

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN GENERAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA DE EQUIPOS ELECTRÓNICOS**

Por:

YOHANA YODALYS YCAZA QUIJADA

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el grado
de Maestría en *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS***

2001

117
3 - JUL 2004

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN GENERAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA DE EQUIPOS ELECTRÓNICOS**

Por:

YOHANA YODALYS YCAZA QUIJADA

2001

DEDICATORIA

“Puse toda mi esperanza en El Señor; Él se inclinó hacia mí y escuchó mi grito. Me sacó del hoyo mortal, de la charca fangosa; afianzó mis pies sobre la roca, dio firmeza a mis pasos” *Salmo 40(39)*.

Este trabajo de graduación va dedicado en primer lugar a Él mi Dios Todopoderoso, a quien le debo todo lo que soy, y a personas muy especiales en mi vida; Mi Madre quien es mi mayor inspiración quien fue mi guía, y con su ejemplo me enseñó a no darme por vencida sino a luchar por obtener lo que uno desea, a mi esposo Nicolás quien con su amor y comprensión me motivó para terminar, a mi hermano Jorge, quien me brinda apoyo, confianza, seguridad y ese amor tan especial para seguir adelante, a Mi Tía Clemencia, a quien admiro mucho por ser una persona tenaz, luchadora, dedicada y nunca se da por vencida ante los retos, logrando las metas que se propone, y sobretodo el gran amor que ella siempre nos brinda a sus seres queridos. A mis abuelitas, Chonga (q.e.p.d.), quien sé estaría muy orgullosa por este gran logro, a mi abuelita Jacinta, pilar motivador para seguir adelante, por su lucha constante en la vida, mi primo Enrique un luchador y trabajador incansable, a mi Tío Pipin, y a todos aquellos que de una u otra forma me ayudaron a culminar.

YOHANA

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a Dios Todopoderoso, porque sin Él no lo lograría. A la empresa que me dio su apoyo permitiéndome realizar mi trabajo de graduación dentro de su organización. A la Profesora Lizbeth Rivera, asesora de mi tesis, quien me brindó los lineamientos, orientación, dedicación y sobretodo el gran profesionalismo que demostró en todo momento.

Un agradecimiento muy en especial a mi compañero y amigo Federico Domínguez por toda su ayuda y a todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron para la culminación de ésta investigación.

YOHANA

ÍNDICE

Resumen en Español
Resumen en Inglés

CAPÍTULO PRIMERO **INTRODUCCIÓN**

A.	CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPOS ELECTRÓNICOS.	13
	1. A Nivel Mundial	13
	2. A Nivel Nacional	14
B.	JUSTIFICACIÓN	
	1. Planteamiento del Problema	16
	2. Objetivos Generales	18
	3. Objetivos Específicos	18
	4. Aspectos Metodológicos	19
	5. Marco de la Investigación	24
	6. Descripción de los capítulos	24
C.	DISPOSICIONES LEGALES	27

CAPÍTULO SEGUNDO **ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA**

A.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	29
	1. Ubicación de la empresa	29
	2. Imagen y Metas de la organización	29
	3. Clima y Cultura Organizacional	31
	4. Políticas de la empresa	32

B.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
	1. Principios básicos de la Administración	34
	2. Organigrama general y del departamento de Administración General	35
	3. Descripción de los departamentos y sus funciones	39

CAPÍTULO TERCERO
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

A.	LA ENCUESTA	42
	1. Objetivos de la Encuesta	43
	2. Variable	43
	a) Manual de Funciones	43
	b) Descripción de puestos	43
	c) Comunicación	44
	d) Oportunidad de desarrollo	44
	e) Planeación	45
	f) Seguimiento	45
	g) Retroalimentación	45
	h) Seguridad	46
	i) Organización	46
	j) Salario	46
	3. Redacción del Formato de la Encuesta	47
	4. Formato de la Encuesta	48
	5. Limitaciones de la Encuesta	49
B.	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	50
	1. Hipótesis de Trabajo	50
	2. Población y Muestra	50
	3. Recolección de Datos	51
	4. Tabulación	51
C.	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	53
	1. Concentración de Resultados	53
	2. Resultados por Variables	53

CAPÍTULO CUARTO
PROPUESTA: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPOS ELECTRÓNICOS

A.	IMPORTANCIA	65
B.	INSTRUCCIONES PARA EL MANEJO DEL MANUAL	66
C.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	66

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	110
Recomendaciones	112

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN EN ESPAÑOL

El tema que se ha escogido para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos es: "*Análisis y Descripción de Puestos del Departamento de Administración General de una Empresa dedicada a la venta de equipos electrónicos*". Surge de la necesidad que existe dentro de la empresa por obtener un documento que contenga los pasos y especificaciones de cada posición, que sea utilizada como guía para los empleados dentro de la organización, y sirva de apoyo y soporte para la administración, para el mejor desempeño de los empleados, de los altos directivos y para el desarrollo de las funciones de Recursos Humanos.

Luego de revisar las generalidades de la empresa, surge ésta investigación debido a la carencia de un manual de descripción de puestos para cada posición y la importancia que debe dársele al mismo, cada empleado debe conocer sus funciones en la organización para que su desempeño sea eficaz y eficiente.

El trabajo está compuesto de cuatro capítulos divididos de la siguiente forma: Primer capítulo inicia con la introducción, generalidades de la empresa, los objetivos de la investigación; el Segundo capítulo son los antecedentes históricos y la estructura organizacional; el Tercer capítulo es la aplicación y análisis de la encuesta; el Cuarto capítulo describe la propuesta para el manual de descripción de puestos para el departamento de Administración General y por último las conclusiones y recomendaciones y sus anexos.

Se utilizó el método de encuesta, observación directa y el cuestionario para conocer las opiniones de los empleados sobre las posiciones existentes utilizando las variables: manual de funciones, descripción de puestos, comunicación, oportunidad de desarrollo, planeación, seguimiento, retroalimentación, seguridad, organización y salario para obtener de ésta la mayor información, resultados determinantes para utilizarlos en la confección del manual propuesto.

Se pretende demostrar la importancia de un manual de análisis y descripción de puestos para la empresa, identificando y definiendo cada función, que sirva de apoyo y soporte para el futuro y como una guía para los empleadores y empleados de la organización.

RESUMEN EN INGLÉS

The topic that has been chosen to opt for the title Master in Business Administration with emphasis in Human Resources is: “Analysis and Description of Positions of the General Administration Department in an Enterprise Involved in Selling Electronical Equipment”. It arises from the necessity existent within the enterprise to obtain a document that contains the steps and specifications of each position use as guidance for the employees in the organization and serve as aid and support for the administration, for the best performance of employees, board of directors, and the development of the Human Resources functions.

After revising the generalities of the enterprise, this investigation arises due to the lack within the enterprise of a manual describing the places for each position and the importance that should be given to it, each employee must know his or her functions in the organization so that his or her performance will be effective and efficient.

This work is composed of four chapters divided as follows: chapter one begins and deals with the introduction, generalities of the enterprise, objectives of the investigation; the second chapter are the historical antecedents and the organizational structure; the third chapter is the application and analysis of the inquiry; the fourth chapter describes the proposal for the manual describing places for the General Administration Department and finally the conclusion, recommendations, and their annexations.

The method used was inquiring, direct observation, and questionnaire to learn the employees opinions about the existing positions utilizing the variables: manual of functions, description of places, communication, opportunity of development, planning, pursuing, feedback, security, organization, and salary to obtain for this more information, determining results, to be used in the confection of the proposed manual.

It seeks to demonstrate the importance of a manual of analysis and description of places for the enterprise, identifying and defining each function to serve as aid and support for the future and as a guidance for the employers and employees of the organization.

CAPÍTULO PRIMERO
INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPOS ELECTRÓNICOS

1. A Nivel Mundial

Es una empresa cuya casa matriz se encuentra ubicada en Tokyo, Japón y surge de una empresa productora de los altos parlantes fundada en 1938. Posteriormente, se introduce una línea de productos de componentes de audio y en estereo para el hogar tales como amplificadores, sintonizadores, deck de cassette, tocadiscos, y otros equipos de audio para autos, equipo de TV a cable y teléfonos de multifunciones.

Desarrollando hardware y software, basados en tecnología láser – óptica en los 80s. Ésta empresa llegó a ser un líder en el campo de audio – video consumidor, comercial e industrial, principalmente en lo relacionado a Disco Láser.

En los 90s desarrolló negocios de audio-video avanzado y comunicaciones. Hoy día, están enfocando sus esfuerzos en desarrollar tecnología avanzada para la era de multimedia tales como Digital Video Disc (DVD), y sistemas digitales de cable TV, CD-Rom, SA-Rom. Digital laser Disc, Magneto-Óptica Disk, Digital Satellite Broadcast Receivers, Digital Audio Broadcasting, Mobil, Mobil Communications Terminals, Multimedia Personal y Car Navigation Systems.

2. A Nivel Nacional

Ésta empresa es fundamentalmente la que vende los productos manufacturados por las fábricas del grupo. Es muy importante reconocer que no es la empresa simplemente comercial, la que compra mercancía sólo vendible y la vende sin ninguna consideración a la programación, sino que todo está previamente programado.

La compañía compra/importa los productos y los vende/exporta directa e indirectamente a los países de América Latina y del Caribe excepto México. Como se entiende ya, el negocio es de comercio exterior, por ende es indispensable tener conocimiento sobre el comercio exterior tales como modalidad de pago internacional (Carta de Crédito, D/P, D/A, etc.), términos de cotización (FOB, C&F, CIF, etc.), trámite de importación y exportación, preparación de embarque, etc.

En las ventas hay dos modalidades, una es la venta para los clientes en Zona Libre de Colón. Esto es la exportación indirecta, porque los clientes exportan la mercancía que compra la compañía. Otra es la venta para los clientes del exterior. Esto es la exportación directa.

En las actividades comerciales y de mercadeo, la empresa funciona como una base de actividades comerciales encargándose de los mercados designados. Los mercados designados son: Zona libre de Colón, América Central, Colombia, Ecuador, Zona Libre de Miami, Venezuela, Caribe, Guayana, Suriname, Chile, Argentina, Perú, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay.

En las actividades administrativas de ventas y de mercadeo, la empresa actúa también como administrador al coordinar desde Panamá las funciones y el movimiento de las oficinas del exterior en los diferentes países.

B. JUSTIFICACIÓN

1. Planteamiento del Problema

El Departamento de Administración General no cuenta con un instrumento de esta naturaleza, y con su creación se pretende demostrar la importancia que tiene un manual de descripción de puestos para cada posición, y el conocimiento que debe tener la gerencia de que es una guía útil, porque de esta manera facilita a la empresa la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal, y para el empleado en igual forma, porque le pone en conocimiento de sus funciones y puede hacer más productivo su tiempo.

Concretizando se puede formular el problema así: ¿Qué alternativas se pueden implementar para diseñar un manual que contenga análisis y descripción de puestos? Se desea comprobar lo importante que es para toda empresa contar con un manual de descripción de puestos, de manera que éste sirva de guía para todo nuevo empleado que ingresa a la organización, que el mismo conozca cuáles son sus actividades a realizar, ayudaría también al mejor desenvolvimiento de la empresa.

En la fase inicial de ésta investigación se identificó la Situación Actual Vs. Pronóstico para la creación un Manual de Descripción de Puestos y lo que el mismo

contribuirá en el mejor desempeño de las funciones del personal, como se muestra en la el cuadro a continuación:

SITUACIÓN ACTUAL (Lo Observado) VS. PRONÓSTICO

Para la creación de un manual de Descripción de Puesto

1. Carece de descripción de puestos para cada posición en la organización	Proporcionar un manual que contenga un análisis y descripción de puestos.
2. Los nuevos empleados no cuentan con una guía que indique sus funciones.	Entregarle a cada empleado una descripción de sus funciones.
3. Desconocimiento por parte de los ejecutivos los requisitos básicos para cada posición.	Elaborar un documento que será de Ayuda a los ejecutivos a realizar una selección más eficiente de cada puesto.

Fuente: Elaborado por la autora de la investigación

Se escogió en primera instancia sólo el departamento de Administración General por autorización de los altos ejecutivos de la empresa, ya que este es el que maneja las actividades administrativas de la organización y después de este estudio se

tomará los otros departamentos para realizarles la misma investigación y llevar a cabo los procedimientos sugeridos, aplicables también a los empleados que están fuera de la capital e inclusive en el extranjero. Realizarlo en este momento tomaría mucho más tiempo, y se requiere ser aprobado, para ser presentado a los altos directivos, de forma que se reciba el apoyo de los mismo, y en un futuro organizar completamente el departamento de Recursos Humanos, aplicando en principio un manual que contenga la descripción de puestos de cada una de las posiciones dentro de la organización.

2. Objetivo General

El objetivo general que se desea lograr con esta investigación es presentar a la empresa un manual que contenga un análisis y descripción de puestos para el departamento de administración general, que le sirva de guía y apoyo para el mejor desempeño de los empleados.

3. Objetivos Específicos

Se desea comprobar por medio de esta investigación lo siguiente:

- Identificar los puestos del departamento de Administración General con sus respectivas secciones.

- Definir las funciones de cada puesto dentro del departamento
- Presentar el manual de descripción de puestos a la empresa en estudio.
- Especificar en el manual de puestos quién es el jefe inmediato de cada subalterno.
- Evaluar las opiniones de las encuestas para mejorar el manual propuesto.

4. Aspectos Metodológicos

Los aspectos metodológicos son un elemento más para obtener resultados veraces en una investigación.

Al describir que es metodología, se encontró la siguiente definición:

¹ “Metodología es la estrategia utilizada para comprobar una hipótesis o un grupo de hipótesis. En otras palabras, sería el plan de trabajo, o el diseño de la investigación, y responde a la pregunta, ¿Qué esquema debe escoger para someter a prueba la(s) hipótesis que trata(n) de explicar el problema que deseo investigar”.

Los aspectos metodológicos utilizados son descriptivos, exploratorio y analítico.

Es **descriptivo** porque se propone con el estudio identificar elementos y características del problema, comprobadas por hechos. Demostrar que el problema abarca comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo de personas, incluyendo también la forma con está la organización.

¹ Chow, Napoleón **Técnicas de Investigación Social**. Tercera Edición. Editorial Universitaria Centroamericana Costa Rica. 1982 Pág 9

Como menciona el autor Carlos E. Méndez A., en su libro Metodología, el estudio descriptivo identifica características del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Es exploratorio debido a que el estudio que se propone tiene pocos antecedentes teóricos, nunca antes se ha realizado otro estudio sobre el tema de investigación, y el mismo puede servir de base para la realización de nuevas investigaciones.

Es analítico o explicativo es utilizado para comprobar, identificar, analizar e interpretar los resultados obtenidos. Es importante establecer variables en las que exista un grado de complejidad y que sus resultados determinen explicaciones que contribuyan al conocimiento.

Para la realización de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas para recopilar la información y así obtener los resultados deseados. Se utilizaron técnicas como:

El cuestionario. Es una forma estandarizada, por medio de preguntas, que se prepara con anterioridad, orientada a la obtención de información específica sobre los puestos. El objetivo es identificar las labores,

responsabilidades, conocimientos, habilidades y los niveles de desempeño de los puestos específicos.

Entrevista. El básicamente vistas personales que se le hacen a cada individuo para obtener información relevante sobre el puesto. Estas se realizan tanto a la persona que desempeña el puesto y también para corroborar la información se le hace al supervisor para verificar que la información sea correcta.

Observación directa. Este método es un poco lento y no es cien por ciento seguro, porque puede conducir a errores, pero se puede obtener datos o información que no son proporcionados en la entrevista y obtenidas con el cuestionario. Sólo es utilizado para complementar la información originada con los otro métodos. Es un resultado de acuerdo al comportamiento de la persona y conocer como se desenvuelve.

Encuesta. Este método se explica con mayor amplitud en el capítulo tercero de esta investigación.

Los datos que fueron utilizados para la elaboración del cuestionario son:

- Designación del Puesto
- Unidad Organización, especificar sección y departamento.

- Relación de Dependencia, a quien debe reportar.
- Síntesis del Puesto
- Deberes y Responsabilidades
- Relaciones Recíprocas
- Conocimientos del cargo
- Habilidades o destrezas

Los pasos seguidos en la investigación fueron:

- Investigar y evaluar cuáles eran las necesidades de la empresa.
- Obtener una bibliografía adecuada para la investigación.
- Conseguir autorización una vez definido el estudio por parte de la administración para realizar la investigación.
- Determinar la cantidad de empleados del departamento que se iban a entrevistar.
- Saber cuáles son las necesidades y prioridades de la empresa y utilizar esta información para la elaboración del cuestionario.
- Elaborar un cuestionario para ser llenados por los empleados y el mismo deberá ser evaluado una vez completado por algún supervisor de él, corroborando que la información sea veraz.
- Aplicar una encuesta a los empleados del departamento.
- Redactar en un perfil ocupacional con la información que se obtuvo del cuestionario.

- Recomendar cambios si son requeridos en alguna de las posiciones para mejores resultados.
- Confeccionar el manual de descripción de puestos.
- Presentar a la empresa el manual de descripción de puestos del departamento de Administración General.

5. Marco de la Investigación

El marco de la investigación abarca todas las herramientas y técnicas utilizadas en el estudio como son las encuestas, entrevistas y otros argumentos que se deben tomar en consideración y que influyen en el comportamiento, desempeño, motivación del personal dentro de la organización.

El **marco teórico** de la investigación es una descripción detallada de cada uno de los elementos teóricos que sustentan la materia. La amplitud que sustentan el marco teórico estará determinada por las necesidades que surjan a través del estudio.

El **marco conceptual** tiene como finalidad definir el significado de los términos que se utilizan en la investigación con mayor frecuencia.

El **marco operativo** se refiere a la aplicación de las encuestas, análisis e interpretación de los datos obtenidos de la investigación.

6. Descripción de los Capítulos

Los capítulos contenidos en ésta investigación son cuatro (4) los cuales abarcarán lo siguiente:

En el capítulo primero está la introducción, la cual recoge el marco conceptual, siendo una breve reseña de lo que el tema en si tratará, luego las consideraciones generales de la empresa en el ámbito mundial y en el ámbito nacional. En el mismo se planteará el problema que hemos encontrado en la organización. Los objetivos generales es básicamente el tema de investigación. Los objetivos específicos tratan de los diferentes puntos que se desarrollarán y plantearán a la empresa en estudio donde se presenta algunas alternativas a seguir para un mejor desarrollo de las funciones. Por último las disposiciones legales que tienen que ver con el tema y que amparan al mismo.

En el capítulo segundo, recoge el marco teórico referencial, es a rasgos generales la estructura de la empresa en donde se menciona su ubicación, imagen y metas, clima y cultura, políticas, organigrama y descripción de los departamentos.

En el tercer capítulo, recoge el marco metodológico, está desarrollado sobre la base de la encuesta que se le aplicará a los empleados para obtener los resultados que serán utilizados para la confección del manual de descripción de puestos.

En el cuarto capítulo, recoge el marco operativo, es donde se hace la propuesta a la empresa de la creación de un manual de descripción y análisis de puestos para implementarlo dentro del departamento de administración general,

indicando cada función para cada puesto dentro de las diferentes secciones de este departamento.

Finalmente, las conclusiones a la que se llegó con esta investigación y las recomendaciones que se sugieren para que la información obtenida en este documento sea de éxito y cumpla su objetivo al momento de su implementación.

B. DISPOSICIONES LEGALES

La empresa investigada es una entidad que se rige bajo las leyes de una sociedad anónima establecidas en la República de Panamá, y se encuentra debidamente registrada y constituida mediante escritura #2171, de la Ficha 22725, Rollo 0130, Imagen 202949, de la sección de micropelícula mercantil del Registro Público.

Esta empresa se rige por la ley 32 del 26 de febrero de 1927, mediante la cual se reglamentan las sociedades anónimas.

CAPÍTULO SEGUNDO
ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA

A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1. Ubicación de la empresa

Esta empresa inició sus operaciones en Panamá en el año de 1987 y fue establecida como centro de operaciones para el área de Centro, Sur América y el Caribe. Desde su creación ha mantenido la iniciativa de controlar y expandir sus operaciones, contando para esto con una moderna y bien equipada bodega en la Zona Libre de Colón y las oficinas ubicadas en un moderno y exclusivo lugar muy céntrico en la ciudad de Panamá.

2. Imagen y metas de la organización

La compañía pretende crear una imagen positiva que sea atractiva hacia los demás, con la finalidad de provocar expresiones de entusiasmo y deslumbramiento en miles de rostros alrededor del mundo, por haber hecho realidad algunas de las ideas más excitantes y emocionantes de la tecnología del entretenimiento. Produciendo equipos de alta y avanzada tecnología, que la misma es muy competitiva dentro del mercado actual.

Desde su creación hasta la actualidad, el mundo del entretenimiento ha crecido más allá de lo imaginado. En la misma medida, ha cambiado la meta de

"lograr mejor sonido y mejores imágenes" por una nueva: "descubrir los mil y un rostros de la palabra diversión". Para alcanzar esta nueva meta se planea explorar las nuevas fronteras de las redes de comunicación y de los sistemas de navegación, como también audio y video.

Las metas de la organización se basan en el crecimiento de la misma y debe servir para guiar las decisiones y comportamiento. Su dedicación a la sociedad mediante la obtención de un éxito empresarial, y como buenos ciudadanos corporativos, procurando alta calidad de los servicios y así contribuir en el bienestar de los clientes, empleado y sociedad.

Otras de las metas propuestas por la empresa son ganar confianza y respeto, a través de un continuado esfuerzo para proveer servicio de la más alta calidad, pretenden mantener la confianza y respeto del público, al igual que lograr la satisfacción de la clientela en general.

La empresa desea lograr que todo empleado se esfuerce continuamente por crear nuevas ideas, para innovar procesos y métodos que al final se reflejen en el nombre de la compañía. Ningún esfuerzo se desperdiciará para proveer un sentido de balance en todo asunto correspondiente a la gerencia. Manteniendo siempre la confianza, respeto mutuo, dentro de un espíritu de cooperación, es una fuente de crecimiento y éxito de la compañía.

3. Clima y Cultura Organizacional

En la empresa a rasgos generales se observa un buen ambiente laboral, la misma ha tratado de equipar a todos los empleados con las herramientas básicas de trabajo indispensables y actualizadas con alta tecnología, para que cada empleado pueda cumplir a cabalidad con las labores asignadas. Cada persona cuenta con computadoras y tienen los últimos programas dentro del mercado. Existe comunicación electrónica (e-mail) lo cual es utilizado tanto interna como externa, para recibir y enviar correspondencia considerada de importancia y que requiera una respuesta más rápida. La empresa cuenta con modernos equipos de alta tecnología entre los cuales están: centrales telefónicas, máquinas de fax, fotocopiadoras avanzadas, salones de conferencias, salones de exhibición con los últimos equipos, los cuales pueden ser utilizados por los empleados que pertenecen a la empresa. También cuentan con un salón técnico, equipado específicamente para reparaciones, dictar seminarios a técnicos de las compañías autorizadas a reparar los equipos de la empresa.

Se observa un ambiente agradable entre los compañeros, donde se aprecia (a simple vista), que no existe rivalidad, ni envidia, tratan de convivir lo mejor posible las horas que comparten juntos de forma amena, lo cual es positivo para quienes a ella pertenecen.

La línea de autoridad es como en muchas organizaciones, de mayor a menor, siguiendo el nivel de jerarquía, sin saltar de autoridad. Las tomas de decisiones por lo general se llevan a cabo en cada departamento por el Gerente General del mismo, o sus respectivos jefes, siempre y cuando se trate de decisiones menores, pero las de gran importancia, como aprobaciones de grandes presupuestos, y otras de ésta índole, tiene que ser tomadas por el Presidente de la empresa, ya que estas deben ser notificadas a la casa matriz.

En referencia al manejo de información, se mantiene mucha confidencialidad, de manera que no se filtre información que pueda perjudicar a la empresa con la competencia. Esporádicamente se convocan a reuniones para detalles generales del movimiento de la empresa, interno y externo, ya sea por cambios administrativos o información sobre la situación actual.

4. Políticas de la empresa

Dentro de las políticas establecidas podemos encontrar que se desea lograr lo siguiente:

- Ofrecer un excelente servicio de forma eficiente y eficaz al cliente.
- Mantener un avance de acuerdo a la tecnología, con la finalidad de prestar un buen servicio y con mayor efectividad, ahorrando tiempo y dinero.
- Contribuir al desarrollo socio económico del país.

- Procurar el mejoramiento de la capacidad especializada aplicable a la sociedad.
- Preocuparse por el bienestar del empleado, creando un ambiente positivo y agradable, donde exista armonía entre todos.
- Cultivar una actitud dispuesta a reconocer mutuamente la posición de cada uno e ir trabajando juntos.
- Estructurar una organización simple y sencilla y dejar claras las atribuciones y responsabilidades.
- Respetar la voluntad de crecimiento del individuo y también procurar ayudar a su auto-realización.
- Promover un mejor entendimiento en el lugar de trabajo.

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Principios básicos de la Administración

El fundamento de la “Administración de Recursos Humanos” es formar aquellos que comprendan plenamente los principios básicos de la administración, y que hagan sus mejores esfuerzos a fin de cumplir con la misión encomendada.

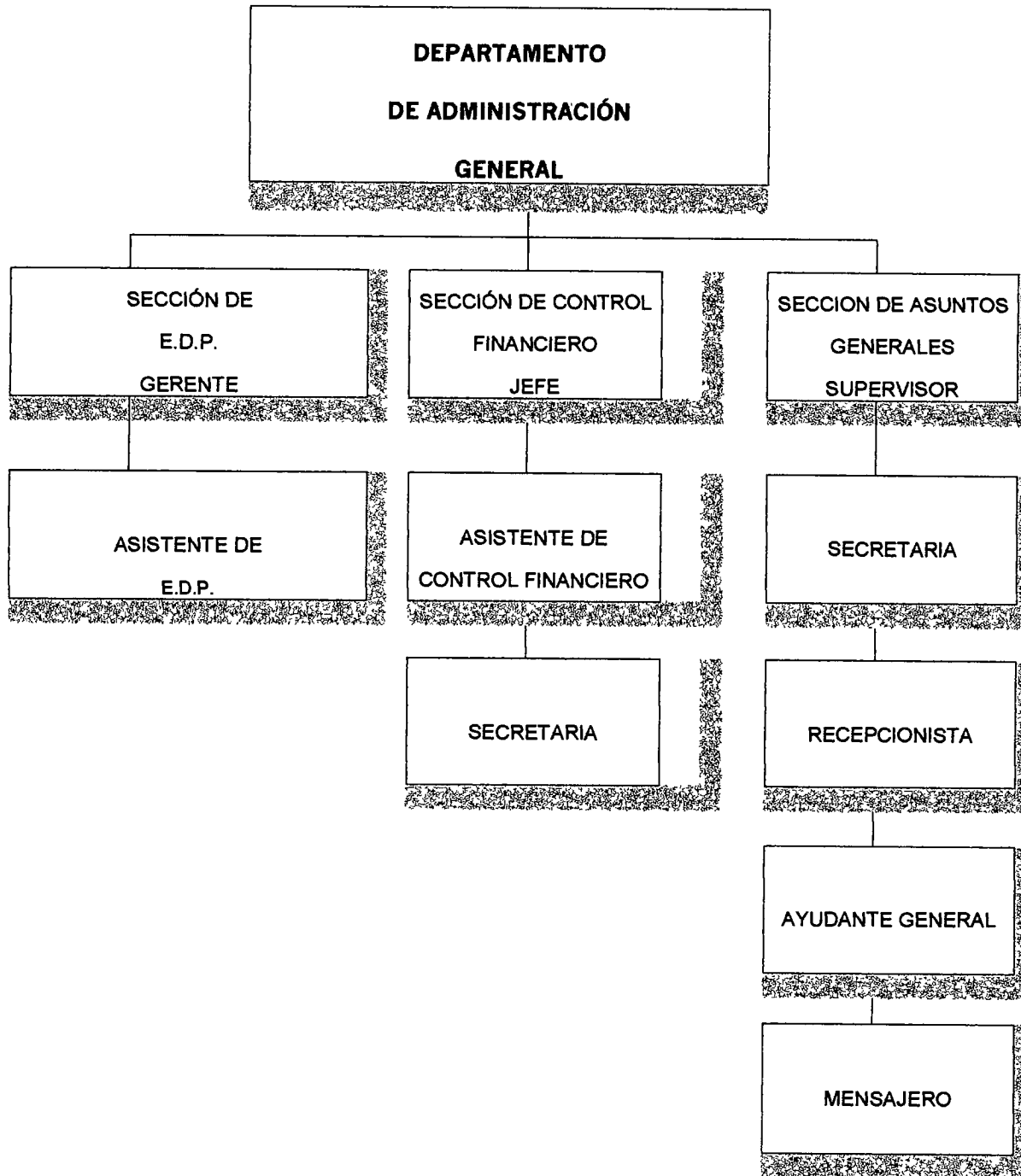
La imagen a que debe aspirar la administración de Recursos Humanos de hoy en adelante, es aquella capaz de formar al personal que comportándose de acuerdo con los principios básicos de la administración, sepa corresponder activamente a cualquier cambio aún previniéndolo y que sepa desafiar valerosamente a cualquier dificultad u obstáculo con miras a una nueva creación. Además, procurando la auto-realización que cada uno pueda demostrar al máximo su capacidad innata. Todo esto contribuirá a la formación de un equipo de personas de buen corazón sólido y capaz de tratar a la gente con deferencia, lo que habrá de coincidir no solamente con la llamada razón de vivir y razón de trabajar, sino también con el objetivo de la empresa.

2. Organigrama general y del departamento de Administración General

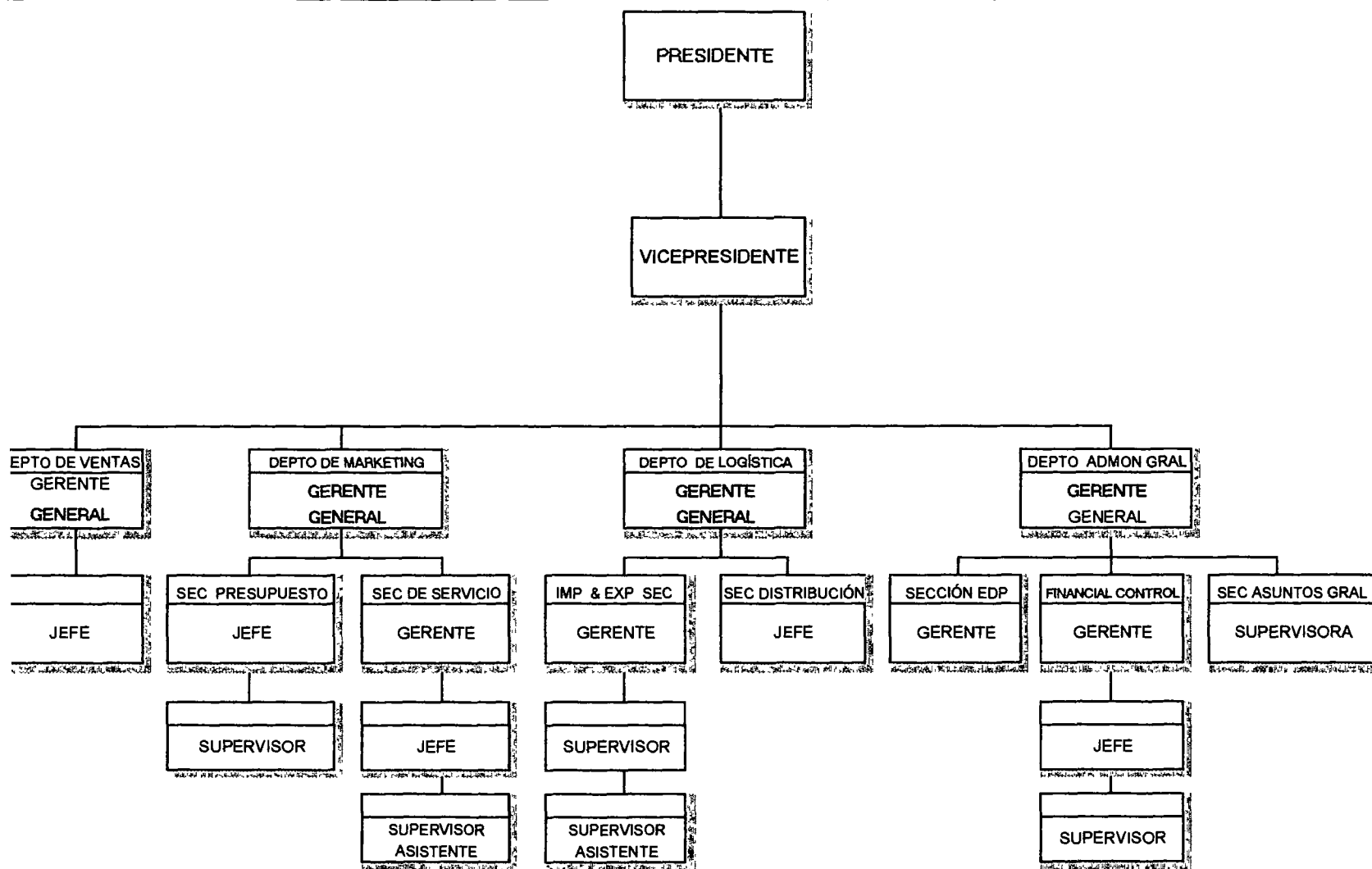
El departamento de Administración General cuenta actualmente con 10 empleados ubicados en las oficinas de Panamá, se puede observar como a continuación se muestra en el organigrama. A la vez, se muestra el organigrama general de la empresa sólo para el conocimiento. La mayoría de los empleados en la organización están clasificados dentro de las edades de 20 a 40 años, los empleados que están entre la edad de los 40 a 60 años son aquellos que ocupan cargos gerenciales dentro de los cuales también se encuentran ejecutivos extranjeros. Los empleados más antiguos dentro de la empresa son aquellos con un máximo de 12 años, ya que es el tiempo que lleva establecido esta empresa en Panamá.

Dentro de la empresa el grado de escolaridad de los empleados inicia desde el nivel técnico en bachillerato (que puede considerarse hasta un tercer año de secundaria), y dentro de este tenemos al personal que trabaja en la bodega de Colón, ocupando posiciones de estibadores, ayudantes general, también encuentran algunos empleados en el ámbito de bachillerato, luego nivel universitario, se cuentan con algunos ya con grado de maestría dentro de su especialidad.

ORGANIGRAMA



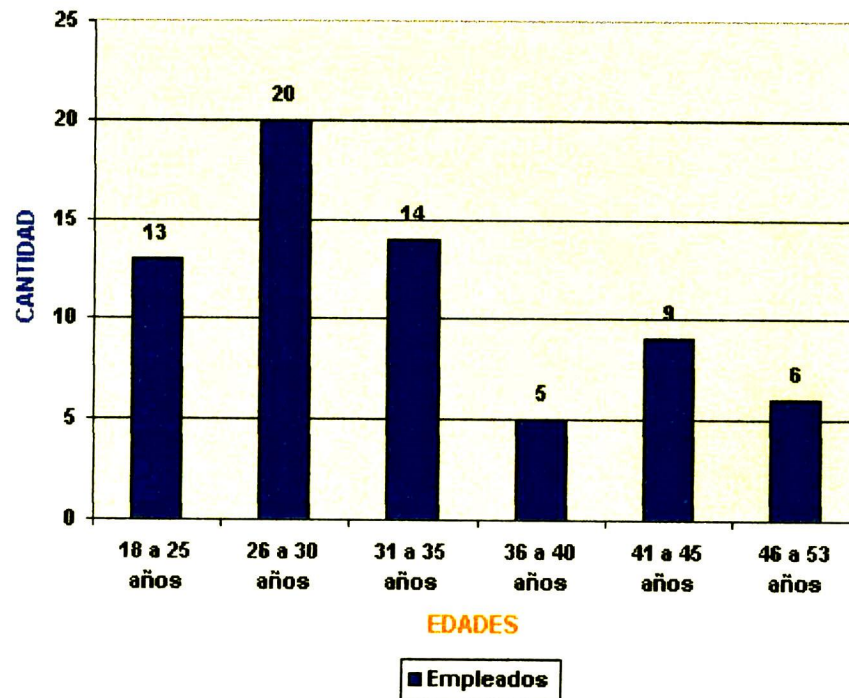
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



CUADRO ESTADISTICO DE EDADES EMPLEADOS DE LA EMPRESA

<u>EDADES</u>	<u>CANTIDAD</u>
18 a 25 años	13
26 a 30 años	20
31 a 35 años	14
36 a 40 años	5
41 a 45 años	9
46 a 53 años	6
Total de empleados	67

GRAFICA



3. Descripción de los departamentos y sus funciones

Los departamentos dentro de la organización están divididos en cinco (5) los cuales detallo a continuación:

Departamento de Ventas: éste es el que se encarga de todas las ventas de los equipos de la organización y el objetivo es lograr obtener la mayor cantidad de clientes y que los mismos adquieran los productos.

Departamento de Marketing: es el que se encarga de toda la publicidad y promoción, coordinada tanto nacional como internacional, la mayoría de la publicidad de la empresa es trabajada desde el exterior, ya que la misma debe ser aprobada por la casa matriz logrando con esto que en todos los países la imagen debe mantener un mismo patrón y el mercado local debe darle el seguimiento adecuado a lo establecido.

Departamento de Servicio: es quien coordina todo lo que son seminarios técnicos tanto internos como externos, dentro y fuera del país, y estos van dedicados a todas las compañías autorizadas a reparar los equipos de la empresa, con estos se actualiza al personal de las nuevas tecnologías implantadas. Encargados también de la compra de todas las piezas de los equipos, y mantenerlas dentro del inventario de las piezas.

Departamento de Logística: el mismo se divide en dos (2) secciones la de Importación y Exportación, que se encarga de importar los productos desde la casa matriz hasta Panamá, y luego exportarlos a los diferentes países a donde se distribuyen los mismos. Manejan los diferentes documentos de embarque que son: “Bill of Lading”, que es el conocimiento de embarque si es marítimo, “Airway Bill”, que es la guía aérea, “Packing list”, es la lista de empaque, factura comercial el cual indica que mercancía es; y la otra sección es la de Distribución que son quienes se encargan de despachar la mercancía en Zona Libre a los diferentes distribuidores de los productos. Como son términos comerciales generalmente son más conocidos y utilizados en el idioma inglés.

Departamento de Administración General: este se divide en tres (3) secciones; la primera que es la de Control Financiero, quienes son los encargados del manejo de las finanzas y contabilidad, la sección de Asuntos Generales, quien se encarga de todo el proceso administrativo como lo es el cálculo de la planilla, manejo del personal, asuntos relacionados con mantenimiento la oficina en general, y la sección de EDP (Cómputo) son quienes tienen que ver con toda la programación de los sistemas utilizados y el buen funcionamiento de los equipos de la empresa, tomando en consideración toda la nueva tecnología que salga al mercado, de manera que se mantenga a la empresa actualizada con los avances.

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

A. LA ENCUESTA

El método de recolección de información de datos que se utilizará en este trabajo de graduación es la encuesta, la cual es aplicada a toda la población de empleados del departamento de administración general de la organización.

Con el método de la encuesta se mide la actitud, desea medir el comportamiento, las actividades y tareas asignadas, la reacción del empleado ante los cambios, funciones y como se manejan ellos dentro del ambiente organizacional. La palabra actitud describe la serie de complejo de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento de una persona respecto a otra persona o a una cosa. Estas encuestas de actitud, por lo general, pueden ser aplicadas a todas las personas e implican la administración de un cuestionario diseñando especialmente para tal fin, con el cual se intenta medir las opciones de la persona con relación a diferentes aspectos relacionados con el tema de investigación. (CHRUDEN Y SHERMAN (1990)).

El propósito de esta encuesta es medir las opiniones de los empleados en los aspectos relacionados con ésta investigación.

1. Objetivos de la Encuesta

Entre los principales objetivos que se desea alcanzar con la aplicación de esta encuesta se encuentran los siguientes.

- Conocer las opiniones de los empleados con relación a las funciones que actualmente desempeñan.
- Conocer si los empleados están satisfechos con las labores asignadas y el comportamiento de sus supervisores.
- Conocer si existe un programa adecuado de desarrollo y oportunidades de crecimiento.
- Identificar los posibles problemas que se pueden presentar por el desconocimiento de las funciones y la falta de comunicación.
- Obtener un manual de descripción de puestos.

2. Variable

a) Manual de Funciones: es en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados al puesto.

b) Descripción de Puestos: es una explicación escrita de los deberes, las condiciones y responsabilidades de trabajo y otros aspectos específicos. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía.

c) Comunicación: es una forma verbal para obtener información y conocer las necesidades dentro de la organización. Es la medida por medio del cual los empleados conocen su rutina diaria y las políticas y reglas de la empresas. Permite establecer los canales entre empleados y la gerencia. La comunicación ascendente y descendente permite la comunicación clara y precisa de las funciones asignadas y la relación de estas con las metas individuales y de la organización. Una comunicación eficaz permite al supervisor reducir la incertidumbre de los empleados y ayuda a elevar la satisfacción de los empleados.

d) Oportunidad de Desarrollo: es la facilidad que existe dentro de la empresa para aumentar sus conocimientos, brindando al empleado seminarios, cursos, donde existe igualdad de derecho, apoyo de su jefe inmediato para una superación profesional. Es conocer las condiciones en que a los empleados puede motivárseles a que realice mejor su trabajo. Existirá un mayor desempeño y satisfacción.

La oportunidad de desarrollo permite adiestrar al personal para que realice su trabajo correctamente, además, mejoran las relaciones humanas, y permite un mejor desenvolvimiento laboral. Esta oportunidad se le debe brindar al empleado constantemente con los avances tecnológicos y del mercado, y las exigencias del puesto de trabajo, debido a que el país está cada vez más competitivo.

e) Planeación: es trazar o formar el plan de una obra. Establecimiento de programas con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructuración de organismos adecuados de realización.

f) Seguimiento: es observar atentamente el curso de un negocio o los movimientos de una persona o cosa. Dirigir una cosa por un camino o método adecuado, sin apartarse del intento.

La empresa debe establecer periódicamente reuniones en donde se establezca un control y seguimiento de las funciones de cada empleado verificando su desempeño y el progreso en el logro de los objetivos, de forma tal que se tomen las medidas necesarias. Si no se trazan estos planes no se puede evaluar si existen fallas para el desarrollo de los objetivos.

g) Retroalimentación: es el seguimiento que le permite conocer cómo se juzga dentro de la empresa el desempeño profesional, permite conocer al empleado si su procedimiento es el correcto. Según los autores William B. Werther, Jr. y Heith Davis del libro Administración de Personal y Recursos Humanos dice que la retroalimentación se puede suministrar mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción. Debe ser oportuna, para que sea efectiva y con el objetivo de que el empleado sea más eficiente.

h) Seguridad: cualquier método utilizado para proteger los datos almacenados en los dispositivos de almacenamiento externo contra el acceso a ellos de personas no autorizadas.

i) Organización: es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o los grupos tienen que realizar con las facultades necesarias para su ejecución de manera que los deberes creados proporcionen los mejores conductos para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

j) Salario: la legislación laboral en su artículo 140 define el salario como: la retribución que el empleador debe pagar al trabajador, con motivo de la relación de trabajo y comprende no sólo lo pagado en dinero y especie, sino también las gratificaciones, percepciones, bonificaciones, primas, comisiones, participación en las utilidades y todo ingreso que el trabajador reciba por razón del trabajo o como consecuencia de éste.

Según el Doctor Idalberto Chiavenato salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Sin duda, en nuestra sociedad organizada, la paga que recibimos a cambio de nuestro trabajo es un motivador de importancia. A pesar de que sabemos que sólo algunas necesidades del ser humano se satisfacen con el dinero, pero existen otras como el logro y la auto realización que es motivada con la conducta del individuo.

El dinero puede ser visto como un medio para satisfacer las necesidades del individuo, y resulta importante señalar que el empleado debe verlo y sentirlo de forma equitativa, de manera que él pueda dar lo mejor de sí.

La **Figura N° 1 Variables e Indicadores**, muestra la lista de los parámetros que se han considerado para la realización de ésta investigación.

3. Redacción del Formato de la Encuesta

La redacción del Formato de la Encuesta ha sido redactada tomando en consideración las variables que se aprecian en la **Figura No. 2**, en donde cada una de ellas contiene dos indicadores que se consideran para el desarrollo de la misma.

Se ha confeccionado veinte preguntas de forma ordenada utilizando las variables e indicadores.

El desarrollo de las preguntas se ha hecho de la siguiente forma:

Se observa que la numeración no va en orden, pero al redactar las preguntas se van confeccionando tomando cada indicador en forma ordenada hasta llegar a la número veinte. El encuestado no se percatará que llevan una

relación entre sí, y podrá contestar la encuesta de manera más espontánea y sin perder el seguimiento de la encuesta.

La forma en que se ha redactado y confeccionado la misma está hecha de manera que sea fácil su tabulación y conteo utilizando el método de Escala de Likert, señalado por **Hernández, Roberto, et. Al.**, 1995 en su libro **Metodología de la Investigación**, el cual consiste “en un conjunto de alternativas presentadas en forma de afirmaciones ante los cuales se pide una reacción u opinión de los sujetos a los que se les debe administrar. El sujeto elige entre cinco posibles respuestas de acuerdo a su conocimiento y opinión”.

Se ha elaborado una tabla de valorización sub-dividida en los siguientes

niveles de elección:	MM	-	Muy Malo
	M	-	Malo
	R	-	Regular
	B	-	Bueno
	MB	-	Muy Bueno

4. Formato de la Encuesta

Se evalúan los factores que influyen para el manual análisis y descripción de puestos de la organización y se presentan de la siguiente forma:

Primero se encuentra el encabezado con el nombre de la Universidad, Facultad y Programa al que se pertenece, seguidamente el título de la encuesta; luego una breve introducción donde se plantea el objetivo que se desea lograr, luego los pasos que debe seguir el empleado para completar la encuesta haciéndolo de manera honesta, sincera y con la debida seriedad; y por último se encuentra el instructivo donde se explica lo que representa cada número de la escala en la tabla de valorización y la forma como deben ser contestadas las preguntas.

La importancia de realizar una encuesta radica en el hecho en que es una herramienta que apoya ésta investigación, ya que permite conocer las opiniones de los empleados con relación a su puesto de trabajo y sirve de canal de comunicación entre los empleados y la administración.

4. Limitaciones de la Encuesta

Las limitaciones de la encuesta se presenta debido a que es un método no cien por cien seguro, debido que al aplicarla se debe tomar en consideración que el empleado puede estar en un momento dado insatisfecho con algo, y eso es reflejado al llenar el formulario. También al aplicar la encuesta la misma toma tiempo, lo cual en ocasiones el empleado no tiene toda la disponibilidad requerida para llenarla.

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Hipótesis de Trabajo

Se desea conocer con esta hipótesis el grado de conocimiento de los empleados mediante un proceso de deducción lógica, y saber el nivel de aceptación de un manual de descripción de puesto que puede tener entre los mismos y cuando se determine la influencia que tienen las variables tales como: manual de funciones, descripción de puestos, comunicación, oportunidad de desarrollo, planeación, seguimiento, retroalimentación, seguridad, organización, salario y poder recopilar la información que se necesita para este análisis, en el desarrollo del manual para el departamento de Administración General de la organización.

2. Población y Muestra

La población está representada por diez empleados del departamento de Administración General. Fueron escogidas al azar y de forma tal que las posiciones no fueran las mismas.

Una vez determinada la población se procede a determinar la muestra, la cual se calculó de la siguiente forma:

Población $N = 10$

Muestra $n = n/N * 100 = 10/20 * 100 = 100\%$

3. Recolección de Datos

En las diez entrevistas realizadas se explicó el propósito de la encuesta y se les solicitó a cada persona su colaboración y apoyo; luego se procedió a darles las instrucciones, haciéndole énfasis en que cada uno de los niveles de satisfacción o aprobación le correspondía a una calificación diferente.

4. Tabulación

Los datos generales de la encuesta han sido tabulados de manera que sea fácil cuantificar y analizar los datos obtenidos.

En la **Figura N° 3 del Cuadro: Hoja de tabulación** detalla el resultado obtenido de la encuesta. El mismo está compuesto por tres columnas principales que representan lo siguiente:

- Número de preguntas
- Puntajes
- Puntajes Totales

El número de preguntas corresponde a la citada en la encuesta.

Los Puntajes están subdividido en MM-M, R, B-MB, N/C.

Los Puntajes Totales esta subdividida en cuatro de igual forma que la anterior, pero en la que se detalla el total de cada nivel de calificación.

C. ANALISIS DE LAS VARIABLES

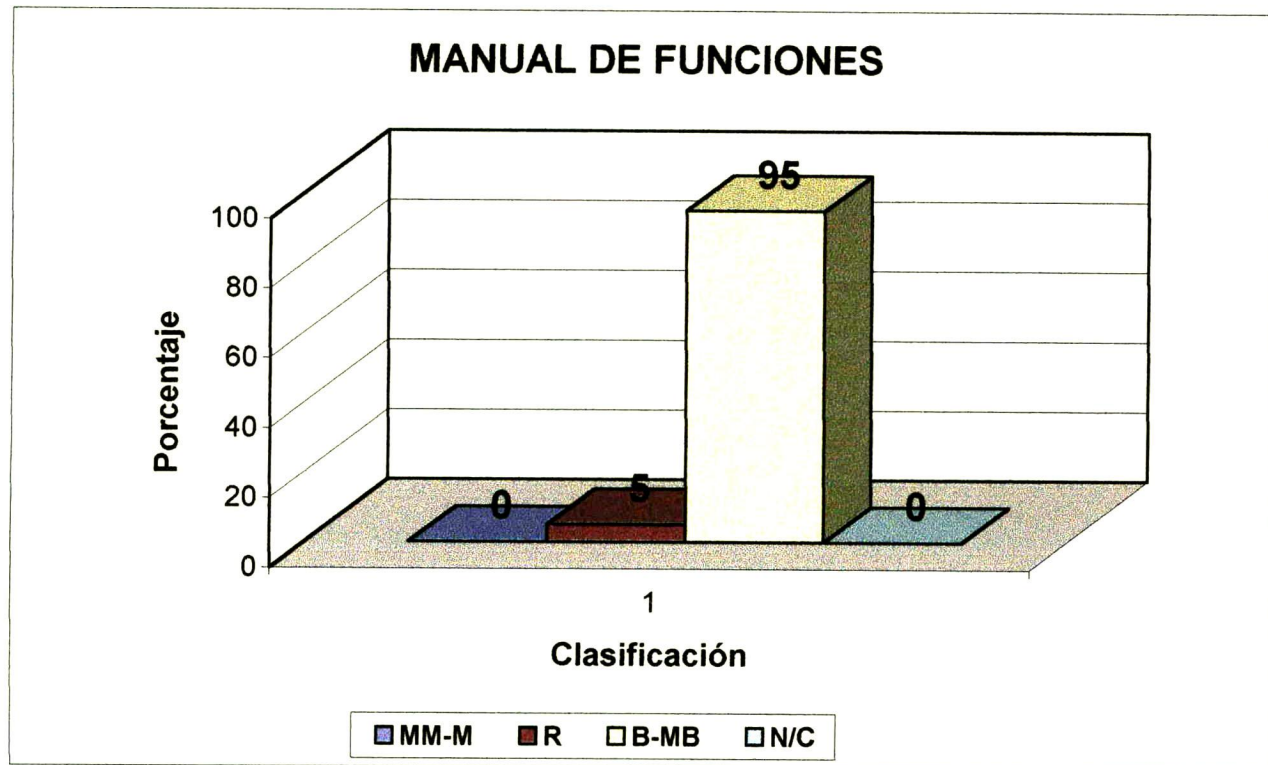
1. Concentración de Resultados

En la **Figura N° 4 del Cuadro: Concentración de Resultados**, muestra los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la organización. La clasificación de las categorías asignadas a las respuestas se dividió en: Muy Malo-Malo, Regular, Bueno-Muy Bueno, N/C (No Contestó).

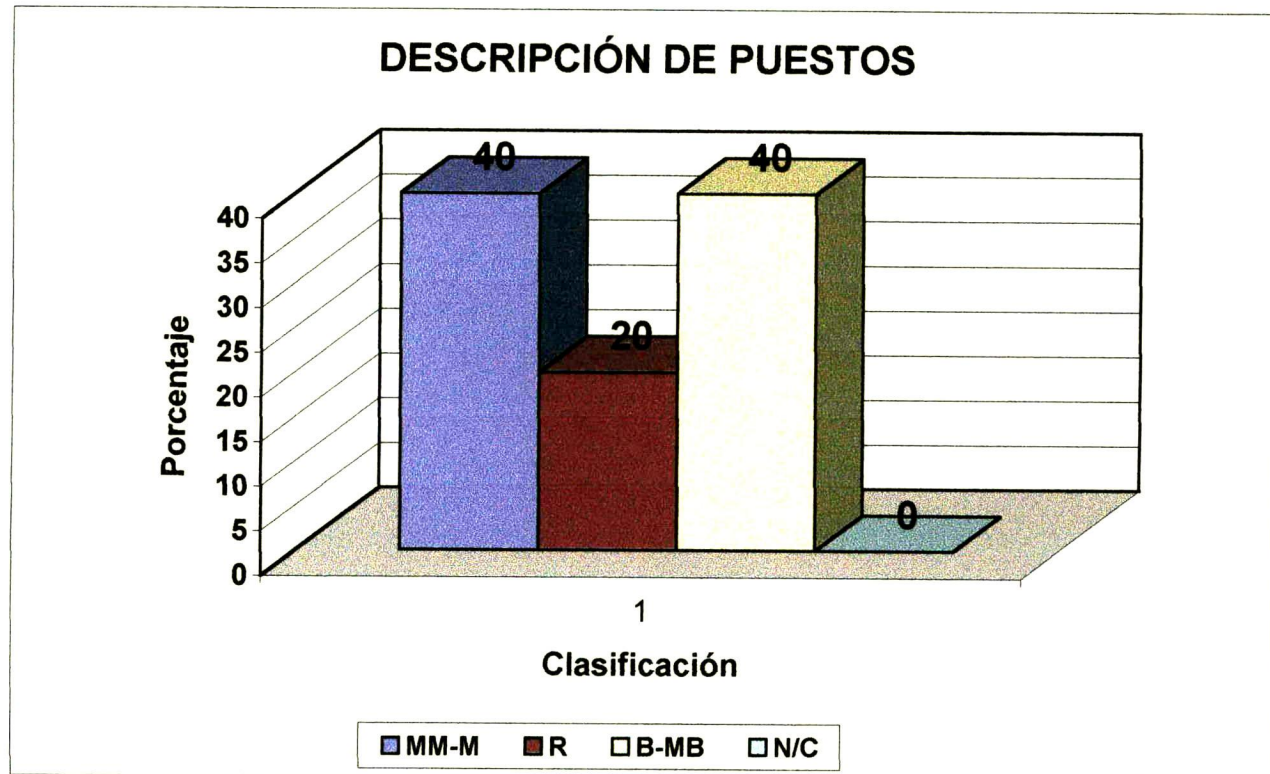
En el **Anexo** se recopilan los formularios de la encuesta con sus respectivas marcaciones realizadas por cada uno de los empleados entrevistados.

2. Resultados por Variables

Los resultados fueron obtenidos de la **Figura N° 3 del Cuadro: Hoja de Tabulación** y los gráficos a continuación corresponden a las variables seleccionadas en esta investigación.

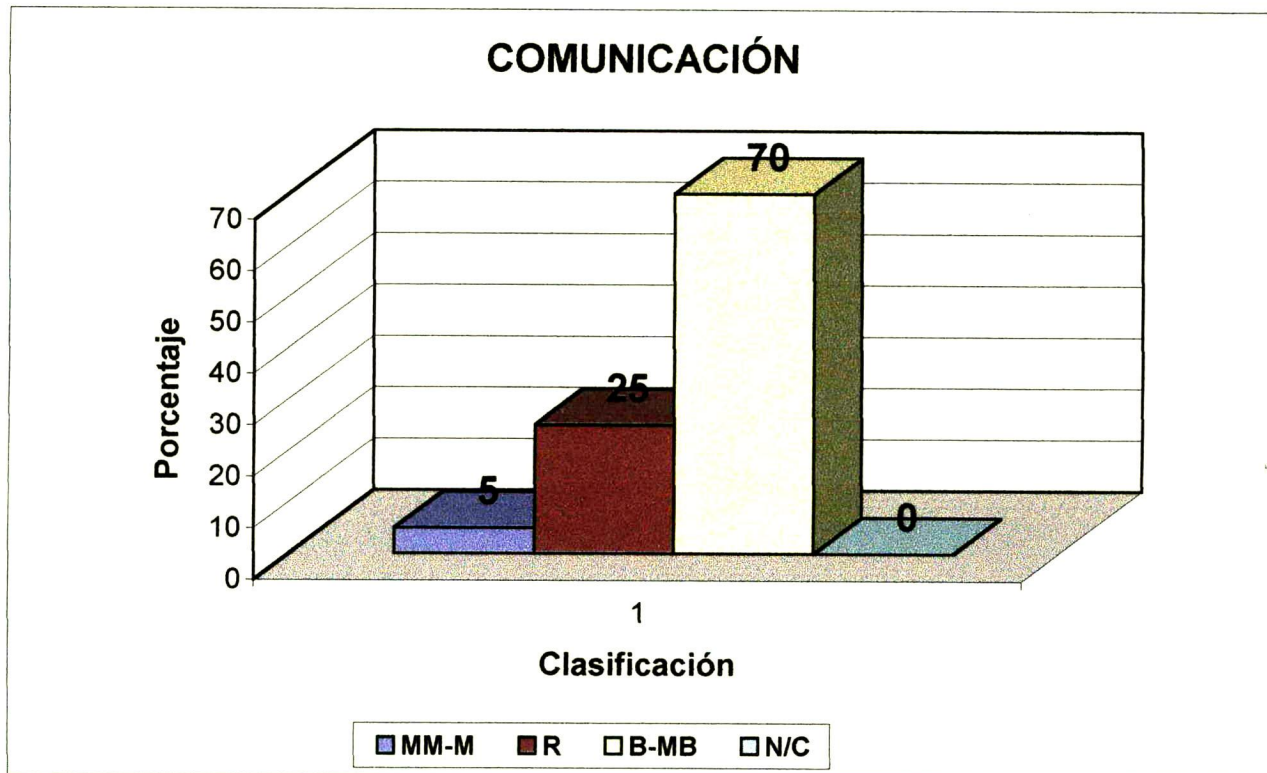
FIGURA N° 5**N° 1 MANUAL DE FUNCIONES**

La figura N° 1 recoge la gráfica que representa la variable manual de funciones, en donde se puede apreciar claramente que el noventa y cinco por ciento (95%), de los empleados indican que es bueno o muy bueno contar con un manual de funciones específico para cada posición. Sin embargo el cinco por ciento (5%) considera que el manual de funciones no es esencial para un buen desempeño.

FIGURA N° 6**N° 2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

De la figura N° 6, que recoge la gráfica de la variable descripción de puestos existe una opinión del cuarenta por ciento (40%) indica que no hay especificaciones claras de los puestos de trabajo, el veinte por ciento (20%) considera que es regular, y el cuarenta por ciento (40%) restante se sienten conforme con lo que existe actualmente.

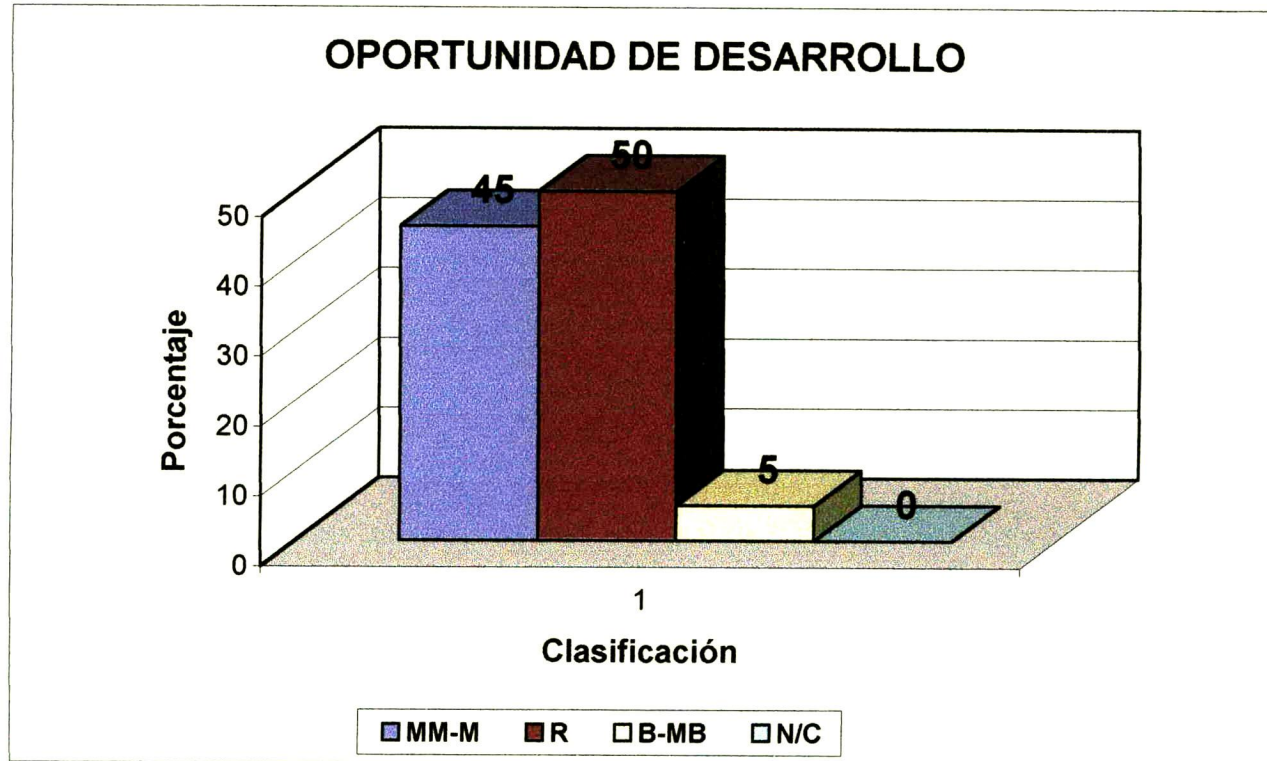
FIGURA N° 7



N° 3 COMUNICACIÓN

La figura N° 7, que recoge la gráfica de la variable comunicación, se puede interpretar por la gran mayoría de las respuestas obtenidas, que un setenta por ciento (70%) de los empleados de la empresa sienten que existe una buena y muy buena comunicación dentro de la empresa. Se observa igualmente que el veinticinco por ciento (25%) de los empleados consideran que es regular y sólo el cinco por ciento (5%) restante opinan que es de mala a muy mala la comunicación interna.

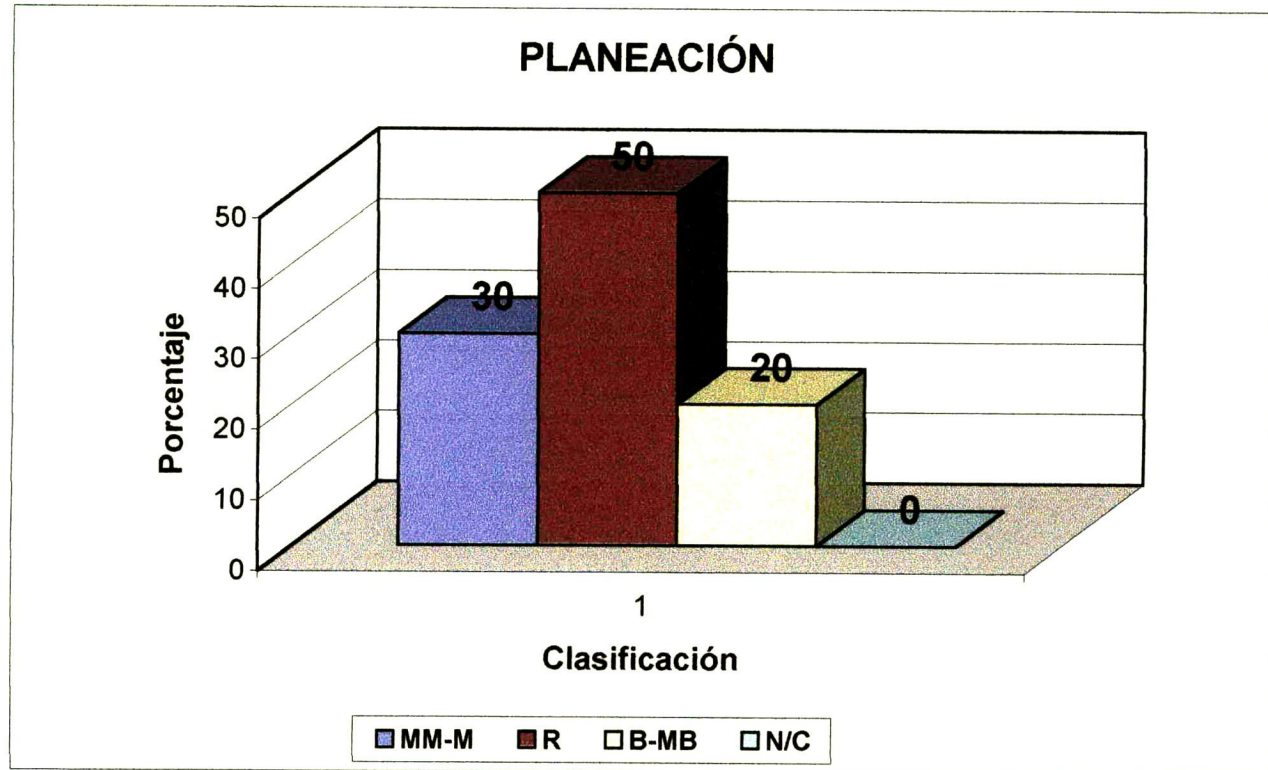
FIGURA N° 8



N° 4 OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

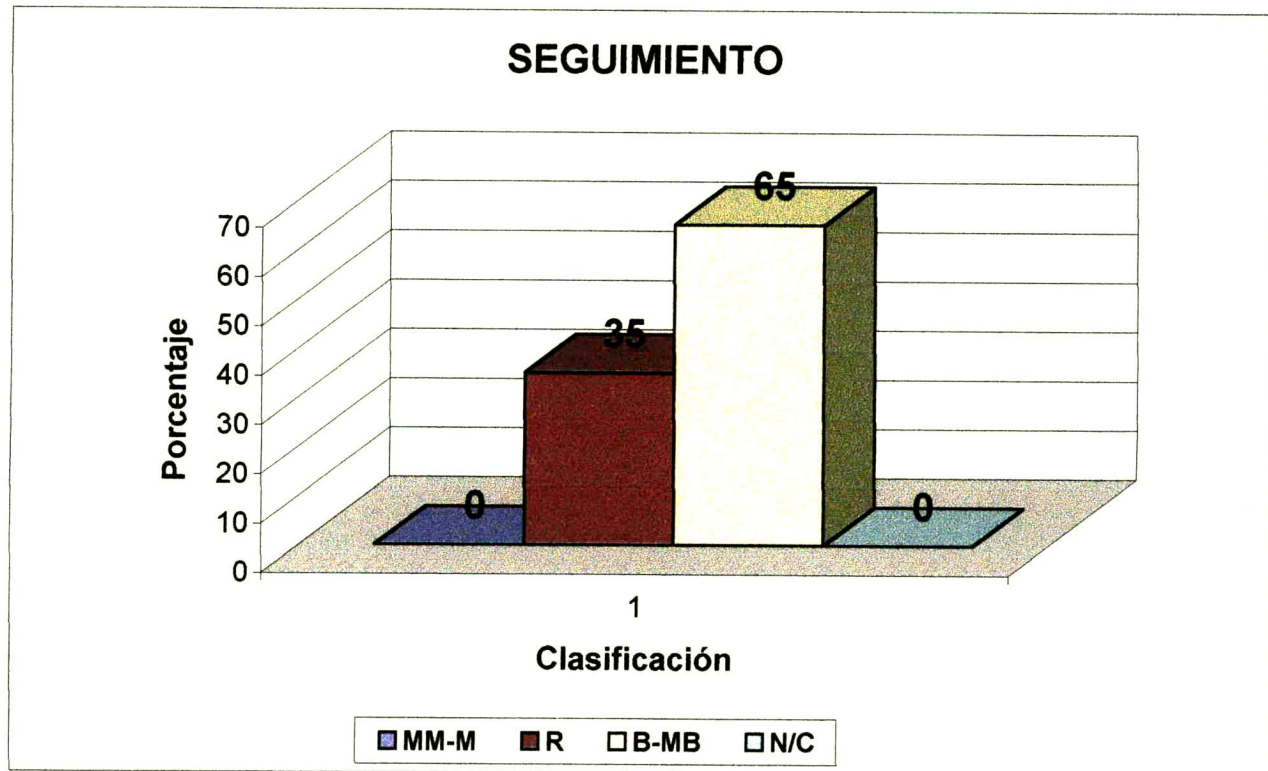
En la figura N° 8, que recoge la gráfica de la variable oportunidad de desarrollo, se puede interpretar que el cuarenta y cinco por ciento (45%) de los empleados opinan que son muy mala las oportunidades que se ofrecen dentro de la organización, el cincuenta por ciento (50%) considera que es regular, y la minoría, es decir el cinco por ciento (5%) del personal es conforme con las oportunidades de desarrollo considerando que son de buenas a muy buenas.

FIGURA N° 9



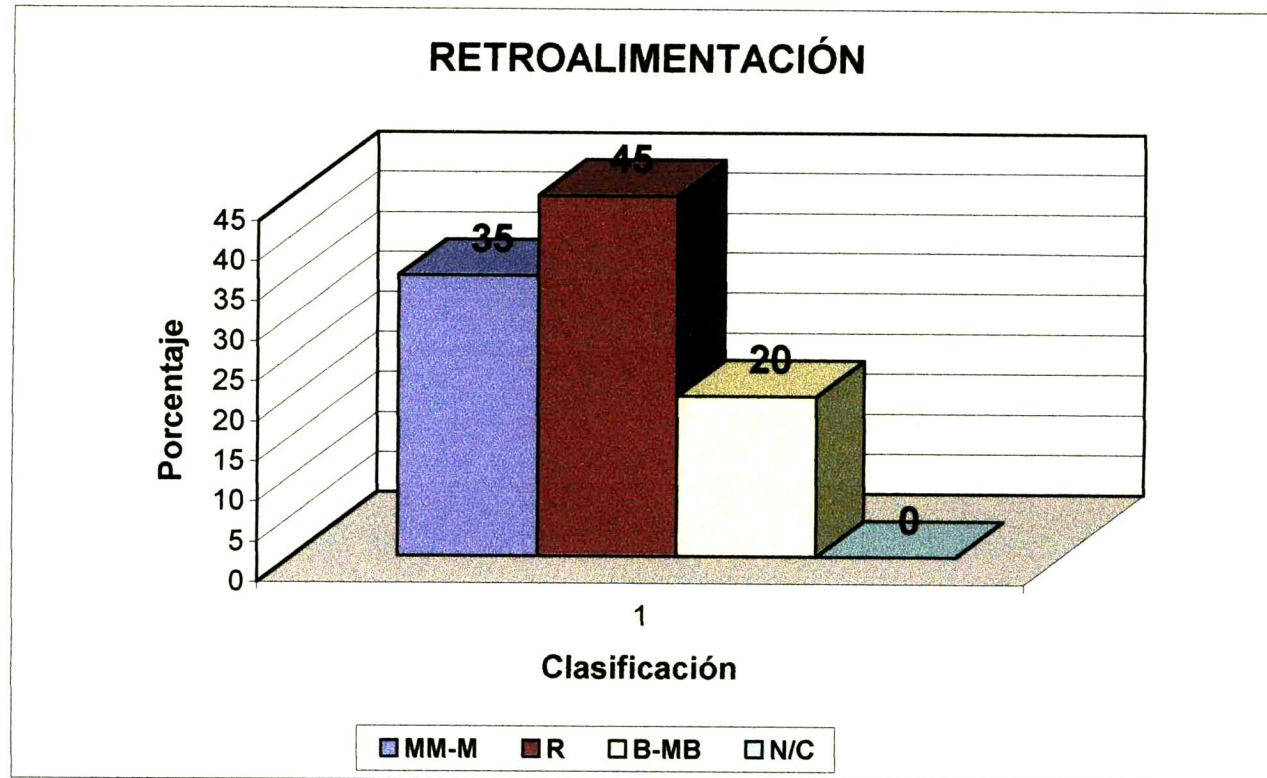
N° 5 PLANEACIÓN

En la figura N° 9, que recoge la variable planeación dentro de la gráfica nos demuestra, que el treinta por ciento (30%) de los empleados opinan que es de mala a muy mala el método de planeación utilizado lo que no les permite cumplir en el tiempo establecido, el cincuenta por ciento (50%) considera que es regular, y sólo el veinte por ciento (20%) opina que de bueno a muy bueno el proceso de planeación dentro de la compañía.

FIGURA N° 10**N° 6 SEGUIMIENTO**

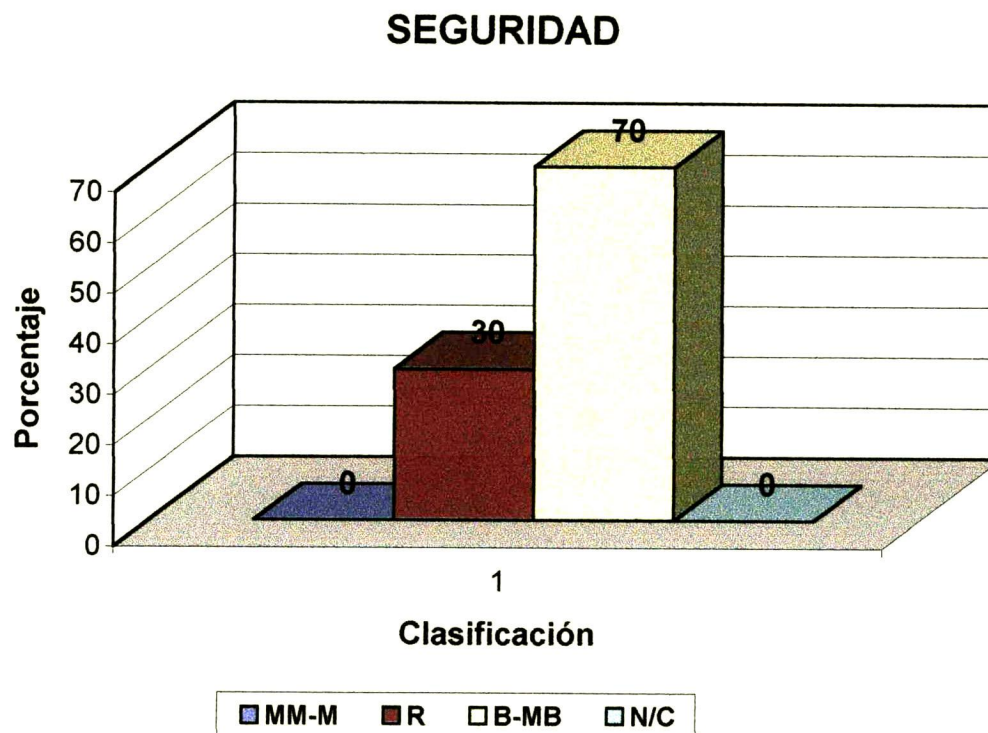
En la figura N° 10, que recoge la gráfica de la variable seguimiento, existe una opinión bastante clara de los empleados, considerando que el sesenta y cinco por ciento (65%) piensan que el seguimiento a la funciones es de bueno a muy bueno, logrando los objetivos que se desean, sin embargo el treinta y cinco por ciento (35%) consideran que las medidas utilizadas son regulares.

FIGURA N° 11



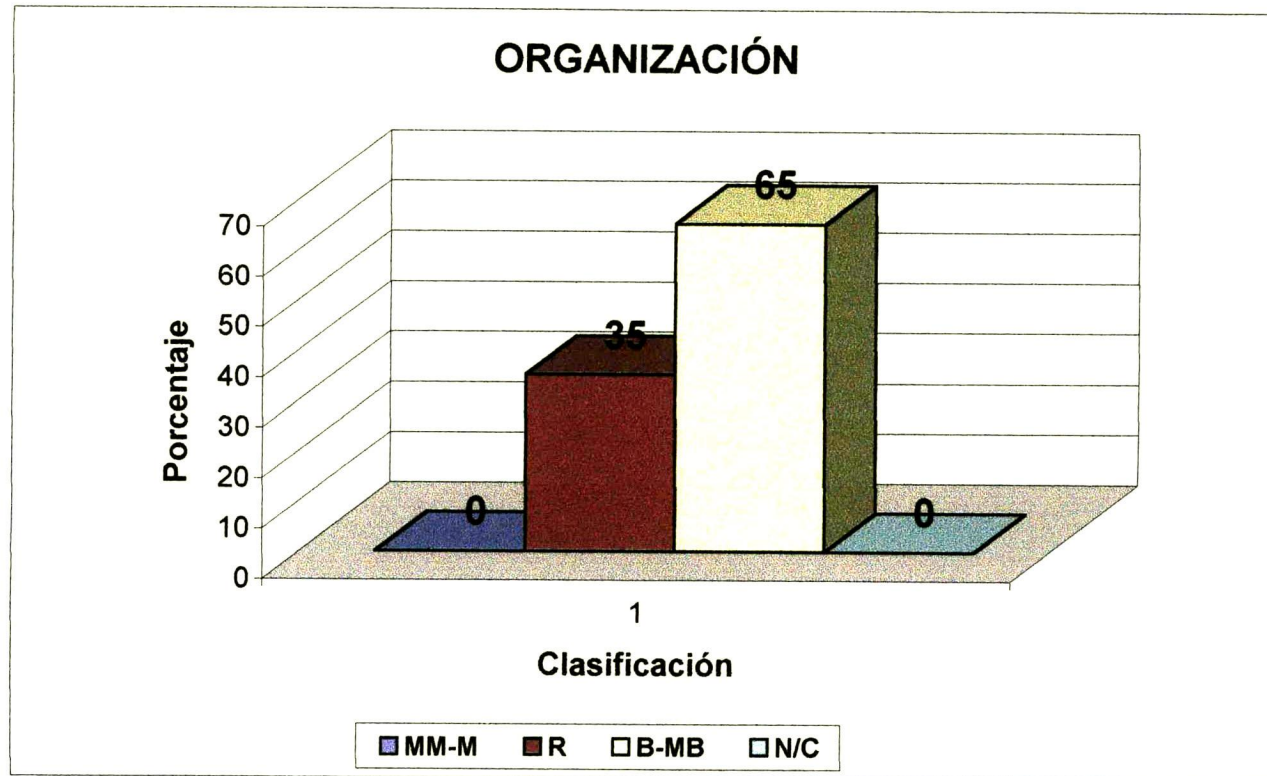
N° 7 RETROALIMENTACIÓN

En la gráfica de la variable retroalimentación, mostrada en la figura N° 11, podemos apreciar que el treinta y cinco (35%) de los empleados opinan que la retroalimentación a las asignaciones es de mala a muy mala, las otras opiniones están entre el rango del cuarenta y cinco por ciento (45%) considerando que es regular y sólo el veinte por ciento (20%) piensan que es de buena a muy buena.

FIGURA N° 12**N° 8 SEGURIDAD**

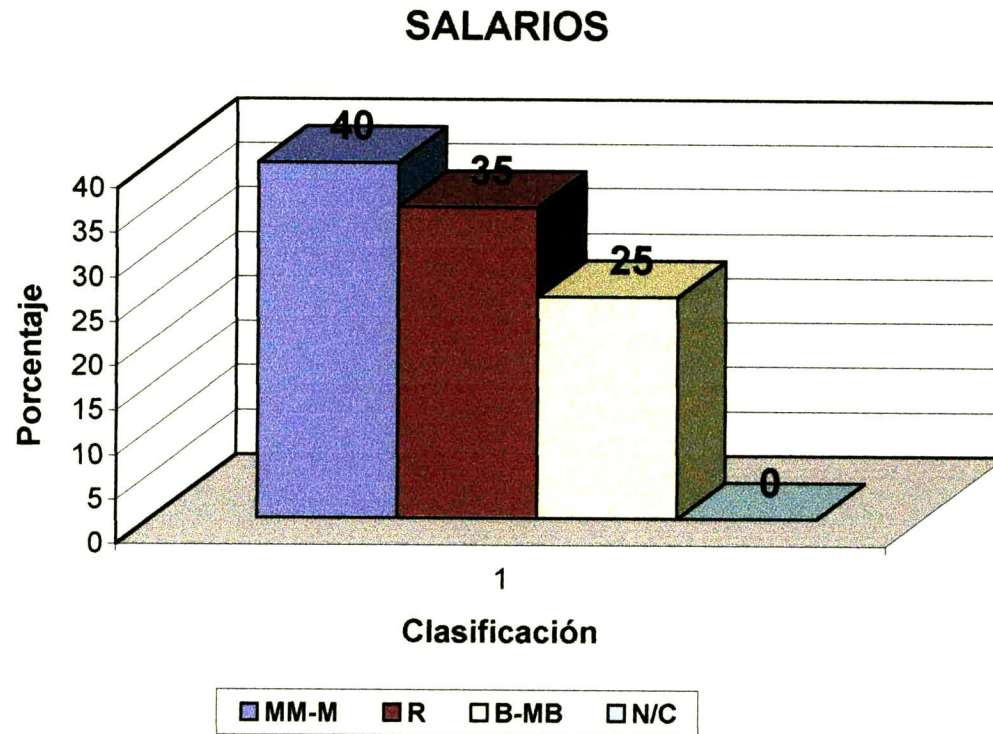
En la figura N° 12, que refleja la variable seguridad dentro de la gráfica, nos demuestra que la mayoría de los empleados opinan que existe una seguridad catalogándola de buena a muy buena, siendo estos el setenta por ciento (70%) del personal, y el resto de los empleados siendo estos el treinta por ciento (30%), que piensan que la seguridad es regular.

FIGURA N° 13



N° 9 ORGANIZACIÓN

La figura N° 13, observada en la gráfica de la variable organización, se puede interpretar que el sesenta y cinco por ciento (65%) del personal, siente que existe una organización de buena a muy buena dentro de la empresa, lo cual lo indica el porcentaje resultado de la encuesta, pero sin embargo el treinta y cinco por ciento (35%) son de la opinión que la organización es regular.

FIGURA N° 14**N° 10 SALARIO**

La opinión de los encuestados mostrada en la figura N° 14, de la gráfica sobre la variable salario, indica que el cuarenta por ciento (40%) opina que son de malos a muy malos lo que se le remunera a los empleados por las posiciones desempeñadas, el treinta y cinco por ciento (35%) piensa que los niveles de pagos son regulares, y el resto del personal que viene a ser el veinticinco por ciento (25%) están conforme con los salarios que reciben, considerándolos de buenos a muy buenos.

CAPÍTULO CUARTO

**PROPUESTA: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
GENERAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE
EQUIPOS ELECTRÓNICOS.**

A. IMPORTANCIA

En términos generales, se puede observar que la mayoría de las empresas carecen de manuales, lo que dificulta el mejor desempeño dentro de la organización, lo que trae como consecuencia en el inicio la poca comprensión y la aplicación de las funciones de cada puesto dentro de la organización, para que estas se realicen en el tiempo adecuado por el desconocimiento de las mismas.

Al implementar ciertos manuales, política, técnicas de desempeño sería utilizados por el personal indicado para cada posición y le daría ventaja a la organización para lograr sus objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

La creación de un manual de descripción de puesto facilita la asignación de responsabilidades y deberes que se desea que se cumplan por los empleados. Un manual de descripción de puestos estimula a la organización de las actividades y ayuda a asignar responsabilidades específicas. Facilita la toma de decisiones en función con los objetivos y metas de la empresa.

El Manual de Descripción y Análisis de Puestos es un instrumento básico en el proceso de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del personal, incluye las responsabilidades, funciones generales de cada posición, los requisitos indispensables, como educación, conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas requeridas para el desempeño efectivo de las metas de la organización.

B. INSTRUCCIONES PARA EL MANEJO DEL MANUAL

Para el buen uso del manual se debe primeramente determinar que se tiene a la persona indicada en el puesto correcto, y después que es asignado se debe hacer un programa de inducción para que conozca las generalidades de la organización y los objetivos que se desean lograr con la contratación del nuevo personal.

Cada empleado debe tener como herramienta principal una descripción de su puesto y las funciones y responsabilidades que le competen.

C. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es confeccionado de acuerdo a toda la información obtenida y que fue proporcionada por los empleados que laboran en el departamento de administración general.

Este manual fue creado con la finalidad de ayudar a los empleados a un mejor conocimiento de sus funciones y a los empleadores a obtener un mayor rendimiento de su personal presente y futuro, de manera que se pueda conseguir resultados eficaces, eficientes y un excelente manejo y distribución del tiempo.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto : Recepcionista

Unidad Organizacional : Sección de Asuntos Generales
 Departamento de Administración General

Relaciones de Dependencia : Gerente General
 Departamento de Administración General

Síntesis del Puesto:

Encargada de Atender al Público en general

Deberes y Responsabilidades

- Atender cortésmente a toda persona que llame o se presente a la oficina, suministrándole la información deseada y transmitir la llamada a la persona con quien desea hablar.
- Manejar la central Telefónica
- Tomar mensaje y comunicárselo a la persona vía correo interno, o correo electrónico, si por alguna razón no se encuentra en su puesto.
- Realizar llamadas locales e internacionales de acuerdo a solicitudes.
- Llevar un control de las calcomanías de estacionamiento que son entregadas a los visitantes, (Fecha, hora, nombre a quien visitó y la firma).
- Hacer cartas y algún otro documento solicitado por su supervisor.

- Verificar los escritorios que queden cerrados al finalizar el día, igualmente luces y puerta principal, y colocar la función nocturna de manera que suenen los teléfonos en toda la oficina, después de las 5:00 p.m.

Relaciones Recíprocas:

- Llamar a los proveedores para que pasen a retirar los cheques y llevar un control con nombre y fecha de a quien le fue entregado. Darle seguimiento al mismo llamando una o dos veces por semana por los que no hayan pasado a retirar.
- Coordinar el envío de DHL a los diferentes países llenando el formulario respectivo y controlar que no se dupliquen los envíos a los diferentes países, el mismo día.
- Archivar documentos relacionados a sus tareas, (ej.: comprobantes de DHL, etc.)

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE RECEPCIONISTA

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones Básicas. Graduada de Secundaria, buena comunicación y excelentes relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 1 (un) año de experiencia en posiciones de recepción y atención al cliente.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones generales en la posición en cuanto al manejo de centrales telefónicas.

Iniciativa Necesaria. Se requiere la confección de registros para el control de documentos o cheques que reciba o entregue.

Aptitudes necesarias. Habilidad para atender una llamada correctamente y darle respuesta a la persona cuando en el momento la persona no se encuentre.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo físico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad Visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición en ocasiones requiere el uso de computadora y máquinas de escribir.

Destreza o Habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de Personal. No se requiere.

Material, herramientas y equipo. Se requiere solamente mantener en buen estado el equipo que maneja (Computadora, central telefónica, máquina de escribir, otros).

Dinero, títulos y documentos. Responsable por los cheques que se le entregan para el pago de los proveedores, quienes pasarán a retirarlos.

Información Confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de información de salarios (Planilla pre-elaborada de la CSS), ya que es ella la persona que la recibe.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implementos necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadora, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Secretaria
Unidad Organizacional	:	Sección de Asuntos Generales Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO

Confeccionar documentos, cartas y lo relacionado con las funciones secretariales asignadas por su supervisor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Confeccionar todo tipo de trabajo secretarial, cartas, memorándum, notas de transferencias, y otros; a solicitud de su Supervisor, Jefe o Gerente.
- Atender llamadas del Presidente cuando el mismo no se encuentre, tomar y transmitir el mensaje.
- Elaborar diferentes formularios para el mejor desarrollo de sus funciones.
- Confeccionar notas de transferencias y pasarlas para su aprobación de las facturas recibidas.
- Recibir y atender a visitantes cuando acuden a ofrecer algún servicio general y brindar información que pueda ser de utilidad para la empresa.

- Llevar el control de los útiles e oficina.
- Capturar los reportes de tiempo de los empleados eventuales, verificar sobretiempo de acuerdo a hojas de empleados.
- Procesar los cheques de planilla (empleados de Colón), enviar información vía módem al Chase para el pago de los empleados que reciben transferencias una vez aprobado por el Gerente General y confeccionar carta para pago de los empleados japoneses.
- Procesar el pago a los proveedores de acuerdo a los descuentos efectuados a los empleados.
- Realizar pedidos de útiles de oficina, artículos de cafetería antes de que se terminen.
- Tramitar y acompañar a los ejecutivos japoneses en sus trámites de documentos legales; función ésta que se hace en conjunto con la firma de abogados.
- Archivar comprobantes de pago de los empleados y cualquier otro documento que pertenezca a la sección.
- Coordinar con la compañía de imprenta todo lo relacionado con la papelería de la empresa.

RELACIONES RECÍPROCAS

- Recibir los fax diariamente, sacarles dos copias, entregarle un juego completo al Presidente, y la otra se le da al destinatario, el original se archiva y se mantiene en la sección.

- Verificar antes de retirarse que el papel de la impresora, fotocopidora y máquina de fax tengan suficiente.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE SECRETARIA

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones básicas. Conocimiento en el área de administración o secretariado, relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 2 (dos) años de experiencia en posiciones secretariales; redacción de documentos, manejo de archivos, uso de diversos programas de computadora.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones generales en la posición en cuanto a los procesos administrativos y de oficina en general.

Iniciativa necesaria. Se requiere la confección de reportes, cuadros, que contengan información que sirva de apoyo para el buen desempeño de su trabajo.

Aptitudes necesarias. Habilidad para la toma de decisiones, disposición para trabajar bajo presión y en períodos cortos de tiempo.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo físico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición maneja número y diferentes cálculos; e igualmente información escrita que se le debe dar una buena interpretación.

Destreza o Habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de Personal. No se requiere.

Material, herramientas y equipo. Se requiere llevar un control de útiles de oficina, mantener el equipo de la sección en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Manejo de documentos confidenciales de ejecutivos extranjeros y del personal.

Información confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de información de salarios y datos de todo el personal.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesario para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadoras, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Mensajero
Unidad Organizacional	:	Sección de Asuntos Generales Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO:

Responsable de la mensajería en general de la empresa.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar y llevar correspondencia externa diariamente a los lugares asignados.
- Velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado.
- Solicitar a la secretaria de la sección citas para mantenimiento del vehículo asignado de acuerdo al kilometraje.
- Llevar los vehículos de los ejecutivos japoneses a los talleres correspondientes de acuerdo a las previas citas hechas por la sección de asuntos generales.
- Acompañar a los ejecutivos japoneses en conjunto con la secretaria de la sección a tramitar sus documentos legales (licencia, visas, permisos de trabajo, etc.)
- Llevar un control de las diligencias diarias y tanto en la mañana como en la tarde y al final del día entregárselo a la supervisora de la sección para su firma.

- Llevar un registro diario del kilometraje del auto por diligencia.
- Solicitar con el formulario correspondiente a la supervisora de la sección fondos necesarios para compras que se realicen de la compañía.
- Entregar formularios de Caja Menuda debidamente llenos con las facturas correspondientes, para realizar el debido arqueo de los fondos que le fueron entregados.

RELACIONES RECIPROCAS

- En general todas las funciones asignadas tienen importancia y llevan relación con los diferentes grupos o integrantes de la empresa.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE MENSAJERO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones básicas. Conocimiento de vehículos, tener licencia de conducir y récord policivo.

Experiencia básica anterior. Mínimo un (1) año de experiencia en trabajos de mensajería, manejo de documentos.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones generales de la posición, coordinando por área y en orden de importancia la mensajería externa.

Iniciativa necesaria. Se requiere llevar un control de actividades realizadas o correspondencias entregadas durante el día.

Aptitudes necesarias. Rapidez, eficiencia y responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo físico necesario. Tener buenas condiciones físicas y mentales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual por el manejo diario del vehículo y mantener buenos reflejos.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión del Personal. No se requiere

Material, herramientas y equipo. Se requiere mantener en buenas condiciones el vehículo que utiliza y darle el mantenimiento correspondiente.

Dinero, títulos y documentos. Responsable de reportar a la persona encargada por el dinero recibido para diligencias diarias, y por los cheques solicitados para cambiar en efectivo.

Información confidencial. Mantener confidencialidad en el manejo de información.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipo necesario, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Bastante. El trabajo implica riesgo diario ya que el mismo se realiza en la calle.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Ayudante de Limpieza y Mensajería Interna
Unidad Organizacional	:	Sección de Asuntos Generales Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO:

Encargada del aseo general de la oficina y la distribución de correspondencia interna.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- Limpiar el escritorio del Presidente, de los Gerentes y de los Ejecutivos de la empresa.
- Ordenar la cafetería, hacer té, café temprano en la mañana
- Limpiar los salones de conferencias
- Atender a los visitantes que llegan a la compañía sirviéndoles refrescos, café o té.
- Preparar un listado de los artículos de limpieza y de cafetería, cuando los mismos estén por agotarse y solicitarlos a la sección de asuntos generales para que procedan a realizar el pedido.
- Limpiar todos los vidrios (puertas, ventanas), por lo menos dos veces por semana.
- Limpiar la puerta de la entrada principal diariamente todas las tardes.

- Limpiar la cafetería en general antes de retirarse (barrer, trapear, fregar, otros).
- Coordinar sus funciones de acuerdo al programa diario de limpieza entregado.

RELACIONES RECIPROCAS

- Repartir correspondencia interna que traiga el mensajero o que se reciba en la empresa e igualmente los fax que llegan, distribuirlos a los respectivos departamentos.
- Despachar a los diferentes departamentos los útiles de oficina cuando presenten la requisición de útiles.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE AYUDANTE DE LIMPIEZA / MENSAJERÍA INTERNA

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones básicas. Conocimiento y buen uso de artículos de limpieza.

Experiencia básica anterior. Mínima sólo se requiere tener buenos hábitos de higiene y salud, trabajar con eficiencia y rapidez.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones generales de la posición en cuanto a la limpieza y coordinación para el manejo de la mensajería interna.

Iniciativa necesaria. Se requiere llevar un programa de limpieza en cierto orden de manera que cubra todas las áreas requeridas en un mismo día.

Aptitudes necesarias. Rapidez en el desempeño de sus funciones.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario. Tener buenas condiciones físicas y mentales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición necesita observar con detalle cada lugar que asea, igualmente al repartir correctamente los documentos al personal interno.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de Personal. No se requiere.

Material, herramientas y equipo. Se requiere llevar un control artículos de cafetería, limpieza y mantener el equipo utilizado en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Responsable de entregar correctamente la correspondencia a la persona indicada.

Información confidencial. Mantener confidencial en el manejo de información.

CODICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos necesarios, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos. Solamente mantener cierta precaución con el uso de los artículos de limpieza ya que son tóxicos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Supervisora
Unidad Organizacional	:	Sección de Asuntos Generales Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO

Coordinar todas las funciones administrativas y de personal dentro de la organización y específicamente de la sección de asuntos generales.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Verificar el proceso de planilla de acuerdo a los reportes que lista el sistema y todo lo que esto implique hasta el proceso final.
- Coordinar el pago de la planilla en las fechas correspondientes.
- Realizar el cálculo de prestaciones laborales y revisarla comparándola con la información que proporciona el sistema de planillas.
- Confeccionar mensualmente la planilla pre-elaborada de la Caja de Seguro Social.
- Verificar que todos los documentos legales de los ejecutivos extranjeros estén en debido orden.

- Recibir curriculum vitae y clasificarlos de acuerdo a sus conocimientos y especialidades.
- Resolver problemas e inquietudes presentadas por los empleados. (Planilla, asuntos personales, asuntos de trabajo, otros).
- Coordinar las funciones administrativas con el personal bajo mi supervisión, como son el pago de cuentas fijas, luz, teléfono, CSS, American Express, otros.)
- Realizar todo tipo de reservaciones tanto en hoteles, como de viajes de los ejecutivos de la empresa.
- Coordinar con los abogados el trámite de documentos legales de los ejecutivos extranjeros (visas, permisos de trabajo, licencias, paz y salvos, otros).
- Obtener un cuadro actualizado con las fechas de vencimiento de cada uno de los documentos legales de los ejecutivos, de manera que se le pueda dar el seguimiento correspondiente.
- Confeccionar cartas y documentos solicitados por la gerencia general.
- Coordinar las actividades sociales dentro de la empresa
- Revisar las tareas realizadas asignadas al personal bajo mi supervisión.
- Confeccionar diferentes reportes y controles de ausencias, tardanzas, sobretiempo y otros.
- Manejar y controlar los fondos de caja menuda (\$800.00)

RELACIONES RECIPROCAS

- Preparar un control de gastos de viaje y entretenimiento por departamento de acuerdo a cuadro de presupuesto entregado por el Presidente, y a su vez, cada trimestre entregarle un reporte al presidente con el gasto real de cada rubro.
- Coordinar con el personal encargado, que haya en existencia suficiente materia de uso general tanto para los equipos dentro de la empresa (fax, fotocopadoras, impresoras, otros), como para el personal en general.
- Verificar que la persona encargada de limpieza cumpla con las funciones asignadas.
- Preparar notas de transferencia de acuerdo a facturas, gastos realizados y entregársela al Gerente General del departamento para su aprobación.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE SUPERVISORA

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones Básicas. Conocimiento en el área de administración, manejo de personal, relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 5 años de experiencia en posiciones administrativas, en el proceso de planilla incluyendo conocimientos en todos los cálculos de prestaciones laborales y manejo de personal.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones básicas en la posición con relación a los procesos administrativos generales.

Iniciativa Necesaria. Se requiere la confección de reportes que contengan información que sirva de apoyo a la gerencia general sobre el desempeño del personal.

Aptitudes necesarias. Habilidad para la toma de decisiones, disposición para trabajar bajo presión y en períodos cortos de tiempo.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo fisico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición maneja números y diferentes cálculos; e igualmente información escrita que se le debe dar una buena interpretación.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de personal. Coordinar las funciones de asistentes de la sección, persona de limpieza, recepcionista y mensajero.

Material, herramientas y equipo. Se requiere llevar un control de útiles de oficina, mantener el equipo de la sección en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Responsable por el pago de planilla, manejo de los fondos de caja menuda y documentos confidenciales de todo el personal.

Información Confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de información de salarios y datos generales del personal.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadoras, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Secretaria
Unidad Organizacional	:	Sección de Control Financiero Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO

Responsable por la confección, registro de cheques, depósitos e informes bancarios.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Preparar informes del movimiento bancario
- Confeccionar las volantes de depósitos para enviar al banco
- Preparar documentos para transferencias.
- Enviar facturas pagadas por los clientes y estados de cuenta a los clientes de Zona Libre y Re-exportar.
- Confeccionar cartas, documentos y formularios contables (declaración de renta, certificaciones).
- Ayudar en la preparación de negociación bancaria con cartas de créditos
- Recibir y revisar las órdenes de pago.
- Confeccionar cheques

- Archivar documentos
- Actualizar y analizar los registros bancarios.

RELACIONES RECIPROCAS:

- Registrar diariamente en los libros de banco (son varias cuentas) las entradas y salidas de cheques y los depósitos y transferencias.
- Llevar el control de las cuentas por pagar y realizar los pagos en las fechas correspondientes.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE SECRETARIA DE LA SECCIÓN DE CONTROL FINANCIERO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones Básicas. Conocimiento en el área de contabilidad, manejo de documentación, relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 2 años de experiencia en posiciones dentro del área de contabilidad, incluyendo conocimientos en programas de computadora, registros bancarios, documentos contables.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones básicas en la posición con relación a los procesos de contabilidad en general.

Iniciativa Necesaria. Se requiere la confección de cheques, cartas, documentos, registro en libro de bancos.

Aptitudes necesarias. Habilidad para trabajar bajo presión y en períodos cortos de tiempo, disponibilidad.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo fisico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición maneja números y diferentes cálculos; e igualmente información escrita que se le debe dar una buena interpretación.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de personal. No requiere de supervisión bajo su mando.

Material, herramientas y equipo. Se requiere llevar un control de útiles de oficina, mantener el equipo de su uso en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Responsable por la confección de cheques y documentos confidenciales de la empresa.

Información Confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de información de pagos y documentos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadoras, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Asistente de Contabilidad
Unidad Organizacional	:	Sección de Control Financiero
		Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General
		Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO

Responsable de registros, codificación, preparación de informes financieros.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Registrar cobros de clientes en el sistema AS-400
- Codificar y registrar las diversas transacciones bancarias
- Preparar negociación bancaria con Cartas de Créditos.
- Preparar Conciliación Bancaria
- Actualizar Estados de Cuentas a los clientes
- Tramitar cobros a clientes
- Actualizar programa de pago de nota promisorias a los bancos
- Registrar notas de débitos y notas de créditos entre la empresa y los clientes en el sistema.
- Confeccionar recibos de cobro

- Estimación de intereses por pagar
- Cálculo de penalidad en la mora de los clientes
- Registrar bonos normales, especiales, comisiones, publicidad, comprobantes misceláneos, gastos anticipados, comprobantes de variación en costo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, libros legales.
- Verificar y modificar los comprobantes en AS-400
- Verificar los estados de cuenta de American Express
- Preparar las declaraciones y reclamos de seguros
- Verificar y llevar el control de las pólizas de seguros
- Verificación del Balance de Prueba (activo, pasivo y gastos).

RELACIONES RECIPROCAS:

- Preparar y llevar un control de los anexos de los Estados Financieros; como balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Caja y Banco, Cuentas por Cobrar (no negociable), Gastos pagados por adelantado, Detalle de Activos Fijos, Otros Activos, Cuentas por pagar entre compañías, Otros gastos por pagar, detalle de gastos y gastos variables, comparación de otros activos fijos.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE ASISTENTE DE CONTABILIDAD

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones Básicas. Conocimiento en el área de contabilidad, buenas relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 2 años de experiencia en posiciones en el área de contabilidad, manejo de estados financieros, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, preparación de conciliaciones bancarias.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones básicas en la posición con relación a los pasos contables.

Iniciativa Necesaria. Se requiere la confección de reportes que contengan información que sirva de apoyo a la gerencia general sobre documentos contables.

Aptitudes necesarias. Habilidad para el manejo de computadoras, disposición para trabajar bajo presión y en períodos cortos de tiempo.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo físico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición maneja números y diferentes cálculos; e igualmente información escrita que se le debe dar una buena interpretación.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de personal. No tiene personal de supervisión bajo su cargo.

Material, herramientas y equipo. Se requiere responsabilidad en el cuidado del equipo asignado y mantenerlo en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Responsable por el manejo de documentos confidenciales contables.

Información Confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de informes financieros y documentos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadoras, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Jefe
Unidad Organizacional	:	Sección de Control Financiero Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO

Responsable de aprobación de cuentas, confección de estados financieros, preparación de informes financieros.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Aprobar las confirmaciones de ventas.
- Registrar y analizar los gastos en la agencia del extranjero
- Localizar, revisar y presentar cartas de créditos
- Controlar los pedidos de los clientes
- Controlar Tasa Unica Anual de todas las compañías
- Revisar el Anexo 03 para enviarlo a Hacienda y Tesoro.
- Confeccionar nota de débito para enviarlo a las oficinas del extranjero
- Mantener un control de las líneas de crédito y condiciones de cada cliente.
- Verificar periódicamente la disponibilidad de las líneas de crédito.

- Confeccionar y analizar Declaración de rentas y anexos al final de cada período fiscal.
- Depreciación de los Activos Fijos.
- Supervisar al personal de la sección.

RELACIONES RECIPROCAS:

- Revisión de compras hechas por la sección de presupuesto
- Revisar el cierre de facturación diaria
- Revisar los reportes de gastos de viaje
- Revisar los cheques girados
- Revisar los comprobantes de diario, comisiones, bonos y ayuda promocional.
- Analizar el inventario a fin de mes.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE JEFE

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones Básicas. Conocimiento en el área de contabilidad, buenas relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 5 años de experiencia en posiciones en el área de contabilidad, manejo de estados financieros, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, preparación de conciliaciones bancarias.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones básicas en la posición con relación a los pasos contables.

Iniciativa Necesaria. Se requiere la confección de reportes que contengan información que sirva de apoyo a la gerencia general sobre documentos contables.

Aptitudes necesarias. Habilidad para el manejo de computadoras, disposición para trabajar bajo presión y en períodos cortos de tiempo, y disponibilidad para trasladarse al interior y exterior del país.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo fisico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición maneja números y diferentes cálculos; e igualmente información escrita que se le debe dar una buena interpretación.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de personal. Tiene personal de supervisión bajo su cargo.

Material, herramientas y equipo. Se requiere responsabilidad en el cuidado del equipo asignado y mantenerlo en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Responsable por el manejo de documentos confidenciales contables.

Información Confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de informes financieros y documentos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadoras, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Asistente de Cómputo
Unidad Organizacional	:	Sección de EDP Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente Sección de EDP Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO

Asistir, vigilar y velar por el buen funcionamiento y manejo de todo el sistema de cómputo de la empresa, asistiendo a las necesidades que se presente.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Atender las llamadas del personal de la empresa, en donde se requiera asistencia a necesidades o dificultades con el funcionamiento de su equipo.
- Gestionar cotizaciones de acuerdo a las necesidades y avances tecnológicos para la compra de materiales o equipos para la empresa.
- Sugerir nuevos programas de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Velar por el buen funcionamiento de la red del sistema de cómputo.

RELACIONES RECIPROCAS:

- Asistir al Gerente de Cómputo en la elaboración de diferentes proyectos o nuevas aplicaciones.
- Ayudar en el diseño de configuraciones de redes de comunicación, servidores y otros.
- Aplicar los conocimientos aprendidos de los entrenamientos a los que ha asistido.
- Asegurar en conjunto con el gerente de cómputo que se establezcan todas las normas de seguridad física y lógicas que conserven los equipos.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE ASISTENTE DE CÓMPUTO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones Básicas. Conocimiento en el área de cómputo, buenas relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 2 años de experiencia en posiciones en el área de cómputo, manejo y conocimiento de diferentes equipos y programas.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones básicas en la posición con relación a los sistemas de cómputos.

Iniciativa Necesaria. Se requiere la confección de reportes que contengan información que sirva de apoyo a la gerencia general sobre los programas y su efectividad.

Aptitudes necesarias. Habilidad para el manejo de computadoras, disposición para trabajar bajo presión y en períodos cortos de tiempo, y disponibilidad para trasladarse al interior del país.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo físico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición maneja números y diferentes cálculos; e igualmente información escrita que se le debe dar una buena interpretación.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de personal. No tiene personal de supervisión bajo su cargo.

Material, herramientas y equipo. Se requiere responsabilidad en el cuidado del equipo asignado y mantenerlo en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Responsable por el manejo de documentos confidenciales.

Información Confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de informes que se procesan en el centro de cómputo.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadoras, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos.

DESCRIPCION DE PUESTO

Designación del Puesto	:	Gerente de Cómputo
Unidad Organizacional	:	Sección de EDP Departamento de Administración General
Relación de Dependencia	:	Gerente General Departamento de Administración General

SINTESIS DEL PUESTO

Supervisar, vigilar que exista un buen funcionamiento y manejo de todo el sistema de cómputo de la empresa y que cubra las necesidades de la organización, haciendo las recomendaciones requeridas.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Analizar las nuevas aplicaciones de los sistemas y obtener su mejor resultado en cuanto a la productividad y efectividad.
- Diseñar y llevar a la automatización las aplicaciones requeridas del alto nivel haciendo las recomendaciones necesarias.
- Aplicar nuevos diseños a los sistemas administrativos, comerciales, industriales, de acuerdo a los requerimientos y reglas de la organización.
- Administrar los diferentes proyectos de creación de las nuevas aplicaciones.
- Mejorar los programas o proyectos existentes para su mejor uso.

- Evaluar costos/beneficios de adquisición de nuevos equipos (hardware) y nuevos utilitarios (paquetes de software) para actualizar la tecnología existente.
- Establecer normas de seguridad física y lógicas que preserven la integridad de los diversos sistemas.
- Diseñar configuraciones de redes de comunicación, servidores y demás elementos que conforman el sistema global de procesamiento de datos.
- Aplicar nuevas actualizaciones a los diversos sistemas operativos.

RELACIONES RECIPROCAS:

- Planear y algunas veces ejecutar el entrenamiento a los usuarios de los sistemas automatizados.
- Mantener al personal de la empresa actualizado con los programas.
- Recomendar el uso efectivo de los programas adecuados, para lograr un mejor uso del tiempo.
- Auditoría y control de calidad de la producción del centro de cómputo. Involucra el procesamiento de datos y el desarrollo de las aplicaciones.

Preparado por : Supervisora
Sección de Asuntos Generales
Departamento de Administración General

Aprobado por : Gerente General
Departamento de Administración General

Fecha : Julio 2000

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE GERENTE DE CÓMPUTO

REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucciones Básicas. Conocimiento en el área de cómputo, buenas relaciones humanas.

Experiencia básica anterior. Mínimo de 6 a 8 años de experiencia en posiciones en el área de cómputo, manejo y conocimiento de diferentes equipos y programas.

Adaptabilidad al cargo. Conocer las funciones de la posición con relación a los sistemas de cómputos, diseño, aplicación, configuración de programas.

Iniciativa Necesaria. Se requiere la confección de reportes que contengan información que sirva de apoyo a la gerencia general sobre los programas y su efectividad.

Aptitudes necesarias. Habilidad para el manejo de computadoras, disposición para trabajar bajo presión y en períodos cortos de tiempo, y disponibilidad para trasladarse al interior y exterior del país.

REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo físico necesario. Ser una persona con condiciones físicas y mentales normales.

Capacidad visual. Se requiere cierta capacidad visual, ya que la posición maneja números y diferentes cálculos; e igualmente información escrita que se le debe dar una buena interpretación.

Destreza o habilidad. Facilidad de coordinación de diversas actividades.

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Supervisión de personal. Tiene personal de supervisión bajo su cargo.

Material, herramientas y equipo. Se requiere responsabilidad en el cuidado del equipo asignado y mantenerlo en buenas condiciones.

Dinero, títulos y documentos. Responsable por el manejo de documentos confidenciales.

Información Confidencial. Se requiere confidencialidad en el manejo de informes que se procesan en el centro de cómputo.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo. Excelente ambiente de trabajo, se cuenta con todos los equipos e implemento necesarios para un buen desempeño de las funciones asignadas. Buena iluminación, equipos completos de computadoras, lugar de trabajo indicado.

Riesgos. Pocos.

CONCLUSIONES

Un Manual de Análisis y Descripción de Puestos para el Departamento de Administración General, y dentro de la empresa en general sería de gran ayuda y una excelente aportación para el futuro departamento de Recursos Humanos que se pueda lograr establecer dentro de tan prestigiosa organización. Según lo que se ha observado, ésta empresa tiene bases firmes y bien definidas de sus objetivos y metas y hacia donde quiere llegar, de manera que la llevan a un lugar importante dentro del mercado actual. Por tal razón, la misma debe contar con un departamento de Recursos Humanos, que puede ser la guía para el desarrollo eficaz y eficiente de todos los empleados que conformen la empresa, el cual ayude a los nuevos empleados que ingresan a conocer la empresa y sus responsabilidades mediante un programa de inducción.

Una descripción de funciones de todos los empleados de la organización determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número, el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento encargado puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y contratación del personal apto para desempeñar el puesto.

Uno de los objetivos primarios de la gestión de Recursos Humanos en cualquier organización es mejorar los resultados de la misma. Una de las maneras más eficaces de mejorarlos es el aumento de la productividad. La productividad no es más que la eficiencia con que la organización utiliza su mano de obra, capital, materias primas y energía para obtener el producto o servicio deseado. Esto puede lograrse una vez que cada empleado conozca específicamente cuáles son sus funciones asignadas, por las que ha sido contratado y que debe cumplir, y la única forma de saberlo es que en la empresa exista una descripción de funciones para cada puesto.

RECOMENDACIONES

Después de realizado el estudio, mis recomendaciones para la empresa que me brindó la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación es el siguiente:

1. Establecer un departamento de Recursos Humanos, en donde a través de el se filtren y se generen todas las posiciones de trabajo, y lo necesario para el buen desenvolvimiento eficaz y eficiente del personal dentro de la empresa, como a su vez llevar a cabo las normas establecidas.
2. Lograr que se confeccione un manual de descripción de puesto para toda la organización, de manera que queden establecidos los requerimientos para cada posición.
3. Cada nuevo empleado que ingrese a la organización debe recibir un programa de inducción, donde se le indique de forma resumida cómo esta establecida la empresa, hacia donde quiere llegar y que es lo que se espera de cada persona, sus funciones que deben estar establecidas en la descripción de puesto.
4. Tratar de obtener de los empleados el cumplimiento de sus funciones en un cien por ciento y de acuerdo a lo establecido en su descripción, e igualmente que el mismo pueda ser flexible si es requerido para otra función.
5. Se debe tomar las medidas para la adecuación, a corto plazo, del recurso humano (empresario y trabajadores) a las implacables e ineludibles condiciones de productividad, competitividad y rentabilidad, que nos impone el creciente e

irreversible proceso de globalización, en el cual estamos inmersos y del cual no podemos escapar.

6. Con el departamento de Recursos Humano, se puede identificar y aprovechar, eficaz y eficientemente, las oportunidades de inversión y negocio que nos proporciona ese mismo proceso de globalización, que teniendo un equipo altamente capacitado, puedo lograr que la empresa crezca y produzca más eficientemente.
7. Lograr la participación positiva, creativa y constructiva, individual y colectiva, de todos los empleados de la empresa, para llevar a cabo el propósito de la organización, objetivos y metas, en donde exista igualdad de oportunidades para todos.

Logra que permanezca un excelente ambiente de trabajo donde exista armonía, compañerismo, las herramientas adecuadas, colaboración y entusiasmo de trabajar en equipo para obtener los objetivos de la empresa y los propios.

BIBLIOGRAFÍA

- APONTE**, José Castillo. 1993. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Editorial Presencia Ltda. Colombia. 363 págs.
- ARIAS**, G., Fernando. 1990. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Trillas. México. 528 págs.
- BORDELEAU**, Yvan. 1990. **MODELOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Trillas. México. 185 págs.
- BRUNET**, Luc. 1990. **EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES**. Editorial Trillas. México. 121 págs.
- COLLERETTE**, Pierre y **DELISLE**, Gilles. 1990. **LA PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO**. Editorial Trillas. México. 183 págs.
- CHIAVENATO**, Idalberto. 1996. **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**. 4a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 880 págs.
- CHRUDEN**, Herbert y **SHERMAN**, Arthur. 1990. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Cía. Editorial Continental, S.A. México. 161 págs.
- DAVIS**, Keith y **NEWSTROM**, John W. 1991. **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. 3ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 734 págs.
- DESSLER**, Gary. 1990. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Editorial Mc Graw Hill, México. 715 págs.
- FERNÁNDEZ**, Alberto C. 1993. **LA GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS**. Ediciones Deusto, S.A. España. 217 págs.
- HAMPTON**, David R., y Summer et.al. 1990. **MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Trillas. México. 845 págs.
- HERNANDEZ**, Roberto y **FERNANDEZ**, Carlos. et. al. 1995. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Editorial Mc Graw Hill. México. 505 págs.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. 1996. ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 10ma. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 745 págs.

MEIGS, Robert y MEIGS, Walter. 1992. LA BASE PARA DECISIONES GERENCIALES. Editorial Mc Graw Hill. México. 670 págs.

MENDEZ, Carlos. 1996. METODOLOGÍA. Mc Graw Hill. Colombia. 170 págs.

RACHMAN, David y MESSON, Michael. et. al. 1994. INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS. Editorial Mc Graw Hill. México. 694 págs.

REYES, Agustín. 1990. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Editorial Limusa, México. 235 págs.

SWAN, William S. 1991. CÓMO ESCOGER AL PERSONAL ADECUADO: UN PROGRAMA PARA HACER LA ENTREVISTA EFICAZ. 1a. Edición. Editorial Norma, S.A. Barcelona, España. 244 págs.

WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. 1998. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. 4a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 395 págs.

DICCIONARIO

OCÉANO UNO COLOR, Diccionario Enciclopédico. Grupo Editorial, S.A., Barcelona España. 1728 págs.

DOCUMENTOS OFICIALES

FÁBREGA P., Jorge y MURGAS, Rolando. et.al. 1995. CÓDIGO DE TRABAJO. Litho-Impresora Panamá, S.A. 810 págs.

ANEXOS

FIGURA N° 1

CUADRO DE: VARIABLES E INDICADORES

1	MANUAL DE FUNCIONES	01	guía de desarrollo
		11	influencia en su supervisor
2	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	02	funciones a desempeñar
		12	área específica
3	COMUNICACIÓN	03	supervisor o jefe inmediato
		13	interna en la organización
4	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	04	posibilidades de superación
		14	dentro de su especialidad
5	PLANEACIÓN	05	programada con el personal
		15	diseño de formulario
6	SEGUIMIENTO	06	continuo del supervisor
		16	propio del empleado
7	RETROALIMENTACIÓN	07	por parte del supervisor
		17	cursos y seminarios
8	SEGURIDAD	08	información confidencial
		18	disciplina del empleado
9	ORGANIZACIÓN	09	funciones
		19	lugar de trabajo
0	SALARIO	10	descripción de puestos
		20	estudios y experiencias

Fuente: Por la autora de la investigación

FIGURA N° 2 : DISEÑO DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE PANAMA

Vicerrectoría de Investigación y PostGrado
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Programa de Maestría en Administración de Empresas
con especialización en Recursos Humanos

Encuesta a los empleados del Departamento de Administración General de una empresa dedicada a la venta de equipos electrónicos

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará 20 (veinte) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibilidades en su trabajo.

¿CÓMO COMPLETAR LA ENCUESTA ?

- * Utiliza pluma de color negro o azul
- * Marque solamente una respuesta en cada pregunta
- * Si no tiene base o carece de Información suficiente para responder a una pregunta simplemente, pase a la siguiente.
- * Lea cada pregunta e indique el nivel de acuerdo con la pregunta. Haga esto escogiendo un número entre el 1 y el 5, de acuerdo a la siguiente tabla

MM (Muy Malo)	1
M (Malo)	2
R (Regular)	3
B (Bueno)	4
MB (Muy Bueno)	5

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	X
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	X	3	4	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	X	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	X	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	X	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	X	4	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	X	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	X	5
9	La organización de las funciones son	1	2	X	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	X	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	X
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	X	3	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	X	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	X	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	X	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	X	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	X	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	X	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	X	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	X	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	4	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	3	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	4	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	5
9	La organización de las funciones son	1	2	3	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	4	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	4	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	4	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	4	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	X
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	X	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	X
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	X	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	X	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	X	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	X	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	X
9	La organización de las funciones son	1	2	3	X	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	X	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	X	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	X	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	X	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	X	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	4	X
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	X	4	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	X	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	X	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	X	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	3	X	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	4	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	3	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	4	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	5
9	La organización de las funciones son	1	2	3	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	4	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	4	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	4	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	4	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	4	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	3	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	4	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	5
9	La organización de las funciones son	1	2	3	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	4	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	4	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	4	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	4	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	4	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	3	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	4	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	5
9	La organización de las funciones son	1	2	3	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	4	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	4	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	4	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	4	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
9	La organización de las funciones son	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	4	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	3	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	4	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	5
9	La organización de las funciones son	1	2	3	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	4	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	4	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	4	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	4	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	4	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	4	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	4	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	3	4	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	3	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	4	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	3	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	4	5
9	La organización de las funciones son	1	2	3	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	3	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	5
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	3	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	4	5
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	3	4	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	2	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	4	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	3	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	4	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	4	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	3	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

CÓMO EMPLEADO DE LA EMPRESA CONSIDERA USTED QUE DENTRO DEL DEPARTAMENTO :

MM	M	R	B	MB
----	---	---	---	----

1	Si existiera un manual de funciones la guía para su desarrollo sería	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
2	La descripción de puestos de las funciones a desempeñar es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
3	La comunicación con su supervisor o jefe inmediato es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
4	La oportunidad de desarrollo y posibilidades de superación es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
5	De que manera la planeación del trabajo es programada con el personal	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
6	Sus funciones llevan un seguimiento continuo del supervisor de forma	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
7	La retroalimentación que recibe por parte del supervisor de sus funciones es	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
8	La comunicación sobre la seguridad en la información confidencial es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
9	La organización de las funciones son	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
10	Su salario ha sido establecido de acuerdo a la descripción de puesto de forma	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
11	La existencia de un manual de funciones influiría en su supervisor de manera	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
12	La descripción de puesto está establecido por área específica de que forma	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
13	La comunicación interna en la organización con el resto del personal es	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
14	La oportunidad de desarrollo dentro de su especialidad es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
15	El diseño de formulario es utilizado para la planeación de que manera	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5
16	El seguimiento propio que le da a sus asignaciones es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
17	La retroalimentación de funciones es ayudada con cursos y seminarios de forma	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
18	La seguridad y disciplina que debe existir es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
19	La organización de su puesto de trabajo es	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
20	Los estudios y experiencias adquiridos al establecer salarios es	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5

Fuente: Por la autora de la investigación

FIGURA N° 3
CUADRO : HOJA DE TABULACION

MM - M = Muy Malo - Malo
R = Regular

B - MB = Bueno - Muy Bueno
N / C = No contestó

N° Preguntas	PUNTAJE				PUNTAJE TOTALES			
	1-2 MM-M	3 R	4-5 B-MB	0 N/C	1-2 MM-M	3 R	4-5 B-MB	0 N/C
01						1	9	
02					4	1	5	
03					1	1	8	
04					5	4	1	
05					2	7	1	
06						5	5	
07					1	5	4	
08						3	7	
09						6	4	
10					4	2	4	
11							10	
12					4	3	3	
13						4	6	
14					4	6		
15					4	3	3	
16						2	8	
17					6	4		
18						3	7	
19						1	9	
20					4	5	1	

Fuente: Confeccionado en base a la información obtenida de las encuestas

FIGURA N° 4

CUADRO : CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

VARIABLES	N° Preguntas	Total de Respuestas por preguntas				PUNTAJE Clasificación de Respuestas				TOTALES Porcentaje			
		MM-M	R	B-MB	N/C	MM-M	R	B-MB	N/C	MM-M	R	B-MB	N/C
1 Manual de funciones	01		1	9		0	1	19	0	0	5	95	0
	11			10									
	Total	0	1	19	0	20	20	20	20				
2 Descripción de Puestos	02	4	1	5		8	4	8	0	40	20	40	0
	12	4	3	3									
	Total	8	4	8	0	20	20	20	20				
3 Comunicación	03	1	1	8		1	5	14	0	5	25	70	0
	13		4	6									
	Total	1	5	14	0	20	20	20	20				
4 Oportunidad de Desarrollo	04	5	4	1		9	10	1	0	45	50	5	0
	14	4	6										
	Total	9	10	1	0	20	20	20	20				
5 Planeación	05	2	7	1		6	10	4	0	30	50	20	0
	15	4	3	3									
	Total	6	10	4	0	20	20	20	20				
6 Seguimiento	06		5	5		0	7	13	0	0	35	65	0
	16		2	8									
	Total	0	7	13	0	20	20	20	20				
7 Retroalimentación	07	1	5	4		7	9	4	0	35	45	20	0
	17	6	4										
	Total	7	9	4	0	20	20	20	20				
8 Seguridad	08		3	7		0	6	14	0	0	30	70	0
	18		3	7									
	Total	0	6	14	0	20	20	20	20				
9 Organización	09		6	4		0	7	13	0	0	35	65	0
	19		1	9									
	Total	0	7	13	0	20	20	20	20				
0 Salario	10	4	2	4		8	7	5	0	40	35	25	0
	20	4	5	1									
	Total	8	7	5	0	20	20	20	20				

FUENTE: Confeccionado en base a la información obtenida de la Hoja de Tabulación.

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. Identificación del puesto

1. Nombre o Designación del Puesto: _____
2. Unidad Organizacional o Sección : _____
3. Relación de Dependencia : _____
4. Departamento : _____

B. ¿Cuál es la finalidad general de su puesto ? _____

C. Describa sus deberes y responsabilidades, actividades desempeñadas, características más relevantes:

Especifique cuales son sus deberes diarios:

Especifique cuales son sus deberes periódicos (semanales, mensuales, trimestrales, etc.)

Especifique que deberes son a intervalos regulares:

D. Realiza actividades en conjunto con alguna otra unidad de su departamento:

E. Nivel de Educación que fue requerida para el puesto:

INFORMACIÓN PARA SER LLENADA POR EL SUPERVISOR

REQUISITOS INTELECTUALES

a. Instrucciones Básicas _____

b. Experiencia básica anterior: _____

c. Iniciativa necesaria : _____

d. Aptitudes necesarias : _____

REQUISITOS FÍSICOS

e. Esfuerzo físico necesario : _____

f. Capacidad visual: _____

g. Destreza o Habilidad : _____

RESPONSABILIDAD INCLUIDAS

h. Requiere supervisión de personal: _____

i. Materia, herramienta o equipo que utiliza: _____

j. Responsable de documentos, dinero, otros: _____

k. Maneja información confidencial: _____

CONDICIONES DE TRABAJO:

l. Ambiente de Trabajo : _____

m. Tipo de riesgos: _____