

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA
UPOLI



MONOGRAFÍA SOBRE:
PROPUESTA DE MANUAL DE CARGOS COMO HERRAMIENTA DE
APOYO AL MODELO ORGANIZACIONAL EMPLEADO EN LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SUPERMERCADO DEL
NORTE - JINOTEGA. 2017- 2020.

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresa

Autor: Ángel Ramón Vanegas Acuña.

Tutor: Lic. Manuel Silva Mejía.

Managua, Noviembre de 2017

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios todopoderoso y misericordioso que acompaña mi camino día a día y me dio la oportunidad de vivir y lograr este triunfo.

A mi madre Mercedes Acuña Téllez y mi esposa Lilian Ponce Pacheco mis dos grandes; orgullo y testigos vivo de mis éxitos y logros, guía en mi existencia, ejemplo de fortaleza, sabiduría de vida y amor incondicional.

En Especial a mis padrinos, suegros Cecilio Ponce Abella y Martha Elena Pacheco, que me han acompañado en todo momento para lograr mis metas.

AGRADECIMIENTO

Al ejército de Nicaragua, matriz e inspiración de mujeres y hombres preparados para servir a la patria, por brindarme esta oportunidad de estudiar, y permitir superarme como profesional.

Al personal docente, quienes de forma abnegada se encargaron de guiar mi proceso de capacitación, incluyendo especialmente en esta labor al tutor de este trabajo de grado Licenciado Manuel Silva Mejía por su apoyo y sabiduría en el proceso de mí trabajo.

Finalmente, a todas aquellas personas que de una manera u otra, de forma desinteresada y con mucho compañerismo, me permitieron llevar a feliz término esta nueva meta en mi carrera profesional.

Muchas gracias.

INDICE GENERAL

	Paginas
Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Índice gráficos.....	v
Índice de tabla.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I EL PROBLEMA:	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Definición del problema.....	3
1.1.2 Antecedentes.....	4
1.1.3 Justificación.....	5
1.1.4 Objetivos.....	6
1.1.5 Hipótesis.....	7
1.1.6 Preguntas directrices.....	7
1.2 CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	8
1.2.1 Estructura organizacional.....	8
1.3 CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO.....	18
1.3.1 Enfoque de la investigación	18
1.3.2 Línea de la investigación.....	18
1.3.3 Corte de la investigación.....	18
1.3.4 Método de la investigación.....	18
1.3.5 Instrumentos.....	18
1.3.6 Universo.....	19
1.3.7 Población y muestra.....	19
1.3.8 Tipo de muestreo.....	19
1.3.9 Validación de los instrumentos.....	19
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.1 Acerca del Departamento del Talento Humano.....	20
2.2 Acerca del manual de cargos.....	23
2.2.1 sobre la estructura organizacional.....	25

2.2.2	Sobre el diseño y análisis de puestos según los socios.....	28
2.2.3	Funciones de puestos según Talento Humano y entrevista a trabajadores/as.....	29
2.2.4	Descriptorios de Cargos.....	37
2.3	Resumen sobre análisis de información y hallazgos relevantes	38
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		40
3.1	Conclusiones.....	40
3.2	Recomendaciones.....	41
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA.....		45
ANEXOS.....		47
Anexo 1. Entrevista a los socios.....		47
Anexo 2. Formatos de cargos.....		53
Anexo 3.Formato para entrevistar a los trabajadores.....		53
Anexo 4: Formato de Descripción de cargos.....		53
Anexo 4: Formato de Descripción de cargos.....		53
Anexo 5: Formato para definir nombres sugeridos a los puestos.....		53
Anexo 6: Manual de cargos.....		54
BIBLIOGRAFÍA.....		121

LISTA DE GRÁFICOS

	Paginas
1. Organigrama actual del Supermercado.....	25
2. Propuesta de organigrama del Supermercado.....	42

LISTA DE TABLA

	Páginas
Cuadro 1 Diagnostico FODA.....	19
Cuadro 2 Preguntas a socios.....	20
Cuadro 3 Resultados FODA.....	23
Cuadro 4 Base de datos.....	24
Cuadro 5 Modelo de plantilla.....	26
Cuadro 6 Análisis de funciones de puesto.....	29
Cuadro 7 Resumen de cuestionarios	30
Cuadro 8 Formatos descriptor de cargos.....	36
Cuadro 9 Formatos de puestos.....	37
Cuadro 10 Estructura organizacional propuesta.....	41

INTRODUCCIÓN

Actualmente uno de los mayores retos que enfrentan las micro y pequeñas empresas es ser altamente competitivas ante la participación en el mercado de grandes consorcios o grupos de empresas mayoristas, así como los requerimientos de los consumidores de productos y servicios de calidad.

Por ello, es clave el desarrollo del talento humano para lograr eficiencia, eficacia, calidad en la empresa emprendedora moderna. La comunicación y la organización son fundamentales. No pueden faltar las herramientas necesarias en una empresa que busca el crecimiento y el posicionamiento en el mercado.

En ese sentido, uno de los principales retos que tiene un departamento de talento humano es crear las herramientas e instrumentos fundamentales para que se logre la armonía, eficiencia, calidad en el desempeño de las actividades del personal o colaboradores de la empresa. No pueden evadir que una de las principales herramientas es el manual de cargos.

La presente monografía: Propuesta de Manual de cargos como herramienta de apoyo al modelo organizacional empleado en la gestión del talento humano en Supermercado del Norte - Jinotega. 2017- 2020, apunta hacia dos objetivos: asignar al departamento de Talento Humano de esta empresa su verdadero rol de staff y también crear un manual de cargos donde se describan las funciones, actividades y requisitos necesarios para cada cargo.

Para cumplir con ese objetivo se siguió el siguiente esquema de trabajo en base a una planificación inicial por capítulos:

En el capítulo primero (I) se presenta el planteamiento del problema para para el cual se ha dividido en tres partes: planteamiento del problema, marco teórico y diseño metodológico de la investigación. A la vez cada una de estas partes se han sub dividido en sus principales acapites.

De esa forma desarrolladas se presentan los antecedentes, justificación de la investigación, objetivos generales y específicos, preguntas directrices.

El segundo Capítulo (II) se presenta el marco teórico los principales conceptos que son claves para comprender los resultados de la investigación

El tercer Capítulo (III) En el diseño metodológico se presenta el enfoque de la investigación, la metodología utilizada, los instrumentos para recopilar la información entre otros.

El cuarto Capítulo (IV) se refiere a los resultados de la investigación, que son basicamente dos. Para llegar a los resultados se ha analizado e interpretado la información directa e indirecta a la cual se ha tenido acceso o se ha recopilado. Se han procesado los resultados de los instrumentos aplicados, se ha trabajado directamente con los empleados del departamento de talento humano del supermercado y se ha validado los resultados de la investigación.

El quinto capítulo (V) esta constituido por las conclusiones y recomendaciones, donde se presentan los hallazgos pero posibles propuestas para dar solución a las problemáticas organizacionales encontradas.

Se recomienda la elaboración de un manual de cargos, que en el cuarto capítulo (IV) se menciona su importancia. Se considera que la puesta en marcha de este manual por parte de Supermercados del Norte contribuiría a lograr mejoras considerablemente en el fortalecimiento institucional que con mucho ahínco esta organización comercial ha ido buscando desde hace más de cinco años.

El sexto capítulo (VI) esta constituido por la Propuesta donde se expones diversos planteamiento del manual de cargos y a la vez soportdo con un organigrama aterrizado a las necesidades de la empresa en este caso el supermercados del norte jinotega.

Posteriormente se presentan los anexos, donde en el anexo 6 se presenta el manual de cargos al cual se hace referencia en el capítulo cuarto. Al final se menciona la bibliografía utilizada en el orden propuesto.

En resumen, se ha partido de una problemática muy específica originada por varias causas y se trata en el presente trabajo de presentar una propuesta para coadyubar a una posible solución para lo cual se ha preparado esta herramienta para presentarla como apoyo y en el futuro instalarla y mejorar la situación o necesidad presentada en supermercado del Norte.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Planteamiento del problema

El Supermercado Del Norte del departamento de Jinotega, Nicaragua, cuenta con 20 colaboradores. La empresa tiene este número de empleados debido a la dinámica de venta de productos de todo tipo (desde perecederos hasta productos para la belleza) por ello existe un departamento de Talento Humano cuya función principal es la selección de personal, supervisar el ambiente laboral, las ausencias diarias, estructurar los datos de planillas, control de seguridad, supervisión de información de cámaras de seguridad, control de gastos del departamento entre otras.

En la actualidad el departamento de Talento Humano tiene un rol más administrativo y tradicional que de staff. Cuenta con una responsable que junto a una asistente manejan toda la operación del departamento. Esta mediana empresa presenta muchas insuficiencias ya que no están orientados a objetivos estratégicos.

El rol recomendable por la teoría administrativa en una empresa es que el departamento sea considerado como apoyo en el aspecto organizativo y asesor staff del desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos del personal que facilitan la toma de decisiones de cada departamento y área, logrando una mejor coordinación organizacional de manera conjunta y orientándose al cumplimiento de objetivo de la empresa (Chiavenato, 2003).

Este doble rol debería ser más manifiesto en el departamentos del talento humano de Supermercado Del Norte, y mejorar en la presentación y actualización de algunas herramientas necesarias para cumplir su rol organizador.

1.1.1 Definición del problema

En el Supermercado Del Norte en Jinotega, Nicaragua existe un departamento de Talento Humano que realiza el trabajo de planificación y organización del Talento Humano, sin embargo no cuenta con un manual de puesto para lograr una mejor estructuración del trabajo de los/as colaboradores/as.

Se fórmula la siguiente pregunta:

¿Cómo contribuye la preparación y ejecución de un manual de cargos para hacer posible la mayor eficiencia y calidad en el trabajo realizado en supermercados Del Norte en Jinotega?

1.1.2 Antecedentes

En un entorno cada vez más competitivo, todas las áreas de la empresa enfrentan una creciente exigencia por resultados. En particular, el área de Talento Humano ha venido evolucionando desde un rol eminentemente operativo, centrado en la ejecución de servicios transaccionales, a un rol estratégico de desarrollo de las capacidades claves para el éxito competitivo del supermercado. Es un imperativo actual asegurar la contribución de valor al negocio a través de la gestión efectiva del capital humano. Por ello, en Supermercados del Norte han apostado a un modelo organizacional.

En 2008 empezaron a desarrollar los socios un elemento hacia el desarrollo organizacional, convencidos que para aminorar gastos y costos era necesario mejorar la parte organizativa de la empresa. Contrataron los servicios de una empresa consultora organizativa la que les ayudó mucho en el fortalecimiento institucional en lo que respecta a: Planificación estratégica (llevan ya ejecutados dos planes estratégicos desde esa fecha, con sus respectivos planes operativos).

También contribuyó mucho en los flujogramas, el monitoreo y control de las áreas y del POA, además de definir la necesidad de un departamento de recursos humanos (el cual crearon y funciona efectivamente a la fecha), habían comenzado a describir, desarrollar el área de aplicación de recursos humanos (selección, reclutamiento, entrevista, inducción), pero hasta ahí llegó el avance del FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. Luego la empresa consultora desapareció, y los socios de supermercados del Norte, no buscaron otra firma para que continuara el proceso.

1.1.3 Justificación

En la actualidad el departamento de Talento Humano debe verse como enfoque estratégico (Chiavenato, 2009), proactivo y sistémico para las organizaciones. Es un área estratégica encargada de alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de los colaboradores. Es importante destacar que ciertas empresas fracasan en el cumplimiento de sus objetivos debido a que el área de Talento Humano no establece procesos y herramientas diseñadas para una buena gestión y administración organizativa. Esto es valedero también para Supermercado del Norte, donde a la fecha hay estabilidad económica, sin embargo si se diseñaran herramientas para una mejor organización entonces los resultados serían aún mucho mayores y no sólo en lo económico, también el ambiente laboral y organizacional.

Lo expuesto anteriormente fue lo que motivó a proponer una propuesta para la gestión del Talento Humano en Supermercado Del Norte, actualizando las descripciones de cargos y estructura organizativa. El proyecto está dirigido para la mejora en la ejecución de las actividades, la eficiencia en el desempeño, el ahorro de recursos económicos y organizacionales, orientándose así al logro de objetivos de la empresa.

Otra justificación es que al proponer y elaborar un manual de cargos facilitará la comunicación y planificación del talento humano, esto es fundamental por el hecho que desde hace 6 años Supermercado del Norte ha ejecutado la política de trabajar con planes estratégicos y planes operativos por año, y para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, resultados se justifica la necesidad de crear un manual de cargos, e incluso manual de políticas, así como también manual de procesos y procedimientos en el futuro.

Una última justificación de la importancia de elaborar un manual de cargos radica en que contribuirá dentro del departamento de RRHH en definir las características y el perfil del personal que se necesita, esto favorecerá un mejor reclutamiento y selección de personal, así como mejores evaluaciones de desempeño, logrando así tener el personal calificado y con ello teniendo impacto al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

1.1.4 Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el área organizacional de Supermercados del Norte, mediante la propuesta de un manual de cargos que será propuesto para el departamento de Talento Humano, a fin de contribuir a la eficiencia del modelo organizacional actualmente desarrollado por la empresa

Objetivos específicos

- Conocer la estructura organizacional y funciones del departamento de Talento Humano del Supermercados del Norte, mediante un análisis descriptivo del mismo, a fin de definir sus fortalezas y debilidades en el funcionamiento.
- Describir en que consiste la herramienta de manuales de cargo, mediante el conocimiento y aporte teórico, para conocer el aporte e impacto que tendría en los resultados del trabajo en Supermercados del Norte.
- Determinar la importancia para Supermercado del Norte de la elaboración de un manual de cargos, a través de una evaluación organizacional, a fin de buscar una calidad total en las actividades a ejecutar por el personal.
- Proponer un manual de cargos para Supermercado del norte, partiendo de los procedimientos y actividades actuales, con el fin de lograr la satisfacción del desempeño del personal con eficiencia, eficacia en la productividad y estabilidad.

1.1.5 Hipótesis

La duplicidad de actividades, descontento en el personal y falta de eficiencia en la productividad aumenta al no existir un manual de cargos dentro de la empresa Supermercado del Norte. La elaboración del mismo es urgente para contribuir a la mejoría del desempeño organizacional, la cultura de planificación que ha adoptado la empresa para lograr la estabilidad y la eficiencia de los trabajadores en sus labores.

1.1.6 Preguntas directrices

- ¿Cuál es la actual estructura y las funciones del departamento de Recursos Humanos de Supermercado del Norte?
- ¿Cómo desarrolla Supermercado del Norte la organización de la gestión del talento humano?
- ¿Qué impacto tiene en las empresas comerciales la elaboración, actualización y supervisión de manuales de cargos para la ejecución de las actividades?
- ¿Cuáles son los principales puestos definidos en Supermercado del Norte? ¿Cuáles son las funciones requeridas para cada puesto de trabajo?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de implementar procesos de perfiles y descriptores de puestos en Supermercado del Norte?
- ¿Qué elementos son claves a tener en consideración en la elaboración del documento: manual de cargos de Supermercado del Norte?

1.2 CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico pretendemos plantear una serie de conceptos y definiciones fundamentales para conocer en que consiste la herramienta manuales de cargos, además de importancia del talento humanos en las empresas modernas.

Queremos iniciar esta parte citando a Milkovich/ Boudreau (Dirección y administración de Recursos Humanos, 1999) a referirse a los retos del departamento del talento humano y que nosotros compartimos y cremos:

“En la actualidad uno de los mayores retos que enfrenta el departamento de recursos humanos es crear herramientas útiles con el fin de que el personal logre comprometerse e integrarse a la organización para obtener ventajas competitivas y duraderas en el tiempo. De esta manera se logra que los empleados se encuentren muy identificados y comprometidos con la empresa en la que se trabaja; así mismo aumentan las posibilidades de que permanezcan en la misma.

Al obtener que los individuos permanezcan en la organización por gusto, en este caso, los costos de abandonar la organización fueron altos debido a las políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio u otras, los individuos tienen la oportunidad de evaluar todos los aspectos de manera individual. El éxito de una organización depende en gran medida de la relación existente entre los empleados, la cual a su vez da a conocer la cultura de la organización”.

1.2.1 Estructura Organizacional

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

La estructura organizacional se divide de la organización. Por lo tanto, Stoner, Freeman y Gilbert (2011) sostienen que "la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización." (p.345).

De manera similar, Robbins (2005) expone que "una estructura organizacional define que la distribución formal de los empleos involucra a cambios de departamentalización, cadena de mando y cambios en la empresa" (p.550)

Una estructura organizacional ideal es aquella que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, unidades, etc.

1.2.2 Organización:

Las organizaciones como sistema (2015) expone una definición bastante completa de una organización: "conjunto de personas agrupadas con el fin de obtener una meta u objetivo a través de un método o plan de acción y que cuentan con recurso para ello". (p.15).

Chiavenato (2000) define que "la organización administrativa como la coordinación de las diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de realizar intercambio con el ambiente". (p.245). Las organizaciones son muy variables, según el grado de su estructuración pueden ser formales e informales.

Catarina, (2001) establece que "la organización formal, es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamento para lograr los objetivos". (p.7).

Ambrosio, (2006) señala que "la organización informal, es la organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupantes de cargos en las posiciones de la organización formal a través de relaciones de amistad de amistad y que a su vez no aparecen en el organigrama y junto a un sistema no planeado se mantienen laborando en discreción"(p.3)

1.2.3 División del Trabajo

Un objetivo importante de la organización es el de lograr efectividad a través de la división del trabajo. Por lo tanto. La división del trabajo para Stoner, Freeman y **Gilbert (2006)** "es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general." (p.347).

División del trabajo (2015) "hace la referencia al número de tareas distinta a la que se contribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas." (p.1).

La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros.

Una vez que se han identificado y dividido las tareas individuales, es necesario combinarlas en grupos. Esto se lleva a cabo mediante el proceso que se conoce con el nombre de departamentalización, que "es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica."

1.2.4 Jerarquización

Aunque la departamentalización sirve como base para agrupar los trabajos, sigue existiendo la necesidad de determinar cómo se incluirán estos en cada grupo. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Función administrativa (2013) define que "jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado, o importancia. Implica la definición de la estructura por medio de establecimientos de centros de autoridad." (p.3).

La base para las descripciones de puestos so de centre encuentra en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.

1.2.5 Gestión de los Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización.

La consideración del recurso Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles

son las fuerzas y debilidades en términos de su recurso humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

1.2.6 Definición de Cargo

Según Paredes (2010) definen un cargo como: "conjunto de tareas y funciones desarrolladas por un trabajador que manifiesta una integridad correspondiente con los objetivos de la organización" (p.4).

1.2.7 Descripción de Cargos

Según Talento humano (2012) la descripción del cargo es:

"Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa, así como la periodización de la ejecución de las tareas y los objetivos del cargo, básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos de los deberes y responsabilidades que comprende". (p.2).

1.2.8 Análisis de Cargos

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Talento Humano (2012) define el análisis de cargos como "significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis del cargo estén estrechamente relacionados, la diferencia radica mientras en que la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace y por qué lo hace) en análisis de cargo buscar determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo." (p.1).

1.2.9 Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

1.3.10 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

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

Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes). (p.333).

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un

resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace.

Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales. (p.48).

1.1.1 Políticas de Reclutamiento y Selección

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección, Chiavenato (1999) establece: Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, él sugiere que estas políticas deben abarcar los siguientes aspectos:

(a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.

(b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existe en la organización.

(c) Como integrara con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización. (p.118).

1.3.12 Definición de Manual

Quiroga (1999) define que "un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia,

organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo." (p.161).

Definición de Manual de Cargos

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos de un Manual de Cargos

El Manual de Cargos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

1.3.13 Administración de Recursos Humanos:

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

1.3.14 Estructura organizacional

Staff: Modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas asesoran a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de su actividad. No tiene poder decisorio.

Manual de cargos: un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las tareas para el cual fue contratado

Especialización laboral es el grado en el que las tareas de la organización están divididas en el puesto del trabajo.

La departamentalización es cuando se agrupa las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas.

La cadena de mandos: Es una línea continua de autoridad y que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.

Formalización: Es el Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.

Análisis de Puestos: procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

Descripción de Puestos: lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es el resultado del análisis del puesto.

1.3.15 Dinámica del sector de las distribuidoras y supermercados

En Nicaragua el sector de las distribuidoras y supermercados se caracteriza por mantener un constante dinamismo, donde existe un consumidor cada vez más exigente, quien dispone de diversas opciones para realizar sus compras, así como razones para acudir a cada establecimiento, en función de sus gustos y preferencias.

Este proceso de expansión se produce, a pesar del desarrollo de factores internos que han limitado el crecimiento económico y social del país, dentro de los que se cuentan: aumento de la tasa de desempleo; restricciones de consumo de clientes, priorizando sus necesidades; inseguridad de tránsito; detrimento y tráfico excesivo en las vías públicas; entre otros.

De manera general, los productos que ofrecen las distribuidoras y supermercados consisten en abarrotes, canasta básica, carnes rojas y de pollo, embutidos, lácteos,

frutas y verduras, cuidado del hogar, cuidado personal, productos para bebe, productos para mascotas, limpieza del vehículo, escolares, entre otros.

Aspectos Generales: El sector de las distribuidoras y supermercados ha experimentado una expansión acelerada, diseminándose vertiginosamente en toda Centroamérica. Acá en Nicaragua se han diseminado grandemente, tanto las cadenas internacionales como algunos mini supermercados con capital nacional. Ya que han pasado a constituir una opción preferente en las ventas al detalle.

Según los teóricos del marketing las ventas al detalle, implican la comercialización masiva de productos o servicios en pequeñas o grandes cantidades a los clientes grandes o pequeños. Lo usual en el comercio minorista o al detalle es que se compra el producto en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de un mayorista y se vende en unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en un espacio físico llamado Miscelánea/pulpería. Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro.

En el sector participan una gran variedad de agentes económicos, que va desde el productor o fabricante de un determinado producto, pasando por distribuidores, revendedores mayoristas o minoristas, hasta el consumidor final.

Un centro de distribución constituye una infraestructura en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista. Generalmente se constituye por uno o más almacenes, en los cuales ocasionalmente se cuenta con sistemas de refrigeración o aire acondicionado, áreas para organizar la mercancía y compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar los vehículos.

1.3.16 Estructura Organizativa de los Detallistas

Independiente: Se trata de comercios no afiliados con ninguna unidad detallista de la misma línea de negocios o de una línea similar. Un independiente puede ser tanto un almacén como un pequeño establecimiento, y es posible que comercialice productos o venda servicios.

Cadenas de Tiendas: Se trata de una organización detallista compuesta por dos o más

unidades que dependen de un mismo propietario. Existen cadenas nacionales, regionales y locales. El tipo de propiedad también varía, puesto que, mientras en algunos establecimientos son totalmente propiedad de la cadena, en otros la propiedad se comparte entre la cadena y con un tercero. Con frecuencia, todo los establecimientos de la cadena ostenta el mismo nombre, pero abundan también los casos en que usan nombres distintos.

1.3 CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

1.3.1 Enfoque de la investigación

A esta investigación se aplicó un enfoque mixto:

-Cualitativo descriptivo, orientado al conocimiento de la realidad, de acuerdo a las diferentes características a evaluar en la situación.

-Además un enfoque cuantitativo experimental orientado a descubrir los factores causales que producen o afecta la ocurrencia de un fenómeno como lo es el caso de la falta de un manual de cargo en la empresa Supermercados del Norte.

1.3.2 Línea de la investigación

El área y línea de la investigación al cual está orientado el presente trabajo de investigación, es el área de gestión, específicamente a la administración del personal, dicho proyecto está orientado a temas como: evaluación organizacional, preparación de un manual de cargos, capacitación sobre dicho manual.

1.3.3 Corte de la investigación

El corte de la investigación es longitudinal – retrospectivo porque se analizará en dos meses la variación en las actividades del personal y así mismo medir el clima organizacional, los efectos de la productividad, el desempeño laboral, la satisfacción del trabajador.

1.3.4 Método de la investigación

En la investigación se utilizó el método Inductivo porque se logró identificar la situación de cada variable para posteriormente determinar la situación completa, es decir analizaremos de lo particular a lo general. Así mismo se ha tenido en cuenta el objetivo de evaluar las siguientes variables: manual de cargos, modelo organizacional en Supermercado del Norte, gestión del talento humano.

1.3.5 Instrumentos

Los instrumentos de investigación:

- Cuestionario de entrevista a jefes.
- Entrevista a trabajadores/as

1.3.6 Universo

Los elementos de estudio considerados para la investigación, involucraron a todo el personal en la organización. Para determinar el universo nos basamos en el total de personas que laboran en la organización con sus diferentes cargos dentro de la compañía.

1.3.7 Población y muestra

En Supermercado del Norte existen alrededor de 20 trabajadores, de los cuales 2 son jefes de área, 2 del área administrativa, un promedio de 8 del área de ventas, 2 del área de logística; 4 de servicios generales, 2 de RRHH. Por tal razón la cantidad de estudio seleccionada será del 100% de cada área que opera en la empresa. En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra,. Por lo tanto es el tipo de muestreo que se utilizará en la investigación, por ser el riguroso y científico.

1.3.8 Tipo de muestreo

Muestreo dirigido o intencional porque sólo interesa conocer la opinión de quienes operan en los diferentes departamentos de la empresa.

1.3.9 Validación de los instrumentos

La herramienta para diagnosticar el estado de la empresa y que utilizaremos para conocer del avance del modelo organizacional en supermercados del Norte es el FODA,

Es unos instrumentos con los que pretendemos conocer la opinión de los socios (por un lado) y las actividades de los diferentes cargos (por otra parte) serán también validado y aplicados a los trabajadores y a los jefes.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para conocer los resultados de la investigación recurrimos a dos instrumentos: cuestionario de entrevista sobre sus funciones a trabajadores/as; y cuestionario de entrevista a los socios.

Los resultados de investigación fueron básicamente dos:

- El Departamento de Talento Humano en la organización no es considerado como un aliado para el cumplimiento de objetivos de la organización lo cual impide establecer procesos sistemáticos importantes para el supermercado.
- Es urgente la necesidad de un manual de cargos que contribuye a lograr mayor eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos, procedimientos y actividades que se desarrollan dentro del supermercado.

2.1 Cuadro n° 1 Acerca del Departamento del Talento Humano

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores aman lo que hacen, les gusta su trabajo dentro del supermercado. • Tiene ya varios años de estar realizando planes estratégicos los cuales tratan de cumplir. • Han invertido en el fortalecimiento institucional del supermercado, producto de ello se realiza: el plan operativo anual, existe un organigrama, existe dos áreas: administrativa y comercial. • Comunicación Fluida entre los gerentes. • Valoración del trabajo por parte de la gerencia general • Retroalimentación de procesos de cada departamento • El departamento de RRHH en la mayoría de los casos solventa las problemáticas que se dan entre los trabajadores. Incluso problemáticas o confusiones ocasionadas por el área de mercadeo y el área de administración. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Estructura organizativa ambigua, los dos gerentes dan ordenes en ambos departamentos. • Talento Humano con enfoque administrativo. • Muchas soluciones propias de talento humano vienen desde el departamento administrativo o comercial, ignorando la responsabilidad y facultades del departamento de Talento Humano para solventar algunas situaciones. • Desempeño de trabajo en algunos momentos dependiente de la intuición, y no tanto de una estructura de conocimientos de los procesos y actividades.. • Falta de aplicación de software para procesos de Talento Humano. • Repetitividad de algunas actividades entre varios puestos. • Muchas veces no se toman en cuenta por partes de las dos áreas de las soluciones o repuestas que parten del departamento de RRHH . Aunque están gocen de aceptación entre los trabajadores. • El departamento de RRHH goza de aceptación entre los
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento gradual del supermercado entres sus clientes. • Ordenamiento de funciones y procesos para los colaboradores • Mejora de la estructura organizativa • Talento Humano staff • Cumplimiento de objetivos Organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los competidores en toda la región. • Incremento de los precios de pago a los productos que llegan de los proveedores. • Aumento del precio de la canasta básica. • Crecimiento de la crisis económica. • Deserción del personal.

En el proceso de buscar los elementos o descriptores de cada puesto, se consideró importante conocer sobre el grado de desarrollo que tiene en Supermercado del Norte el departamento que administrará el manual de cargos, para ello se realizó un FODA entre 20 trabajadores (fue la única vez que tuvimos a todos los trabajadores reunidos) y los resultados fueron los siguientes:

Por otra parte elaboramos un cuestionario para poder entrevistar a los tres socios del supermercado (Los resultados puede leerlos en la parte de anexos de esta investigación: Anexo 1), uno de ellos respondió a la entrevista, otro envió por escrito las repuestas y el otro no participo:

Cuadro n° 2

N°	PREGUNTAS
1	¿Qué opina usted sobre el crecimiento económico que ha mostrado supermercado del norte?
2	¿Considera que en ese crecimiento económico juega un papel fundamental saber organizar las diferentes actividades de supermercado del Norte?
3	¿Qué opina sobre la labor realizada por el departamento de Talento Humano? Lo positivo, lo negativo.
4	¿Qué se puede hacer para mejorar la labor del departamento de Talento Humano a fin de lograr eficacia total?
5	¿Cómo articular mejor la labor entre área administrativa, comercial y Talento Humano?
6	¿Considera usted que un manual de cargo puede cooperar grandemente en la mejor organización del supermercado?
7	¿Cuáles deberían ser para usted los objetivos y funciones de los siguientes departamentos: talento humano, mercadeo, administración?
8	¿Cuál considera usted son los puestos que deben existir en supermercados del Norte?

Las interpretaciones que se desprenden del anterior FODA y las entrevistas a los socios pueden ser:

- Supermercado del Norte posee estructura organizacional muy generalizada, lo cual genera confusión al momento de identificar donde es para el departamento de Talento Humano su mejor lugar de ubicación en la jerarquía. Hacen de todo y solo recientemente han sido tomados en cuenta en las reuniones de Gerencia. Se les ha utilizado como COLABORADORES para todo, los “apaga fuego” en las problemáticas, por ello se les ve como simple personal operativo.
- El Departamento de Talento Humano en el supermercado no es considerado como un departamento clave para el cumplimiento de “objetivos estratégicos” de la empresa lo cual impide establecer procesos sistemáticos importantes para la misma, esto se percibe en las repuestas que han dado los socios entrevistados. Este departamento forma parte del área administrativa, cuyo gerente es uno de los dos socios, lo cual es muy bueno para lograr los objetivos del supermercado.

Sin embargo, el enfoque del área es más financiero y cumple muy bien con ese enfoque, pero sacrifica el enfoque humanístico motivacional propio del departamento del talento humano.

- El hecho que muchas veces las muy buenas ideas que parten del departamento de Talento Humano no se tomen en cuenta es porque está supeditado a las ideas y enfoque del área administrativa. Esto hace que en la estructura organizacional actual del Supermercado del Norte tenga una orientación el departamento de Talento Humano en un área más administrativo y operativo.
- En las entrevistas realizadas dirigidas a los socios del supermercado (dos de ellos ocupan el cargo de gerente administrativo y gerente comercial respectivamente dentro del supermercado) se observó que el enfoque de asesoramiento staff no es de mucha importancia ya que la estructura y autoridad que cuenta actualmente la empresa es simple y tradicional. Los mismos socios afirman que el asesor que apoyo hace algunos años el proceso de Fortalecimiento Institucional ya les daba recomendaciones al respecto de mejorar en este tema, pero aún no se superaron en su totalidad este tema y persiste la estructura tradicional.
- Se observó en la interpretación de la entrevista a los socios que muchas decisiones, propuestas son tomadas en reunión de gerentes (administrativo y comercial) y que tienen que ver con supervisión, operatividad, colaboración, cumplimiento de logros y metas de la empresa, ignorando o no tomando en cuenta la opinión del departamento de Talento Humano, y como decían en las entrevistas: “se hace sin tomar conciencia, sino ya por costumbre. No es que haga mal su trabajo o que no aporte la responsable de Talento Humano, sino que ya se nos ha hecho costumbre no tomarla en cuenta.” (ver anexo 1: entrevista 1, pregunta 5).
- Es por eso la necesidad que supermercado del Norte deba tener una estructura organizacional clara y concisa, para detallar los niveles jerárquicos, representando cada puesto de trabajo y encargado de área.
- Los mismos socios en la entrevista admiten que el auditor, el abogado es considerada su labor como asesoría y staff, reflejando que en supermercado del Norte, tiene mayor importancia a la supervisión de procesos y control interno que a un enfoque más

estratégico en cuanto a la administración del personal. Sin embargo, es importante que cada área de trabajo actúe de modo uniforme y consiente frente a los desafíos y metas estratégicas del supermercado. Se refleja que esta empresa requiere que el departamento de Talento Humano sea considerado como staff, para mejorar y controlar el desempeño laboral que es un área significativa según la Gerencia General para mejorar y supervisar. Además recordemos que el abogado tiene su buffet de abogados, y sólo cuando se le llama acude y cobra por sus honorarios por sus servicios. Similar situación el auditor, que cuando hay que realizar la auditoria se hace presente y cobra sus honorarios por servicios. Aun así ambos son considerados de Staff, incluso así está determinado en el actual organigrama.

2.2 Acerca del manual de cargos

Desde el inicio y con los primeros resultados mostrados por el FODA y las preguntas planteadas sobre el tema en la entrevista realizada a los socios (En el anexo 1 se pueden leer las entrevistas a los socios) demostraban que acerca de preparar el manual no había muchas pistas, las claves dadas eran generales o negativas:

Entre estas claves negativas y generales acerca de la preparación del manual podemos mencionar:

- Que para definir descriptores de puestos la información tenía un enfoque global para cada puesto de trabajo y no un análisis de los mismos, en una entrevista se llegó a afirmar que al momento de contratar a la persona se debe “actualizar y leer las funciones del nuevo contratado” (ver anexo 1, entrevista número 1, pregunta 4).
- No hay un formato que describa las funciones, simplemente a la hora de realizar el contrato con el nuevo empleado se hace una lista de las actividades que debe realizar.
- Problemas posteriores para la evaluación al desempeño, la capacitación a los trabajadores, la inexistencia de un manual que desde el punto de vista legal es una herramienta importante y que el exige el ministerio del trabajo.

Algunos resultados que menciona el FODA alrededor del manual de cargos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Desde que son contratados los trabajadores conocen sus funciones, salario, prestaciones. - Algunos jefes tiene la voluntad de trabajar en conjunto con recursos humanos para poder mejorar la eficiencia de los trabajadores. - La mayoría del personal es local el cual mantiene su vida social sin mayores problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta hace 3 años están realizando evaluaciones al desempeño anualmente. - No hay monitoreo acerca de mejorar las actividades. - Algunos jefes carecen de ética. - Algunos jefes no comunican o no articulan con Recursos Humanos el mismo para dar un seguimiento en conjunto. - Falta de herramientas para poder operar mejorar en el departamento de RRHH,.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Hay pocos supermercados en el departamento de Jinotega. - No existe competencia relevante en el departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible deserción del personal. - Crecimiento de competidores con personal mejor evaluado, capacitado.

Cuadro n° 3

Al ver tan poca información procedimos a buscar la misma entre las personas que componen el departamento de Talento Humano y también entre los trabajadores. Para ello se preparó un cuestionario para los trabajadores y unos formatos para procesar la información entre las personas del departamento de Talento Humano. Con estos nuevos componentes más los anteriores (FODA y entrevista a los socios) se tuvieron pistas para poder elaborar descriptores de puestos y hasta el manual de cargos a los cuales se harán mención posteriormente.

Entre algunos resultados analizados y que tienen relación con la necesidad de la creación de un manual de cargos podemos mencionar:

2.2.1 Sobre la estructura organizacional

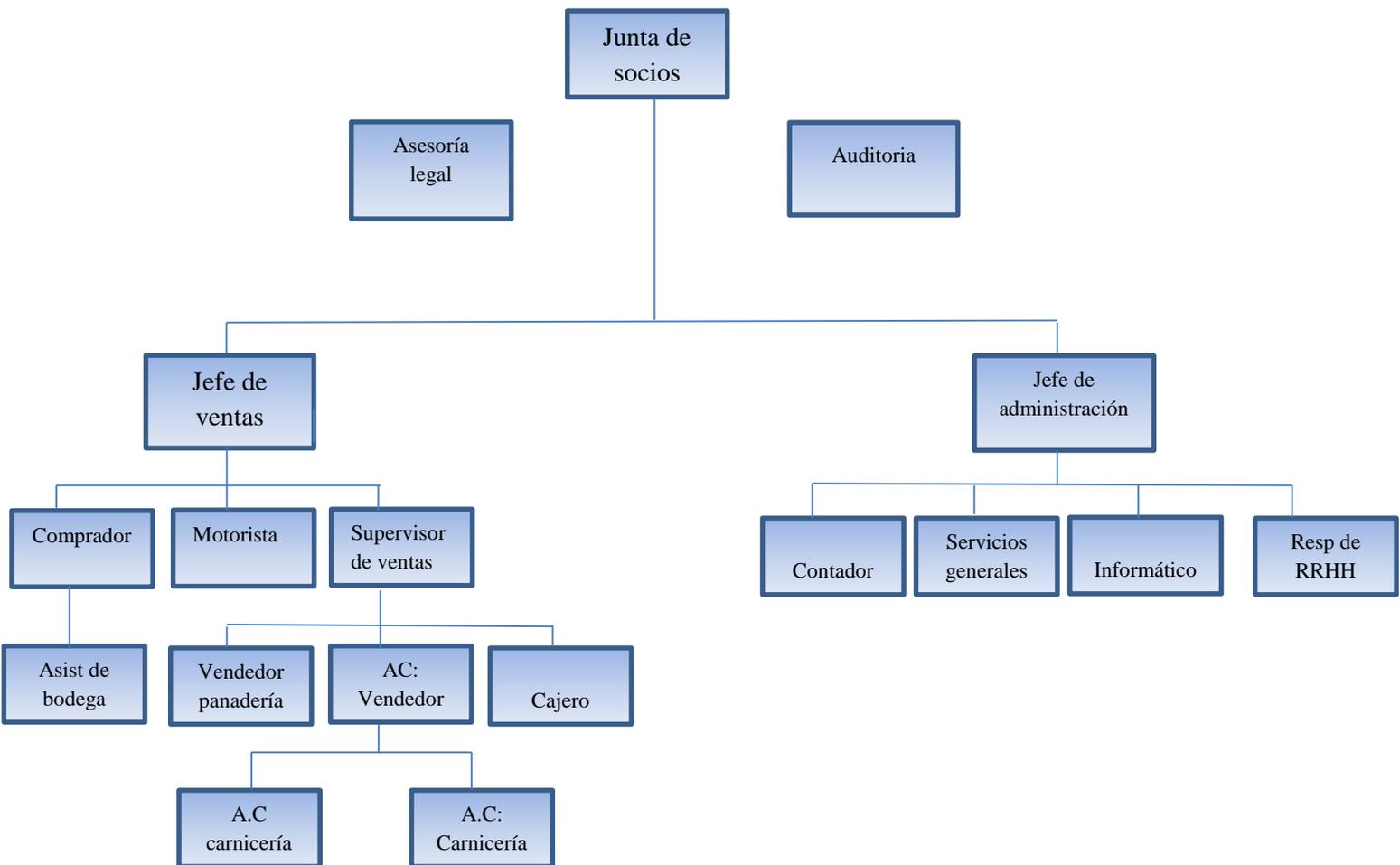
Se analizó la estructura organizacional del Supermercado del Norte utilizando la técnica de análisis documental, revisando el organigrama actual y comparando la información por medios de la base del inventario de puestos en conjunto con Talento Humano. A continuación se presenta la base de datos proporcionada por el Supermercado del Norte (inventario de puestos), donde se pueden observar datos repetidos, omitidos y con puestos de trabajo incoherentes. Cabe destacar que a partir de esta investigación el departamento de Talento Humano comenzó a implementar un formato para ubicar cada plaza en el puesto de trabajo.

Cuadro n° 4 Base de datos de inventario de puestos según departamento de Talento Humano antes de comenzar la investigación:

N°	PUESTO	AREA	PLAZAS
1	Atención al cliente: cajera	Ventas	2
2	Atención al cliente : vendedor de Góndolas	Ventas	3
3	Atención al cliente: carnicería	Ventas	2
4	Atención al cliente: ayudante de carnicería	Ventas	1
5	Jefe de panadería	Ventas	1
6	Asistente de panadería	ventas	1
7	Supervisor de ventas	ventas	
8	Asistente de bodega	Bodega	1
9	Comprador	Bodega	1
10	Encargada de limpieza		2
11	celador		2
12	contador	administración	1
13	Secretaría administrativa	administración	1
14	Responsable de RRHH	Administración	1
15	Asistente de recursos humanos	administración	1
16	Jefe área de ventas		1
17	Jefe de área administrativa		1

Primeramente podemos interpretar que en el Supermercado se definen como cuatro diferentes áreas: ventas; bodega, panadería, administración.

A continuación se presenta el organigrama con el cual funciona actualmente la empresa supermercados del norte.



En el organigrama que trabaja el departamento de talento humano existen posiciones en las que no están bien definidos los niveles jerárquicos (legislativo, ejecutivo, operativo) y las posiciones del puesto de trabajo (por ejemplo dos socios son a la vez gerentes operativos), lo cual muestra en el primer caso ambigüedad y confusión al momento de reportarle a un encargado del área y en el segundo caso (puesto de trabajo) similar situación.

Cuadro n° 5 Este modelo de plantilla fue propuesta en el instante para apoyarnos en el rediseño del organigrama.

N°	NIVEL	ÁREAS	PUESTOS		CANTIDAD DE PLAZAS APROBADAS		
			TÍTULO	N° DE PUESTOS	ÁREA	ÁREA	TOTAL
1							
2							
3							

Según el análisis de ambas informaciones (organigrama; base de datos de inventario de puestos) se identificó que hay contradicciones entre ambas. Incluso hay contradicciones en la base de datos misma. Y en el organigrama por si solo también tiene contradicciones, y comparando ambas las contradicciones se acentúan más.

Empecemos analizando estas contradicciones partiendo de las comparaciones entre ambos:

- En el organigrama no están incluidos puestos de trabajo existentes en la base de datos de puestos y son reales en el trabajo cotidiano del supermercado:
 - ✓ Secretaria administrativa.
 - ✓ Secretaria de RRHH.
 - ✓ Celador.
- En la base de datos no existen puestos de trabajo que están en el organigrama:
 - ✓ Informática
 - ✓ Motorista

Aunque en la realidad no hay personas contratadas para esos puestos mencionados actualmente, en algún momento (hace unos cinco años) estuvo contratado un motorista

- Es más complicada la situación cuando en ambas fuentes (organigrama; base de datos de inventario de puestos) aparecen puestos mencionados y que nunca se consideró una contratación o algo parecido:
 - ✓ Supervisor de ventas.

Ambas fuentes coinciden que está ahí por adorno, o por llenar un lugar para poder hacer comprensible el organigrama, pero que en la práctica nunca existió tal puesto.

- Por otra parte es curioso que el comprador funge como jefe de bodega y tiene una persona bajo su cargo que es el:
 - ✓ Asistente de bodega.

Aunque en el organigrama y en la base de datos de puestos aparece como comprador, sin embargo el organigrama lo refleja por encima del Asistente de bodega, por lo tanto hace las veces de jefe de bodega. Acá el comprador es juez y parte en bodega. Hecho no permitido legalmente.

- Otro punto importante en el análisis de la estructura organizacional es que el auditor interno aparece como staff, el auditor interno trata con temas contables, financieros y de auditorías interna de la organización, la función del staff se encarga de asesorar la administración del talento humano, junto con los diferentes jefes de áreas para el éxito de la organización.
- En la entrevista a los socios hablaban ellos de puestos existentes (Anexo 1, entrevista 2, pregunta 4), pero se verificó en el levantamiento de información que esas posiciones mencionadas no existen en el supermercado, ejemplo: Seguridad e higiene comercial.

2.2.2 Sobre el diseño y análisis de puestos según los socios

En la entrevista que se realizó a los socios (ver anexo 1) la pregunta ocho tenía que ver sobre cuál consideraban son los puestos que debían existir en supermercados del Norte, a lo cual respondieron:

- Jefes de áreas.
- Contador.
- Secretaria administrativa.
- Cajeros.
- Jefe de carnicería.
- Ayudante de carnicería.
- Vendedor general.
- Vendedor de vegetales.
- panadero
- Vendedor panadería.
- Responsable de bodega.
- Comprador.
- Chofer.
- Conserjes.
- Jefe de vigilancia y seguridad.
- Vigilantes.
- Jardineros.
- Jefa de talento humano.
- Asistente de talento humano.

En total 19 puestos. La información detallada está en el anexo 1 (entrevista 1 y 2) y si bien es una propuesta de los socios, es evidente que se debe estudiar cada cargo para poder ejecutarlo, en otras palabras no todos esos puestos tienen validación.

Sin embargo la información fue fundamental y de mucha ayuda para detectar la necesidad de reestructurar el organigrama actual del supermercado, también contribuyó para diseñar cada descriptor de puesto que será de mucha utilidad al proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.

Se observa que la ideología que tiene la gerencia general es tradicional en cuanto a la función staff del departamento de Talento Humano, ambos socios al referirse al Talento Humano como departamento no le daban autonomía sino que los encasillaban dentro del departamento o área administrativa (ver pregunta 7 y 8 de las entrevistas a los socios en el anexo 1).

2.2.3 Funciones de puestos según Talento Humano y entrevista a trabajadores/as

Para lograr saber los elementos sustanciales de un manual de cargo y proponer la realización de un manual de cargos es necesario conocer sobre y diseñar previamente los puestos y sus funciones.

Para conocer al respecto se preguntó a los socios y ya nos hemos referido a sus comentarios en los párrafos anteriores. Pero además se consultó a la jefa de talento humano del supermercado tratando de conocer cuáles son los cargos necesarios en el supermercado.

Se conversó mucho al respecto, y parte del análisis menciona:

- Los puestos deben condensar la mayor especificidad posible en sus funciones pero sin caer en pequeñas islas aisladas ni en una inmensa cantidad de puestos.
- Es importante mejorar en elaborar concretamente cuáles son las funciones y políticas que debe administrar Talento Humano y su rol dentro de la empresa y que quede plasmado en el organigrama (ya que hay mucha ambigüedad en el mismo).
- Se analizó que las funciones de los puestos de trabajo no deben estar descritas en forma general en los contratos de trabajo de los empleados, sino en un manual de cargos, el cual no existe y es una propuesta de realizarlo en esta investigación. En el anexo 2 hay un formato que se diseñó junto con la Jefa de Talento Humano acerca de los cargos que deben existir y los elementos

sustanciales que debe recoger el manual de cargos, este formato se realizó desde el punto de vista de este departamento y contiene un resumen de las actividades que debe realizar cada cargo.

- A continuación un resumen del mismo:

N°	CUÁL CONSIDERA USTED SON LOS CARGOS QUE DEBEN EXISTIR	ELEMENTOS SUSTANCIALES
1	Gerente general	- Encargado de la planeación estratégica.
2	Vice Gerentes de administración	- Ejecuta la planificación, organización y los controles a todos los niveles.
3	Vice gerente de ventas	- Encargado de cumplir con las estrategias de marketing: compras, ventas, monitoreo, control sobre sus departamentos.
4	Jefe de RRHH	- Apoya todo el proceso de aplicación , desarrollo, monitoreo del RRHH:
5	Jefe de contabilidad	- Contabilizar y llevar el control económico financiero del supermercado.
6	Asistente de administración	- Apoyo logístico administrativo.
7	Asistente de recursos humanos	- Apoyo logístico en RRHH.
8	Auxiliar de contabilidad	- Apoyo en los procesos de contabilización y preparación de estados financieros.
9	Jefe de bodega	-Encargado de las compras. - Encargado de la ejecución de las actividades propias de bodega.
10	Asistente de bodega	- Apoyo logístico en actividades de bodega.
11	Cajeros	- Atención al cliente en pago de sus compras.
12	Vendedor de góndolas	- Apoya al cliente en su compra.
13	Panadero	- Ejecuta las actividades relacionadas a la solicitud de materia prima, cocción del pan.
14	Vendedor de panadería	- Encargado de la venta del pan.
15	Vendedor de carnes	- Ejecuta las actividades relacionadas a la solicitud de pedidos de carnes, mantenimiento, presentación al público y venta de la misma.
16	Conserje	- Encargado de la limpieza e higiene de las diferentes partes del supermercado.
17	Vigilante	- Encargado de la seguridad del supermercado, tanto interna como externa.

Acerca de este mismo tema, pero ahora abordado desde los/as colaboradores/as, en el cuestionario aplicado a ellos/as se identificó cierta debilidad en los conocimientos de sus funciones primarias y secundarias del puesto de trabajo, las deficiencias de conocimiento y relaciones internas con otros cargos de la empresa en relación a su puesto de trabajo. Se

verificó el número de personal a cargo de jefes y supervisores, que ayudo a estructurar el organigrama y sus niveles jerárquicos propuestos en esta investigación.

En el anexo 3 hay un formato propuesto con preguntas específicas para los trabajadores relacionadas con el puesto que ocupan dentro del supermercado.

Cuadro n° 7 A continuación presentamos un resumen de todos los cuestionarios practicados a los diferentes puestos existentes y las respuestas dadas por los que los ocupan:

N°	PUESTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	Celador	Jefe inmediato y relacione con los otros puestos	El jefe de administración. Mi jefe es el de administración porque el es el que paga. La responsable de RRHH y el jefe de marketing me dicen lo que debo hacer, pero quien me paga es el de administración, él es mi jefe.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Me encargo de vigilar que no haya robos en el supermercado, mi asunto es mantener la seguridad en el establecimiento.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Velar porque no roben en el establecimiento, ni en el parqueo. - Que las personas que vienen a comprar no se les pierdan sus pertenencias. - Que algunas personas que se hacen pasar por compradores y que vienen a robar no lo hagan. Yo me encargo de que eso no suceda.
		Funciones secundarias	No respondió.
2	Encargado de limpieza	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	La responsable de Recursos Humanos.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Encargarme de la limpieza del lugar, de cada una de sus partes: donde venden, en la parte administrativa, parqueo y los baños.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza del lugar, barriendo y trapeando. - Aseando y desinfectando los inodoros. - Cambiar las cortinas.
		Funciones secundarias	- apoyar en eventos especiales a las vendedoras.
3	Asistente de bodega	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Comprador
		Objetivo de su puesto de trabajo	Mantener la bodega ordenada y llevar control de la mercadería que se almacena, teniendo cuidado que se mantengan en buen estado y que las primeras en entrar sean las últimas en salir.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - mantener el control de las mercaderías, las que tienen más tiempo deben ser las primeras en salir. - Mantener el orden en las mercaderías almacenadas, teniendo mucho cuidado con los productos líquidos. - Guardar las mercaderías en sus respectivos lugares.

			<ul style="list-style-type: none"> - Entregar las mercaderías a los vendedores. - Llevar la control de la mercadería que llevo dañada para reclamar a los proveedores. - Ayudar en el inventario de la mercadería mensualmente. -
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en reuniones de apoyo para mejorar las ventas. - Apoyar en las reuniones que se hacen anualmente.
4	Comprador	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Jefe de ventas
		Objetivo de su puesto de trabajo	Comprar a los proveedores la mercadería que se venden en el supermercado.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar control de la mercadería existente para determinar compras posteriores. - Cotizar con los proveedores la mercadería. - Solicitar autorización a jefe de ventas. - Solicitar a los proveedores la mercadería. - Coordinar con jefe de ventas la solicitud al área administrativa para posteriores pagos a proveedores. - Llevar control de la mercadería entregada a los vendedores. - Entregar mercadería o materia prima a carnicería y a panadería. - Participar en reuniones de coordinación de compra/ventas de mercadería semanalmente.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mensuales del área de ventas. - Reuniones de planificación al finalizar el año. - Apoyar en las ferias.
5	Atención al cliente: vendedor	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Jefe de ventas Con el jefe inmediato, con las cajeras.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Encargado del orden, poner los artículos, mostrarlos y ayudar en las góndolas de productos a que los clientes decidan llevar sus productos.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a bodega abastecimiento de las góndolas, cuando al menos se ha vendido el 60% del pedido anterior. - Transportar de bodega a las góndolas la mercadería. Limpiando, ubicando para que estén bien presentadas. - Llevar control de los productos que no se venden e informar al jefe inmediato. - Controlar los posibles robos que se puedan dar informando al jefe inmediato y coordinando con el celador. - Orientar a los clientes sobre las promociones, artículos existentes, apoyarles en cargar los mismos a caja, con la mayor amabilidad posible.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en poner las mantas, banner, afiches dentro y fuera del supermercado. - En algunos casos colaborar llevando artículos y mercadería hacia algunos clientes. (delivery).

			<ul style="list-style-type: none"> - Participar en reuniones semanales de coordinación de ventas. - Participar en reuniones mensuales y en la planificación anual.
6	Atención al cliente: Carnicería.	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Jefe de mercadeo. Con los vendedores y cajeros.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Vender la carne de que el supermercado ofrece a los clientes en el área de ventas, atendiendo bien al cliente y manteniendo la amabilidad e higiene en el local.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pedidos de carne a comparador autorizados por el jefe inmediatos. - Refrigerar y mantener la carne el orden en el refrigerador de carne. - Mantener el orden en los presentadores de carne: pollo, embutidos, carne de res, de cerdo. - Ayudar al cliente en la decisión de compra de carnes. - Moler la carne, picar la carne, adobar la carne. - Lavar los utensilios diariamente. Mantener el higiene en el establecimiento.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en reuniones semanales de coordinación de ventas. - Participar en reuniones anuales de planificación.
7	Panadero	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Jefe de ventas. Relación mas cercana, con el otro panadero y con los vendedores de las otras áreas.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Preparar y vender el pan que se produce diariamente en la panadería del supermercado, con todas las normas de higiene requeridas.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar diariamente a bodega la materia prima necesaria para la elaboración del pan, tomando en cuenta fechas normales, fines de semana, fechas especiales. - Tener el control, mantenimiento básico sobre los equipos y utensilios que se utilizar en la panadería. - Mezclar, elaborar y hornear el pan una vez al día, en fechas especiales hasta dos veces. - Depositar el pan en las vitrinas de exhibición con la mejor presentación posible. - Vender el pan, utilizando para ello los guantes y equipo del cuerpo necesario para la venta del mismo. - Empacar el pan y poner precio a fin de que caja cobre su valor.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones especiales producir queques. - Por pedidos especiales de algunas empresas preparar bocadillos especiales para eventos. - Participar en reuniones de trabajo semanalmente.
8	Cajero	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Contador Relación con las otras cajeras y las vendedoras.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Facturar y cobrar a los clientes por los artículos y servicios llevados
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar efectivo diariamente a contador. - Atender al cliente amablemente.

			<ul style="list-style-type: none"> - Cotejar los productos, tabulando y totalizando en la máquina de lector de códigos para conocer la compra total del cliente. - Recibir el pago del cliente, dar el cambio necesario, y el recibo o Boucher de compra. - Si el pago es en moneda extranjera con valor arriba de 50 solicitar autorización del jefe de ventas. - Contar el dinero de caja para garantizar que las cantidades sean las correctas recibidas y entregadas. - Regresar a los estantes las mercaderías que no lleven los clientes. - Realizar el arqueo de caja diariamente. - Elaborar informe de ingreso y egresos diariamente.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener limpia y ordenadamente la zona de caja. - Colaborar en ubicar al cliente dentro del establecimiento de acuerdo a sus necesidades o productos necesarios. - Participar en reuniones de coordinación.
9	Contador	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Jefe de administración Con la mayor parte de personal administrativo y de venta.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Realizar las tareas relacionadas a la contabilidad y presupuesto, incluyendo la preparación de los estados financieros.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir copia de los valores en facturas, bauchers, recibos de las ventas realizadas de contado en el supermercado, como de las compras realizadas a los proveedores. - Recibir copia de los reportes de las devoluciones realizadas, así como elaborar y recibir las consignaciones diarias. - Revisar, contabilizar y dar curso al registro en los libros de la empresa, a través de Excel u otro programa aprobado por la junta de socios del supermercado, de las operaciones por venta o por pagos de los clientes y a proveedores. - Preparar los estados financieros, incluidos conciliaciones, planillas, y flujos de caja. - Participar en reuniones con los socios,
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar al auditor en sus actividades de control. - Participar en las reuniones mensuales del área de ventas.
10	Responsable RRHH	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Jefe administrativo
		Objetivo de su puesto de trabajo	Contribuir a organizar el recurso humano con el cual cuenta el supermercado, colaborando en la elaboración de políticas, seleccionando personal y capacitando al mismo.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal en coordinación con las otras áreas. - Capacitar al personal

			<ul style="list-style-type: none"> - Llevar control de los beneficios de ley. - Desarrollar iniciativas para la soluciones de conflictos y problemas entre el RRHH. - Cooperar en la comunicación fluida entre todos los niveles del supermercado. - Colaborar en la facilitación de retiro de personal del supermercado. - Reunión con los socios del supermercado.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en la elaboración del plan operativo. - Participar en capacitaciones fuera de la empresa. - Estar actualizada en lo relacionado a los asuntos legales con los trabajadores.
11	Asistente de RRHH	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Responsable de RHH Se relaciona con las personas que están en la oficina de administración.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Colaboras en las diferentes actividades propias del departamento de RRHH, para cumplir con todos los objetivos que se propone este departamento en función de lograr las metas en el supermercado.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener los registros actualizados con las actividades relacionadas a los recursos humanos. - Velar por el funcionamiento de la oficina de RRHH y llevar un control de la misma. - Colaborar en las actividades de capacitación cuando se vayan a realizar, garantizando la logística de la misma. - En la relación a los trabajadores: preparar informe de asistencia laboral, borrador de informe de deducción a los trabajadores, registrar solicitudes de nombramientos, sustituciones, recargos, despidos, incentivos, vacaciones, etc. - Controlar y registra formularios de evaluaciones al personal.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en la elaboración de informes, y planes operativos. - Participar en reuniones de planificación anual.
12	Asistente administrativa	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Jefe administrativo. Se relaciona con los puestos de jefe administrativo, contador, responsable de RRHH, jefe de ventas, el resto de socios.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Apoyar en las tareas y actividades del departamento administrativo,
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la gestión administrativa del supermercado, relacionadas a desembolsos, pagos de cheques, llevando control de documentación administrativa, llamadas, correspondencia y correo electrónico, apoyo logístico de materiales, solicitud de desembolsos de los trabajadores, tramitación de documentos fotocopiando y solicitando firma a los jefes. - Colaborar con el jefe de ventas en mantener actualizada la base de proveedores, a efectos de disponer de la información necesaria que permita una eficiente y rápida toma de decisiones, como también colaborar en todo lo relacionado a administración con el área de ventas.
		Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir en la elaboración de informes, y planes

		secundarias	operativos, actas de reuniones. - Preparar logísticamente las reuniones. - Participar en reuniones de planificación anual.
13	Jefe de ventas	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Junta de socios. Relación con personal de ventas.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Coordinar y ejecutar las actividades comerciales del supermercado a fin de garantizar cumplimiento de los objetivos de ventas, como satisfacción del cliente en nuestros productos y servicios.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar tareas específicas a los trabajadores bajo su cargo, coordinando y supervisando diariamente la labor. - Diseñar e implementar las estrategias de promoción de ventas dirigida a posicionar positivamente entre los consumidores el supermercado. - Mantener la comunicación constantes con los clientes de los servicios ofrecidos por el supermercado. - Monitorear las actividades de la panadería, bodega, carnicería sobre todo en atención al cliente, solicitudes a tiempo de productos, estética en el supermercado, - Realizar llamados de atención del personal a su cargo.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en el proceso de contratación de personal a su cargo. - Realizar las evaluaciones al desempeño de los empleados a cargo. - Participar en reuniones de coordinación con el área administrativa, y en reunión de socios.
14	Jefe de área administrativa	Jefe inmediato y relación con los otros puestos	Junta de socios. Relación con jefe de ventas, personal administrativo.
		Objetivo de su puesto de trabajo	Garantizar el cumplimiento de las estrategias administrativas del supermercado, respondiendo porque se cumplan las actividades necesarias para lograr las metas propuestas.
		Funciones primarias	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los recursos materiales y financieros en coordinación con el jefe de ventas y el resto de los socios. - Gerenciar los recursos administrativos, económicos, humanos en colaboración con el personal del área administrativa. - Diseñar, administrar y controlar las políticas y normas administrativas del supermercado. - Presidir reuniones de coordinación de trabajo en el área. - Participar en reuniones de socios y comunicar avances o retrocesos en la gestión administrativa, así como planes de mejoras.
		Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar informes de gestión administrativa e informar a los otros socios, - Elaborar y autorizar el Plan anual, plan estratégico. - Representar a la empresa fuera de la misma.

2.2.4 Descriptores de Cargos

Para realizar el diseño de los descriptores de puestos se dividió en dos partes esta etapa:

- a) se recopiló la información de los cuestionarios practicados a las personas que ocupan los puestos (Ver anexo 3).
- b) Esa información recopilada se copió al formato de descriptores de cargos (anexo 4) Con el propósito de elaborar cada descriptor del puesto de trabajo para que en base a este fuese validado por los socios del supermercado más Departamento de Talento Humano. Según la plantilla de análisis de puestos propuesta en esta la empresa cuenta con 14 puestos de trabajo.

Cuadro n° 8 A continuación presentamos el formato de descriptor de cargos:

N°	PREGUNTAS	REPUESTAS PARA VALIDACIÓN
1	Identificación del cargo	
2	Área que pertenece	
3	Número de personas a cargo	
4	Objetivo básico del Cargo	
5	Funciones principales y secundarias	
6	Responsabilidades	
7	Relaciones Internas y Externas del Cargo	
8	Perfil del Cargo	

Toda esta información se recopiló y se preparó para validación, para lograrlo se analizó la información obtenida considerando tener elementos para conocer: ¿Qué trabajo se hace?; ¿Para qué se hace?; ¿Cómo se hace?.

Por otra parte, a fin de facilitar el trabajo de procesamientos de la información en cuanto al nivel al que pertenece el puesto, nombre propuesto para el futuro, se elaboró un formato de nombres sugeridos a los puestos que sirviese a los que iban a procesar la información para ir definiendo de acuerdo a sus actividades posibles nombres. (Ver anexo 5).

A continuación presentamos dicho formato con nombres preliminares de los puestos que fueron validados con sus actividades posteriormente (en las recomendaciones de esta investigación vuelven a aparecer pero ya validados por lo socios del supermercado).

Cuadro n° 9		
Legislativo		
Ejecutivo	Jefe de área de venta	Jefe de Mercadeo
	Jefe de área administrativa	Jefe administrativo
Operativo	Responsable de Recursos Humanos	Jefe de Talento Humano
	Contador	Contador
	Servicios generales	-
	informática	-
	Secretaria administrativa	Asistente de Administrativa
	Secretaría de RRHH	Asistente de Talento Humano
	Motorista	-
	comprador	comprador
	Atención al Cliente: cajera	Cajera
	Jefe de panadería	panadero
	Atención al Cliente: Fileteador	Vendedor de carnes
	Atención al Cliente: Vendedor de Góndolas	Vendedor General
	Supervisor de ventas	-
	Asistente de bodega	Responsable de Bodega
	Encargada de limpieza	Conserje
Celador	Vigilante	
Total	18 puestos	14 puestos

2.3 Resumen sobre análisis de la información y los hallazgos relevantes

- Se realizó un análisis de las variables en estudio, para una propuesta significativa de la gestión del Talento Humano con el propósito de que dicho departamento sea considerado como parte del equipo de staff Supermercado del Norte.
- No se tiene una ordenada estructura organizacional que refleje el nivel jerárquico de cada posición, no se determina con exactitud los jefes de áreas que dependen de cada puesto de trabajo.

- No se tiene una ordenada definición de las áreas del supermercado, ejemplo: PANADERIA está definida con independencia de la sala general, pero CARNES Y EMBUTIDOS NO. Otro ejemplo: Informática y motorista no existen en la realidad aunque si en el organigrama.
- No se tiene ordenada el grado, nivel, diplomas, títulos de los trabajadores, el inventario de puesto que existe es mínimo y desordenado, lo cual debilita una mejor administración del talento humano. Aquí se ha propuesto un inventario ordenado.
- Existe duplicidad de funciones de puestos según se puede ver en los cuestionarios que practicados a los trabajadores lo cual incide en la baja eficiencia y eficacia de los puestos. Una buena descripción de puesto ayudaría a solventar esta problemática.
- No se cuenta con descriptores de puestos debidamente diseñados para cada cargo de trabajo, su correcta elaboración aportaría al proceso de la gestión del talento humano.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones

- Se efectuaron diferentes visitas a Supermercado del Norte ya que al no existir un manual de cargos se analizó que existía inconsistencia en la estructura organizacional y las funciones desempeñada por los trabajadores. En efecto se encontraron esas anomalías, además del poco empoderamiento que tiene el departamento de Talento Humano es sus funciones de asesor.
- Se entrevistó a la Jefe de Talento Humano, a los socios del supermercados sobre varios aspectos referente a la importancia de proponer un manual de cargos para cada empleado y la necesidad de una reestructuración en su organigrama, los beneficios de diseñar los descriptores de puestos, las oportunidades de mejora que puede tener el departamento de Talento Humano y las áreas de gestión. También se entrevistaron a algunos trabajadores sobre sus funciones.
- Se logró diseñar y a la vez describir una estructura organizacional donde se detalla los niveles jerárquicos y departamentos de cada área. La estructura organizacional del supermercado es básica, la propuesta va dirigida a una estructura vertical y específico, donde el departamento de Talento Humano sea Staff. Los niveles jerárquicos se califican en tres que son: directivo, ejecutivo, operacional. Se reestructuró el organigrama tratando de separar debidamente cada área de supermercados para organizar las posiciones y departamentos detallando el jefe de área y subalternos en cada área.
- Para ordenar la estructura organizacional se elaboró una plantilla de inventario de puestos, organizándolos por grado, nivel, área, título y número de puestos, cantidad de plazas aprobadas y ubicación geográfica de las mismas. Se propuso la cantidad de 14 puestos para 20 plazas, para lograr esto contribuyó mucho la información de los socios, Talento humano y también la información que brindaron los propios trabajadores de cada área. El organigrama propuesto se realizó con esta información la cual sirvió de bases la proponer el organigrama y la nueva estructura organizacional, se ubicó de manera específica en el organigrama a cada puesto de trabajo, diferenciando su nivel jerárquico que ocupa en la empresa.

- El enfoque que se utilizó en la presente investigación fue cualitativo y diseño no experimental. La investigación se basó en la recopilación de información para diseñar al final los diferentes descriptores de veinte (20) plazas de trabajo correspondientes a 14 (catorce) cargos. Cada descriptor de puesto fue verificado bajo la supervisión del jefe o supervisor de cada subordinado. Para la compilación de información se diseñó un cuestionario auto administrado, realizando un análisis con cada cuestionario aplicado se evaluó y clasificó las funciones primarias y secundarias de cada puesto de trabajo.
- La reestructuración organizacional del Supermercado del Norte es importante para que exista una estructura organizativa definida para la gestión del Talento Humano. Al establecer el departamento de Talento Humano como autoridad Staff, este servirá de apoyo para decisiones y asesoramiento importantes para cada nivel de la organización.
- Es urgente la creación de un manual de puestos, el cual beneficiará a la organización para organizar procesos y actividades, logrando una mayor productividad para el supermercado y establecer las funciones requerida del puesto de trabajo.

3.2 Recomendaciones

- Una vez que la gerencia general analice y conozca su estructura organizacional actual tendrá un punto de partida para reconsiderar un cambio en la misma para un mejor funcionamiento de su empresa y el alcance de objetivos.
- Describir y exponer el manual de cargos a los socios de Supermercados del Norte para incorporar al departamento de talento humano como área con función de staff en la organización, ya que de esta forma se presentaría como un asesor para la toma de decisiones en conjunto con las demás jefaturas que le permita a la empresa no sólo proyectar el crecimiento y sostenibilidad, sino contar con la eficiente gestión del Talento Humano.

Proponer a la gerencia que el abogado (contratado por servicios) y el auditor (que audita una vez al año y que cada tres años debe ser cambiado por ley) y no formando parte directa de la empresa funcionan como staff, es mucho más justificado que el departamento de Talento Humano funja como staff.

Al menos uno de los tres socios está de acuerdo con ello, y otro al menos está consciente de que debe trascenderse a dar ese paso tarde o temprano (anexo 1, entrevista 2, pregunta 3),

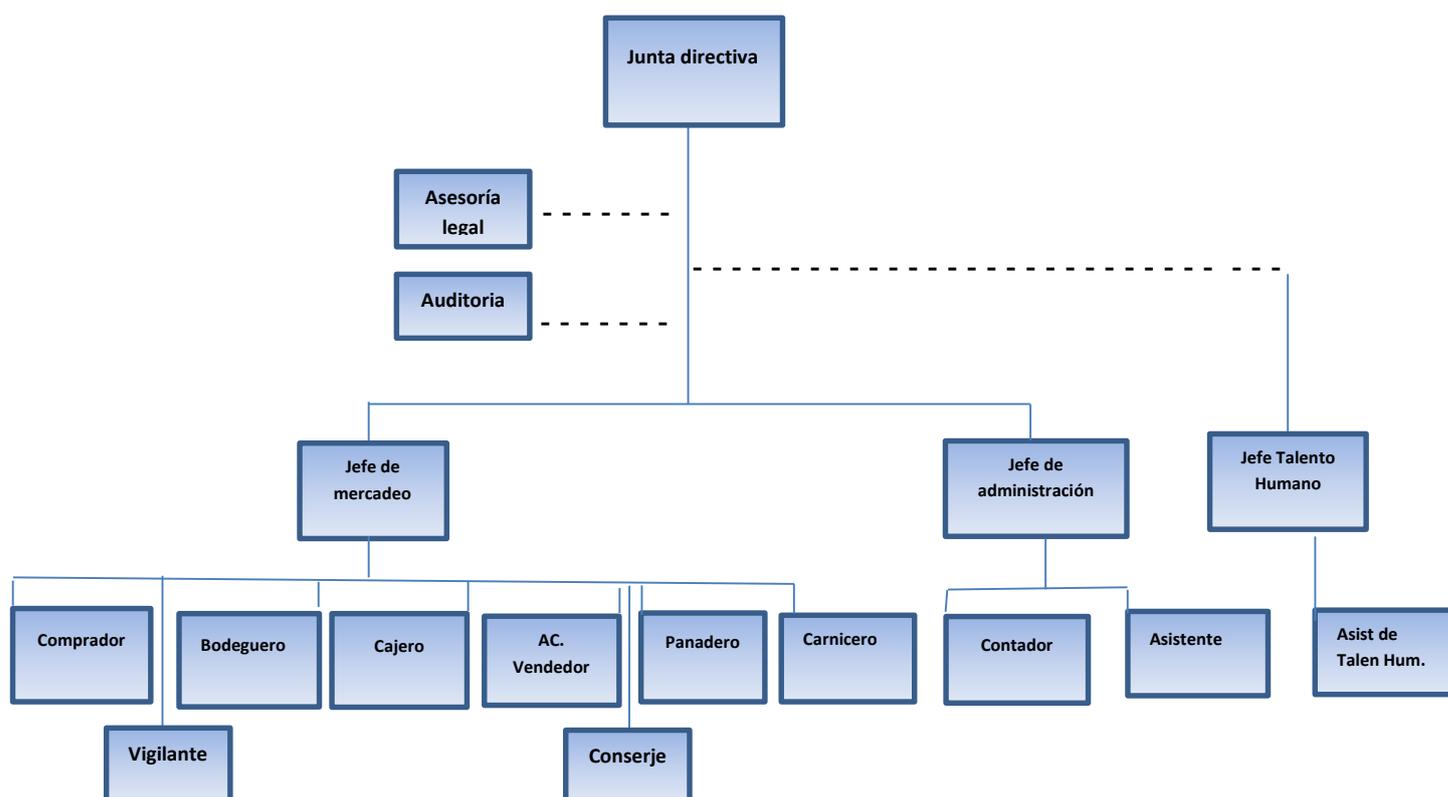
porque como él mismo lo admite: “talento humano está en todo, son los apaga fuego de esta empresa”.

- Se observa que el Supermercado del Norte va creciendo en su operatividad como en su prestigio es por eso la importancia de definir una estructura organizacional para organizar procesos, metodologías y sistemas importantes a seguir para llegar al éxito. Presentamos a continuación la estructura organizacional propuesta: Cuadro n° 10

N°	NIVEL	AREAS	PUESTOS		CANTIDAD DE PLAZAS APROBADAS				
			TÍTULO	N° DE PUESTO	ÁREA TH.	ÁREA MERCADO	ÁREA ADMINISTRATIVA	TOTAL	
1	Legislativo	Junta directiva							
2	Ejecutivo	Alta Gerencia	- Jefe de mercadeo	1		1		1	
			- Jefe administrativo	1			1	1	
			- Jefe de talento humano	1	1			1	
3	Operativo	Área mercadeo	- Comprador	1		1		1	
			- Bodeguero	1		1		1	
			- Cajero	1		2		2	
			- Vendedor general	1		2		2	
			- Panadero	1		2		2	
			- Carnicero	1		2		2	
			- Conserje	1		2		2	
			- Celador	1		2		2	
		Área administrativa	- Asistente administrativa	1				1	1
			- Contador	1				1	1
		Área de talento humano	- Asistente de talento humano	1	1				1
			14	2	15	3	20		

- Una recomendación dada en el capítulo dos de esta investigación mencionaba la importancia de elaborar un organigrama específico que ayudará a la toma de decisiones por parte del responsable y encargado de área.

Presentamos la propuesta de organigrama, basado en el análisis realizado en el capítulo anterior de esta investigación, entre ellos el análisis estructural del acápite que antecede.



- Se recomienda a corto plazo ejecutar el MANUAL DE CARGOS que se ha propuesto como uno de los resultados de esta investigación y que por su amplitud se le ha dedicado el capítulo cuarto y el anexo 6, donde se presentan los catorce (14) cargos que han sido preparados y que formarían parte de la nueva estructura organizacional de Supermercados del Norte
- Cuando la junta de socios en conjunto con el departamento de Talento Humano validen y aprueben el MANUAL DE CARGOS, deben informar a sus colaboradores la nueva estructura organizacional y el manual, serán responsable de transmitir las funciones específicas del puesto de trabajo si es posible con una pequeña capacitación al respecto. Por medio de los descriptores de puestos les ayudará a la identificación de objetivos, funciones y requerimientos del puesto de trabajo.

- Se recomienda revisar y validar los descriptores por lo menos una vez al año, para actualizar las funciones y los nuevos objetivos y expectativas de la organización.
- Se debe definir y especificar de manera clara y sencilla las funciones requeridas para cada descriptor y perfiles de puesto. El jefe de área junto con el departamento de Talento Humano deberá de supervisar las funciones y actualizarlas de acuerdo con los requerimientos y exigencias de cada puesto de trabajo. Se propone la implementación de políticas y procesos que determinen las descripciones de cargos. Una vez defendido y establecido los descriptores se deberá de efectuar una evaluación de desempeño lo cual ayudará a supervisar el rendimiento de las tareas y procesos de la actividad laboral.
- Se propone que la organización se actualice en metodologías, sistemas y tecnologías que ayudaría a controlar la administración del talento humano. La modernización de sistemas tecnológicos hoy en día facilita la evaluación de procesos de la gestión del Talento Humano como ser: la contratación y selección del personal, desarrollo de carrera, capacitaciones y funciones administrativas. La aplicación del presente modelo, implica cambios de proyectos, formas de trabajo, estilos de dirección. La junta de socios y el departamento de Talento Humano deberán de comprometerse a socializar la necesidad del cambio para beneficio de la organización.

CAPITULO VI: LA PROPUESTA

El capítulo seis consiste en la presentación del manual de cargos, que ha sido uno de los elementos propuestos como resultados de esta investigación, la cual fue desde el inicio un propósito central.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proponer un manual de cargos como herramienta de apoyo al modelo organizacional empleado en la gestión del talento humano en supermercado del Norte.

Objetivo específicos

Proponer un organigrama que establezcan las funciones de cada empleado que se adapte a las necesidades de supermercados del norte.

Fundamentación de la propuesta

Basado en los resultados obtenidos por esta investigación, es necesario destacar que esta propuesta constituye los lineamientos en cuanto al empleo del manual de cargos en supermercado del norte, fundamentado en la generación de directrices que guíen el empleo de las funciones de cada empleado y de tal manera que sean monitoreado y controlado por el área especializada como lo es el departamento de talento humano.

Es de vital importancia señalar que la propuesta del manual de cargos y para un mejor estudio se ha ubicado en dicho trabajo en el anexo seis específicamente en la página 54, dicho manual esta con su organigrama propuesto en el esquema uno puntualmente en la página 42.

Se considera que la puesta en marcha de este manual por parte de Supermercados del Norte contribuiría a lograr mejoras considerablemente en el fortalecimiento institucional que con mucho ahínco esta organización comercial ha ido buscando desde hace más de cinco años.

Como organización han mejorado en la planificación estratégica, los planes anuales operativos. Sin embargo en lo organizacional faltan algunos elementos claves tales como: dar al Talento Humano su verdadero rol de staff y también crear un manual de cargos donde mencione las funciones, actividades y requisitos necesarios para cada cargo.

Al final se ha elaborado el manual de cargos a partir de 14 puestos definidos. Para conocer el detalle de cada uno de los puestos o el manual de cargos en general ver el anexo 6.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a los socios.

Entrevista 1:

N°	PREGUNTAS
1	<p>¿Qué opina usted sobre el crecimiento económico que ha mostrado supermercado del norte?</p> <p>Hemos estado trabajando ya por muchos años para poder logra el crecimiento económico.</p> <p>Hemos invertido para poder organizarnos mejor. Pero también es cierto que hay además un crecimiento de la región de las segovias, Jinotega ha crecido bastante en los últimos años, hay una mayor cantidad de habitantes los cuales necesitan de alimentos en sus familias para poder vivir. Nosotros nos hemos adecuados a las necesidades de los habitantes, y lo que ellos nos han solicitado hemos dado respuestas, por ello el crecimiento del supermercado.</p> <p>Los clientes han jugado un papel importante en el crecimiento del supermercado, principalmente las amas de casa, ellas nos dijeron que querían pan fresco y no embolsado, y nosotros creamos la panadería dentro del supermercado, y es todo un éxito.</p> <p>También así fue en la parte de las carnes. Ellos nos dan una idea, nos piden algo y nosotros tratamos de darle respuesta a sus necesidades.</p> <p>También fue importante la mejoría organizacional que ha tenido el supermercado, hoy en día estamos mejor organizado y eso ha ayudado también al crecimiento económico del supermercado.</p>
2	<p>¿Considera que en ese crecimiento económico juega un papel fundamental saber organizar las diferentes actividades de supermercado del Norte?</p> <p>Sí, eso ha sido importante, muy importante, antes repetíamos muchas cosas, en bodega teníamos muchos productos que no se movían, y otros que se movían eran muy pocos en existencia.</p> <p>Y cuando comenzamos a organizarnos miramos el cambio.</p> <p>Todo empezó cuando hace unos diez años estuvimos a punto de cerrar, éramos dos socios originalmente y empezamos a discutir la necesidad de trabajar realmente en función de obtener un crecimiento real. Participamos en varias conferencias dictadas en Managua por especialistas en mercadeo porque queríamos mejorar.</p> <p>Consultamos a uno de ellos el cual realizó una serie de sesiones de trabajo acá con nosotros e hizo todo un trabajo de consultoría.</p> <p>El nos presentó un informe donde había evaluado las diferentes partes del</p>

	<p>supermercado y nos daba una serie de recomendaciones para mejorar , la mayoría eran para organizar mejor el trabajo, las diferentes áreas. Realmente estábamos trabajando mal.</p> <p>Como le decía miramos el cambio, fuimos poniendo en práctica algunas recomendaciones organizativas principalmente y al ver el cambio nos fuimos convenciendo y empezamos a poner en prácticas todas las recomendaciones.</p> <p>En lo personal estoy convencido que el crecimiento logrado por el supermercado se debe por haber mejorado en lo organizativo.</p>
3	<p>¿Qué opina sobre la labor realizada por el departamento de Talento Humano? Lo positivo, lo negativo.</p> <p>Muy buena labor, no hay queja del departamento hoy en día. Al principio cuando el consultor nos dijo que debería de existir un encargado de Recursos Humanos fuimos negativos, no queríamos aumentar los gastos por planilla. Además teníamos muchas desconfianzas.</p> <p>Es duro para una persona de edad cambiar. Pero hemos ido aprendiendo, y hemos confiando en las personas, y el resultado es bonito, por ejemplo no confiamos ni creíamos en un departamento de Recursos Humanos, la verdad la contratamos por un problema específico que teníamos con el INSS. Pero luego miramos que funcionaba y se resolvían todo lo que realizaban.</p> <p>Entonces las tareas que el consultor tenía definido en el plan estratégico para el departamento de recursos humanos fuimos pidiendo que se realizaran, y ya vez hoy en día son las que nos apoya, nos recuerdan las mismas, nos orientan, realmente sin el departamento de Recursos Humanos no lograríamos echar a andar bien organizado el trabajo a nivel interno.</p>
4	<p>¿Qué se puede hacer para mejorar la labor del departamento de Talento Humano a fin de lograr eficacia total?</p> <p>Apoyarles más en lo que el departamento de Recursos Humanos nos propone. Que participen más en las reuniones. Y Tomar en consideración sus aportes, que son muy buenos.</p> <p>A veces no se toman en cuenta porque consideramos que este departamento nos ayuda para organizar, pero nosotros en las reuniones hablamos más de las estrategias de crecimiento, de compras a los proveedores, más cosas que tienen que ver con el marketing y no tanto con lo organizativo. Por ello considero que no es clave en este sentido el departamento de Talento Humano , su labor es más con los trabajadores.</p> <p>Aunque la verdad, todas las propuesta que han hecho se han logrado realizar y han salido bien. Con los otros socios del supermercado hemos discutido y estamos consciente que la labor y el aporte de Recursos Humanos es bueno para el crecimiento de la empresa.</p>

	<p>Por ello tratamos de apoyarles, de mi parte como socio les digo a los trabajadores que en todo lo relacionado a personal es el departamento de Talento Humano el encargado, los socios hemos apoyado para que ellas se empoderen en el cargo.</p> <p>También tratamos de facilitarle el trabajo. Por ejemplo para que no se estén desgastando llevando control o haciendo revisiones de manual de cargo cada año les hemos dicho que a la hora de contratar al personal en el mismo contrato exista una clausula con sus funciones. En ese momento que se aproveche el tiempo para actualizar las funciones y de esa manera se les facilitar el trabajo al departamento de Talento Humano y las personas saben cuáles serán sus funciones.</p> <p>Bueno, pero ellas insisten en un manual de cargos, y ahora veo que están haciendo mucho énfasis en el mismo, bueno y casi estoy convencido que se debe hacer el manual de cargos, aunque de mi parte y para apoyarles a ella que todo eso se haga a la hora de contratar a la nueva persona en su puesto, es parte de mi apoyo hacia ellas.</p>
5	<p>¿Cómo articular mejor la labor entre área administrativa, comercial y Talento Humano?</p> <p>Es difícil, recuerda que el asesor hace unos años nos decía y usaba la palabra empoderar al departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Yo creo que están empoderado, darles más participación sería que ellas se hagan socias del supermercado y para ellos deben hacer aportes en dinero en grandes cantidades como hemos hecho nosotros.</p> <p>Claro , comprendo que es cierto que algunas decisiones las tomamos en reunión entre los tres socios y solo le comunicamos lo que se va a hacer al departamento de Talento Humano, pero vamos superando eso, antes era peor. Ahora hemos ido mejorando.</p> <p>Claro son unas costumbres que no hemos superado totalmente llamar a reunión también a la jefa de Recursos Humanos, pero no se hace por mala voluntad, la verdad se hace sin tomar conciencia , ya por costumbre. No es que haga mal su trabajo o que no aporte la responsable de Talento Humano, sino que ya se nos ha hecho costumbre no tomarla en cuenta. Pero vamos a mejorar, lo hemos ido haciendo poco a poco.</p>
6	<p>¿Considera usted que un manual de cargo puede cooperar grandemente en la mejor organización del supermercado?</p> <p>Le decía anteriormente que las propuestas que hace el departamento de Recursos Humanos son buenas, esta propuesta del manual ellas siempre la están defendiendo y llamando a que hagamos y aprobemos el manual, yo creo que es importante el manual para seguir trabajando muy bien y eficientemente.</p> <p>Hace años el consultor nos pidió que elaboráramos un manual de cargo , pero la verdad como hay tantas actividades no lo habíamos puesto en práctica, pero nos han convencido R. Humanos y si lo vamos a hacer.</p>

7	<p>Cuales deberían ser para usted los objetivos y funciones de los siguientes departamentos: talento humano, mercadeo, administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración del talento humano: Ellos deben administrar todo el proceso de selección de personal, evaluaciones constantes al personal, evaluación al desempeño, capacitaciones, ayudar a definir la planilla de pago. También deben hacer las contrataciones en conjunto con cada jefe de área, según el puesto de trabajo. • Mercadeo: sobre toda las cosas atender bien a los clientes, hacer que los clientes se sientan especiales dentro del supermercado, también deben estos trabajadores tener compromiso organizacional para que todo funcione mejor, y trabajar en equipo, con mucha ética y honradez al desempeñar sus funciones. • Administración: su objetivo debe ser apoyar a mercadeo en todo lo relacionado a lo administrativo y presupuestario, mantener al día la contabilidad, la relación y pago con los proveedores, las prestaciones. Toda su labor monetaria.
---	--

Entrevista 2:

N°	PREGUNTAS
1	<p>¿Qué opina usted sobre el crecimiento económico que ha mostrado supermercado del norte?</p> <p>Me parece bien, este crecimiento viene desde hace unos 5 años. Pero la verdad se lo debemos ese crecimiento a los clientes, ellos son fieles a nosotros.</p> <p>Otros supermercados abrieron y al poco tiempo cerraron. Otros han llegado y ofrecen de todos, hacen propaganda, rebajas, pero la verdad que la gente es fiel. Claro tratamos de dar satisfacción al cliente y ellos son fieles.</p>
2	<p>¿Considera que en ese crecimiento económico juega un papel fundamental saber organizar las diferentes actividades de supermercado del Norte?</p> <p>Si juega un papel importante. Si no hubiésemos mejorado en lo organizativo el supermercado debió haber cerrado.</p> <p>Pero encontramos personas que nos ayudaron a que nos organizáramos mejor, al principio pensábamos que la clave era invertir más y más en artículos y mercadería, pero mirábamos que no crecíamos, más bien teníamos pérdidas.</p> <p>Pero al organizarnos mejor primero nosotros los socios, luego las áreas y el trabajo de los trabajadores entonces el crecimiento se dio.</p>
3	<p>¿Qué opina sobre la labor realizada por el departamento de Talento</p>

	<p>Humano? Lo positivo, lo negativo. Realizan un buen trabajo, ellas nos han ayudado bastante en organizar el trabajo en la parte del mercadeo, pero también en lo administrativo, y hasta en lo legal. Ellas hacen de todo y saben de todo, la verdad no hay tema que ellas no manejen y den su aporte.</p>
4	<p>¿Qué se puede hacer para mejorar la labor del departamento de Talento Humano a fin de lograr eficacia total? Que organicemos mejor el trabajo con el Departamento de Recursos Humanos ya que por ellas pasa la mayor parte de las actividades de este supermercado.</p> <p>Este año han participado en todas las reuniones. Hemos mejorado, pero estamos consciente que debemos dejar como socios asesorar más del departamento de Recursos Humanos así como dejamos asesorarnos o tomamos en cuenta los consejos que nos dan el abogado de la empresa que ocupa el puesto de ASESORIA LEGAL, , el auditor que práctica las auditorias, y en encargado de SEGURIDAD E HIGIENE COMERCIAL.</p>
5	<p>¿Cómo articular mejor la labor entre área administrativa, comercial y Talento Humano? A través del plan que hacemos anualmente. Recursos humanos nos ayuda bastante a preparar este plan y estamos tratando de hacer y tomar decisiones en conjunto.</p> <p>Hay diferencia a veces, pero la mayor parte de las ocasiones tenemos disposición de trabajar en conjunto y tomar decisiones en conjunto.</p>
6	<p>¿Considera usted que un manual de cargo puede cooperar grandemente en la mejor organización del supermercado? Estoy convencido de eso, y apoyo en ello al Departamento de Recursos Humanos, ellas siempre nos ha hablado de la importancia de tener ese manual de cargos, y yo se que servirá mucho para poder organizarnos mejor. Yo apoyo esa decisión.</p>
7	<p>¿Cuáles deberían ser para ud los objetivos y funciones de los siguientes departamentos: talento humano, mercadeo, administración?</p> <p>Talento humano: su objetivo debe ser asegurar que el personal sea eficiente en su desempeño. En cuanto a sus funciones y metas las clasificaría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas de corto plazo: contratación de personal efectiva. • Metas mediano plazo: realización de evaluación del desempeño, supervisión del rendimiento. • Largo plaza: lograr tener estabilidad y compromiso por parte del personal. <p>Mercadeo: su objetivo debe ser garantizar las ventas. En cuando a sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender los artículos diariamente. • Dar un buen trato a los clientes. • Coordinar todas las actividades de venta con el gerente de mercadeo, trabajando con mucha eficiencia.

	<p>Administración: su objetivo debe ser llevar el control de toda la planificación y organización. No quisiera hablar de las actividades, ya que creo que debemos mejorar la organización interna de este departamento ya que se hace de todo y tal vez es bueno más que decir de las funciones pensar que debemos estar abiertos a mejor organizar dicho departamento.</p>
8	<p>¿Cuál considera ud son los puestos que deben existir en supermercados del Norte?</p> <p>No quisiera opinar al respecto, prefiero pensar mejor en reorganizarnos bien . como hemos crecido últimamente entonces el actual organigrama ya no demuestra la realidad de funciones del supermercado, imagínese que la responsable de Talento Humano nos mostraba como hay puestos que no existen en el organigrama y que funcionan en la práctica, y como hay otros puestos que existen en el organigrama pero que en la realidad nunca han existido.</p> <p>Yo prefiero opinar en esta pregunta que antes de hablar de los puestos mejor pensemos en organizarnos bien, yo veo que es fundamental que existan dos departamentos , o áreas o como se llamen pero que nos ayuden a organizarnos, estas dos áreas pueden ser: Administración, mercadeo. Pero que se organicen mejor a lo interno: Mercadeo: Venta general, carnicería, panadería, bodega, compras.</p> <p>Administración: Contabilidad, talento humano, servicios generales.</p> <p>Si hacemos esto, si nos organizamos primeramente entonces podríamos luego pensar en los puestos y funciones.</p>

Anexo 2: Formato para conocer cuáles son los cargos que deben existir y la definición de funciones de los puestos según responsable del Talento Humano

N°	CUÁL CONSIDERA USTED SON LOS CARGOS QUE DEBEN EXISTIR	ELEMENTOS SUSTANCIALES
1		
2		

Anexo 3: Formato para entrevistar a los trabajadores sobre el objetivo y actividades de su cargo

N°	PUESTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1		Jefe inmediato y relacione con los otros puestos	
		Objetivo de su puesto de trabajo	
		Funciones primarias	
		Funciones secundarias	
2		Jefe inmediato y relación con los otros puestos	
		Objetivo de su puesto de trabajo	
		Funciones primarias	
		Funciones secundarias	
...			

Anexo 4: Formato de Descripción de cargos

N°	PREGUNTAS	REPUESTAS PARA VALIDACIÓN
1	Identificación del cargo	
2	Área que pertenece	
3	Número de personas a cargo	
4	Objetivo básico del Cargo	
5	Funciones principales y secundarias	
6	Responsabilidades	
7	Relaciones Internas y Externas del Cargo	
8	Perfil del Cargo	

Anexo 5: Formato para definir nombres sugeridos a los puestos

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	NOMBRE PROPUESTO
Legislativo		
Ejecutivo		
operativo		

Anexo 6: Manual de cargos

SUPERMERCADO DEL NORTE MANUAL DE CARGOS
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo actual	Jefe del área de venta
Cargo genérico	Gerente de ventas
Cargo propuesto	Jefe de Mercadeo
Cargo jefe inmediato	Junta de Socios: Presidente Junta de Socios

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área	Mercadeo
<i>Departamento</i>	Mercadeo
código	1.1
fecha de elaboración	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Coordinar, ejecutar y controlar las actividades comerciales, tales atención al cliente, compras, disposición del almacén, proveedores, estrategias de ventas, y agilizar todos las actividades relacionadas con la publicidad, de acuerdo con las políticas establecidas en el plan estratégico, el reglamento interno, y normas legales vigentes para a los servicios que presta el supermercado, a fin de lograr eficiencia y eficacia en el departamento de comercialización.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del plan estratégico y presupuesto del supermercado, en conjunto con el jefe del área administrativa, analizando información sobre el entorno, considerando información sobre las necesidades de los clientes, investigando y analizando estrategias que promuevan la comercialización, evaluando resultados e impactos de períodos anteriores, para que sirva de orientación de las actividades y destine al supermercado hacia propósitos comunes.
2. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, en conjunto con el jefe del área administrativa, apoyándose en el plan estratégico y en los informes de años anteriores, a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
3. Realizar estudio e investigaciones de clientes, competencia y entorno general, aplicando encuestas, realizando entrevistas, a través de contactos permanentes, analizando la información, con el propósito de establecer los niveles de satisfacción con el servicio y detectar oportunidades para el desarrollo de nuevos servicios y productos y/o realizar ajustes a los vigentes en el departamento comercial.
4. Administrar, estudios del mercado, dirigidos a obtener información sobre la demanda, la calidad de los servicios que ofrece, y con base a ellos, hacer escenarios proyectivos de la estructura de comercial del supermercado, oferta y precios de productos adecuados a las condiciones socio-económicas de los clientes.
5. Planear, coordinar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades comerciales, tomando en consideración los instrumentos de trabajo en equipo, estadísticas, POA, Comunicación asertiva, formatos de pedidos a los proveedores a fin de lograr calidad en los servicios de comercialización.
6. Asignar tareas específicas de trabajo a sus colaboradores, coordinarlos y supervisarlos, mediante un monitoreo dinámico, que contribuya a la búsqueda de la calidad total en los servicios prestados por el supermercado.
7. Mantener la comunicación constantes con los clientes de los servicios ofrecidos por el supermercado, para responder a las inquietudes generadas por ellos.
8. Diseñar e implementar las estrategias de promoción de ventas dirigida a posicionar positivamente entre los consumidores, apoyándose en las políticas de promoción de las distribuidoras de productos que son proveedoras de los artículos y servicios del supermercado.
9. Realiza llamados de atención del personal a su cargo en faltas menores. Reporta a recursos humanos por escrito en caso de situaciones anómalas del persona a su cargo que son consideras faltas mayores.

10. Monitorear las actividades de bodega, con énfasis en la solicitud de pedidos a tiempo a los proveedores a fin de evitar desabastecimiento de los productos y servicios ofrecidos por el supermercado.
11. Contribuir a la buena imagen del supermercado, mediante la atención eficiente y amable a los clientes de los servicios que ofrece el supermercado.
12. Realiza los depósitos al banco diariamente una vez que ha arqueado al cajero, el baucher de depósito lo entrega al contador.
13. Otras inherentes al cargo.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- Se requiere formación profesional. Graduado(a) Administración de Empresas, o área afín, o en su efecto titulado en Educación Media, con buen nivel de capacitación en el área de informática, especialmente en el manejo de base de datos y programación.
- Preferiblemente con una especialización postgraduado en su campo o carreras afines.
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS/conocimientos complementarios:** Servicio al cliente, solución de conflictos, trabajo en equipo, conocimientos de mercadeo, mantenimiento de inventario, sistemas de recaudación de valores facturados.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia: Para desempeñar este cargo se requiere

Cinco (5) años en labores relacionadas con el manejo de base datos, desarrollo de actividades de ventas.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realiza no resultan rutinarias debido a que sigue procedimientos que requieren diferentes formas de acción.

Función más compleja: Estrategia de Ventas para vender los productos y servicios .

Tipo de problemas: Coordinación entre las áreas, y lograr la coherencia entre las diferentes partes del área de mercado.

Presión: Presentación de informes auditados en los plazos y con los criterios señalados

La realización de eventos masivos.

Manejo de cálculos: Realiza cálculos u operaciones relacionadas con el análisis de los estados financieros, estructuras porcentuales y estadística básica.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Iniciativa y Creatividad: Requiere iniciativa para practicar el liderazgo, excelente relaciones interpersonales y toma de decisiones. Pensamiento estratégico de marketing y visionario.

Debe ser: emprendedor, tener confianza en sí mismo, capacidad para las múltiples actividades simultáneas, actividad para trabajar en equipo, valores éticos y morales en el desempeño de su labor.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo exige una persona con actitud transparente, capacidad de análisis, de mucha paciencia y tolerancia, con liderazgo, con disciplina personal y profesional, estrechamente vinculado a las actividades relacionadas con marketing, con capacidad para trabajar en equipo, apto para trabajar bajo presión y con capacidad de relacionamiento, a fin de garantizar el ritmo de los procesos propios del área de mercadeo.

2. RESPONSABILIDADES**RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES**

Es responsable por el uso de Computador u otro equipo asignado.

Responde por los recursos económicos de su área a nivel general.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Es responsable por la información del desarrollo de las estrategias de mercadeo del supermercado.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Se relaciona directamente con los socios del supermercado, con jefe administrativo y de talento humano, con proveedores a través de contactos personales, comunicaciones escritas y verbales, diariamente.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

Tiene a su cargo a todo el personal del área de mercadeo.

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

El error en la definición de estrategias con los empleados del área de mercadeo afecta directamente en el cumplimiento del plan estratégico, ocasiona pérdidas de tiempo, y trae desequilibrio temático y financiero en el futuro del supermercado.

3. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO

CONCENTRACIÓN MENTAL

Requiere alta concentración en la interpretación de las estrategias necesarias para definir oferta de productos, estrategias de ventas, precios. Así como elaboración de informes relacionados al área de mercadeo.

ESFUERZO

↳ Físicos:

No demanda esfuerzo físico.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo requiere de esfuerzos visuales por el uso del computador y otros equipos propios del área de mercadeo.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo exige esfuerzo mental ocasionado por definiciones de estrategias de mercadeo y en la elaboración de informes relacionados con su área.

CONDICIONES DE TRABAJO

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo es sala de venta. La naturaleza del cargo demanda atención al público y espacio físico

RIESGOS

↳ Físico:

No hay riesgo físico.

↳ Visual:

No hay riesgo visual.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo representa riesgos mentales ocasionalmente producidos por el estrés.

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Comprador
CARGO GENERICO	Comprador.
CARGO PROPUESTO	Comprador
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de mercadeo

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Departamento de compras
CODIGO	1.1.1
FECHA DE ELABORACION	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar las actividades de compra de los productos que comercializa el supermercado, manteniendo permanente negociación, desarrollando proveedores y en coordinación constante con el jefe de mercadeo.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del plan estratégico y presupuesto del supermercado, en conjunto con los jefes de área, analizando la información financiera y contable a fin que sirva de orientación a los propósitos estratégicos del supermercado.
2. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, en conjunto con los jefes del área administrativa, apoyándose en el plan estratégico y en los informes de años anteriores, a fin de tener organizadas todas las actividades del

- año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
3. Desarrollar procesos de negociación de condiciones de compra con proveedores del supermercado, informando constantemente a su jefe inmediato y al administrativo sobre dicho proceso.
 4. Evaluar y buscar potenciales proveedores nacionales y de la región centroamericana, analizando información referente a la empresa, productos, stock de mercadería, nuevas marcas, posicionamiento de marcas, costos de transportación etc.
 5. Realizar seguimiento del cumplimiento de las condiciones de compra acordadas con los proveedores y en coordinación con su jefe inmediato y el jefe de área administrativa.
 6. Buscar y analizar constantemente información sobre la competencia, posicionamientos de precios, factores económicos influyentes, surtido y disponibilidad de productos.
 7. Recibir de su jefe inmediato información sobre cambios de precios, previsión de abastecimientos, descuentos por compras especiales o stock próximo a vencer, exhibiciones, etc.
 8. Actualizar el control de inventario de compras/necesidades diariamente para que él este enterado de que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad comparándolo con el reporte que le pasa su jefe inmediato.
 9. Verificar con el responsable de bodega si al momento de la descarga se detectan daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes.
 10. Apoyar en algunos procesos relacionados con los proveedores dentro de la sala de ventas del supermercado
 11. Cumplir con el horario establecido en el supermercado.

V. **REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

HABILIDADES

- Se requiere formación profesional. Graduado(a) marketing (o finalizando la carrera), o área afín, con buen nivel de capacitación en el área de informática.
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS/conocimientos complementarios:** Paquetes estadísticos, curso sobre comidas y bebidas, sanidad vegetal, carnes, mariscos.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia: Para desempeñar este cargo se requiere experiencia en cargos con actividades similares y desempeño de tareas afines.

Tiempo mínimo: 2 años de experiencia en cargos similares.

Entrenamiento requerido: Práctico

Debe tener un periodo de entrenamiento de 2 meses.

COMPLEJIDAD:

Ninguna

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Iniciativa y Creatividad: Requiere iniciativa para realizar cálculos u operaciones relacionadas con el análisis de la compras, estructuras porcentuales.

Debe ser: emprendedor, tener confianza es si mismo, capacidad para las múltiples actividades simultáneas, actividad para trabajar en equipo, valores éticos y morales en el desempeño de su labor.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES

Es responsable por el uso de computador, impresora, muebles de oficina, documentos y archivos. En caso de mal manejo, deterioro y/o pérdida ocasiona un perjuicio operativo y administrativo.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Responde por el informe referido a las operaciones de compras realizadas en el supermercado.

Periodicidad: Mensual

La falta de exactitud en sus informes ocasionaría atrasos en el procesamiento de la información de mercadeo.

Maneja información confidencial importante referente a precios, cuentas, proveedores, cuya divulgación perjudicaría al supermercado.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Se relaciona directamente con jefe de mercadeo, jefe de administración del supermercado y por teléfono y/o con visitas diarias con proveedores externos de servicios y de mercadería.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a su cargo

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

Un error en las compras afectaría directamente el funcionamiento operativo del supermercado y atraso en el procesamiento de toda la información de marketing y financiera.

<i>ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO</i>
<p>EXIGENCIAS FÍSICAS: El ocupante del cargo debe gozar de buena salud física y mental y presentación personal.</p> <p>EXIGENCIAS EMOCIONALES: El/la ocupante del cargo debe tener dominio emocional, destacado razonamiento lógico, actitud positiva hacia el trabajo en equipo y bajo presión.</p> <p>ENTORNO FÍSICO: El /la ocupante del cargo trabajará en área específica, acondicionada con suficiente iluminación, ventilación y mobiliario ergonómico.</p> <p>SALUD Y SEGURIDAD LABORAL El desempeño del cargo no implica de riesgos de salud y seguridad para el /la ocupante, quien debe usar de equipo de comunicación e informáticos.</p>
<p><i>CONDICIONES DE TRABAJO</i></p> <p>↳ Ambiental: El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de oficina. La naturaleza del cargo demanda privacidad y espacio.</p>
<p><i>RIESGOS</i></p> <p>↳ Físico: No riesgo físico.</p> <p>↳ Visual: El desempeño de este cargo representa durante casi todo el tiempo riesgo visual por las radiaciones del computador.</p> <p>↳ Auditivo: El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.</p> <p>↳ Mental: El desempeño de este cargo representa riesgos mentales ocasionalmente producidos por el estrés.</p>

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Asistente de Bodega
CARGO GENERICO	Bodeguero
CARGO PROPUESTO	Responsable de bodega
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de Mercadeo

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Bodega
CODIGO	1.1.2
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Entregar un servicio profesional en la entrega y despacho de mercadería y productos para la sala de ventas del supermercado, asegurando la continuidad operacional de la bodega, como también una oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos de la sala de venta.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, brindando la información propia de su cargo a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
2. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, en conjunto con los jefes de mercadeo, apoyándose en el plan estratégico y en los informes de años anteriores, a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
3. Diligenciar formatos de entrada y salida de la bodega, a fin de conocer cuando llega o sale la mercancía, la cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos, a quien se le compro y quien la recibe en la sala de ventas del supermercado.
4. Realizar un control de inventario diario para que él este enterado de que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad.
5. Recibir y verificar los productos que ingresan, esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega.
6. Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya que él es el directo responsable y así evitar reclamaciones futuras de que no llevo tal producto o que se entregó de más.
7. Realizar los reportes respectivos al jefe de mercadeo para poder contar con la autorización de este, con copia al comprador y al contador .
8. Reportar al comprador si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes.
9. Revisar que el almacenaje de los productos en la bodega sea el adecuado.
10. Supervisar y controlar que las herramientas, containers, carretillas estén en buen estado.
11. Portar con los utensilios de seguridad y sanidad para el manejo de bodega.
12. Cumplir con el horario establecido en el supermercado.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- **EDUCACION:** *Se requiere educación mínima bachillerato o estar estudiando la carrera de mercadeo o a fin en la universidad..*
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS:** Excel, contabilidad.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia externa: Se requiere experiencia en el mismo cargo.

Tiempo mínimo: 12 meses.

Inducción: Se requiere inducción al cargo y conocimiento del supermercado..

Tiempo mínimo: 1 mes

Entrenamiento requerido: Teórico – Práctico

Se requiere entrenamiento en el manejo de los controles, Kardek, o software de inventario en bodega.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realizan resultan rutinarias, porque están soportadas en procedimientos preestablecidos.+

Función más compleja: supervisión y control de llegada de la mercancía.

Tipo de problemas: Ninguno.

Presión: Ninguna

Manejo de cálculos: cálculos básicos.

2. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES

Es responsable por el uso de las herramientas, equipos propios del área de bodega. En caso de mal manejo y/o pérdida ocasiona atrasos operativos a las áreas y perjuicios económicos para el supermercado.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Reporta a su jefe inmediato sobre los pedidos de productos a los proveedores, para la venta en el supermercado.

Periodicidad: semanal
No maneja información confidencial.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Diariamente se relaciona con los proveedores de forma directa y con el personal de ventas.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a su cargo

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

El error en el desempeño de alguna de las funciones afecta directamente al área de ventas ocasionando atrasos en las actividades planificadas y perjuicios económicos al supermercado.

3. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

↳ Físico:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzos físicos, ocasionado por el trabajo constante manual.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos visuales.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos mentales.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiental:

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de trabajar con calor en el área de descarga y en bodega.

RIESGOS

↳ Físico:

El desempeño de este cargo representa riesgo físico de enfermedades relacionadas al cambio de temperatura.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo visual.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no representa riesgos mentales.

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Atención al cliente : Cajera
CARGO GENERICO	Cajera
CARGO PROPUESTO	Cajero
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de Mercadeo

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Mercadeo
CODIGO	1.1.3
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Ejecutar los movimientos monetarios, mediante la suma de cantidades debido a la venta de los artículos o servicios dentro del supermercado, cargar esa cantidad y recoger el pago por servicios proporcionados, teniendo en cuenta los diferentes procedimientos de seguridad y la buena atención al cliente.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, brindando la información propia de su cargo a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
2. Atender y saludar a los clientes que entren en el establecimiento y responder a las preguntas de estos últimos sobre, por ejemplo, productos y servicios.
3. Contar el dinero de la caja para garantizar que las cantidades sean las correctas y que haya suficiente cambio para la jornada del día. Tener en consideración quincena y fin de mes.
4. Establecer o identificar los precios de las diferentes mercancías, los servicios, así como tabular y totalizar las facturas mediante, por ejemplo, cajas registradoras, escáneres ópticos de los precios, lectores de códigos de barras o calculadoras. Tener en consideración mantenerse actualizado constantemente con los códigos de precios.
5. Recibir y registrar los pagos en efectivo, tarjeta de crédito, mostrando en todo momento una buena atención al cliente y actitud de servicio y colaboración. Si el pago es en dólares, pedir autorización si los billetes son con denominaciones arriba de cincuenta dólares.
6. Entregar recibos y/o baucher, reembolsos, el cambio que se les adeude a los clientes. El cambio en dólares se realiza en córdobas, por lo tanto estar al día de la compra al día de la moneda dólar.
7. Emitir y pagar (con debida autorización) cupones, combos, premios a cupones y vales de comida cuando sean emitidos por el supermercado en algunas temporadas del año.
8. Retirar las etiquetas de los precios, los dispositivos especiales de seguridad y, si fuera necesario, empaquetar las mercancías a los clientes que visitan el supermercado.
9. Ocuparse de devolver a los estantes los productos que los clientes ya en la zona de caja decidan no comprar, revisando que estén en buen estado y que tienen su etiqueta de precio.
10. Resolver las reclamaciones de los clientes por devoluciones y cambios y facilitar información sobre los procedimientos o las normas.
11. Mantener limpia y en orden la zona de caja y surtirla de cambio, de rollos para la caja, bolsas y otros artículos.

12. Realizar el arqueo (cierre) de caja diario, verificando el dinero en efectivo (tanto en moneda nacional como extranjera) y demás títulos valores contra los soportes en bauchers y comprobantes, para mantener el control de los ingresos y egresos. Al finalizar pide revisión de arqueo al jefe de comercialización y una vez autorizado procede a entregarle el dinero al mismo para depósito al banco.
13. Elaborar el informe de ingresos y egresos de caja diariamente, haciéndolo acompañar de baucher y recibos del movimiento financiero del día, entregándolo inmediatamente al contador.
14. Responder por los recursos asignados, a través del buen manejo notificando de manera oportuna el estado en que se encuentra el bien y dando mantenimiento cuando el caso lo permita, a fin de salvaguardar los recursos del supermercado.
15. Las demás funciones que le sean asignadas en forma ocasional o permanente relacionadas con la naturaleza del cargo, por parte del jefe inmediato.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- Se requiere educación como técnico en caja y bachiller en ciencias y letras.
- CURSOS COMPLEMENTARIOS: Se debe tener conocimiento en Office,
- Se requiere conocimiento básico en caja y contabilidad.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia: Se requiere una experiencia en el mismo cargo o en áreas afines.

Tiempo mínimo: 6 meses

Inducción: Se requiere inducción al cargo y conocimiento del supermercado.

Tiempo mínimo: 1 mes

Entrenamiento requerido: Teórico – Práctico

En el sistema de control interno, en el manejo de la red computarizada interna de la zona de caja, aplicación de las normas administrativas y procedimientos de recaudos de pagos.

COMPLEJIDAD:

Ninguna.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Decisiones autónomas: Ninguna

Decisiones sin autonomía: Todas

Iniciativa y creatividad: En la atención al cliente.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo requiere una persona con ética (principios y valores), sincera, transparente, honesta, responsable, con buenas relaciones humanas, discreta, disciplinada, metódica, con habilidad matemática y organizada.

2. RESPONSABILIDADES**RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES**

Responde por calculadora y computador y muebles de la zona de caja. En caso de mal manejo, se atrasaría el trabajo seriamente y ocasionaría un perjuicio operativo.

Maneja dinero en considerables cantidades cuya pérdida y/o descuido ocasiona serias repercusiones económicas al supermercado.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Responde por el reporte de Ingresos diarios, dirigidos al departamento administrativo (jefe admirativo y contabilidad).

Archivo de copias de recibos oficiales de caja, para efectos de control.

La inexactitud de los informes que maneja y/o hace, puede traer inconsistencias en general.

Maneja información confidencial importante referente a precios, cuentas, clientes claves, cuya divulgación perjudicaría gravemente al supermercado.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPESONALES

Permanentemente se relaciona con clientes de forma personal.

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

Realizar cobros/pagos a personas equivocadas y en cantidades equivocadas, ocasionaría pérdidas económicas importantes para el supermercado.

ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO**ESFUERZO**

↳ Físico:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzo físico por el hecho de estar mucho tiempo en la misma posición.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo le ocasiona moderado esfuerzo visual al realizar procedimientos de pagos y recaudos de caja.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos mentales.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiental:

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve el titular de este cargo, es de trabajar con los clientes.

RIESGOS

↳ Físico:

El desempeño de este cargo representa riesgo físico de enfermedades de la columna vertebral por el tiempo que permanece sentado.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo representa riesgo visual de enfermedades de refracción

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

visual (miopía, astigmatismo, etc).

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo mental.

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

CARGO ACTUAL	Vendedor en góndolas
CARGO GENERICO	Vendedor en tiendas
CARGO PROPUESTO	Vendedor general de supermercado
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de Mercadeo

AREA	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Mercadeo
CODIGO	1.1.4
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Satisfacer las necesidades del cliente, a través de una atención personalizada, amable, cordial, así como tener pendiente la preocupación y seguimiento constante al proceso de venta. Además debe ordenar, exhibir, etiquetar, reponer la mercadería disponible en la sala de ventas del supermercado

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Reponer la mercancía faltante en las diferentes góndolas, realizando pedido a bodega, debidamente autorizado por el jefe de mercadeo, una vez atendido por el bodeguero conducir la mercancía hasta las góndolas y ubicar de manera ordenada.
2. Actualizar los precios de los artículos en coordinación con el bodeguero y el jefe de mercadeo, quitando los indicadores de los mismos y entregando a su jefe inmediato y modificaciones de producto en los lineales.
3. Mantener todos los productos de exposición en las góndolas en disposición de funcionamiento o funcionando, listos para su adquisición.
4. Hacer que la exposición de los productos esté atractiva a los ojos del cliente, dispuestos de tal forma que sea fácil ser observado, leídas las etiquetas y sea visto el precio de manera fácil.
5. Comunicar a su jefe inmediato de los productos o materiales obsoleto, deteriorado o incompleto que hay en las góndolas para poder tener la autorización de removerlos o pasen a una condición especial para su realización.
6. Colaborar en la puesta o retiro de los banners, afiches, posters o cualquier otro tipo de publicidad de los productos que se ofertan a los clientes.
7. Detectar necesidades, asesoramiento y venta de productos y servicios a los clientes que acudan al supermercado.
8. Orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos definidos por el supermercado, sin olvidar nunca las necesidades del cliente.
9. Solventar incidencias de los clientes (de precio, de mercadería en mal estado o faltante, entre otros) con la mayor amabilidad y respeto posible.
10. Controlar y prevenir posibles robos o hurtos por parte de personas inescrupulosas que visitan el supermercado.
11. Colaborar en los inventarios mensuales del supermercado: cotejando via documentos la existencia en góndola, retiro de productos, ubicando nuevos productos. Entre otros.
12. Mantener constantemente el higiene, limpieza y orden de las góndolas, coordinándose para tal efecto con la encargada de limpieza de pisos.
13. Supervisar y controlar que las góndolas y la sala de venta en general esta en buen estado.
14. Portar los instrumentos de seguridad y sanidad para el manejo de los productos en la sala de ventas del supermercado.
15. Cumplir con el horario establecido en el supermercado.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- **EDUCACION:** Se requiere bachillerato. De ser posible que este cursando la carrera de mercadotecnia.
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS:** atención al cliente.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia externa: Se requiere experiencia en el mismo cargo.

Tiempo mínimo: 6 meses

Inducción: Se requiere inducción al cargo y conocimiento del supermercado..

Tiempo mínimo: 1 mes

Entrenamiento requerido: Teórico – Práctico

Se requiere entrenamiento en el manejo de precios y administración de las góndolas de productos.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realizan resultan rutinarias, porque están soportadas en procedimientos preestablecidos.

Función más compleja: ninguna

Tipo de problemas: Ninguno.

Presión: Ninguna

Manejo de cálculos: Ninguno.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Uso de manuales: No requiere del manejo de manuales.

Supervisión recibida: Recibe instrucciones generales para la ejecución de sus funciones por parte del jefe inmediato.

Decisiones autónomas: Ninguna

Decisiones sin autonomía: Todas

Iniciativa y creatividad: Requiere creatividad en la atención al cliente.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo exige una persona con principios y valores, buenas relaciones humanas y correcta atención al cliente, disposición al trabajo, responsable, que sepa trabajar en equipo en la área de venta y presentable.

2. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES

Es responsable por el uso de las góndolas, carretilla de transportación de la mercadería, escaleras para ordenar en las góndolas. En caso de mal manejo y/o pérdida ocasiona atrasos operativos a las áreas y perjuicios económicos para el supermercado.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Reporta a su jefe inmediato sobre los pedidos de productos para su venta en la sala de ventas del supermercado.

Periodicidad: semanal, pero dependiendo de la temporada puede ser diario.
No maneja información confidencial.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Diariamente se relaciona con los clientes de forma directa y con el personal de ventas.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a su cargo

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

El error en el desempeño de alguna de las funciones afecta directamente al área de ventas ocasionando atrasos en las actividades planificadas y perjuicios económicos al supermercado.

3. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

↳ Físico:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzos físicos, ocasionado por el trabajo constante manual.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos visuales.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos mentales.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiental:

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de trabajar con calor y con los clientes.

a. RIESGOS

↳ Físico:

El desempeño de este cargo representa riesgo físico de enfermedades relacionadas a gripes.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo visual.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no representa riesgos mentales.

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Jefe de panadería
CARGO GENERICO	Panadero
CARGO PROPUESTO	Panadero
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de Mercadeo

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

AREA	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Panadería
CODIGO	1.1.5
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Pre elaborar, preparar, presentar y conservar toda clase de productos de la panadería del supermercado, aplicando las técnicas correspondientes, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria. Además debe atender al cliente en la compra.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Elaborar el pedido de materia prima para panes simples/dulces con sus otros compañeros del mismo puesto y autorizado por su jefe inmediato, a fin de tener organizado el pedido para la ventas de la panadería por semana, y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del Plan Operativo.
2. Elaborar informes sobre las condiciones de la infraestructura en el área de panadería, participando en reuniones de trabajo en conjunto con el jefe inmediato; para contribuir al mejoramiento del funcionamiento del supermercado.
3. Mantener la higiene en su entorno de trabajo, lavándose constantemente las manos, y no mezclando los productos crudos con los cocidos para evitar contaminación.
4. Cumplir con la disposición que el personal debe estar completamente sano, debidamente afeitado, con uñas cortas, cabello corto, sin anillos.
5. Recibir la materia prima diariamente del pan según los pedidos que se han expedido utilizando PEPS, debidamente autorizado por su jefe inmediato.
6. Utilizar la indumentaria adecuada y normada para iniciar todos los días la jornada de trabajo, teniendo mucho cuidado de utilizar el gorro y guantes.
7. Trabajar de forma coordinada la producción de pan y de pasteles, a fin que no haya inconvenientes con el tiempo de horneado de los diferentes productos.
8. Pasar a ser enfriada la producción una vez que ha salido del horno. En el caso de los panes suaves deben estar frios para evitar se maltraten en las bandejas, las cuales deben estar completamente limpias e identificadas con el nombre de cada puesto de ventas y precio.
9. En el caso de los pasteles luego del enfriado pasan a ser decorados o rellenos para luego ser colocados en las bandejas que deben estar limpias e identificadas con el nombre de cada puesto de venta y el precio.
10. Supervisar y controlar que los utensilios, hornos estén en buen estado.
11. Portar con los utensilios de seguridad y sanidad para el manejo de los pasteles y el pan.
12. Atender adecuadamente al cliente, presentado las diferentes opciones de las bandejas de pan, ayudando a tomar una decisión y colaborando en empaclar y poner precio a la compra, la cual debe ser pagada en caja.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- **EDUCACION:** *Se requiere educación primaria completa.*
- CURSOS COMPLEMENTARIOS

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia externa: Se requiere experiencia en el mismo cargo.

Tiempo mínimo: 6 meses

Inducción: Se requiere inducción al cargo y conocimiento del supermercado..

Tiempo mínimo: 1 mes

Entrenamiento requerido: Teórico – Práctico

Se requiere entrenamiento en el manejo de la amasadora de pan, así como en el horno.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realizan resultan rutinarias, porque están soportadas en procedimientos preestablecidos.

Función más compleja: utilización del horno.

Tipo de problemas: Ninguno.

Presión: Ninguna

Manejo de cálculos: básicos.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Uso de manuales: No requiere del manejo de manuales.

Supervisión recibida: Recibe instrucciones generales para la ejecución de sus funciones por parte del jefe inmediato.

Decisiones autónomas: Ninguna

Decisiones sin autonomía: Todas

Iniciativa y creatividad: Requiere creatividad en la preparación de pasteles.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo exige una persona con principios y valores, buenas relaciones humanas y correcta atención al cliente, disposición al trabajo, responsable, que sepa trabajar en equipo en la área de venta y presentable.

2. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES

Es responsable por el uso del horno, amasadora de pan, equipos de panadería. En caso de mal manejo y/o pérdida ocasiona atrasos operativos a las áreas y perjuicios económicos para el supermercado.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Reporta a su jefe inmediato sobre los pedidos de materia prima para la elaboración de panes y pasteles.

No maneja información confidencial.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Diariamente se relaciona con los clientes de forma directa y con el personal de ventas

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a su cargo

↳ **ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO**

ESFUERZO

↳ Físico:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzos físicos, ocasionado por el trabajo constante manual.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos visuales.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos mentales.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiental:

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de trabajar con calor y con los clientes.

RIESGOS

↳ Físico:

El desempeño de este cargo representa riesgo físico de enfermedades relacionadas al cambio de temperatura de exhibidores de pan al horno.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo visual.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no representa riesgos mentales.

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Fileteador
CARGO GENERICO	Vendedor de carnes
CARGO PROPUESTO	Vendedor de Carnes
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de Mercadeo

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área:	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Carnicería
CODIGO	1.1.6
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Ordenar, presentar, conservar los diferentes tipos de carnes que ofrece el supermercado, brindando una excelente atención a público que requiere el servicio de compra de carne, aplicando las técnicas correspondientes para lograr la seguridad e higiene en la manipulación alimentaria.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Elaborar el pedido de carnes en conjunto con sus otros compañeros del mismo puesto y autorizado por su jefe inmediato, a fin de tener organizado el pedido para la venta de carnes de la semana, y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del Plan Operativo.

2. Elaborar informes sobre las condiciones de la infraestructura en el área de carnes, participando en reuniones de trabajo en conjunto con el jefe inmediato; para contribuir al mejoramiento del funcionamiento del supermercado.
3. Recibir los productos según los pedidos que se han expedido y organizar la presentación de los productos en el congelador central, dando salida a las carnes de mayor antigüedad.
4. Seleccionar las carnes diariamente y organizar los productos en las bandejas de los exhibidores, teniendo sumo cuidado en su presentación y organización por bandejas.
5. Adobar la carne cuando se amerite, y manejar con sumo cuidado su presentación.
6. Picar la carne para moler y realizar el proceso de molienda de la misma.
7. Elaboración de chorizos conformes a las normas establecidas, tanto en la preparación como en la manipulación de los equipos.
8. Realizar el cambio de precios cuando lo amerite, publicidad y las promociones de carne en el establecimiento, en coordinación con su jefe inmediato.
9. Atender y orientar a los clientes según sus necesidades, pesando las diferentes carnes, empacando las mismas y aplicando la etiqueta de precio en cada empaque.
10. Mantener la higiene en su entorno de trabajo: lavando bandejas, aseando las maquinas, el piso de su entorno.
11. Supervisar y controlar que los utensilios y maquinarias estén en buen estado.
12. Portar con los utensilios de seguridad y sanidad para el manejo de las carnes.
13. Cumplir con el horario establecido en el supermercado.

V. **REQUERIMIENTOS DEL CARGO**

1. **HABILIDADES**

- **EDUCACION:** Se requiere educación primaria completa.
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS:** Seguridad en la carnicería.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia externa: Se requiere experiencia en el mismo cargo.

Tiempo mínimo: 6 meses

Inducción: Se requiere inducción al cargo y conocimiento del supermercado..

Tiempo mínimo: 1 mes

Entrenamiento requerido: Teórico – Práctico

Se requiere entrenamiento en el manejo de la sala de congelador, así como en el molino y la máquina de hacer filetes.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realizan resultan rutinarias, porque están soportadas en procedimientos preestablecidos.

Función más compleja: filetear la carne.

Tipo de problemas: Ninguno.

Presión: Ninguna

Manejo de cálculos: básicos.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Uso de manuales: No requiere del manejo de manuales.

Supervisión recibida: Recibe instrucciones generales para la ejecución de sus funciones por parte del jefe inmediato.

Decisiones autónomas: Ninguna

Decisiones sin autonomía: Todas

Iniciativa y creatividad: Requiere creatividad en la preparación de actividades propia de la venta de carnes.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo exige una persona con principios y valores, buenas relaciones humanas y correcta atención al cliente, disposición al trabajo, responsable, y respetuosa de la información, que sepa trabajar en equipo en la área de venta y presentable.

2. RESPONSABILIDADES**RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES**

Es responsable por el uso de las llaves en el congelador. En caso de mal manejo y/o pérdida ocasiona atrasos operativos a las áreas y perjuicios económicos para el supermercado.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Reporta a su jefe inmediato sobre los pedidos de carnes que deben hacerse a los mataderos proveedores del supermercado.

Periodicidad: semanal

No maneja información confidencial.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Diariamente se relaciona con los clientes de forma indirecta y con el personal de ventas.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a su cargo

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

El error en el desempeño de alguna de las funciones afecta directamente al área de ventas ocasionando atrasos en las actividades planificadas y perjuicios económicos en la institución.

ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO**ESFUERZO**

↳ Físico:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzos físicos, ocasionado por el trabajo constante manual.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos visuales.

<p>↳ Auditivo: El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.</p> <p>↳ Mental: El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos mentales.</p>
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Ambiental:</p> <p>↳ Ambiental: El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de trabajar con los clientes.</p>
<p>RIESGOS</p> <p>↳ Físico: El desempeño de este cargo representa riesgo físico de enfermedades relacionadas al cambio de temperatura de la sala de carnes al congelador.</p> <p>↳ Visual: El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo visual.</p> <p>↳ Auditivo: El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.</p> <p>↳ Mental: El desempeño de este cargo no representa riesgos mentales.</p>

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Celador
CARGO GENERICO	Vigilante
CARGO PROPUESTO	vigilante
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de mercadeo

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Mercadeo
CODIGO	1.1.7
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Garantizar el resguardo y cuidado de las instalaciones del supermercado del Norte, atendiendo al público en general de forma personal y telefónica, para mantener la buena imagen de la empresa y llevar un control adecuado.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Revisar todas las instalaciones del supermercado, asegurando que las llaves de chorro, puertas, ventanas y portones estén cerrados y las luces de sala de ventas y oficinas estén apagadas, al momento de recibir y entregar el turno, para salvaguardar los recursos y prevenir hechos delictivos que afecten el patrimonio del supermercado.
2. Mantener limpio el área de trabajo, barriendo y regando el parqueo, caseta y vivienda de los perros, para brindar una buena imagen del supermercado y contribuir a la salud e higiene.
3. Atender cuando se le demande al público brindando orientaciones, consultando, para contribuir al ingreso de los diversos clientes y proveedores de forma ordenada y cuidadosa.
4. Atender la entrada al parqueo de vehículos del público en general y a la puerta de descargue en caso de los proveedores, cuidando que se estacionen de forma adecuada, para facilitar la movilización y el resguardo de los mismos.
5. Velar por el cuidado de los vehículos estacionados del supermercado, del personal y clientes supervisando que no sufran averías o desmantelamientos, para brindar una buena atención a los clientes y deslindar responsabilidades.

6. Dar mantenimiento al arma asignada, desarmándola y engrasándola, para preservarla en buenas condiciones.
7. Hacer rondas cada 30 minutos en el turno nocturno, revisando el estado de las instalaciones, encendiendo luces y revisando que todo se conserve sin alteración, para salvaguardar los bienes del supermercado.
8. Vigilar la entrada y salida del público y personal. En caso de personal revisar orden de salida de objetos (en casos de autorización), observando que llevan o traen, revisando bolsas o mochilas, cuando el caso lo requiera, para no permitir que sustraigan artículos o equipos no autorizados.
9. Atender a los perros, cuidando de su higiene, salud y alimentación, notificando a su jefe inmediato sobre las necesidades de los mismos, para que se conserven saludables y puedan apoyar en el cuidado de las instalaciones.
10. Responder por los recursos asignados, a través del buen manejo notificando de manera oportuna el estado en que se encuentra el bien y dando mantenimiento cuando el caso lo permita, a fin de salvaguardar los recursos de la institución.
11. Solicitar desembolsos de efectivo para transporte y viático (cuando el caso lo requiera) y hacer la rendición de cuentas correspondientes de acuerdo con las normas establecidas, para mantener el control financiero de las actividades.
12. Las demás funciones que le sean asignadas en forma ocasional o permanente relacionadas con la naturaleza del cargo, por parte del jefe inmediato

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- ***EDUCACION: Se requiere educación primaria completa.***
- Requiere dominio en el manejo de armas de fuego.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia externa: Para desempeñar este cargo se requiere experiencia en el mismo cargo.

Tiempo mínimo: 1 año.

Inducción : Se requiere inducción para el conocimiento del funcionamiento del supermercado.

Tiempo mínimo: 3 meses.

Entrenamiento requerido: Práctico

Manejo de armas.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realiza resultan rutinarias debido a que sigue procedimientos que no están sujetos a cambios.

Función más compleja: Realizar las rondas por las noches.

Tipo de problemas: Informar al jefe inmediato alteraciones en las instalaciones en horas no laborables.

Presión: Enfrenta trabajos bajo presión al tratar de organizar el parqueo y a la vez estar pendiente de las entradas y salidas de los clientes y personal.

Manejo de cálculos: No realiza ningún tipo de cálculos.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Uso de manuales: Ninguno

Supervisión recibida: Recibe instrucciones generales para la ejecución de sus funciones por parte del jefe inmediato.

Decisiones autónomas: Revisión de las personas en entradas y salidas, cuando el caso lo amerite.

Decisiones sin autonomía: Todas las demás funciones.

Iniciativa y Creatividad: Requiere creatividad para vigilar con sutileza a quienes considera sospechosos.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo exige una persona con ética (principios y valores), responsable, de buenas relaciones humanas, honrada, honesta, discreta, disciplinada, sobria y con vocación de servicio.

1. RESPONSABILIDADES
<p>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES</p> <p>Es responsable por el uso de un revolver y por llaves de portones principales. En caso de mal manejo, deterioro y/o pérdida ocasiona un perjuicio operativo e incurre a gastos.</p>
<p>RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN</p> <p>Reporta a su Jefe inmediato las novedades del turno.</p> <p><i>Periodicidad: Diario</i></p> <p>Reporta sobre las necesidades de tratamientos veterinarios para los perros</p> <p><i>Periodicidad: Ocasional</i></p> <p>No maneja información confidencial.</p>
<p>RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Diariamente se relaciona con todo el personal, clientes y proveedores del supermercado de forma personal .</p>
<p>RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO</p> <p><i>No tiene personal a su cargo</i></p>

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

Un error en el desempeño de sus funciones o el descuidar la revisión de las instalaciones, generaría pérdidas de orden económico a la institución y/o al personal.

.

2. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

↳ Físicos:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzos físicos, al realizar las rondas por las noches.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzos visuales al realizar las rondas y revisar todos los puntos críticos por donde puede ser sorprendido.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo requiere concentración mental generada por la diversidad de elementos que debe atender.

CONDICIONES DE TRABAJO

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es en el puesto de entrada a las instalaciones del supermercado.

RIESGOS

↳ Físico:

El desempeño de este cargo representa riesgo físico ocasionado por agresiones de delincuentes.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo visual.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo representa riesgos mentales producidos por el estrés y el desvelo.

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Encargado de limpieza
CARGO GENERICO	Conserje
CARGO PROPUESTO	Conserje
CARGO JEFE INMEDIATO	jefe de mercadeo

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

AREA	Mercadeo
<i>DEPARTAMENTO</i>	Mercado
CODIGO	1.1.8
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Garantizar el aseo y limpieza de área de ventas del supermercado, oficinas, y servicios sanitarios de las instalaciones físicas de Supermercado del Norte y atender reuniones de trabajo sirviendo café y refrigerios, cuando lo soliciten, de acuerdo a organización del trabajo; a fin de que el supermercado brinde óptimas condiciones para la realización de las actividades.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Elaborar el plan de mantenimiento y limpieza en conjunto con su jefe inmediato, a fin de tener organizadas todas las actividades del mes y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del Plan Operativo.
2. Elaborar informes sobre las condiciones de la infraestructura, participando en reuniones de trabajo en conjunto con el jefe inmediato; para contribuir al mejoramiento del funcionamiento del supermercado.
1. Garantizar el aseo y limpieza de área de ventas del supermercado, oficinas, y servicios sanitarios de las instalaciones físicas, de acuerdo a organización del trabajo por su jefe inmediato, mediante la utilización de artículos y productos de limpieza, aplicándolos en ventanas, pisos, barriendo, sacudiendo y sacando basuras de las papeleras, a fin de que el supermercado brinde óptimas condiciones para la agilización de las actividades.
2. Limpiar muebles en oficinas, pisos en área administrativa y de venta mediante la utilización de insumos necesarios para preservar los equipos, los materiales y el local en buenas condiciones.
3. Barrer calle interna, andenes y parqueo, mediante distribuciones del trabajo orientado por el jefe inmediato, para mantener presentación y ambiente del supermercado
4. Atender reuniones de trabajo de los socios, o reuniones con personal, sirviendo café y

refrigerios, cuando lo soliciten; para brindar un servicio aceptable.

5. Lavar y planchar cortinas de las oficinas y área de venta, de acuerdo a distribuciones del trabajo orientado por el jefe, para brindar la buena presentación del supermercado.
6. Asistir y apoyar a las actividades del supermercado que se realicen: día de la madre, del padre, independencia, purísima, fin de año, para garantizar un servicio integral.
7. Responder por los recursos asignados, a través del buen manejo notificando de manera oportuna el estado en que se encuentra el bien y dando mantenimiento cuando el caso lo permita, a fin de salvaguardar los recursos del supermercado.
8. Mantener actualizados archivos de los documentos relativos a sus funciones, siguiendo los criterios de clasificación que le oriente su jefe inmediato, para garantizar el soporte y control de su gestión.
9. Solicitar desembolsos de efectivo para transporte y viático, cuando el caso lo amerite y hacer la rendición de cuentas correspondientes de acuerdo con las normas establecidas, para mantener el control financiero de las actividades.
10. Las demás que le sean asignadas en forma ocasional o permanente relacionadas con la naturaleza del cargo, por parte del jefe inmediato.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

EDUCACION: Se requiere educación primaria completa.

CURSOS COMPLEMENTARIOS:

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia externa: Se requiere experiencia en el mismo cargo.

Tiempo mínimo: 6 meses

Inducción: Se requiere inducción al cargo y conocimiento del supermercado..

Tiempo mínimo: 1 mes

Entrenamiento requerido: Teórico – Práctico

Se requiere entrenamiento en lampacear el piso y aseo en las oficinas y área de ventas del supermercado, considerando el cuidado de tratar los equipos.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realizan resultan rutinarias, porque están soportadas en procedimientos preestablecidos.

Función más compleja: Limpieza de ventanas por razones de alturas.

Tipo de problemas: Ninguno.

Presión: Ninguna

Manejo de cálculos: Ninguno.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Uso de manuales: No requiere del manejo de manuales.

Supervisión recibida: Recibe instrucciones generales para la ejecución de sus funciones por parte del jefe inmediato.

Decisiones autónomas: Ninguna

Decisiones sin autonomía: Todas

Iniciativa y creatividad: Requiere creatividad en la preparación de locales para las actividades del supermercado.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo exige una persona con principios y valores, buenas relaciones humanas y correcta atención al cliente, disposición al trabajo, responsable, discreta y respetuosa de la información y/o documentos que encuentren en los escritorios, que sepa trabajar en equipo en la área de venta y presentable.

2. RESPONSABILIDADES**RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES**

Es responsable por el uso de las llaves de las oficinas y el área de venta que se le asigne. En caso de mal manejo y/o pérdida ocasiona atrasos operativos a las áreas y perjuicios económicos para el supermercado.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Reporta a su jefe inmediato sobre las necesidades de accesorios y mantenimientos de equipos para garantizar el aseo.

Periodicidad: Mensual

No maneja información confidencial.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Diariamente se relaciona con el personal interno de la institución y con los clientes

de forma indirecta.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a su cargo

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

El error en el desempeño de alguna de las funciones afecta directamente al área de ventas ocasionando atrasos en las actividades planificadas y perjuicios económicos en la institución.

3. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

↳ Físico:

El desempeño de este cargo incurre en esfuerzos físicos, ocasionado por el trabajo constante de barrer y lampacear.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos visuales.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos mentales.

CONDICIONES DE TRABAJO

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es en la planta.

RIESGOS

↳ Físico:

El desempeño de este cargo representa riesgo físicos, de enfermedades de la columna vertebral por el tiempo que permanece limpiando, afectaciones en la piel por hongos y en las vías respiratorias por falta de instrumentos necesarios para la higiene y seguridad y problemas de artritis.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo visual.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo no representa riesgos mentales.

SUPERMERCADO DEL NORTE**MANUAL DE CARGOS****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

CARGO ACTUAL	Contador
CARGO GENERICO	Contador
CARGO PROPUESTO	Contador
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de área administrativa

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área:	Administrativa
DEPARTAMENTO	Contabilidad
CODIGO	2.1.1
FECHA DE ELABORAICÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar las tareas contables y financieras, mediante análisis, control, aplicación de los procesos propios de contabilidad y presupuestos, con el propósito de optimizar la gestión financiera del supermercado.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del plan estratégico y presupuesto del supermercado, en conjunto con los jefes de área, analizando la información financiera y contable a fin que sirva de orientación a los propósitos estratégicos del supermercado.
2. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, en conjunto con los jefes del área administrativa, apoyándose en el plan estratégico y en los informes de años anteriores, a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
3. Recibir copia de los valores en facturas, bauchers, recibos correspondientes a las ventas realizadas de contado en el supermercado, así también de las compras realizadas a los proveedores.
4. Recibir copia de los reportes de las devoluciones realizadas, así como elaborar y recibir las consignaciones diarias.
5. Revisar, contabilizar y dar curso al registro en los libros de la empresa, a través de Excel u otro programa aprobado por la junta de socios del supermercado, de las operaciones por venta o por pagos de los clientes y a proveedores.
6. Efectuar los ajustes contables necesarios en el Sistema de Contabilidad para cumplir con las normas y principios contables generalmente aceptados.
7. Elaborar informes financieros, contables, impuestos del supermercado y también los exigidos por las instituciones del estado (DGI, INSS, INATEC, entre otras).
8. Controlar, resguardar y archivar, lo que corresponda a la documentación contable (libros, balances, formularios, documentos tributarios en blanco como: facturas, recibos (públicos y de honorarios), boletas, bauchers, etc.).

9. Preparar las Conciliaciones Bancarias mensuales de las cuentas que tiene la empresa con los diferentes bancos.
10. Llevar el control del inventario de los bienes muebles, así como también las adquisiciones, incorporaciones y las bajas de esos mismos bienes dentro del supermercado.
11. Colaborar en otras actividades de similar nivel a las descritas con el propósito del cumplimiento del objetivo de su cargo

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- **EDUCACION:** Se requiere formación profesional. Graduado(a) en contabilidad pública, o área afín, con buen nivel de capacitación en el área de informática, especialmente en el manejo de base de datos, Excel y software contables.

Preferiblemente con una especialización postgraduado en su campo o carreras afines.
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS/conocimientos complementarios:** Niifs, Coso, Excel, paquetes estadísticos, inglés técnico.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia: Para desempeñar este cargo se requiere experiencia en cargos con actividades similares y desempeño de tareas afines.

Tiempo mínimo: 5 años de experiencia en cargos similares.

Entrenamiento requerido: Práctico

Debe tener un periodo de entrenamiento de 2 meses. El entrenamiento debe ser en : software contable utilizado por la empresa, libros contables, catálogo de cuentas, manual contable.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realizan resultan rutinarias, porque están soportadas en procedimientos preestablecidos.

Función más compleja: los estados financieros.

Tipo de problemas: cálculos.

<p><u>Presión:</u> Ninguna</p> <p>Manejo de cálculos: contables y financieros.</p>
<p><i>INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES</i></p> <p><u>Iniciativa y Creatividad:</u> Requiere iniciativa para realizar cálculos u operaciones relacionadas con el análisis de los estados financieros, estructuras porcentuales y estadística básica.</p> <p>Debe ser: emprendedor, tener confianza es si mismo, capacidad para las múltiples actividades simultáneas, actividad para trabajar en equipo, valores éticos y morales en el desempeño de su labor.</p>
<p>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</p> <p>Este cargo exige una persona con actitud transparente, capacidad de análisis, de mucha paciencia y tolerancia, con liderazgo, con disciplina personal y profesional, estrechamente vinculado a la actividades a las transacciones contables, con capacidad para trabajar en equipo, apto para trabajar bajo presión y con capacidad de relacionamiento, a fin de garantizar el ritmo de los procesos contables.</p>

<p>2. RESPONSABILIDADES</p>
<p><i>RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES</i></p> <p>Es responsable por el uso de computador, impresora, muebles de oficina, documentos y archivos. En caso de mal manejo, deterioro y/o pérdida ocasiona un perjuicio operativo y administrativo.</p>
<p><i>RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN</i></p> <p>Responde por el informe referido a las operaciones financieras realizadas en el supermercado.</p> <p><i>Periodicidad: Mensual</i></p> <p>La falta de exactitud en sus informes ocasionaría atrasos en el procesamiento de la información contable.</p> <p>Maneja información confidencial importante referente a precios, cuentas, clientes claves y firmas, cuya divulgación perjudicaría al supermercado.</p>
<p><i>RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES</i></p> <p>Se relaciona directamente con todo el personal interno del supermercado y por teléfono y/o con visitas ocasionales con proveedores externos de servicios y de mercadería.</p>

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

Un error en la organización y clasificación de los documentos soportes de las operaciones financieras afectaría directamente el funcionamiento operativo del supermercado y atraso en el procesamiento de toda la información financiera .

3. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO**EXIGENCIAS FISICAS:**

El ocupante del cargo debe gozar de buena salud física y mental y presentación personal.

EXIGENCIAS EMOCIONALES:

El/la ocupante del cargo debe tener dominio emocional, destacado razonamiento lógico, actitud positiva hacia el trabajo en equipo y bajo presión.

ENTORNO FISICO:

El /la ocupante del cargo trabajará en área específica, acondicionada con suficiente iluminación, ventilación y mobiliario ergonómico.

SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

El desempeño del cargo no implica de riesgos de salud y seguridad para el /la ocupante, quien debe usar de equipo de comunicación e informáticos.

CONDICIONES DE TRABAJO

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de oficina. La naturaleza del cargo demanda privacidad y espacio.

RIESGOS

↳ Físico:

No riesgo físico.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo representa durante casi todo el tiempo riesgo visual por las radiaciones del computador.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo representa riesgos mentales ocasionalmente producidos por el estrés.

SUPERMERCADO DEL NORTE

MANUAL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Asistente administrativa
CARGO GENERICO	Secretaria Administrativa
CARGO PROPUESTO	Asistente de Administración
CARGO JEFE INMEDIATO	Jefe de área administrativa

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Area	Administración
<i>DEPARTAMENTO</i>	Administración
CODIGO	2.1.2
FECHA DE ELABORACION	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar las tareas de asistencia al departamento administrativo, mediante la ejecución de tareas operativas propias de lo administrativo financiero, con el propósito de lograr las metas propuestas.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del plan estratégico y presupuesto del supermercado, brindando la información propia de su cargo a fin que sirva de orientación a los propósitos estratégicos del supermercado.
2. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, brindando la información propia de su cargo a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
3. Apoyar en la revisión de documentos, haciendo lecturas, mejorando redacciones y formas; para que los documentos elaborados por el departamento cumplan con los criterios de calidad.
4. Apoyar la gestión administrativa del departamento, concerniente a desembolsos de acuerdo a orientaciones de su jefe, para garantizar la realización de las actividades contempladas en el plan operativo.
5. Hacer llamadas y contactos necesarios de acuerdo a orientaciones del jefe, para realizar gestiones pertinentes del departamento administrativo.
6. Colaborar con el contador en el pago de cheques, recepcionando recibos , bauchers, o documentación a fin, llevando un control de los mismos y presentando un informe semanal.
7. Colaborar con el gerente de mercadeo en mmantener una base de datos actualizada del mercado de proveedores, a efectos de disponer de la información necesaria que permita una eficiente y rápida toma de decisiones.
8. Archivar correspondencia del departamento, de manera automatizada y manual, según el estilo establecido, clasificando la documentación y almacenando cada carpeta, para tener organizada y clasificada la información o documentación.
9. Gestionar el envío de informes, planes y documentos varios generados en el departamento, hacia lo interno y externo, usando los respectivos canales de información, haciendo uso del directorio actualizado; transcribiendo las direcciones postales en los sobres, dando seguimiento al envío de los mismos, para agilizar el manejo de la información del departamento adminsitrativo en tiempo y forma.
10. Administrar el correo electrónico, realizando revisiones tanto en las primeras horas de la mañana como por la tarde, enviando, recibiendo y respondiendo correspondencias de acuerdo a la naturaleza de las mismas, para distribuir la información a las oficinas

correspondientes mediante correos internos y mantener la comunicación fluida en el supermercado.

11. Brindar atención al público, informando sobre el supermercado (según sea el caso), orientando y evacuando llamadas telefónicas, recibiendo documentos varios, para contribuir a la comunicación eficiente y la atención oportuna entre el supermercado y los diferentes clientes.
12. Solicitar mensualmente y proveer el apoyo logístico y los materiales de trabajo a los diferentes departamentos del supermercado en coordinación con el contador y la autorización del jefe administrativo.
13. Realizar trámites de documentos, fotocopiando, distribuyendo, solicitando las firmas de los gerentes administrativos, mercadeo (según el caso); para fortalecer el sistema de comunicación, dar validez a los documentos y facilitar el desarrollo de las actividades.
14. Solicitar desembolsos de efectivo para transporte y viático (cuando el caso lo requiera) tanto del area adminsitrativa y de mercadeo y hacer la rendición de cuentas correspondientes de acuerdo con las normas establecidas, para mantener el control financiero de las actividades.
15. Coordinar con el jefe inmediato, recursos humanos y contador el pago de nómina al personal, según acuerdos y convenios establecidos con el supermercado, emitiendo soportes (el banco paga su nómina solo en cheques) y haciendo deducciones con base en los procedimientos, para cumplir con el deber institucional y mantener el control de los recursos.
16. Colaborar en otras actividades de similar nivel a las descritas con el propósito del logro de los objetivos del cargo.
17. Responder por los recursos asignados, a través del buen manejo notificando de manera oportuna el estado en que se encuentra el bien y dando mantenimiento cuando el caso lo permita, a fin de salvaguardar los recursos del departamento.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

• **HABILIDADES**

- **EDUCACIÓN:** Se requiere Secretariado Comercial y Bachiller en Ciencias y Letras.
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS:** Se debe tener dominio de Office e Internet.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia externa: Se requiere experiencia en cargos con actividades similares.

Tiempo mínimo: 3 años

Inducción: Se requiere inducción al cargo, mientras obtiene los conocimientos del supermercado relacionados con políticas y reglamento interno.

Tiempo mínimo: 3 meses

Entrenamiento requerido: Teórico – Practico

En el manejo de archivos de documentos, y procedimientos administrativos y de mercadeo.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realizan resultan rutinarias, porque están soportadas en procedimientos preestablecidos.

Función más compleja: Redacción.

Tipo de problemas: Ninguno.

Presión: Ninguna

Manejo de cálculos: Básicos.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Decisiones autónomas: Ninguna

Decisiones sin autonomía: Todas

Iniciativa y creatividad: Requiere iniciativa al momento de atender situaciones en ausencia de su jefe.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo requiere una persona con ética (principios y valores), buenas relaciones humanas, capacidad de comunicación, vocación de servicio, dispuesta a trabajar bajo presión, organizada, disciplinada, discreta y fiable, por la confianza que el supermercado deposita en el titular del cargo y la relación que tiene con los otros departamentos.

• **RESPONSABILIDADES**

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES

Responde por computadora, impresora, aparatos electrónicos y de fibra óptica, teléfono y otros activos que requiera el área administrativa para la realización de las funciones. En caso de mal manejo, deterioro y/o pérdida ocasiona un perjuicio operativo y administrativo.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Responde por el manejo y custodia del archivo del departamento administrativo. Maneja información confidencial importante de forma escrita y verbal sobre políticas, convenios, contratos, estados financieros y salarios, cuya divulgación ocasionaría efectos graves en el departamento y por ende en el supermercado.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Diariamente se relaciona con los empleados internos, con personal de todo el supermercado, de forma verbal, escrita y telefónica.

Así mismo, se relaciona con personas de las entidades del gobierno (MINSA, DGI, INSS, clientes externos existentes de forma personal o telefónica.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a su cargo

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

El error en el desempeño de alguna de las funciones, ocasionaría retraso en la información oportuna y la coordinación de las actividades.

• ***ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO***

EXIGENCIAS FÍSICAS:

El ocupante del cargo debe gozar de buena salud física y mental y presentación personal.

EXIGENCIAS EMOCIONALES:

El/la ocupante del cargo debe tener dominio emocional, destacado razonamiento lógico, actitud positiva hacia el trabajo en equipo y bajo presión.

ENTORNO FÍSICO:

El /la ocupante del cargo trabajará en área específica, acondicionada con suficiente iluminación, ventilación y mobiliario ergonómico.

SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

El desempeño del cargo no implica de riesgos de salud y seguridad para el /la ocupante, quien debe usar de equipo de comunicación e informáticos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de oficina.

RIESGOS

- Visual:

El desempeño de este cargo representa riesgo visual, por el uso de la computadora durante todo el tiempo.

- Físico:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo físico.

SUPERMERCADO DEL NORTE**MANUAL DE CARGOS****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

CARGO ACTUAL	Responsable de Recursos Humanos
CARGO GENERICO	Jefe de Talento Humano
CARGO PROPUESTO	Responsable de Talento Humano
CARGO JEFE INMEDIATO	Junta de socios

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área	Talento Humano
<i>DEPARTAMENTO</i>	Departamento de Talento Humano
CODIGO	3.1
FECHA DE ELABORACION	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Planear, organizar y evaluar el desempeño del talento humano, contribuyendo en la elaboración de la política laboral del supermercado, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten, seleccionar el personal, identificar las necesidades de capacitación y representar a la empresa ante instituciones del estado relacionadas a los trabajadores.

1. Colaborar en la elaboración del plan estratégico y presupuesto del supermercado, en conjunto con los jefes de área, analizando la información financiera y contable a fin que sirva de orientación a los propósitos estratégicos del supermercado.
2. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, en conjunto con los jefes del área administrativa y mercadeo, apoyándose en el plan estratégico y en los informes de años anteriores, a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.
3. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles del supermercado, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Talento Humano y por ende de la empresa.
4. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal en coordinación con administración y mercadeo, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos del supermercado, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos del supermercado, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en el supermercado.
5. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
6. Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por el supermercado a sus empleados.
7. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, con el objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en el supermercado.
8. Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (INSS; INATEC, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.
9. Supervisar y controlar la actualización de manuales existentes en el supermercado, descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas.

10. Aprobar la elaboración de informe de días trabajados por los empleados quincenalmente, así como realiza informe de deducciones de INSS, INATEC, IR, que luego pasa al contador con copia a Administración para la realización de la planilla de pago.
11. Elaborar carta de trabajo al personal activo que la solicite, respetando la modalidad de contratación. Así también contribuye a la solución de problemas laborales que se presenten.
12. Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido por el ministerio de trabajo, con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones.
13. Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal. Así también el proceso de evaluación al desempeño anualmente de los/as empleados/as.
14. Estar actualizado en todo lo referente al marco legal del país con competencia al área laboral.
15. Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.
16. Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.
17. Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
18. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- **EDUCACIÓN:** Se requiere formación profesional completa en Educación, Psicología, o Administración de Empresas.
- Debe tener una especialización Postgraduada, recursos humanos.
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS:** Requiere amplio manejo de office, Internet. Legislación laboral.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia: Para desempeñar este cargo se requiere experiencia en cargos con actividades similares y desempeño de tareas afines.

Tiempo mínimo: 5 años de experiencia en cargos similares.

Entrenamiento requerido: Práctico

Debe tener un periodo de entrenamiento de 2 meses.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realiza no resultan rutinarias debido a que sigue procedimientos que requieren diferentes formas de acción.

Función más compleja: tratar con el personal en evaluaciones al desempeño.

Tipo de problemas: ninguno

Presión: Presentación de informes de RRHH

Manejo de cálculos: no realiza cálculos.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Iniciativa y Creatividad: Requiere iniciativa para realizar entrevistas a futuros empleados, selección de personal e inducción de personal.

Debe ser: emprendedor, tener confianza en sí mismo, capacidad para las múltiples actividades simultáneas, actividad para trabajar en equipo, valores éticos y morales en el desempeño de su labor.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Este cargo exige una persona con actitud transparente, capacidad de análisis, de mucha paciencia y tolerancia, con liderazgo, con disciplina personal y profesional, estrechamente vinculado a las actividades relacionadas con el personal, con capacidad para trabajar en equipo, apto para trabajar bajo presión y con capacidad de relacionamiento, a fin de garantizar el ritmo de los procesos propios del TH.

2. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES

Es responsable por el uso de Computador, impresora muebles de oficina y teléfono. En caso de mal manejo, deterioro y/o pérdida ocasiona un perjuicio operativo y administrativo institucional.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Es responsable por la comunicación escrita y verbal con las instituciones del estado en relación a los/as trabajadores.

Presenta Informe sobre actividades realizadas a los socios del supermercado.

Periodicidad: Semestral – Anual

Periodicidad: Trienal, anual.

Es responsable por la presentación de informes ante el Ministerio del trabajo, INSS, INATEC.

La falta de exactitud en sus informes podría afectar organizativamente al supermercado.

Maneja información confidencial sobre salarios de los trabajadores, deducciones, contrataciones futuras, despidos cuya divulgación ocasionaría pérdida de competitividad, multas o suspensiones.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Se relaciona directamente con los socios del supermercado, con jefes administrativo y de mercadeo, con los representantes de instituciones del estado en relación a los trabajadores, a través de contactos personales, comunicaciones escritas y verbales, diariamente.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

Tiene a su cargo a un asistente de RRHH.

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

El error en la definición de estrategias con los empleados afecta directamente en el cumplimiento del plan estratégico, ocasiona pérdidas de tiempo, y trae desequilibrio temático y financiero en el futuro del supermercado.

3. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO

CONCENTRACIÓN MENTAL

Requiere alta concentración en la interpretación de las disposiciones del estado en relación a seguridad social entre otros, en la elaboración de informes relacionados

al talento humano y en la selección de personal idóneo para las diferentes labores del supermercado.

ESFUERZO

↳ Físicos:

No demanda esfuerzo físico.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo requiere de esfuerzos visuales por el uso del computador.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo exige esfuerzo mental ocasionado por la interpretación de las disposiciones del estado en relación a seguridad social entre otros, en la elaboración de informes relacionados al talento humano y en la selección de personal idóneo para las diferentes labores del supermercado.

CONDICIONES DE TRABAJO

↳ Ambiental:

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de oficina. La naturaleza del cargo demanda privacidad y espacio.

RIESGOS

↳ Físico:

No hay riesgo físico.

↳ Visual:

El desempeño de este cargo representa durante casi todo el tiempo riesgo visual por las radiaciones del computador.

↳ Auditivo:

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↳ Mental:

El desempeño de este cargo representa riesgos mentales ocasionalmente producidos por el estrés.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO ACTUAL	Secretaria de RRHH
CARGO GENERICO	Asistente de RRHH
CARGO PROPUESTO	Asistente de Talento Humano
CARGO JEFE INMEDIATO	Responsable de RRHH

II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

Área	Talento Humano
<i>DEPARTAMENTO</i>	Departamento de Talento Humano
CODIGO	3.1.2
FECHA DE ELABORACIÓN	Agosto 2017

III. PROPÓSITO DEL CARGO

Ejecutar labores asistenciales en las diferentes actividades de talento humano, que le han de ser asignadas por su jefe inmediato a fin de cumplir con el plan de trabajo del departamento de talento humano.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del plan estratégico y presupuesto del supermercado, en conjunto con los jefes de área, analizando la información financiera y contable a fin que sirva de orientación a los propósitos estratégicos del supermercado.
2. Colaborar en la elaboración del plan operativo y presupuesto anual del supermercado, en conjunto con los jefes del área administrativa y mercadeo, apoyándose en el plan estratégico y en los informes de años anteriores, a fin de tener organizadas todas las actividades del año y contar con una herramienta que permita monitorear el alcance de metas del plan estratégico.

3. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles del supermercado, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Talento Humano y por ende de la empresa.
4. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal en coordinación con administración y mercadeo, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos del supermercado, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos del supermercado, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en el supermercado.
5. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
6. Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por el supermercado a sus empleados.
7. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, con el objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en el supermercado.
8. Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (INSS; INATEC, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.
9. Supervisar y controlar la actualización de manuales existentes en el supermercado, descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas.
10. Aprobar la elaboración de informe de días trabajados por los empleados quincenalmente, así como realiza informe de deducciones de INSS, INATEC, IR, que luego pasa al contador con copia a Administración para la realización de la planilla de pago.
11. Elaborar carta de trabajo al personal activo que la solicite, respetando la modalidad de contratación. Así también contribuye a la solución de problemas laborales que se presenten.

12. Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido por el ministerio de trabajo, con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones.
13. Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal. Así también el proceso de evaluación al desempeño anualmente de los/as empleados/as.
14. Estar actualizado en todo lo referente al marco legal del país con competencia al área laboral.
15. Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.
16. Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.
17. Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
18. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo

V. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

1. HABILIDADES

- **EDUCACIÓN:** *Se requiere tener un técnico medio en Recursos humanos o estar estudiando la carrera de administración de empresa o a fin.*
- *Debe tener una especialización o conocimiento en legislación laboral*
- **CURSOS COMPLEMENTARIOS:** Requiere amplio manejo de office, Internet.

EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

Experiencia: Para desempeñar este cargo se requiere experiencia en cargos con actividades similares y desempeño de tareas afines.

Tiempo mínimo: 2 años de experiencia en cargos similares.

Entrenamiento requerido: Práctico

Debe tener un periodo de entrenamiento de 2 meses.

COMPLEJIDAD:

Rutinario: Las actividades que realiza resultan rutinarias debido a que sigue procedimientos que requieren formas de acción continuas.

Función más compleja: preparación de informes de deducciones

Tipo de problemas: ninguno

Presión: Presentación de informes.

Manejo de cálculos: Realiza cálculos matemáticos básicos.

INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES

Iniciativa y Creatividad: Requiere de moderada iniciativa y supervisión, ya que trabaja acatando instrucciones de carácter general y por consiguiente debe planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos de trabajo a seguir.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

El cargo requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.

Además, es conveniente poseer conocimientos en legislación laboral.

2. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y VALORES

Es responsable por el uso de Computador, impresora muebles de oficina y teléfono. En caso de mal manejo, deterioro y/o pérdida ocasiona un perjuicio operativo y administrativo institucional.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

Es responsable por la comunicación escrita y verbal con las instituciones del estado en relación a los/as trabajadores.

Es responsable por la preparación de informes ante el Ministerio del trabajo, INSS, INATEC.

La falta de exactitud en sus informes podría afectar organizativamente a la institución.

Maneja información confidencial sobre salarios de los trabajadores, deducciones cuya divulgación ocasionaría pérdida del prestigio ético en la discreción de la información.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES INTERPERSONALES

Se relaciona directamente con los empleados, a través de contactos personales, comunicaciones escritas y verbales, diariamente.

RESPONSABILIDAD POR PERSONAL A CARGO

No tiene personal a cargo.

RESPONSABILIDAD POR ERROR O IMPACTO

Los errores cometidos pueden ocasionar daños sobre personas, materiales o equipos, instalaciones, funciones u operaciones que producen consecuencias de alguna consideración.

3. ESFUERZO FÍSICO Y CONDICIONES DE TRABAJO

CONCENTRACIÓN MENTAL

Concentración mental a nivel medio.

ESFUERZO

↵ **Físicos:**

No demanda esfuerzo físico.

↵ **Visual:**

El desempeño de este cargo requiere de esfuerzos visuales por el uso del computador.

↵ **Auditivo:**

El desempeño de este cargo no incurre en esfuerzos auditivos.

↵ **Mental:**

El desempeño de este cargo exige esfuerzo mental medio.

CONDICIONES DE TRABAJO

↵ **Ambiental:**

El ambiente en que se desenvuelve la persona encargada de este cargo, es de oficina. La naturaleza del cargo demanda privacidad y espacio.

RIESGOS

↵ **Físico:**

No hay riesgo físico.

↵ **Visual:**

El desempeño de este cargo representa durante casi todo el tiempo riesgo visual por las radiaciones del computador.

↵ **Auditivo:**

El desempeño de este cargo no representa ningún riesgo auditivo.

↵ **Mental:**

El desempeño de este cargo representa riesgos ocasionado por el excesivo estrés.

BIBLIOGRAFIA

Obras

- Chiavenato, Idalberto [2004]. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Editorial McGrawhill, México.
- Chiavenato, Idalberto [1999]. . Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGrawhill, México.
- Chiavenato, Idalberto [2009]. . Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Editorial McGrawhill, México.
- División del trabajo,(2015) administración de la división del trabajo, sexta edición, editorial, México.
- Milkovich/ Boudreau [1999]. . Dirección y administración de Recursos Humanos. Sexta edición. Editorial McGrawhill, México.
- Robbins, Stephen [1996]. Comportamiento Organizacional. Tercera edición. Editorial Pearson. México.
- Stoner, Freeman y Gilber [2003]. Administración. Cuarta edición. Priale. Florida.

Libros y monografías consultados

- Aguilera, M, Allan. [2007]. Monografía de Gestión de Recursos Humanos. Maestría de Ingeniería Industrial. UCLV. Cuba
- Ambrosio,(2006) monografía descripción de cargos, maestría , México.
- Barranco, F.J. [2001]. Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.

Revistas:

- Bustillo, C. [1999]. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. No. 73, España.
- Ordoñez Ordoñez,.M. [2000]. La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A. Madrid. pp. 313-329.

Sitios Web:

- https://www.ilustrados.com/secciones/Recursos_Humanos-1.html
- <https://www.teclogo.com.ni/empleo-recursos-humanos>
- https://prezi.com/b5nnsj_i75k/teoria-de-los-recursos-humanos