3.1.7. Horario

En este punto se señala el horario de labores. La pregunta a formular es ¿En qué horario desempeña usted sus actividades? y se obtiene el siguiente dato:

Figura 25. **Horario**

HORARIO: 9:00 a 16:00 horas

Fuente: elaboración propia.

3.1.8. Descripción genérica

Apartado donde se desglosa, en un enunciado, las tareas generales que se desempeñan en este puesto. La pregunta que se formula es ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización? y se presentaría la información en el formato de la siguiente manera:

Figura 26. **Descripción genérica**

<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.9. Descripción específica

En este apartado se incluyen, de manera detallada, las tareas específicas que se desarrollarán en el puesto de trabajo analizado. Es conveniente que las funciones que se incluyan se ordenen de tal manera, que se observe una secuencia lógica en las actividades que tenga que desempeñar el trabajador. En este caso, la pregunta a realizar es ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?, obteniéndose información como la que se ejemplifica:

Figura 27. Descripción específica

<p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Funciones didácticas Planear las actividades de capacitación elaborando: cartas descriptivas (planes de clase), exámenes o evaluaciones, recursos didácticos (textos de apoyo, presentaciones, etc.) . Realizar la investigación bibliográfica para fundamentar las actividades de capacitación. Impartir las conferencias, cursos o actividades de capacitación programadas. Evaluar el aprendizaje de los capacitandos al inicio y final del curso y las actividades de capacitación desarrolladas. Elaborar los informes técnicos de las actividades de capacitación desarrolladas
<ul style="list-style-type: none">• Funciones administrativas Promover las actividades de capacitación dentro y fuera de la organización. Confirmar las actividades de capacitación que tiene programadas Establecer un programa de trabajo de las actividades de capacitación, que incluya metas específicas y cumplirlas. Proporcionar programa de trabajo a capacitandos y supervisores. Entregar calificaciones a los capacitandos. Integrar los expedientes de las actividades realizadas. Realizar un informe de las actividades realizadas y entregarlo al área que administra la capacitación. Proponer mejoras a las actividades que realiza. Asistir a las reuniones de planeación. Asistir a las actividades de capacitación técnica y didáctica que se les programen. Actualizar su currículo profesional y proporcionar copias de documentos comprobatorios Asistir puntualmente a todas sus clases. Firmar la lista de asistencia respectiva. Tomar la lista de asistencia a los capacitandos. Solicitar el equipo audiovisual de acuerdo al reglamento interno y guardar el equipo durante el préstamo. Realizar con anticipación los trámites para visitas académicas y viajes de prácticas. Cumplir el reglamento y vigilar su cumplimiento por parte de los capacitandos

Fuente: elaboración propia.

También es conveniente incluir un apartado con funciones comunes que desarrollen todos los puestos, y en el caso de que dirija personal las funciones correspondientes. Las preguntas a formular serían: ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización? y ¿cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?. La información obtenida aparecería en el formato de descripción del puesto de la siguiente manera:

Figura 28. **Funciones generales**

<p>FUNCIONES GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none">Cumplir con las instrucciones de los directivos y o encargados.Asistir al trabajo de acuerdo al horario asignado para ingreso y comidas.Mantener aseada su área de trabajo.Organizar y clasificar su área de trabajo.Asistir a reuniones de trabajo.Colaborar en actividades especiales de acuerdo a la comisión que se le asigneCumplir con las medidas de seguridad e higiene en el trabajo dentro y fuera de las instalaciones (uniformes, etc.).Elaborar un plan de trabajo o bitácora de sus actividades.Elaborar reportes de sus actividades.Participar en la evaluación de sus actividades.Participar en actividades de capacitación.Solicitar por escrito los materiales que utilizará para sus actividades y dar buen uso a los mismos.Reportar cualquier incidente que afecte la buena marcha de la empresa
--

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. **Coordinación de personal**

<p>ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN DE PERSONAL:</p> <p>Participar en la realización de los requerimientos de personal de su área, en la definición del perfil de puesto, en el proceso de selección y contratación.</p> <p>Proporcionar al personal a su cargo la inducción y la capacitación necesaria para que desempeñe óptimamente sus funciones.</p> <p>Verificar que el personal a su cargo cuente con los objetivos, las funciones de su puesto y el reglamento interno por escrito.</p> <p>Verificar que el personal a su cargo cuente con sus procedimientos definidos por escrito.</p> <p>Verificar que el personal a su cargo elabore un plan de actividades diario o periódico según el puesto.</p> <p>Verificar el cumplimiento del reglamento interno.</p> <p>Realizar supervisiones y evaluaciones del desempeño de sus colaboradores, así como incentivar el buen desempeño y establecer las medidas correctivas correspondientes para el desempeño inadecuado o las violaciones al reglamento interno.</p> <p>Promover el desarrollo personal de sus colaboradores.</p> <p>Reportar los incidentes que ocurran en su área a sus jefes inmediatos.</p> <p>Mantener un clima de armonía en el trabajo de tal manera que se logren los objetivos de trabajo.</p> <p>Verificar que cuando existan ausencias de compañeros del área se redistribuyan las actividades de tal manera que se logren los objetivos.</p> <p>Vigilar que sus colaboradores ofrezcan un buen servicio al cliente.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.10. Conocimientos y habilidades requeridas

En este apartado se incluyen los conocimientos y habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo. Una buena forma de saber si estos apartados se desglosaron apropiadamente es preguntarse si de esta información se podrían desprender actividades de capacitación. Por ejemplo, si en el apartado de conocimiento se señala que el trabajador debería explicar los modelos de sistematización de la enseñanza, de esta información se puede desprender el nombre de un curso de actualización: Modelos de Sistematización de la Enseñanza. En cambio, si en el apartado de habilidades se incluye el término responsabilidad y disciplina será muy difícil desprender de

estos términos el nombre de un curso sobre: responsabilidades en el trabajo. En este último caso, probablemente sea conveniente eliminar dichos términos e incluir habilidades estrechamente relacionadas con el trabajo. También sería conveniente determinar si estos requisitos no se refieren a rasgos psicológicos específicos y en ese caso incluir en el apartado correspondiente.

Tabla III. **Conocimientos y habilidades requeridas**

CONOCIMIENTOS EN NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN
Administración y dirección
Sistemas administrativos de personal
Economía y contabilidad
Ventas y marketing
Servicio al cliente y proveedor
Personal y recursos humanos
FABRICACIÓN Y PRODUCCIÓN
Producción y procesos
Producción de alimentos
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA
Computación y electrónica
Ingeniería y tecnología
Diseño
Construcción
Mecánica
MATEMÁTICAS Y CIENCIA
Matemáticas
Física
Química
Biología
Psicología
Sociología y antropología
Geografía

Continuación de la tabla III.

SERVICIOS DE SALUD
Medicina y odontología Terapia y asesoría
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN
Educación y capacitación
ARTES Y HUMANIDADES
Español Lengua extranjera Bellas artes Historia y arqueología Filosofía y teología
LEY Y SEGURIDAD PÚBLICA
Seguridad pública Ley, gobierno y jurisprudencia
COMUNICACIONES
Telecomunicaciones Comunicaciones y multimedia
TRANSPORTACIÓN
Transportación
HABILIDADES BÁSICAS Contenidos mínimos
Lectura de comprensión Escucha activa Escritura Hablar Matemáticas Ciencia
Procesos
Pensamiento crítico Aprendizaje activo Estrategias de aprendizaje Seguimiento

Continuación de la tabla III.

HABILIDADES FUNCIONALES	
Habilidades sociales	
Percepción social	
Coordinación	
Persuasión	
Negociación	
Instrucción	
Orientación al servicio	
Habilidades de solución de problemas complejos	
Solución de problemas complejos	
Habilidades técnicas	
Análisis de operaciones	
Tecnología del diseño	
Selección de equipos	
Instalación	
Programación	
Monitoreo	
Operación y control	
Mantenimiento de equipo	
Solución de problemas	
Reparación	
Control de calidad	
Habilidades de sistemas	
Juicio y toma de decisiones	
Análisis de sistemas	
Evaluación de sistemas	
Habilidades de Gestión de Recursos	
Tiempo de gestión	
Gestión de recursos financieros	
Gestión de recursos materiales	
Gestión de recursos humanos	

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, la redacción es técnica y debe tratar de ajustarse a los requerimientos para desempeñar el puesto analizado. Las preguntas a formular son ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? y ¿qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente

sus funciones?. En el formato de descripción de puestos se incluiría la información de la siguiente manera.

Figura 30. **Conocimientos requeridos**

<p>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</p> <p>Explicar los fundamentos teóricos y filosóficos que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente.</p> <p>Explicar el modelo de sistematización de la enseñanza en que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente.</p> <p>HABILIDADES REQUERIDAS:</p> <p>Elaboración de objetivos de aprendizaje</p> <p>Elaboración de instrumentos de evaluación</p> <p>Diseño experiencias de aprendizaje</p> <p>Habilidades de exposición.</p> <p>Elaboración de cartas descriptivas y planes de clase</p> <p>Habilidades de comunicación asertiva.</p> <p>Habilidades de manejo de grupos educativos</p> <p>Elaboración y manejo de recursos didácticos.</p> <p>Preferentemente elementos básicos de word, excel, power point y navegación en páginas web.</p> <p>Elaborar materiales de autocapacitación.</p> <p>Elaboración de audiovisuales educativos.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.11. Escolaridad

En este apartado se incluye los estudios que debe tener quien ocupe el puesto: primaria, secundaria, bachillerato, bachillerato especializado, carrera técnica, licenciatura. La pregunta que se formula es ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo? con esto se obtiene la siguiente información.

Figura 31. **Escolaridad**

<p>ESCOLARIDAD:</p> <p>Nivel Superior: Licenciatura con título (Obligatorio) o comprobar experiencia en el área en que impartirá cursos.</p> <p>Postgrado: Maestría y/o Doctorado (Preferentemente)</p> <p>Especialidad o diplomados (Deseables)</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.12. **Equipo**

En este apartado se incluyen las máquinas que deberá manejar incluyendo vehículos. Para obtener esta información se formula la siguiente pregunta ¿Qué equipo o máquinas manejará como parte de sus actividades?, la información se plasma de la siguiente manera en el formato de descripción de puestos:

Figura 32. **Equipo**

<p>MANEJO DE EQUIPO:</p> <p>Manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD)</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.13. Idiomas adicionales

En el apartado de idiomas se indica, cuál de las cuatro habilidades básicas debe poseer el ocupante del puesto: hablar, escuchar, escribir y leer. La pregunta que se formula es ¿Qué idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo?, obteniéndose la siguiente información.

Figura 33. Idioma

<p>IDIOMA:</p> <p>Preferentemente Lectura en inglés.</p>
--

Fuente: elaboración propia.

3.1.14. Experiencia

En este apartado se desglosa la experiencia en cuanto a las actividades, el puesto o el tipo de organizaciones que debe tener quien ocupe el puesto. Se formula la pregunta ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones? En el apartado correspondiente del formato de descripción de puestos. También se puede señalar algún otro tipo de experiencia adicional que se requiera.

Figura 34. **Experiencia**

<p>EXPERIENCIA:</p> <p>Mínima en el campo profesional relacionado con la materia: 1 año. Mínima en actividades de capacitación: 1 Año o haber tomado el curso de formación de instructores</p> <p>OTRO TIPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Preferentemente haber recibido cursos de capacitación (20 horas en el último año) Preferentemente haber impartido cursos de capacitación (20 horas en el último año) Preferentemente haber participado en organización de eventos académicos Preferentemente haber participado como ponente de eventos académicos Preferentemente haber participado como asistente de eventos académicos Preferentemente haber publicado investigación en revistas especializadas Preferentemente haber publicado artículos en diversos impresos Preferentemente haber participado en la edición de un libro Preferentemente haber participado en asesorías de trabajos de titulación o investigación Preferentemente haber participado como administrador de actividades docentes</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.15. Responsabilidad

En este apartado se incluyen las responsabilidades de trabajador para lo cual se formula la pregunta ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable? En el formato de descripción de funciones se desglosa cada una de las responsabilidades del trabajador.

Figura 35. **Responsabilidad**

<p>RESPONSABILIDAD:</p> <p>A) En cuanto a valores monetarios: Ninguna.</p> <p>B) En cuanto a materiales: Es responsable del manejo de listas de asistencia, exámenes, audiovisuales y materiales para el desarrollo del curso.</p> <p>C) En cuanto a bienes muebles e inmuebles: Es responsable del cuidado de las instalaciones y del mobiliario que se encuentran en el aula durante la impartición del curso.</p> <p>D) En cuanto a equipo: Es responsable del cuidado del material de apoyo que sea prestado por la Institución como lo son proyector de acetatos, cañón, TV, cámara de video, DVD, grabadora o cualquier otro que el curso requiera.</p> <p>E) En cuanto a supervisión: Es responsable de supervisar el buen uso del material de apoyo y del comportamiento del estudiante en el aula y de la aplicación respectiva del reglamento.</p> <p>F) En cuanto a tramites: Es responsable de la elaboración y firma de lista de asistencia, de elaborar los concentrados de las evaluaciones del curso, de los reporte de las actividades realizadas.</p>
--

Fuente: elaboración propia.

3.1.16. Condiciones de trabajo

En este apartado se describen las características del lugar en que desarrolla sus actividades. En el sistema O*NET también ese ha desarrollado una clasificación al respecto.

Tabla IV. **Condiciones de trabajo**

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO
Lugar de trabajo
Interior en medio ambiente controlado
Interior en medio ambiente no controlado
Exterior expuesto al clima
Exterior con protección
En un vehículo o equipo abierto
En un vehículo o equipo encerrado
Proximidad física con otras personas
Condiciones ambientales
Sonidos, niveles de ruido o distracción poco confortables
Altas o bajas temperaturas
Extremadamente brillante o con iluminación inadecuada
Expuesto a contaminantes
Estrecho espacio de trabajo o posiciones incómodas
Expuesto a vibraciones

Fuente: elaboración propia.

Se trata de dar una idea clara de las condiciones físicas en que trabaja, y siempre la mejor manera será describir con claridad el lugar en el que se realiza el trabajo. En el formato de descripción del puesto la información puede aparecer de la siguiente manera.

Figura 36. **Condiciones de trabajo**

CONDICIONES DE TRABAJO:
El instructor se desempeña en aulas con suficiente ventilación y luz. Las aulas cuentan con luz eléctrica, y están acondicionadas con escritorio, sillas, mesa y pintarrón
Asimismo se desempeña en biblioteca y sala audiovisual cuando este lo requiera

Fuente: elaboración propia.

3.1.17. Riesgos de trabajo

En esta sección se incluyen los accidentes o enfermedades laborales. La pregunta a formular es ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo? El sistema O*NET ha desglosado de igual manera los riesgos de trabajo en la tabla V también dichos riesgos

Tabla V. Riesgos de trabajo

Riesgos de trabajo
Expuestos a radiación
Expuestos a enfermedades o infecciones
Expuestos a lugares altos
Expuestos a lugares peligrosos
Expuesto a equipo peligrosos
Expuesto a quemaduras menores, cortes, mordeduras, picaduras

Fuente: elaboración propia.

Figura 37. Riesgos de trabajo

RIESGOS DE TRABAJO:
Existe un riesgo de presentar accidentes de tránsito en el traslado a las sus actividades de capacitación y laringitis crónica con nudosidades en las cuerdas vocales.

Fuente: elaboración propia.

3.1.18. Esfuerzo físico

En esta sección se trata de describir el esfuerzo físico que deberá realizar quien ocupe este puesto. El sistema O*NET tiene una clasificación al respecto que se muestra a continuación.

Figura 38. **Posición del cuerpo**

Posición del cuerpo
Sentado
Parado
Subiendo escaleras o andamios
Caminando o corriendo
De rodillas, en cuclillas, encorvados o arrastrándose
Manteniendo el equilibrio
Utilizando las manos para manipular, controlar o sentir objetos
Flexionando o torciendo el cuerpo
Realizando movimientos repetitivos

Fuente: elaboración propia.

La pregunta a formular es ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?. Dicha información se presentaría de la siguiente manera en el formato de descripción del puesto:

Figura 39. **Esfuerzo físico**

ESFUERZO FÍSICO:
Parado durante sus labores de instrucción, sentado durante la planeación de sus actividades.

Fuente: elaboración propia.

3.1.19. Requisitos psicológicos

En este apartado la pregunta que se busca contestar es ¿Qué rasgos psicológicos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?. Esta es una pregunta técnica para la cual se ha desarrollado diversas taxonomías

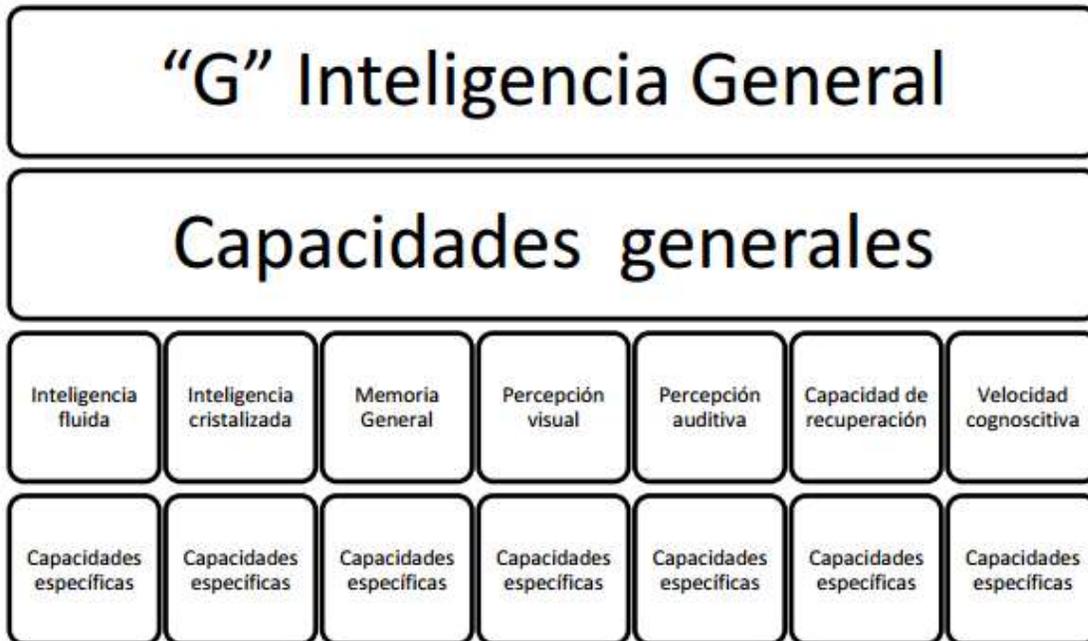
3.1.20. Inteligencia

En lo referente a las capacidades cognoscitivas son dos los aspectos que usualmente se consideran al realizar procesos de selección de personal.

- La capacidad cognoscitiva o mental que se refiere a capacidades específicas como memoria o razonamiento y
- La capacidad intelectual que se refiere a la capacidad intelectual general , comúnmente llamada “g” y que incluye: el razonamiento, la planeación, la solución de problemas, el pensamiento abstracto, comprensión de ideas complejas, aprendizaje veloz y aprendizaje de la experiencia.

Carroll (1993), por su parte propuso tres niveles o estratos de inteligencia.

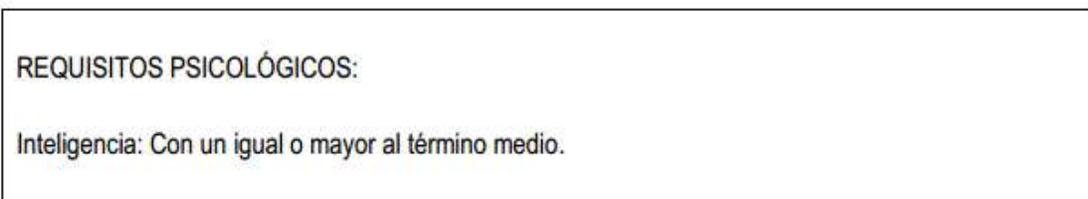
Figura 40. **Inteligencia**



Fuente: CARROLL, Jhon B. *Teoría de los tres estados*. 1993. p. 30.

En el formato de inscripción, la información simplemente se reflejaría como inteligencia superior, inferior o igual al término medio, como se muestra en la figura 38.

Figura 41. **Requisitos psicológicos**



Fuente: elaboración propia.

3.1.21. Personalidad

Aunque se han desarrollado diversas taxonomías sobre los rasgos de personalidad, estos se han realizado sobre todo en el campo de la psicología clínica. En el ámbito laboral la clasificación que ha tenido mayor difusión es la conocida como el Modelo de los 5 factores o Big 5.

Este modelo surge tras la realización de análisis estadísticos y de pruebas de personalidad durante varias décadas y de un análisis conceptual sobre lo que las pruebas tratan de medir, en este análisis se encontraron cinco factores comúnmente utilizados (Digman, 1990; McCrae y Costa, 1985, 1987). En la tabla VI se muestran dichos factores.

Tabla VI. **Personalidad**

Factor	Características
Conciencia	Responsable, prudente, autocontrolado, persistente, planeador, orientado al logro.
Extroversión	Sociable, asertivo, comunicativo, ambicioso, energético.
Aceptabilidad	Bien educado, cooperativo, confiable, amistoso.
Estabilidad Emocional	Seguro, calmado, ansiedad y emotividad bajas.
Apertura de la experiencia	Curioso, inteligente, imaginativo, independiente.

Fuente: elaboración propia.

Este modelo ha estado rodeado por controversias: algunos críticos aumentan el número de factores a 7 o nueve, en tanto que otros los reducen. Respecto a su utilidad predictiva, lo cierto es que la personalidad juega un papel en la conducta laboral sobre todo en los aspectos motivacionales que en los técnicos, la utilidad de una prueba de personalidad para predecir el

comportamiento futuro del trabajador dependerá de la tarea a desarrollar y el factor que se evalúe.

Respecto a la personalidad existen pruebas de comprobación negativa y las de comprobación positiva; las primeras buscan detectar una patología, las segundas buscan evaluar aspectos de la personalidad normal. En general, las segundas pueden usarse con mayor facilidad en la industria, respecto a las primeras deben usarse con cuidado porque podrían considerarse como discriminatorias en algunos países, como en los Estados Unidos de Norte América. Las pruebas de este tipo se aplican solo hasta que son contratados los trabajadores por considerar a los trastornos de personalidad como discapacidades encubiertas. La aplicación de este tipo de pruebas, como en todos los casos, debe estar justificado por las funciones que desarrollará el trabajador.

Al determinar algún requisito psicológico debe tomarse en consideración el instrumento que se utilizará, por lo que revisar las pruebas psicométricas que existen en el mercado puede facilitar la decisión

En el formato de descripción de funciones la información se presentaría de la siguiente manera:

Figura 42. **Personalidad**

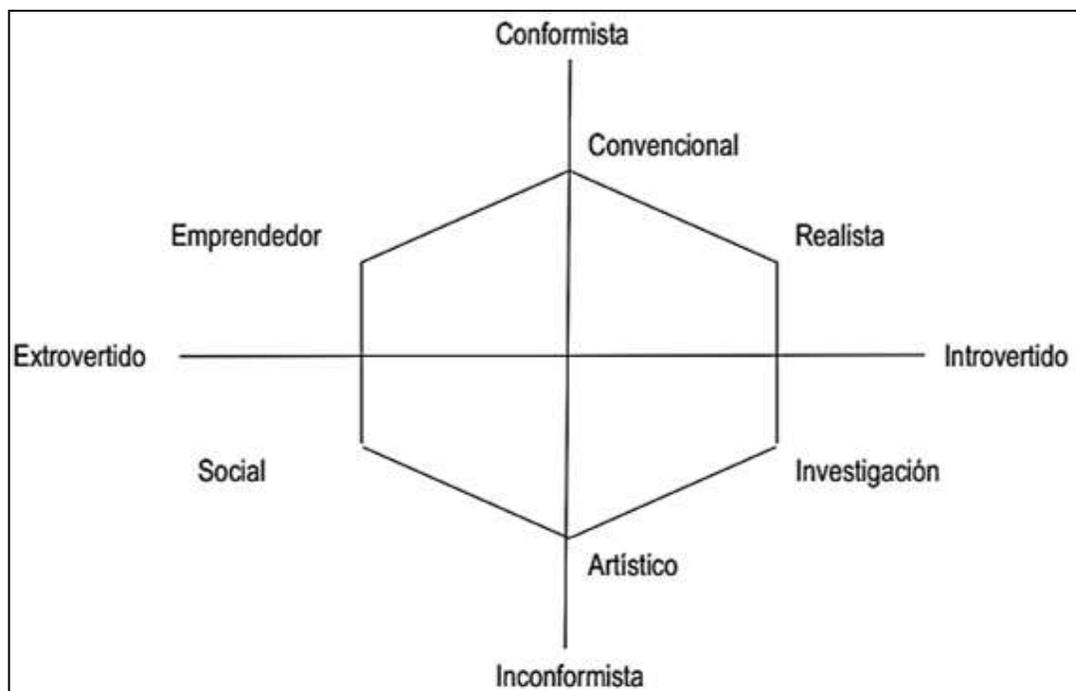
Personalidad: Sin trastornos del comportamiento que puedan afectar su desempeño laboral (Sin trastornos mentales orgánicos F00-09, Sin trastornos mentales producidos por el consumo de sustancias F10-19, Sin esquizofrenia, trastorno esquizotípico y trastornos de ideas delirantes F20-29)
--

Fuente: elaboración propia.

3.1.22. Intereses vocacionales

Una de las clasificaciones más populares respecto a los intereses vocacionales es la desarrollada por Holland (1973), en esta clasificación se considera cuatro rasgos generales y 6 tipos de intereses.

Figura 43. Intereses vocacionales



Fuente: Holland (1973).

Para Holland cada interés presenta las siguientes características.

Tabla VII. Intereses vocacionales

INTERÉS	CARACTERÍSTICAS
Realista	Asocial, conformista, franco, genuino, cabeza dura, materialista, natural, normal, persistente, práctico, autodestructivo, inflexible, ahorrativo, poco perspicaz, no comprometido.
De investigación	Analítico cauto, crítico, complejo, curioso, independiente, intelectual, introspectivo, pesimista, preciso, racional, reservado, aislado, impopular.
Artístico	Complicado, desordenado, emocional, expresivo, idealista, imaginativo, poco práctico, impulsivo, independiente, introspectivo, intuitivo, inconforme, original, sensible, abierto.
Social	Ascendente, cooperativo, paciente, amistoso, generoso, colaborador, idealista, empático, amable, persuasivo, responsable, sociable, con tacto, comprensivo, cálido.
Emprendedor	Adquisitivo, aventurero, aceptable, ambicioso, dominante, energético, exhibicionista, extrovertido, coqueto, optimista, confiado en sí mismo, sociable, hablador.
Convencional	Cuidadoso, conformista, consciente, defensivo, eficiente, inflexible, inhibido, metódico, obediente, ordenado, persistente, práctico, prudente, ahorrativo, con poca imaginación.

Fuente: elaboración propia.

3.1.23. Habilidades o aptitudes específicas

Es común observar que, además de los conocimientos y habilidades, a menudo los empleadores incluyen en el perfil del puesto una lista de rasgos psicológicos poco técnicos, ubicados en un lugar inapropiado dentro de la cédula de descripción de puesto y sin un marco teórico de referencia: deseos de superación, ganas de trabajar, trabajo bajo presión, entusiasmo y disponibilidad.

Utilizar estos términos representa numerosos problemas, ya que son poco claros, carecen de un marco conceptual que permita estudiarlos y

comprenderlos, y por lo mismo, no existen instrumentos válidos y confiables que lo evalúen. De hecho cualquier rasgo que se incluya en la descripción de funciones debe implicar la existencia de un instrumento que lo mida, de lo contrario solo contaminará el proceso de selección.

Sin embargo, existen esfuerzos importantes que se han realizado para tratar de determinar las capacidades físicas más comunes asociadas con el desempeño en el trabajo

En la década de los cincuentas, Edwin Fleishman y sus asociados desarrollaron una taxonomía que incluía 52 capacidades. Divididas en tres áreas: a) cognoscitivas, b) físicas y c) perceptuales motrices. (Fleishman y Reilly, 1992). En la tabla VIII se resumen dicha clasificación, esta puede servir de referencia al momento de redactar el aparatado de habilidades o aptitudes específicas del análisis de puesto.

Tabla VIII. **Habilidades**

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
VERBALES			
1. Comprensión oral	Escuchar y entender información e ideas presentadas mediante palabras y oraciones orales	Entender una exposición en física avanzada	Entender un comercial
2. Comprensión escrita	Leer y entender información e ideas presentadas por escrito	Entender un instructivo para reparar un sistema de misiles guiados	Entender un símbolo en una carretera
3. Expresión oral	Comunicar ideas e información al hablar de tal manera que otros entiendan	Explicar principios avanzados de genética a preparatorianos	Cancelar por teléfono la suscripción a un periódico
4. Expresión escrita	Comunicar información e ideas escritas de tal manera que otros entiendan	Escribir un texto de economía avanzado	Escribir una nota recordándole a alguien que saque algo del congelador

Continuación de la tabla VIII.

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
RAZONAMIENTO Y GENERACIÓN DE IDEAS			
5. Fluidez de ideas.	Expresar ideas sobre un tópico, tiene que ver con el número de ideas pero no con su calidad	Nombrar todas las estrategias posibles de una batalla militar	Nombrar cuatro usos diferentes de un desarmador
6. Originalidad.	Expresar ideas poco usuales sobre un tópico, para desarrollar formas creativas de solución de un problema.	Inventar un nuevo tipo de fibra hecha a mano	Utilizar una tarjeta de crédito para abrir el seguro de una puerta
7. Sensibilidad a problemas.	Decidir cuando algo está mal o puede estarlo.	Reconocer una enfermedad en su etapa temprana cuando hay pocos síntomas	Reconocer que una lámpara desconectada no funciona
8. Razonamiento deductivo.	Aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas. Incluye decidir si la respuesta tiene sentido	Diseñar las alas de un avión de acuerdo con los principios de la aerodinámica	Conocer que por ley
9. Razonamiento inductivo.	Combinar piezas de información separada o respuestas específicas a problemas para formar reglas generales.	Diagnosticar una enfermedad de acuerdo a los resultados de diversos estudios de laboratorio	Determinar la ropa a usar con base en el reporte climático
10. Ordenamiento de la información.	Seguir correctamente un conjunto de reglas con el fin de realizar ciertas acciones	Armar la cabeza de un arma nuclear	Dar orden numérico a las cosas
11. Flexibilidad de categoría	Producir diversas reglas que indiquen como se agrupa un conjunto de cosas de manera diferente	Clasificar fibras hechas a mano de acuerdo al costo, flexibilidad, etc.	Separar clavos en una caja de herramientas de trabajo en base a su longitud
CUANTITATIVAS.			
12. Razonamiento matemático.	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	Determinar la matemática requerida para simular un aterrizaje de una nave espacial en la luna	Determinar cuanto cuesta diez naranjas cuando el precio es de dos por 29 centavos
13. Facilidad numérica.	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente	Calcular manualmente el plan de vuelo tomando en cuenta la velocidad, el combustible, el viento y la altitud	Sumar 2 + 7
MEMORIA.			
14. Memorización.	Recordar información como palabras, números, dibujos y procedimientos	Recitar un poema después de estudiarlo por 15 minutos.	Recordar el número de autobús para asegurarse de tomar el correcto

Continuación de la tabla VIII.

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
PERCEPTUALES			
15. Velocidad de conclusión.	En corto tiempo dar sentido a la información que parece no tener significado u organización de partes diferentes de información de un patrón significativo	Interpretar los patrones de un radar del clima para decidir si hay cambios en el mismo	Reconocer una canción después de escuchar las primeras notas
16. Flexibilidad de conclusión.	Identificar o detectar un patrón conocido (figura, objeto, palabra o sonido) que se encuentra oculto en otro material	Identificar tanques camuflajeados desde un avión de alta velocidad	Sintonizar una estación de radio en un camión ruidoso
17. Velocidad perceptual.	Comparar con rapidez y precisión letras, números, objetos, dibujos o patrones.	Inspeccionar partes eléctricas para detectar defectos que surgen en la línea de montaje	Seleccionar el correo de acuerdo al código postal sin presión de tiempo
ESPACIALES			
18. Organización espacial	Saber nuestra localización en relación con el medio o para saber dónde se ubican los objetos en relación con nosotros	Navegar en el océano guiándonos por la posición del sol y las estrellas	Utilizar un croquis para localizar una tienda dentro de un centro comercial
19. Visualización.	Imaginar cómo se verá algo cuando se mueve o cuando sus partes se mueven o recomponen	Anticipar los movimientos del oponente o los propios en un juego de ajedrez	Imaginar cómo poner un papel en la máquina de escribir de tal manera que el membrete quede al frente
ATENCIÓN			
20. Atención selectiva.	Concentrarse y no distraerse mientras se ejecuta una tarea	Estudiar un manual técnico en un lugar ruidoso	Contestar una llamada de negocios mientras algunos compañeros platican a un lado
21. Compartir tiempo.	Dejar y retomar dos o más actividades o fuentes de información	Monitorear el radar y una transmisión por radio para mantener el rumbo de un avión en periodos de tráfico intenso	Escuchar música mientras se llenan documentos
MANIPULACIÓN			
22. Firmeza brazo-mano.	Mantener firmes el brazo y la mano mientras se realiza un movimiento del brazo o se mantiene el brazo en una posición	Cortar las caras de un diamante	Encender una vela
23. Destreza manual.	Realizar movimientos coordinados y rápidos con una mano, de la mano y el brazo o de las dos manos para manipular, armar o asir objetos	Realizar una cirugía de corazón abierto utilizando instrumentos quirúrgicos	Poner un foco en una lámpara

Continuación de la tabla VIII.

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
CONTROL DEL MOVIMIENTO			
24. Destreza de los dedos.	Realizar movimientos precisos y coordinados de los dedos de una o ambas manos para asir, manipular objetos muy pequeños	Amar el mecanismo de un reloj de pulsera	Meter monedas en un parquímetro
25. Precisión del control.	Realizar con rapidez y repetidamente ajustes precisos al mover a una posición exacta los controles de una máquina o vehículo	Realizar una cavidad en un diente	Ajustar la luz en un lugar con un atenuador
26. Coordinación de multi-miembros del cuerpo	Coordinar movimientos de dos o más miembros juntos al sentarse, pararse o acostarse. No incluye la ejecución de las actividades cuando el cuerpo está en movimiento	Tocar la batería en un grupo de jazz	Remar en una lancha
27. Orientación de respuestas.	Elegir rápida y correctamente entre dos o mas movimientos en respuesta a dos o mas señales diferentes	En una nave espacial que se sale de control reaccionar rápidamente a cada error con los movimientos de control correctos	Cuando el timbre de la puerta y el teléfono suenan al mismo tiempo seleccionar cual contestar primero
28. Control de la proporción.	Ajustar los movimientos o el control del equipo anticipando los cambios en la velocidad y/o dirección de un objeto o escena en continuo movimiento	Operar los controles para aterrizar en un clima difícil en un jet	Andar en bicicleta en una ciclo-pista
VELOCIDAD Y TIEMPO DE REACCIÓN			
29. Tiempo de reacción.	Responder rápidamente a una señal cuando aparece	Frenar bruscamente cuando un peatón se atraviesa frente al carro	Ir frenando poco a poco cuando el semáforo se pone en amarillo
30. Velocidad muñeca-dedos.	Hacer movimientos repetidos más rápidos y simples con los dedos, las manos y las muñecas	Escribir a máquina documentos con una velocidad de 90 palabras por minuto	Usar un sacapuntas manual
31. Velocidad del movimiento de las extremidades	Mover brazos y piernas rápidamente	Boxear con una pera	Serruchar una pieza delgada de madera
FORTALEZA FÍSICA			
32. Fortaleza estática	Ejercer la máxima fuerza muscular para levantar, empujar, jalar o cargar objetos	Subir a un camión sacos de 75 libras	Empujar un carrito de supermercado vacío

Continuación de la tabla VIII.

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
33. Fortaleza explosiva	Realizar un esfuerzo breve o pequeño de un músculo	Lanzar una bala en una competencia de pista	Clavar con un martillo
34. Fortaleza dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o de forma continua a lo largo del tiempo	Ejecutar una rutina gimnástica de anillos	Podar un arbusto
35. Fortaleza del tronco	Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para apoyar parte del cuerpo repetida o de forma continua a lo largo del tiempo sin darse por vencido	Hacer 100 sentadillas	Sentarse en una silla
RESISTENCIA			
36. Vigor	Esforzarse físicamente durante periodos de tiempo prolongados sin perder el aliento o hiperventilarse	Correr una carrera de 10 millas	Caminar un cuarto de milla para entregar una carta
FLEXIBILIDAD, EQUILIBRIO Y COORDINACIÓN			
37. Flexibilidad para estirarse	Estirarse, girar o alcanzar con el cuerpo brazos y/o piernas	Maniobrar un kayak en rápidos	Bajar a mano una manzana en un árbol.
38. Flexibilidad dinámica	Estirarse, girar o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas repetidamente y con rapidez	Trabajar debajo de un automóvil para arreglar la calefacción	Alcanzar el micrófono en un autopatrulla
39. Coordinación corporal gruesa	Coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso juntos en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento	Bailar ballet	Subir y bajar un camión
40. Equilibrio corporal grueso	Mantener o recuperar el equilibrio corporal para mantenerse erguido cuando se está en una posición inestable	Caminar en andamios angostos en la parte alta de una construcción	Pararse en una escalera
VISUALES			
41. Visión cercana	Ver detalles de objetos cercanos	Detectar pequeños defectos en un diamante	Leer números en un tablero del carro
42. Visión lejana	Ver detalles a la distancia	Detectar diferencias entre embarcaciones en el horizonte	Leer un anuncio de la calle
43. Discriminación visual del color	Aparear o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras y brillantez	Pintar un objeto viviente a color	Separar ropa sucia en blanca y a color
44. Visión nocturna	Ver bajo condiciones de poca luz	Encontrar el camino en el bosque en una noche de luna	Leer los nombres de las calles al manejar durante el ocaso

Continuación de la tabla VIII.

CAPACIDADES	DEFINICIÓN	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD ALTAMENTE DESARROLLADA PUEDE...	EL QUE TIENE ESTA HABILIDAD POBREMENTE DESARROLLADA PUEDE...
45. Visión periférica	Ver objetos o el movimiento de los mismos a un lado cuando los ojos se enfocan al frente	Al volar en una nave de combate distinguir entre un avión aliado y un enemigo	Mantener el paso mientras se marcha en una formación militar
46. Percepción De profundidad	Juzgar cuál de los diversos objetos están más cerca o más lejos del observador o juzgar la distancia entre el objeto y el observador	Lanzar un pase a su receptor cuando se encuentra rodeado por oponentes	Mezclarse en el tráfico de una ciudad
47. Sensibilidad al brillo	Ver objetos en presencia de brillo o luz brillante	Esquiar en nieve en un día soleado	Manejar por un camino conocido en un día nublado
AUDITIVAS Y DEL LENGUAJE			
48. Sensibilidad auditiva	Capacidad para detectar o señalar la diferencia entre sonidos que varían en un rango amplio de tono y sonoridad	Escuchar una orquesta	Notar cuando se apaga la alarma de un despertador
49. Atención Auditiva	Concentrarse en una sola fuente de información auditiva en presencia de otros sonidos distractores	Atender las instrucciones de un compañero de trabajo en un lugar ruidoso	Atender una conferencia cuando hay cuchicheo cercano
50. Localización del sonido	Capacidad para señalar la dirección en la que se origina un sonido	Determinar la dirección de un vehículo de emergencia por el sonido de la sirena	Escuchar en estéreo y determinar qué bocina está funcionando
51. Reconocimiento del lenguaje	Identificar y atender el discurso de otra persona	Entender el discurso de una persona con fuerte acento extranjero	Reconocer la voz de un compañero
52. Claridad del lenguaje	Hablar claramente y darse a entender por un escucha	Dar una conferencia a un auditorio grande	Gritar los números en una lotería

Fuente: elaboración propia.

3.2. Identificación de los puestos

Hay que recordar que se analiza el puesto y no la persona que lo desempeña, debido a que existe personal con labores y responsabilidades equivalentes en un puesto. Como por ejemplo, el analista de almacén, operador de almacén, auxiliar de almacén.

Una vez definido el organigrama de la empresa y con la ayuda del mismo, enfocándose solamente en el Almacén de Materia Prima. Se han identificado los puestos a analizar y se presentan a continuación:

- Jefe de Almacén
- Supervisor de Almacén
- Analista de Almacén
- Operador de Almacén
- Auxiliar de Almacén
- Piloto de Almacén
- Operador de báscula
- Piloto de montacargas
- Descargadores
- Personal de limpieza

3.3. Desarrollo del cuestionario

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

Preguntas del cuestionario:

- Descripción del puesto
 - ¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?
 - ¿Cuál es puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización?
 - ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?

- ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?
 - ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?
 - ¿A quién supervisa usted en sus labores?
 - ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?
 - ¿Cuánto es su ingreso mensual?
 - ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?
 - ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?
 - ¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?
 - ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?
 - ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?
 - ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?
 - ¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?
- Especificación del puesto
 - ¿Qué conocimientos y habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
 - ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
 - ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?
 - ¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?
 - ¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

- ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?
- ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?
- Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades
- ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?
- ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?
- ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?
- Datos que se obtendrán:
- ¿Qué exigencias físicas, sensoriales, psicomotrices exige su puesto?
- ¿Qué características socioeconómicas son exigibles para las funciones que se realizan?
- ¿Qué rasgos psicológicos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
- ¿Qué otras características se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

3.4. Análisis de la información para determinar los puestos

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

3.4.1. Entrevista

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

Se utilizaron dos tipos de entrevistas:

- Individuales con cada empleado
- Con los jefes de cada área

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

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

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

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

Figura 44. **Método de entrevista**



Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Observación directa

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

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

Figura 45. Método de observación directa



Fuente: elaboración propia.

Figura 46. Supervisor del Almacén de Materia Prima



Fuente: RR.HH. Empresa Manufacturera de Bebidas.

Figura 47. **Analista del Almacén de Materia Prima**



Fuente: RR.HH. Empresa Manufacturera de Bebidas.

Figura 48. **Piloto de Montacargas**



Fuente: RR.HH. Empresa Manufacturera de Bebidas.

- Descripción del puesto y especificaciones del puesto

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

3.5. Identificación del puesto

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

- Nombre del puesto
- División
- Departamento
- Servicio
- Sección
- Equipo
- Clave
- Número
- Número de puestos similares
- Número de individuos
- Categoría profesional
- Nombre de la empresa
- Nombre del analista
- Fecha en que se efectúa el análisis de puestos

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

3.6. Función principal

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

3.7. Relaciones jerárquicas

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

3.8. Responsabilidades y deberes

Permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Se presenta una lista detallada de las responsabilidades y deberes del puesto como:

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

3.9. Requisitos del puesto

Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que deba desempeñar

el puesto. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción.

Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica. Se incluye lo siguiente:

- Educación: indica el grado de escolaridad necesario así como cursos de especialización y/o adiestramiento que se consideren necesarios.
- Experiencia: consiste en determinar el tiempo (meses, año, etc.) que es necesario haber laborado en puestos afines con el objeto de alcanzar mejor desempeño del puesto.
- Otros requisitos: específicos para el puesto.

3.10. Condiciones de trabajo

Describe las condiciones en las que se desempeña el puesto:

- Entorno físico: lugar de trabajo (iluminación, ventilación, mobiliario, cambio de temperatura, vibración, etc.)
- Ambiente: las condiciones ambientales, frío, calor, polvo, suciedad, ruido, humedad, etc.
- Salud y seguridad: los riesgos de salud y seguridad a los que se está expuesto y a las medidas de prevención que hay que tomar.

3.11. Nivel de esfuerzo

Describe las exigencias que debe realizar el ocupante del puesto:

- Exigencias físicas: qué tipo de esfuerzos se necesitan o las exigencias corporales que el puesto exige, manejo de material pesado, posiciones incómodas.
- Exigencias emocionales: qué tipo de emociones exige el puesto, fechas de entrega bajo presión, supervisión estrecha, contacto con clientes internos o externos.

3.12. Principales actividades

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

3.13. Normas para la descripción de puesto

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

- Ser claro: la descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que, las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.
- Indicar el alcance: al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como: para el departamento o conforme lo requiera el gerente. Incluir todas las relaciones importantes.
- Ser específico: seleccionar las palabras más específicas para mostrar:
 - Tipo de trabajo,
 - Grado de complejidad,
 - Grado de capacidad requerida,
 - Grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo

- Grado de responsabilidad. Se deben de utilizar palabras tales como: analizar, reunir, ensamblar, planear, diseñar, inferir, entregar, transmitir y otros.
- Ser breve: las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

3.14. Etapas en el análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos incluye, normalmente las siguientes etapas:

Figura 49. Etapas del análisis de puestos



Fuente: elaboración propia.

3.14.1. Planeación

En esta se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos, para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la entidad, pueden darse los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por dónde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si este se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.
- Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén con mayor disposición de cooperar.
- Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: estos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
- Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios. De generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos. Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo. Dimensionamiento de los factores de especificaciones: estos constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que es necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos. Graduación de los factores de especificaciones: un factor se gradúa para

facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

Figura 50. **Planeación**



Fuente: elaboración propia.

3.14.2. **Preparación**

En esta etapa se reúnen a las personas para preparar los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: los individuos a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con el objetivo de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.

- Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

Figura 51. **Preparación**



Fuente: elaboración propia.

3.14.3. Ejecución

En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis.
- Presentación de la redacción provisional: las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- Redacción definitiva del análisis.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la entidad.

Figura 52. **Realización**



Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En este capítulo se explicarán todos los cambios que se tendrán que hacer para poner en práctica los resultados del análisis elaborado en el capítulo 3.

4.1. Perfil del personal

Para la realización de los perfiles se tomó como referencia los conocimientos, habilidades y actitudes. Dichas competencias deben estar basadas en educación, formación, habilidades y experiencia. También será de gran utilidad la descripción de cada uno de los puestos con base en las entrevistas no estructuradas con los jefes, asistentes y personal involucrado en los procesos. La documentación de estos perfiles será de mucha importancia para el personal de recursos humanos, ya que por medio de ellas se podrá contratar el personal calificado, capacitar, evaluar y promover al personal.

A continuación se describe la información que contendrán los perfiles, al facilitar así la orientación eficiente de una determinada tarea o funciones designadas.

4.2. Descripción del puesto

Son los datos generales de identificación y requisitos que debe tener el empleado para ejercer el puesto, además debe contener como mínimo lo siguiente:

- Puesto: se refiere al título o nombre con que se identifica el puesto de trabajo, este debe dar una idea general de la razón del mismo.
- Puesto del jefe inmediato: nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes o instrucciones directamente en su trabajo.
- Jefe inmediato: nombre de la persona responsable de las funciones del que hacer diario.
- Edad: establece el rango de edad para ocupar el puesto, según los requerimientos de la empresa.
- Educación: son los requerimientos mínimos de educación formal, conocimientos o especialización para un puesto específico de trabajo y desempeñar de forma adecuada las funciones del mismo.
- Experiencia: es el conjunto de conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desarrollo de las funciones a ejercer, que están en función del tiempo de práctica dentro y fuera de la empresa.

4.3. Competencias personales

Son las competencias personales específicas propuestas por la empresa para efectuar eficientemente las funciones en el puesto.

4.3.1. Actitudes

Son los valores que la empresa promueve y que sus colaboradores deberán manifestar para desempeñar responsablemente su labor,

4.3.2. Competencias genéricas

Son aquellas comunes en distintas áreas productivas requeridas para desempeñar la función laboral de una manera eficiente.

4.4. Condiciones de trabajo

En este apartado del perfil se identificarán las condiciones y circunstancias bajo los cuales se llevarán a cabo las funciones o actividades del puesto.

4.4.1. Factores

Son los riesgos ambientales a que se expone el personal en la ejecución del trabajo y que son nocivos para la salud.

4.4.2. Riesgos

Son los riesgos laborales a que se expone el personal en la ejecución del trabajo.

4.5. Propósito del puesto

Se refiere al objetivo que tiene un puesto, descripción breve de aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que permite que se distinga del resto de cargos existentes en la empresa.

4.5.1. Función principal del puesto -competencias-

En este apartado del perfil se desprende una serie de tareas o actividades que se realizan en el puesto y es la competencia a ejercer, por ejemplo: atribuciones generales, específicas, diarias, semanales, mensuales, anuales siempre en orden de la más a la menos importante, o de acuerdo con su orden correlativo de un proceso o sistema de trabajo.

4.5.2. Conocimientos específicos

Es la información respecto de los requisitos que pide la empresa para realizar determinada función que es necesaria para el puesto. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere a través de los estudios formales, cursos, capacitación.

4.5.3. Habilidades técnicas

Habilidades automatizadas por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica al formarlo así experto en la materia.

4.5.4. Información de referencia

En este apartado se identificará la información necesaria para que el ocupante del puesto pueda desempeñar eficientemente sus funciones. Esta información es la contenida en manuales, procesos, validaciones y así por el estilo.

4.5.5. Medios y herramientas

Como su nombre lo indica, son los medios y herramientas a utilizar en el desempeño del trabajo, ejemplo: computadora, impresora, máquina de escribir, equipo de comunicación.

4.5.6. Relación con otros departamentos

En este apartado se incluirá la relación que tiene el personal del puesto con otros departamentos, para cumplir con sus responsabilidades.

4.5.7. Indicadores de la función

Son indicadores claves de que una función se está ejecutando competentemente y se determina de manera cuantificable los resultados de la labor del puesto.

4.5.8. Producto

Es la identificación de la realización del producto. No necesariamente deberá ser tangible, puede ser un servicio.

4.6. Modelo del perfil por utilizar

A continuación se presenta el formato para la elaboración de los perfiles en el Almacén de Materia Prima con la información ya mencionada, con base en los requerimientos que establece el Área de Recursos Humanos.

4.7. Perfiles administrativos

Es el de la persona dentro de la empresa que soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones.

Un perfil de puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

Es muy importante contar con esta herramienta para utilizarlo en el proceso de selección del personal y así elegir al más adecuado para la empresa.

Los términos puesto de trabajo y cargo se consideran sinónimos.

A continuación se presentan los formatos de perfil de puestos de trabajo o de cargo para la empresa manufacturera de bebidas.

Tabla X. **Perfiles de puestos**

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del Puesto: <u>Jefe de Almacén</u>
PERFIL DE PUESTO	
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL	
<p>1.1. PERFIL DEL PERSONAL</p> <p>Género: Indiferente</p> <p>Edad: 25 - 45</p> <p>Estado Civil: Indiferente</p> <p>1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES</p> <p>Liderazgo, Toma de decisiones, Coaching, Capacidad de Planificación y Organización</p>	<p>1.2 NIVEL ACADÉMICO</p> <p>Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, Ingeniero Químico o Auditor</p> <p>1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS</p> <p>Buenas Prácticas de Manufactura, Manejo de Personal, Seguridad e Higiene Industrial, Control de Inventarios, Sistemas de Gestión ISO</p> <p>Nivel Inglés: Intermedio</p>
2. EXPERIENCIA	
2 años mínimo en puestos similares	
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<p>3.1 OBJETIVO</p> <p>Controlar y cuidar los materiales de empaque y materias prima para garantizar a producción el mantenimiento de existencias</p> <p>3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Controlar diariamente los inventarios revisando los informes de movimiento diario y realizando inventarios selectivos. * Supervisar la recepción de las materias primas y materiales de empaque en el Almacén. * Revisar los equipos e instalaciones a su cargo, procurando que se mantengan en buen estado, limpios y en orden. 	

Continuación de la tabla X.

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del Puesto: <u>Supervisor de Almacén</u>
PERFIL DE PUESTO	
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL	
<p>1.1. PERFIL DEL PERSONAL Género: Indiferente Edad: 22 años en adelante Estado Civil: Indiferente</p> <p>1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES Liderazgo, Toma de decisiones, Coaching, Capacidad de Planificación y Organización</p>	<p>1.2 NIVEL ACADÉMICO Diversificado con 2 años mínimos de estudios Universitarios</p> <p>1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS Buenas Prácticas de Manufactura, Manejo de Personal, Seguridad e Higiene Industrial, Control de Inventarios, Sistemas de Gestión ISO</p> <p>Nivel Ingles: Intermedio</p>
2. EXPERIENCIA	
2 años mínimo en puestos similares	
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<p>3.1 OBJETIVO Mantener niveles de inventarios óptimos de acuerdo a objetivos de la empresa.</p> <p>3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Clasifica todos los recursos de mantenimiento en: críticos, bajo pedido, punto de re orden y obsoletos. * Mantener las áreas designadas para el almacenamiento de recursos, codificadas, limpias y ordenadas. * Crear una cultura de servicio enfocada a nuestros clientes interno y externos. * Ejercer control sobre el espacio físico designado para el almacenamiento de recursos. 	

Continuación de la tabla X.

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del Puesto: <u>Analista de Almacén</u>
PERFIL DE PUESTO	
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL	
<p>1.1. PERFIL DEL PERSONAL Género: Indiferente Edad: 22 años en adelante Estado Civil: Indiferente</p> <p>1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES Trabajo en Equipo, Atención y Servicio al Cliente, Conocimiento Técnico, Relaciones Interpersonales, Confidencialidad.</p>	<p>1.2 NIVEL ACADÉMICO Diversificado con 2 años mínimos de estudios Universitarios</p> <p>1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS Manejo de Paquetes Windows, Manejo de Inventarios, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad e Higiene Industrial.</p> <p>Nivel Ingles: Intermedio</p>
2. EXPERIENCIA	
1 año mínimo en puestos similares	
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<p>3.1 OBJETIVO Apoyar a la jefatura de almacén, a alcanzar los objetivos establecidos, con la realización de sus funciones, con el cumplimiento de las tareas necesarias.</p> <p>3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Control de reportes e inventarios de todas las áreas del Almacén de Materia Prima. * Apoyo en generación de reportes, según solicitud del Jefe del Almacén. * Apoyo a otras atribuciones relacionadas con la naturaleza de sus funciones y aquellas solicitadas por la Jefatura Inmediata. 	

Continuación de la tabla X.

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
	Nombre del Puesto: <u>Operador de Montacargas</u>	
PERFIL DE PUESTO		
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL		
<p>1.1. PERFIL DEL PERSONAL</p> <p>Género: Masculino Edad: 18 años en adelante Estado Civil: Indiferente</p> <p>1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES</p> <p>Trabajo en Equipo, Atención y Servicio al Cliente, Conocimiento Técnico, Relaciones Interpersonales, Confidencialidad.</p>	<p>1.2 NIVEL ACADÉMICO</p> <p>Diversificado</p> <p>1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS</p> <p>Manejo de Montacargas, Manejo de Inventarios, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad e Higiene Industrial.</p> <p>Nivel Ingles: Ninguno</p>	
2. EXPERIENCIA		
1 año mínimo en puestos similares		
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<p>3.1 OBJETIVO</p> <p>Abastecer a los salones de producción los insumos necesarios para la continua producción.</p> <p>3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conciliar con los supervisores de cada salón el requerimiento de materiales para la producción del día. * Efectuar las transferencias de insumos requeridos por cada área oportunamente en forma correcta. * Evacuar los toneles vacíos de concentrados colocándolos en e área asignada de toneles vacíos 		

Fuente: elaboración propia.

- Perfiles Operativos

Tabla XI. **Perfil operativo**

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
	Nombre del Puesto: <u>Piloto de Almacén</u>	
PERFIL DE PUESTO		
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL		
1.1. PERFIL DEL PERSONAL Género: Masculino Edad: 23 años en adelante Estado Civil: Indiferente 1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES Trabajo en Equipo, Atención y Servicio al Cliente, Conocimiento Técnico, Relaciones Interpersonales, Confidencialidad.	1.2 NIVEL ACADÉMICO Diversificado 1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS Manejo de Transporte Pesado, Manejo de Inventarios, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad e Higiene Industrial. Nivel Ingles: Ninguno	
2. EXPERIENCIA		
1 año mínimo en puestos similares		
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
3.1 OBJETIVO		
Conducir el vehículo a cargo con el fin de realizar diferentes encomiendas por parte de la empresa en cuanto a recepción y entrega de materiales		
3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES		
* Realizar, diariamente, la revisión general del vehículo a cargo, cerciorándose que éste se encuentre en buen funcionamiento.		
* Realizar cualquier otra actividad requerida en su oportunidad por su jefe inmediato.		
* Debe mantener el camión limpio.		

Continuación de la tabla XI.

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
	Nombre del Puesto: Piloto de Almacén			
PERFIL DE PUESTO				
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL				
1.1. PERFIL DEL PERSONAL			1.2 NIVEL	
Género:	masculino		Diversificado	
Edad:	23 años en adelante			
Estado civil:	indiferente			
1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES			1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
Trabajo en equipo, atención y servicio al cliente, conocimiento técnico, relaciones interpersonales, confidencialidad.			Manejo de transporte pesado, manejo de inventarios, buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene industrial.	
			Nivel inglés: Ninguno	
2. EXPERIENCIA				
1 año mínimo en puestos similares				
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
3.1 OBJETIVO				
Conducir el vehículo a cargo con el fin de realizar diferentes encomiendas por parte de la empresa en cuanto a recepción y entrega de materiales				
3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES				
* Realizar diariamente, la revisión general del vehículo a cargo, cerciorándose que este se encuentre en buen funcionamiento.				
* Realizar cualquier otra actividad requerida en su oportunidad por su jefe inmediato.				
* Debe mantener el camión limpio.				

Continuación de la tabla XI.

LOGO EMPRESA		PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
		Nombre del Puesto: <u>operador de bascula</u>			
PERFIL DE PUESTO					
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL					
1.1. PERFIL DEL		1.2 NIVEL			
Género:	masculino	Diversificado			
Edad:	18 años en adelante				
Estado civil:	indiferente				
1.1.1.		1.3 CONOCIMIENTOS			
Trabajo en equipo, atención y servicio al cliente, conocimiento técnico, relaciones interpersonales.		Manejo de bascula, manejo de inventarios, buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene industrial.			
		Nivel inglés:		Ninguno	
2. EXPERIENCIA					
		1 año mínimo en puestos similares			
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
3.1 OBJETIVO					
		Verificar el peso exacto de los camiones proveedores para el Almacén de Materia Prima.			
3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES					
		* Pesar los tanqueros de materias primas.			
		* Mantener una buena comunicación con sus jefes inmediatos en momentos de faltantes.			

Fuente: elaboración propia.

- Perfiles Subcontratados

Tabla XII. **Subcontrato**

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
	Nombre del Puesto: <u>Descargadores</u>	
PERFIL DE PUESTO		
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL		
1.1. PERFIL DEL PERSONAL Género: Masculino Edad: 18 años en adelante Estado Civil: Indiferente	1.2 NIVEL ACADÉMICO Primaria	1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS Manejo de Inventarios, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad e Higiene Industrial. Nivel Ingles: Ninguno
1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES Responsable, Trabajo en Equipo, Iniciativa.		
2. EXPERIENCIA		
1 año mínimo en puestos similares		
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
3.1 OBJETIVO		
Descarga y cargar los camiones de los Proveedores de Azúcar y demás bodegas que así lo requieran.		
3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES		
* Descargar los camiones en la bodega de azúcar.		
* Descargar los diferentes insumos que traigan los camiones de los proveedores al Almacén de Materia Prima.		

Continuación de la tabla XII.

LOGO EMPRESA	PERFIL/DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del Puesto: <u>Personal de Limpieza</u>
PERFIL DE PUESTO	
1. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL	
<p>1.1. PERFIL DEL PERSONAL Género: Indiferente Edad: 18 años en adelante Estado Civil: Indiferente</p> <p>1.1.1. CUALIDADES/HABILIDADES Responsable, Trabajo en Equipo, Iniciativa.</p>	<p>1.2 NIVEL ACADÉMICO Ninguno</p> <p>1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad e Higiene Industrial.</p> <p>Nivel Ingles: Ninguno</p>
2. EXPERIENCIA	
1 año mínimo en puestos similares	
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
3.1 OBJETIVO Realiza varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de la instalación.	
3.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES	
* Barrer periódicamente las bodegas del Almacén.	
* Trapear los pisos de las diferentes líneas de producción.	

Fuente: elaboración propia.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Evaluación de desempeño

Es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo.

5.1.1. Método de evaluación a utilizar

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados.

La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma.

Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en la entidad. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de colaboradores son: escalas gráficas, de elección forzada, método de investigación de campo, de incidentes gráficos, de comparación por pares.

El método que se utilizará para este trabajo, es el de investigación de campo que a continuación se describe.

5.1.1.1. Método de investigación de campo

Este método de evaluación es desarrollado con base a entrevistas, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados. Permite emitir un diagnóstico de desempeño del empleado.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una entidad es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados.

Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios.

Tabla XIII. **Evaluación de desempeño nivel operativo**

Instrucciones: marcar con una x, la opción que considere la corresponde a las afirmaciones siguientes, según su percepción. De 1 a 5 tomando en cuenta la siguiente clasificación:								
1= Deficiente 2= Regular 3= Buena 4= Muy buena 5= Sobresaliente								
Evaluación de desempeño Nivel operativo								
Periodo de evaluación:				Fecha de evaluación				
Apellidos y nombres de trabajador:								
Departamento:								
Datos de evaluador:								
Apellidos y nombres:								
Puesto:								
Propósito de evaluación: (marcar con una x)								
Desempeño general: _____ Promoción: _____ Prueba: _____								
Interés y adaptación				1	2	3	4	5
1. Se interesa por lograr mejores metas.								
2. Cuando se le exige, adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.								
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo								
4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación								
Trabajo en equipo				1	2	3	4	5
1. Contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la entidad								
2. Aporta al equipo el trabajo esperado y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.								
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado.								
Comunicación				1	2	3	4	5
1. Es accesible para recibir información								

Continuación de la tabla XIII.

2. Maneja buenas relaciones interpersonales					
3. Transmite con claridad las instrucciones					
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de recibir información y hace buen uso de la misma					
Cooperación	1	2	3	4	5
1. Colabora cuando se le solicita					
2. Colabora voluntariamente					
3. Muestra disposición espontánea a colaborar					
4. Su colaboración es entusiasta y activa.					
Iniciativa	1	2	3	4	5
1. Tiene iniciativa en las actividades					
2. Presenta ideas creativas					
3. Trabaja por iniciativa propia					
4. Transmite ideas que beneficien su trabajo					
Disciplina	1	2	3	4	5
1. Acata las órdenes de subalternos					
2. Su trabajo es ordenado/organizado					
3. Acepta amonestaciones					
4. Respeta horarios de trabajo					

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Análisis de evaluación nivel operativo**

Análisis de evaluación	
Instrucciones: marque con X sobre los siguientes aspectos considere sea(n) el (los) correctos(s):	
1. En que áreas esta mejor calificado el trabajador?	
Interés y adaptación	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
comunicación	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>
2. En que área necesita mejorar el trabajador?	
Interés y adaptación	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
comunicación	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>
3. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario para mejorar el desempeño del trabajador.	
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Incentivos verbales	<input type="checkbox"/>
Incentivos económicos	<input type="checkbox"/>
Ascensos laborales	<input type="checkbox"/>
4. Resuma con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador.	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
(f) _____ Firma y sello del jefe inmediato	(f) _____ Firma del trabajador (a)

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. Evaluación de desempeño nivel jefatura

Instrucciones: marcar con una x, la opción que considere la corresponde a las afirmaciones siguientes, según su percepción. De 1 a 5 tomando en cuenta la siguiente clasificación:						
1= Deficiente 2= Regular 3= Buena 4= Muy buena 5= Sobresaliente						
Evaluación de desempeño Nivel mandos medios y/o jefaturas						
Periodo de evaluación:			Fecha de evaluación			
Apellidos y nombres de trabajador:						
Departamento:						
Datos de evaluador:						
Apellidos y nombres:						
Puesto:						
Propósito de evaluación: (marcar con una x)						
Desempeño general:_____ Promoción:_____ Prueba:_____						
Autocontrol		1	2	3	4	5
1. Lograr manejar sus impulsos ante eventualidades con prudencia						
2. para llamarle la atención a los trabajadores lo hace con prudencia.						
3. Conserva la calma						
4. Logra controlarse ante cualquier situación.						
Atención al cliente		1	2	3	4	5
1. Tiene actitud de servicio						
2. Brinda el servicio que exige su puesto						
3. Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontanea						
Valores		1	2	3	4	5
1. Conoce las normas, reglamento y valores en la empresa						
2. Requiere de constante supervisión para cumplir las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa						
3. Cumple con las normas, reglamentos y valores en la empresa						

Continuación de la tabla XV.

4. Se identifica con la entidad embotelladora					
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
1. Interactúa con su grupo de trabajo					
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación					
3. Es aceptado por sus compañeros					
4. Tiene gran incidencia sobre sus compañeros					
Capacidad analítica	1	2	3	4	5
1. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada					
2. Resuelve conflictos laborales					
3. Posee la capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma					
4. Resuelve problemas inmediatos					
Supervisión	1	2	3	4	5
1. Dirige las actividades de su área de manera eficiente					
2. Tiene capacidad de delegar funciones					
3. Dirige y controla las actividades de su área eficientemente					
4. Trabaja con su grupo como un equipo					
Desarrollo del personal	1	2	3	4	5
1. Aprovecha las oportunidades de capacitación y desarrollo					
2. Reconoce las actividades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo					
3. Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo					
4. Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y los asesora para establecer metas que conlleven a su realización.					

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Análisis de evaluación nivel jefatura**

Análisis de evaluación	
Instrucciones: marque con X sobre los siguientes aspectos considere sea(n) el (los) correctos(s):	
1. En qué áreas esta mejor calificado el trabajador?	
Interés y adaptación	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
comunicación	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>
2. En que área necesita mejorar el trabajador?	
Interés y adaptación	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
comunicación	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>
3. Agregue cualquier comentario u observación que considere necesario para mejorar el desempeño del trabajador.	
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Incentivos verbales	<input type="checkbox"/>
Incentivos económicos	<input type="checkbox"/>
Ascensos laborales	<input type="checkbox"/>
4. Resuma con sus propias palabras, el desempeño global del trabajador.	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
(f) _____	(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato	Firma del trabajador (a)

Fuente: elaboración propia.

5.2. Proceso de retroalimentación

Es una de las etapas estratégicas, que garantizan el éxito de este proceso de evaluación del desempeño y análisis de la satisfacción del cliente.

Se inicia con la preparación de todo el personal de la empresa sobre los elementos esenciales del proceso, tales como: características, principios generales, subsistemas que contempla, así como la necesidad de cooperación y activa participación de todos.

De gran utilidad resulta declarar las expectativas que van a tener, tanto los trabajadores como los directivos sobre la medición del desempeño y satisfacción del cliente, esto da la posibilidad de retroalimentarnos sobre lo que piensan y esperan los trabajadores de estos procesos.

Un factor clave en esta etapa es la amplia información a todos los involucrados. Es importante alertar y transmitir a todos los implicados que este es un proceso donde se convence y no se impone, para lograr consenso y poder vencer las barreras para el cambio. La empresa deberá incrementar y diversificar su producción, y por tanto los trabajadores y directivos tendrán que elevar el nivel de calificación.

Este es un proceso que no se impone desde afuera, es la propia empresa la que diseña su sistema a partir de los principios y procedimientos que se establecen.

5.2.1. Al trabajador

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo.

En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, hay que reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño.

También es importante premiarlo. Puede ser con premios económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, con un viaje. Pero, si los resultados de la evaluación son pobres, pensar en las posibilidades que los causaron, y así poder dialogar y proponer algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal administrativo y de operaciones de la empresa embotelladora. Es importante que se incentive un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, es conveniente hacer del conocimiento de los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también, las necesidades de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de capacitación de la empresa, obteniendo además, la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

Durante la entrevista, ambos intercambian información y elementos de juicio sobre los resultados y la forma como fueron obtenidos, con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la calificación justa. Asimismo, se detectan las medidas correctivas que deben seguir para lograr los objetivos que no fueron alcanzados.

En caso de no llegar fácilmente a un acuerdo, podrán reunirse tantas veces como consideren oportuno y si es necesario, solicitar la asesoría de Recursos Humanos.

Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifica los alcances o avances de los objetivos fijados para el periodo, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período.

A continuación se señalan algunas de recomendaciones para el proceso de retroalimentación, ya que esta es importante que se realice de la manera más apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- Sea brindada por el jefe inmediato
- Sea específico en el aspecto a tratar

- Explique los efectos y consecuencias de los actos
- Explore con el evaluado cómo ve la situación
- Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- Identifique los problemas reales
- Desarrolle soluciones.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten.

Proporcionar retroalimentación negativa implica decirle a las personas en qué son inefectivos o en que actúan inapropiadamente.

La retroalimentación abarca 3 áreas muy importantes:

- Relaciona el porcentaje del nivel de desempeño que el trabajador posee de las competencias evaluadas, contra el porcentaje requerido para su puesto, dicha relación sirve para identificar sus fortalezas y debilidades.
- La elaboración del plan de mejora, que tiene como objetivo formar un registro que evidencie el compromiso, tanto del evaluado como del evaluador, de realizar acciones que minimicen las debilidades en el desempeño y desarrollen las fortalezas.
- Conformidad y seguimiento, al finalizar el evaluado y evaluador deben firmar la hoja de retroalimentación, para que conste el compromiso de ambos de realizar las acciones descritas. Posteriormente se da seguimiento al plan de mejora y se van registrando todos los eventos críticos, un histórico de eventos positivos y negativos que describan el

desempeño del trabajador, para que sirvan de fundamento en el próximo período de evaluación.

5.2.1.1. Reconocer logros

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, hay que reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño, también es importante premiarlo.

Puede ser con premios económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, un viaje.

5.2.1.2. Identificar resultados no deseados

Si los resultados de la evaluación son pobres, pensar en a posibilidades que los causaron, y así poder dialogar y proponer algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

5.2.2. Jefatura

Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifica los alcances o avances de los objetivos fijados para el periodo, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente periodo.

5.3. Recomendaciones para el proceso de retroalimentación

A continuación se señalan algunas recomendaciones para el proceso de retroalimentación, ya que esta es importante que se realice de la manera más apropiada de un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- Sea brindada por el jefe inmediato
- Sea específico en el aspecto a tratar
- Explique los efectos y consecuencias de los actos
- Explore con el evaluado cómo ve la situación
- Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación

Proporcionar retroalimentación negativa implica decirles a las personas en que son inefectivos o en que actúan inapropiadamente.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras en las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten.

5.4. Proceso de sensibilización

Es una de las etapas estratégicas que garantizan el éxito de este proceso de evaluación del desempeño y análisis de la satisfacción del cliente. Se inicia con la preparación de todo el personal de la organización sobre los elementos esenciales del proceso, tales como: características, principios generales, subsistemas que contempla, así como la necesidad de cooperación y activa participación de todos.

De gran utilidad resulta declarar las expectativas que van a tener tanto los trabajadores como los directivos sobre la medición del desempeño, esto da la posibilidad de retroalimentarnos sobre lo que piensan y esperan los trabajadores de estos procesos.

Un factor clave en esta etapa es la amplia información a todos los implicados. Es importante alertar y transmitir a todos los implicados que este es un proceso donde se convence y no se impone, para lograr consenso y poder vencer las barreras para el cambio, la empresa embotelladora deberá mejorar los servicios que presta, y por tanto los colaboradores y directivos tendrán que elevar el nivel de calificación. Este es un proceso que no se impone desde afuera, es la propia empresa la que diseña su sistema a partir de los principios y procedimientos que se establecen.

5.5. Proceso de retroalimentación al trabajador

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación.

Esta tiene como objetivo principal platicar con el colaborador sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, hay que reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño. También es importante premiarlo. Puede ser con premios económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad. Pero, si los resultados de la evaluación son pobres,

pensar en las posibilidades que los causaron, y así poder dialogar y proponer algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno. En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño de los colaboradores a nivel administrativo y de operaciones de la Facultad de Ingeniería. Es importante que se incentive un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, es conveniente hacer del conocimiento de los colaboradores la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores, para desde allí conformar los programas de capacitación de la Empresa Manufacturera de Bebidas. Obteniendo además, la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

Durante la entrevista, colaborador y evaluador intercambian información y elementos de juicio sobre los resultados y la forma como fueron obtenidos, con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la calificación justa. Así mismo, se detectan las medidas correctivas que deben seguir para lograr los objetivos que no fueron alcanzados.

En caso de no llegar fácilmente a un acuerdo sobre la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, podrán reunirse tantas veces como consideren oportuno y si es necesario, solicitar la asesoría del área de

Secretaría Adjunta. Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifica los alcances o avances de los objetivos fijados para el período, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período.

A continuación se señalan algunas recomendaciones para el proceso de retroalimentación, ya que es importante que se realice de la manera más apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- Sea brindada por el jefe inmediato
- Sea específico en el aspecto a tratar
- Explique los efectos y consecuencias de los actos
- Explore con el evaluado cómo ve la situación
- Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- Identifique los problemas reales
- Desarrolle soluciones

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten. Proporcionar retroalimentación negativa implica decirles a las personas en que son inefectivos o en que actúan inapropiadamente.

La retroalimentación abarca 3 áreas muy importantes:

- Relaciona el porcentaje del nivel de desempeño que el trabajador posee de las competencias evaluadas, contra el porcentaje requerido para su puesto, dicha relación sirve para identificar sus fortalezas y debilidades.

- La elaboración del plan de mejora, que tiene como objetivo formar un registro que evidencie el compromiso, tanto del evaluado como del evaluador, de realizar acciones que minimicen las debilidades en el desempeño y desarrollen las fortalezas.
- Conformidad y seguimiento, al finalizar los involucrados deben firmar la hoja de retroalimentación, para que conste el compromiso de ambos de realizar las acciones descritas. Posteriormente se da seguimiento al plan de mejora y se registran los eventos críticos, un histórico de eventos positivos y negativos que describan el desempeño del trabajador, para que sirvan de fundamento en el próximo período de evaluación.

5.6. Ventajas competitivas

Mejora la calidad de desempeño de cada empleado lo cual les favorece para estar más preparado intelectualmente lo cual los hace ser competitivos entre los mismos compañeros de trabajo para escalar puestos dentro de la municipalidad, ya que les puede ayudar a generar más ingresos económicos personales.

5.7. Auditorias

Las auditorías enfocadas a la descripción y análisis de puestos, son un componente para garantizar el mejor desempeño en el trabajo. Es un mecanismo continuo de evaluación y mejoramiento en el desempeño observado con respecto a lo esperado.

La auditoría para el mejoramiento del desempeño en el puesto implica que deben cumplirse los siguientes aspectos:

- La comparación entre el desempeño observado y el desempeño esperado, lo cual está previamente definida en las responsabilidades de cada puesto.
- La realización de actividades de evaluación, seguimiento y mejoramiento del desempeño.

5.7.1. Internas

A continuación se definen los pasos para el logro de la auditoría de forma interna, con la finalidad de mejorar el desempeño en los puestos de trabajo en la municipalidad.

Diagnosticar e identificar: los problemas o fallas del desempeño que afecten al empleado, así como los aspectos que en función del concepto de monitoreo del desempeño tienen determinante importancia para el empleado y son susceptibles de mejoramiento.

Seleccionar responsabilidades a mejorar: generar un listado de responsabilidades, como resultado de la evaluación y que son factibles de intervenir por parte de la municipalidad. Deberá contener, como mínimo: evaluación del desempeño del puesto de trabajo para la atención de la población, evaluación sistemática de la satisfacción de la población, con respecto a sus derechos y a la calidad de los servicios recibidos.

Priorización de responsabilidades: aplicación de una herramienta y/o metodología para ordenar las responsabilidades del empleado a mejorar, según la relevancia que generan en el mejor desempeño del puesto en la empresa.

Definición del desempeño esperado: es la determinación del nivel del desempeño esperado a lograr para cada una de las responsabilidades del puesto.

5.7.2. Externas

La auditoría externa se realiza a través de un ente externo de profesionales de una empresa dedicada a la evaluación del desempeño, para conocer el nivel de desempeño del empleado que se efectúa en la municipalidad, a través de esto puede establecerse el nivel de conocimiento, aptitud, desempeño y servicio que se realiza hasta el momento.

Los objetivos que se pretende lograr a través de la auditoría externa son los siguientes:

- Proporcionar alternativas de mejora a los jefes de cada dirección de la municipalidad para el cumplimiento de las responsabilidades de manera eficiente.
- Proporcionar asesoramiento a la Dirección de Recursos Humanos de la municipalidad.
- Reducir el porcentaje de quejas de la población que se tienen de la municipalidad.

La auditoría externa tiene el valor de ser más objetiva que la interna, debido principalmente, a la independencia que tienen los auditores para expresar sus opiniones, emitir informes y proponer sugerencias.

El realizar las dos clases de auditoría, tanto externa como interna, conllevan a que la Empresa Manufacturera de Bebidas cada vez sea mejor. Ambas son importantes, la interna porque conoce a mayor profundidad la municipalidad, es decir todo el movimiento en el servicio. Sin embargo, una auditoría de este tipo tiene algunos problemas, ya que en algunas ocasiones puede que el auditor no quiera ver el problema que está ocurriendo y afectando a la empresa, por tratarse de que únicamente sea el personal interno el que esté evaluando y no quiera mostrar las debilidades y deficiencias en el desempeño. Una de las ventajas de esta auditoría es el bajo costo.

Mientras que, las auditorías externas son utilizadas, únicamente cuando no se encuentra la razón de algún problema y puede que sea más factible que un profesional ajeno vea esta situación con mayor facilidad, ya que observa problemas o situaciones de manera más tangibles y directas.

Al final, las auditorías tienen como objetivo presentar mejoras que ayudarán a detectar problemas y resolverlos, aumentando el desempeño del puesto y el servicio a la población.

5.8. Formatos de control

El seguimiento y la evaluación están íntimamente vinculados. Ambos constituyen instrumentos de gestión necesarios para aportar elementos de juicio al proceso de toma de decisiones y administración gerencial. Ninguno de los dos reemplaza al otro. Ambos comprenden las mismas etapas y, sin embargo, generan tipos diferentes de información. La generación sistemática de datos de seguimiento es vital para lograr evaluaciones eficaces.

El seguimiento proporciona información continua sobre el nivel de progresos que se van registrando hacia el logro de resultados mediante sistemas de registro de información y de presentación de informes periódicos.

Observa la evolución de los procesos programáticos y los cambios operados en las condiciones de los grupos e individuos a los que están dirigidos como resultado de las actividades del programa. También determina los puntos fuertes y débiles de un programa. La información sobre el rendimiento generado por el seguimiento aumenta el aprendizaje a partir de la experiencia y perfecciona el proceso de toma de decisiones.

La administración y las entidades de implementación de los programas son los que normalmente realizan el seguimiento. Para el caso de la Empresa Manufacturera de Bebidas, será el jefe de Recursos Humanos conjuntamente con la gerencia general.

La evaluación consiste en un análisis periódico a fondo del rendimiento del programa. Se apoya en los datos generados por las actividades de seguimiento y la información obtenida de otras fuentes.

Tabla XVII. **Características del seguimiento y la evaluación**

Seguimiento	Evaluación
Continuo	Periódica: en etapas importantes como la mitad de periodo de la implementación del programa, al final del programa o al cabo de un periodo sustancial después de finalizado el programa.
Observar la evolución, supervisar, analizar y documentar los progresos registrados	Análisis a fondo; compara la planificación con los logros reales
Se centra en los insumos, las actividades, los productos los procesos de implementación, la continuación de la pertenecía, los resultados probables a nivel de efectos directos. Responde que actividades se realizaron y que resultados se obtuvieron.	Se centra en los productos respecto de los insumos, los resultados respecto de los costos, los procesos utilizados para alcanzar los resultados, la pertinencia general, el efecto y la sostenibilidad. Responder por qué y cómo se obtuvieron los resultados. Contribuye a la elaboración de teorías y modelos para el cambio.
Alerta al Jefe acerca de los problemas y brinda opciones para la adopción de medidas correctivas.	Brinda al Jefe opciones de estrategia y política
Auto evaluación al Jefe del Almacén, el supervisor de almacén, los interesados dentro de la empresa y los accionistas.	Análisis interno y externo a cargo del Jefe de Almacén, el supervisor, el interesado dentro de la empresa entre otros.

Fuente: elaboración propia.

5.8.1. Formato de retroalimentación

Al empleado le será notificado su resultado de la evaluación de desempeño, tanto de su calificación cuantitativa, como cualitativa. Dicha notificación será emitida en forma de memorando (por el Departamento de

Recursos Humanos) y se generarán copias para el jefe inmediato, el Departamento de Recursos Humanos y el expediente del empleado.

Es importante que el empleado firme de recibida la notificación y esté enterado que puede solicitar una revisión de su evaluación en caso existiera alguna inconformidad.

5.8.2. Formato para el plan de acción de mejora

A partir de la notificación de resultados, se elabora el Plan de Mejora que deberá incluir, por lo menos:

Tabla XVIII. **Aspectos a considerar en el plan de acción de mejora**

Factores a mejorar	Causas	Acciones de mejora	Fecha de revisión del avance de las acciones

Fuente: elaboración propia.

El evaluador y el evaluado deben negociar sobre las competencias que deben fortalecerse como prioridad, determinar las causas que originan la debilidad y definir una acción de mejora que conlleve el fortalecimiento de la competencia, y a la derecha anotar la fecha en que se revisará el avance de las acciones.

Las metas deben ser objetivas, realizables, concretas y claras. Al establecer el plan de acción, el evaluador debe asegurarse que se cuente con todos los recursos necesarios para llevarse a cabo.

5.8.3. Formato de seguimiento

En este cuadro se deben anotar los avances del plan de mejora acordado, el jefe inmediato superior y el evaluado deben firmar de enterados.

Tabla XIX. **Seguimiento al Plan de Acción de Mejora**

Fecha de revisión acordada	Avance de cumplimiento de acciones de mejora	Registro que evidencia la acción de mejora	Firma evaluador	Firma del evaluado

Fuente: elaboración propia.

5.8.4. Formato de auditoría

También puede llamarse registro de eventos críticos, se utiliza en concordancia con el formato de seguimiento, ya que relaciona las acciones significativas que se hayan tomado para mejorar.

Tabla XX. **Registro de auditoría**

REGISTRO DE EVENTOS CRÍTICOS				
Periodo: _____				
Fecha	Descripción del evento crítico	Registro que evidencia (si aplica)	Firma del evaluador	Firma del evaluado

Fuente: elaboración propia.

5.9. Hacer que los empleados se sientan valiosos

La manera en que se administra el personal, se manejan sus conflictos y metas afecta directamente el clima de colaboradores del Almacén de Materia Prima. El reporte del clima, bueno o malo, es la imagen que la empresa proyecta frente a sus clientes, los vendedores, los proveedores y todos los demás en el ramo.

Establecer las políticas que hagan que los empleados quieran permanecer en la empresa es una buena idea. También ahorra costos de reclutamiento y de capacitación.

Aquí se plantean algunas formas probadas para construir la comunidad de colaboradores del Almacén de Materia Prima y mantener a los empleados leales:

- Reconocer al individuo. Dar a conocer a cada miembro del personal que él (ella) puede hacer la diferencia. Es importante para el dueño del negocio interactuar con la gente.
- Cada día, no apresurarse en cruzar la puerta dirigiéndose directamente a su oficina.
- Detenerse y platicar con los empleados. A nadie le gusta no ser tomado en cuenta o sentirse dispensable.
- Ayudar a los empleados a que alcancen sus sueños y metas. Su compañía también es la compañía de ellos. Si quiere que se comprometan con su éxito, también necesita invertir en el suyo. Periódicamente, reúnanse con cada empleado para establecer las metas y los logros anuales y mantener un registro escrito como referencia del progreso.
- Ser consistente. A los empleados no les gustan los secretos o las sorpresas. No haga cosas sin advertir a los empleados o haga cambios sin comunicar por qué lo está haciendo.
- Crear una atmósfera de confianza. Asuma que todos están haciendo su mejor esfuerzo hasta que se pruebe lo contrario.
- Realizar lluvia de ideas con los empleados y pedir sus comentarios para resolver problemas o desarrollar una estrategia. Puede que tome un poco más de tiempo, pero terminará con un personal más contento y productivo, además de algunas excelentes ideas.

- Compensar a la gente justamente.

5.10. Limitaciones y vigencias

A partir de la valoración del saber y el hacer del empleado, es decir desde la oportunidad para apreciar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que se evidencian en el contexto de la empresa, la Evaluación de Desempeño favorece la construcción de una nueva visión del empleado como persona, profesional y parte integral de la comunidad.

El ejercicio de evaluar consolida una relación profesional entre el equipo de gestión y los empleados, busca elevar el potencial que existe en las personas que forman parte de la empresa.

El esquema previsto para la aplicación de la evaluación de desempeño contempla la entrevista personal como una estrategia fundamental, que se convierte en ocasión propicia para el diálogo y la identificación conjunta de lo que cada empleado le aporta al Almacén de Materia Prima y lo que la empresa le aporta al empleado.

Así lo han entendido los empleados del Almacén de Materia Prima, pues más que la ponderación del grado de cumplimiento de funciones y responsabilidades y el logro de resultados. La evaluación se ha convertido en un medio para fomentar el aprender, para fortalecer el mejoramiento permanente e incluso para contar con un diagnóstico real de las habilidades y necesidades del equipo empleado.

De igual forma, el hecho que se haya empezado a medir la satisfacción del cliente constituye una de las estrategias a tomar luego del análisis

organizacional que describe el desarrollo de un plan de mercadeo más agresivo. Si el Almacén de Materia Prima sabe a cabalidad lo que desean sus clientes y sabe cómo mejorar sus debilidades tiene asegurado un mercado más amplio y seguro.

Utilizando el ciclo de mejora de Deming (P-H-V-A) habrá que revisar periódicamente cada uno de los modelos, escuchar al cliente tanto interno como externo, hacer las modificaciones pertinentes y mejorar continuamente.

CONCLUSIONES

1. El recurso más importante para cualquier empresa es el humano. Por lo tanto, las actividades destinadas a asegurar el aprovisionamiento de personal calificado aumenta su competitividad y la probabilidad de que sus demás recursos sean manejados eficientemente aumenta considerablemente.
2. Se realizó la respectiva descripción de puestos, la cual pasó a forma del manual de inducción, como un elemento de importancia en cuanto al papel de guía para los nuevos empleados de la empresa.
3. La reestructuración de la empresa manufacturera de bebidas, permitirá tener un mejor control de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.
4. El análisis para mejorar la estructura organizacional de la empresa manufacturera de bebidas, no es solo ayudar al Almacén de Materia Prima sino que a cada empleado a que puedan especializarse en lo que hacen y así poder desarrollarse para tener un mejor nivel de vida.
5. El desempeño del personal se evaluará a manera que hayan estándares para su evaluación, y con esto se logre el mejoramiento continuo del desempeño utilizando como base el trabajo en equipo, la confianza, la responsabilidad, actitud y logrando que la empresa y cada uno de los puestos llegue a su objetivo que es ser más competitivos.

6. La inadecuada distribución de ambientes en la empresa manufacturera de bebidas provoca pérdida de tiempo a los empleados, ya que se necesita movilizarse grandes distancias dentro de la misma para solicitar permisos y firmas.

7. Con la entrevista de evaluación, se logró tener retroalimentación de la evaluación de desempeño, positiva y negativa , tanto para el jefe como para el subordinado. Este ayuda en gran manera a desarrollar un mejor proceso en cada periodo de evaluación, iniciando el camino hacia una cultura en el cual se de reconocimiento justo al recurso humano, respecto a sus actitudes y desempeño mostrado. Dicho reconocimiento se encuentra basado en hechos reales y objetivos, tales como promociones internas, compensaciones, ascensos, traslados y despidos dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Tomar muy en cuenta los datos de la hoja de solicitud, los resultados de las pruebas y las entrevistas. De esto dependerá que se logre contar con el personal que se requiere y evitar así, las renunciaciones y los despidos.
2. Para la inducción de un nuevo empleado en la empresa, además del manual de inducción que ya en sí es una buena herramienta de inducción, es necesario que se le asigne a un tutor, ya sea alguien con el mismo puesto o bien el supervisor del área, con el objetivo de tener una etapa de inducción más eficaz.
3. En los puestos de trabajo de nivel superior, como el jefe del Almacén de Materia Prima y el supervisor (además de los requisitos establecidos en el perfil de los puestos), se sugiere que las personas que ocupan dichos puestos, sean profesionales universitarios.
4. La Gerencia debe tomarse el tiempo en realizar reuniones periódicas para evaluar como se ha mejorado y en donde se necesita mejorar en cuanto a lo establecido en el análisis, para que la aplicación del mismo sea siempre funcional para la empresa.
5. El jefe del Almacén de Materia Prima debe realizar una reunión con su grupo de trabajo para conocer el desempeño que se tiene dentro, para lograr obtener los resultados deseados. Se deben de realizar las reuniones serias trimestralmente.

6. Realizar anualmente la evaluación de desempeño.

7. La retroalimentación se debe dar a diario, con base en las actuaciones del personal. Si bien es cierto la evaluación de desempeño dará una oportunidad específica para hacerlo, la retroalimentación es un proceso constante y que debe hacerse siempre que se presente la oportunidad. Debe ser confiable y efectiva. Se debe buscar mantener una motivación positiva en cuanto a este proceso en el personal puesto, de ello depende la actitud que se pueda tener para la los siguientes periodos de evaluación. Esto ayudará a consolidar los objetivos del proceso dentro de la cultura de la empresa y que cada decisión de recursos humanos referente a compensaciones, asensos, traslados y despidos de la empresa, sea necesario adjuntar los respectivos resultados de las evaluaciones de desempeño, las cuales darán sustentos ante situaciones que propiciaron la decisión de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

1. CASTRO ARGUETA, Sandra. *Administración de puestos, salarios y evaluación de desempeño de una empresa de elevadores*. Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad de San Carlos, Guatemala. 1997.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill, 5ta.Ed. Colombia 2001.
3. COENS, Tom; JENKINS, Mary. *¿Evaluaciones de desempeño?* Norma. Colombia 2000
4. DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. Prentice-Hall. Mexico 1996.
5. HELLRIEGEL Don; W. John Slocum. *Administración*. 7ª ed. International Thomson editores. México: 1998.
6. MORALES BOROR, Raúl Horacio. *Diseño de un sistema de recepción de materia prima a granel y elaboración del manual de puestos y funciones para el personal operativo del departamento de producción de Purina Guatemala*. Tesis USAC, 2003, 211 p.
7. OCHOA OSORIO, Ana Jimena. *Diseño del manual de puestos y funciones de la institución Inservida Guatemala*. Tesis USAC, 2006, 230 pág.

8. Oficina internacional de trabajo. *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*. Edición revisada 1988.
9. ORTUETA, Ramón de Lucas. *Técnicas de Dirección de Personal; Manual de Personal*. 5ta. ed. México, Limusa, 1981. 471 p.
10. ROCK, Milton L. *Manual de Administración de sueldos y salarios*. McGraw Hill, 2da. ed. Mexico: 1989.
11. SASTRE, Miguel A. *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. McGraw-Hill / Interamericana. España: 2003.
12. TRIGUEROS HERNÁNDEZ, Rosa. *La evaluación del desempeño como un proceso de fortalecimiento institucional para identificar necesidades de capacitación*. Trabajo de graduación de Administración de empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala: 2005.