



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALDO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE LA EMPRESA PROESHIIM

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JACQUELINE MACIAS CALDERON

ASESOR

DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA

MORELIA, MICHOACAN, FEBRERO DEL 2021



AGRADECIMIENTOS

**UMSNH
FCCA**

El presente trabajo es un esfuerzo en el que muchas personas participaron directa e indirectamente, desde personas que me apoyaron y corrigieron, hasta personas que me alentaron, motivaron y me acompañaron a lo largo del proceso.

Principalmente agradezco a la Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo y a la Facultad De Contaduría y Ciencias Administrativas por brindarme el apoyo académico para poder lograr la preparación requerida y poder desarrollar un nivel más en el ámbito académico.

De la misma manera agradezco a la Dra. Dora Aguilasocho Montoya quién me ha dado el apoyo final para obtener el título de la conclusión de mi preparación a nivel licenciatura, brindándome asesorías para la elaboración de dicho trabajo, pero sobre todo agradezco la paciencia y la confianza que me tuvo para lograrlo.

DEDICATORIA

Sin duda el presente trabajo es en agradecimiento a mis padres por el esfuerzo diario que hicieron junto conmigo para poder estar hoy concluyendo esta etapa para mi desarrollo y crecimiento profesional, gracias papás por alentarme a salir adelante, por todo el apoyo económico y moral que me han dado para poder lograr lo que me propusiera.

RESUMEN

La técnica de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente el trabajo, pues es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que se requieren para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2003).

El presente estudio tiene como objetivo conocer la importancia que tiene realizar e implementar un modelo de análisis y descripción de puesto en una empresa. Durante el desarrollo

Dicho estudio es de corte descriptivo y hace referencia al análisis y descripción de puesto en competencias bajo el modelo del autor Dessler (2001) con un método de recopilación de información mixto (Chiavenato, 2011) el cual incluye el análisis con el uso de instrumentos como: entrevista, cuestionario y observación directa, con la finalidad de que la información sea clara, precisa, objetiva y válida.

Esto lleva consigo la actualización de 13 puestos y su correspondiente documentación en donde se incluyen datos de identificación del puesto, descripción genérica, funciones específicas, ubicación según el organigrama y el perfil basado en competencias.

Palabras clave

Administración de Recursos Humanos

Análisis de Puestos

Descripción de Puestos

ABSTRACT

The technique of job analysis responds to an urgent need for companies to effectively organize work, since it is essential to know precisely "what each worker does" and "the skills required to do it well" (Reyes Ponce, 2003).

The objective of this study is to understand the importance of carrying out and implementing a job description and analysis model in a company. During the development

Said study is descriptive and refers to the analysis and description of a position in competencies under the model of the author Dessler (2001) with a method of gathering mixed information (Chiavenato, 2011) which includes the analysis with the use of instruments such as : interview, questionnaire and direct observation, in order that the information is clear, precise, objective and valid.

This brings with it the updating of 13 positions and their corresponding documentation that includes job identification data, generic description, specific functions, location according to the organization chart and the profile based on competencies.

Keywords

Human resources management

Job Analysis

Job Description

INTRODUCCIÓN

El constante cambio que a menudo sufren las empresas en cuanto a sus procesos las han hecho más susceptibles a presentar fallas en su estructura interna. Una de las principales radica esencialmente en sus empleados y en la desatención que los altos mandos asignan a las funciones que éstos desempeñan día con día.

Cuando dos empleados o más realizan tareas que no les corresponden, tareas repetitivas o simplemente no se coordinan de la manera más adecuada para llevar a cabo una tarea en conjunto, todo esto hace que la eficiencia y eficacia de la organización se vea afectada y pierda el desempeño idóneo que debería tener.

Llevar a cabo un análisis y descripción de puestos que integran una organización, detallando en qué consisten sus actividades y describiendo sus funciones. Actualmente es una herramienta de mucha utilidad para poder tener una administración idónea del capital humano ya que facilita desarrollar las demás funciones del área de recursos humanos, logrando la eficiencia y eficacia de cada uno de los integrantes de la misma, evitando la duplicidad de las tareas y en la base o punto de partida para el desarrollo, clasificación, ubicación de cada uno de los puestos que conforman una organización.

Queda claro entonces que un análisis y descripción de puestos no solamente se puede considerar un lujo que solo las grandes empresas se pueden dar, sino que es como ya lo mencionamos anteriormente una herramienta que todas las organizaciones del tamaño que sean deben contar para sentar la base primordial de toda su estructura, la cual es tener una buena administración y aprovechamiento del recurso humano.

Es importante mencionar que el recurso humano en una organización es vital, constituye la base en función del cual los demás van a girar, por lo que se determina que si cada uno de los empleados sabe el qué y el cómo va a realizar sus funciones, hará que los demás recursos sean aprovechados a su máximo grado y que no se tengan fallas ni fugas respecto a todos los demás elementos que han de intervenir para el correcto funcionamiento de una organización, logrando una eficiencia y eficacia.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema.....	9
1.2. Descripción del problema.....	9
1.3. Preguntas de investigación	10
1.4. Objetivos de la investigación.....	10
1.5. Justificación.....	10
1.6. Metodología	11
CAPÍTULO 2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS.....	13
2.1. Generalidades.....	13
2.1.1 Definición de administración de recursos humanos.....	13
2.1.2 Áreas de la Administración de Recursos Humanos donde influye el análisis y descripción de puestos en una organización	13
2.2 Análisis de puestos	17
2.2.1 Objetivo, finalidad	18
2.2.2 Elementos principales del análisis de puestos.....	18
2.2.3 Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos	19
2.2.4 Etapas del análisis de puestos	21
2.2.5 Enfoque del análisis de puestos	23
2.2.6 Limitaciones del análisis de puestos.....	23
2.2.7 Análisis funcional de puestos.....	23
2.2.8 Análisis computarizado de puestos.....	24
2.3 Análisis de puesto en un entorno cambiante.....	24
2.3.1 Control de la precisión de la información del puesto.....	24
2.4 Descripción de puestos.....	25
2.4.1 ¿Qué es un puesto?	25
2.4.2 Elementos de un puesto	26
2.4.3 Como redactar las descripciones de puestos	27
2.4.4 Identificación del puesto.....	28
2.4.5 Resumen del puesto	28

2.4.6	Obligaciones o funciones esenciales del puesto.....	28
2.4.7	Etapas de la descripción de puestos.....	28
2.4.8	Problemas con las descripciones del puesto	29
2.5	Especificaciones del puesto	29
2.5.1	Diseño de puestos	30
2.6	Proceso del análisis y descripción de puestos	30
2.6.1	Utilidad e importancia del análisis y descripción de puestos para una organización	31
2.6.2	Análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño	31
2.6.3	¿Quién puede llevar a cabo este procedimiento de análisis y descripción de puestos?	31
CAPÍTULO 3. CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA “PRODUCTOS ESPECIALIZADOS EN LA HIGIENE INDUSTRIAL E INSTITUCIONAL DE MORELIA (PROESHIIM)”		32
3.4.1.	Director	34
3.4.2.	Departamento De Compras	36
3.4.3.	Almacenista	39
3.4.4.	Chofer De Reparto.....	41
3.4.5.	Departamento De Ventas	43
3.4.6.	Vendedores De Ruta	46
3.4.7.	Ventas De Mostrador Y Telemarketing.....	49
3.4.8.	Departamento De Administración.....	51
3.4.9	Auxiliar administrativo.....	54
3.4.10	Recursos Humanos	57
3.4.11	Cobranza.....	59
3.4.12	FACTURACIÓN.....	61
3.4.13	CONTABILIDAD	63
4.	Conclusión.....	65

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El no tener un análisis y descripción de puestos como base impacta en el desempeño general de una empresa, ya que la no delimitación de actividades y responsabilidades representa ineficiencia, conflictos internos y tiempo invertido en resolver problemas generados por la misma desorganización de la estructura empresarial (Chiavenato, 2011).

El análisis y la descripción de puestos pretenden estudiar y determinar los requerimientos que un puesto necesita para ser desempeñado exitosamente, es decir; identificar las responsabilidades, tareas, calificaciones y requisitos que el puesto exige. A su vez, este procedimiento resulta útil para el área de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal, ya que contiene los requerimientos que debe tener una persona para la ejecución de un determinado puesto.

Es muy importante que las empresas apliquen este procedimiento de actualización constante de cada una de las áreas que las conforman para poder conocer y determinar los perfiles de los puestos, con la finalidad de obtener mejor desarrollo productivo y dinámico en la eficiencia del manejo del capital humano, así como también evitar realizar un reclutamiento inadecuado ya que puede provocar una pérdida en lugar de tener rentabilidad para la empresa.

1.2. Descripción del problema

Los principales problemas que se suscitan por no llevar a cabo un análisis y descripción de puestos son innumerables, sin embargo, los más comunes son los siguientes: el no existir una planeación y organización por parte de los gerentes y los trabajadores, la empresa no se preocupa por capacitar y actualizar a su personal, destinación o asignación de funciones extraordinarias sin corresponder al área, entre otros aspectos.

Particularmente en la empresa al que se refiere este trabajo atiende los aspectos anteriormente mencionados, además esos aspectos también le generan conflicto son el no supervisar al personal, no atender inconformidades oportunamente en el área de atención del cliente y falta de coordinación en el trabajo de equipo en cada una de las áreas.

Proeshiim es una empresa dedicada a la producción de productos químicos que se pueden aplicar para la limpieza óptima de cualquier institución:

- a) Mantenimiento en general de maquinaria y equipo industrial

- b) Plantas productoras, procesadoras de alimentos y salas de ordeño, asegurando la sanitización en el procesamiento de los alimentos
- c) Agencias y talleres de vehículos
- d) Hotelería
- e) Restaurantes y bares
- f) Supermercados y tiendas de autoservicio
- g) Oficinas y comercios
- h) Centros de educativos
- i) Gimnasios y centros recreativos
- j) Lavandería industrial
- k) Centros de salud
- l) Industria maquiladora y de transformación
- m) Tratamiento de aguas y des incrustación
- n) Industria cementera y de la construcción

Algunas de estas áreas dejaron de atenderse por no tener una buena organización del capital humano, por tal motivo se dio inicio a llevar a cabo la actualización antes mencionada.

1.3. Preguntas de investigación

¿Cuáles son las responsabilidades y los requisitos adecuados que corresponden a cada puesto de la empresa Proeshiim?

1.4. Objetivos de la investigación

Determinar y delimitar las responsabilidades y los requisitos adecuados para cada uno de los puestos con los que cuenta la empresa Proeshiim, así como también definir los perfiles del puesto idóneamente y de esta manera ya se contará con una herramienta funcional para llevar a cabo una buena administración del recurso humano.

1.5. Justificación

La necesidad primaria del desarrollo de un diseño de análisis y descripción de puestos para esta organización, nace a raíz de dos cosas: primera necesidad de actualizar sus manuales administrativos y segunda la demanda de trabajo y el contar con pocos empleados mismos ya estaban muy saturados de tareas y al tener la carga de trabajo pesada ya se estaban asignando tareas en áreas que no correspondían. Además de que no hay seguimiento en las necesidades del personal como lo son: contratación y capacitación al personal existente, esto generó descontento y una productividad negativa.

Como nos dice Werther y Davis (2019), “El análisis de puestos es “la recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos”.

El beneficio de realizar un diseño del análisis y descripción de puestos para una organización en general es elaborar las bases para desarrollar todos los procesos y procedimientos que involucran al recurso humano en la organización, optimizar su desempeño para que sea el adecuado, poder detectar todo tipo de necesidades y un aspecto muy importante llevar a cabo una buena toma de decisiones para una mejor planeación.

1.6. Metodología

En este punto explicaremos unos conceptos importantes dentro del desarrollo de este trabajo, basándonos en opiniones y definiciones que nos mencionan diversos autores.

Comenzando por:

1. ¿Qué es una investigación?

Taylor (1998) define que una investigación “es el plan básico que guía las fases de recolección de datos y análisis del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información que debe recolectarse, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de datos”.

2. Tipos de investigaciones

I. Investigación cualitativa

Primeramente, Mc Daniel y Gates (2016) nos comentan que es la “investigación cuyos hallazgos no están sujetos a cuantificación ni análisis cuantitativo”.

Por ejemplo:

“La investigación de Post sobre cereales había mostrado siempre que el plátano es la fruta para cereal favorita en Estados Unidos. Así, ¿por qué no un cereal con sabor a plátano? El gerente de nuevos productos de Post hizo preparar cereales con trozos de plátano seco, pero no pasaron las pruebas de degustación de la investigación de mercados” (Mc Daniel y Gates, 2016).

II. Investigación transversal

Kinney y Taylor (1998) definen que “es un diseño en el que se toma una muestra de los elementos de una población en un instante en el tiempo. Con frecuencia, esto se denomina diseño de investigación de encuesta. Este tipo de diseño de investigación es el más popular y con el cual las personas están más familiarizadas”.

Por ejemplo, supongamos que los directivos sienten que la ocupación es un factor importante para determinar el consumo de su producto y que la proposición que se examina es que los trabajadores de oficina tienden a usar el producto más que los obreros.

Si esta hipótesis se examina en un estudio transversal, las mediciones se tomarían de una muestra representativa de la población que emplea el producto y de acuerdo con su ocupación.

En la tabulación cruzada, los investigadores contarían el número de casos que correspondan a cada una de las clases siguientes:

- a. Empleado de oficina y uso del producto
- b. Obrero y uso del producto
- c. Empleado de oficina sin uso del producto
- d. Obrero sin uso del producto

En otras palabras, se haría hincapié en la frecuencia relativa con que ocurren los fenómenos conjuntos "ocupación de empleado de oficina y usuario del producto". Si la hipótesis se ve sustentada con los datos de la muestra, la proporción de empleados de oficina que usa el producto debe ser mayor que la de obreros que lo utiliza.

3. Definición de entrevista de profundidad

Una entrevista en profundidad tiene como meta penetrar en la mente del entrevistado para descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. Es una conversación que, una vez lograda la confianza entre el entrevistador y el entrevistado, permite que fluya la información que no podría obtenerse mediante un cuestionario tradicional (Benassini, 2009).

4. Definición de observación

“Proceso sistemático de registrar patrones de ocurrencias o conductas sin normalmente comunicarse con las personas implicadas” (Navarro, 1996).

CAPÍTULO 2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

2.1. Generalidades

2.1.1 Definición de administración de recursos humanos

Este proyecto se centra en el tema de administración de recursos humanos (ARH), por lo que es necesario estudiar las definiciones de acuerdo a la perspectiva de diversos autores:

Iniciaremos con Chiavenato (2012) quien señala que “la ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”.

También se puede definir de la siguiente manera para Reyes Ponce (2011) “Es planear, organizar dirigir y controlar los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño, negociación de contratos, guía del R.H. idóneo para cada departamento a fin de satisfacer los intereses del que recibe el servicio y del personal” (Reyes Ponce, 2011).

Por otro lado, la administración de recursos humanos en cualquier organización consiste en realizar una planeación, atracción del talento, orientación y capacitación, reubicación o asignación de cada persona en el área correspondiente, desarrollo, evaluación, compensación y recompensas, retención del capital humano (William B., Keith Davis, Patricia Guzmán, Pág. 8).

Mientras que la administración de los recursos humanos para Mondy (2010), implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

La administración de recursos humanos, como se menciona anteriormente, es de suma importancia para una organización, ya que es la parte elemental para el buen funcionamiento de cada una de las áreas que comprende.

Esta aplicación tendrá un resultado eficaz siempre y cuando se realice tomando en cuenta todos los elementos de este proceso de administración buscando sean aplicados correctamente, así como también tomando en cuenta las necesidades de la organización.

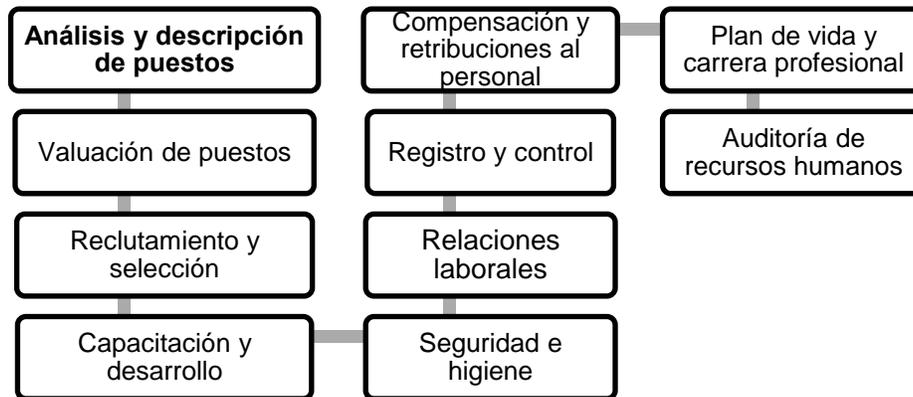
2.1.2 Áreas de la Administración de Recursos Humanos donde influye el análisis y descripción de puestos en una organización

En este apartado se abordará el tema central de nuestra investigación que es el análisis y descripción de puestos, el cual es de utilidad para las demás áreas de la administración de recursos humanos, siempre y cuando se haya realizado correcta e idóneamente.

Partiremos diciendo que en la administración de recursos humanos se deben tomar en cuenta varias áreas o elementos para desarrollar y/o reclutar un capital humano idóneo acorde a las necesidades de una organización.

Se pueden consolidar las demás funciones de la administración de recursos humanos a partir del trabajo de un análisis y descripción de puestos, mencionaremos las áreas basándonos en la opinión y/o conceptos que comentan varios autores como se ilustra en la figura no. 1.

Figura No. 1 Áreas en las que influye el análisis y descripción de puestos



Fuente. Dessler (1996) y Varela (2013)

a) Análisis y descripción de puestos

Este elemento es el tema principal del caso práctico que se está redactando y llevando a cabo, por lo que más adelante se estarán mencionando sus definiciones según autores.

b) Valuación de puestos

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos (Varela, 2013).

Tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores. La valuación de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos (Varela, 2013).

c) Reclutamiento y selección

Respecto a la definición del término reclutamiento Arias Galicia (2006) lo conceptualiza como un “medio al que recurren las organizaciones para abastecerse de los mejores candidatos, a través de varias fuentes como lo son reclutamiento externo e interno”.

Por otro lado, Arias Galicia (2006) define el término selección como “una serie de actividades que permiten elegir al candidato más idóneo para que ocupe el puesto vacante”.

d) Capacitación y desarrollo

Finalizaremos con la definición de este elemento el cual también es muy importante para las empresas.

Bohlander (2008) y Varela (2013) ellos nos mencionan que “es un subsistema el cual puede adoptar varios nombres (Desarrollo de personal, adiestramiento y capacitación, desarrollo de carrera). En este trabajan los programas de inducción, programas de formación, se coordinan todas las actividades formativas en la organización con la finalidad de propiciar conocimiento (charlas, talleres, mesas redondas, conferencias, seminarios, inducción, cursos en general)”.

e) Seguridad e higiene

Enseguida comentaremos lo relacionado con este elemento que es la seguridad e higiene en una organización, tomando como referencia las definiciones de:

Reyes Ponce (2011) y nos da a conocer que “todos los elementos de la administración de recursos humanos son importantes para una organización, pero sin duda el más importante de todos, el cuidado de la vida, integridad y salud del trabajador. El accidente de trabajo o enfermedad profesional, son causas de trastornos administrativos y de gastos ocultos que, con una buena administración de personal, pueden evitarse”.

f) Relaciones laborales

Continuamos mencionando que el sistema de las relaciones laborales “trabaja con la aplicación de políticas y normas sobre el manejo de conflictos, dar seguimiento a trámites legales entre el empleador y el empleado, negociaciones colectivas, quejas, negociación con asociaciones y otros temas concernientes a los acuerdos o convenios entre empresa y empleado” (Rodríguez, 2007).

g) Registro y control

También en la administración de recursos humanos es importante llevar a cabo un monitorio de personal.

Donde Bohlander (2008) manifiesta que “se deben realizar trabajos relacionados con el asentamiento y mantenimiento de todos los expedientes de la organización los cuales son: documentos de ingreso, certificaciones y títulos de todo tipo, trayectoria laboral, beneficios, reconocimientos, permisos, vacaciones, evaluaciones, expediente disciplinario, en fin, todas las acciones en que se ve envuelto el empleado de la organización”.

h) Compensación y retribuciones al personal

Seguimos con la identificación de un sistema de compensación y beneficios, para la explicación de este aspecto nos enfocaremos con la interpretación de:

Dolan, Valle, Jackson Y Schuler (2007) quienes definen que “las organizaciones juegan un papel muy importante desde el punto de vista organizativo como individual, es un conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe un empleado como consecuencia de la prestación de su actividad en la empresa”.

i) Plan de vida y carrera profesional

En esta área se atienden las necesidades de crecimiento que tiene el capital humano de una organización, el cual se lleva a cabo mediante un análisis de lo que espera el empleado y lo que le puede ofrecer la organización, de tal forma que exista una mejor productividad y un mejor desempeño del personal (Alles, 2005).

j) Auditoría de recursos humanos

Quizás exista un departamento de auditoría dentro de la organización que asegure que las actividades, ya sea monetarias o de otro tipo, se están llevando a cabo de acuerdo con las prácticas empresariales aceptadas. Los auditores deben documentar si las actividades se están llevando a cabo de una manera óptima. La identificación de los posibles riesgos, desde luego, es una razón para llevar a cabo una auditoría de RH (Mondy, 2010).

Para los directivos de una organización, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle, y en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que, por sus funciones, tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos (Rodríguez, 2007).

Para el departamento de recursos humanos es fundamental el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades. Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y si poseen los requisitos necesarios para efectuarlas bien (Rodríguez, 2007).

Como podemos darnos cuenta la administración de recursos humanos bien planeada, organizada e implementada, para una organización se convierte en una herramienta vital; Es muy útil y funcional para que pueda tener un buen desarrollo organizacional, así como también su capital humano.

Continuaremos con el tema central y principal de este trabajo de caso práctico, donde desarrollaremos cada lo esencial e importante que es llevar a cabo esta aplicación en una organización, iniciando con el análisis de puestos y posteriormente con descripción de puestos.

2.2 Análisis de puestos

Comenzamos haciendo mención que el análisis de puestos es también un término polisémico, por lo que se hace necesario citar algunas definiciones por diferentes autores:

Primeramente, Reyes Ponce (2011) hace de nuestro conocimiento que “el análisis de puestos surge a raíz de la necesidad por la división del trabajo, especialización y especificación de funciones, de tal manera que se pueda aprovechar el capital humano idóneamente de acuerdo a las necesidades de la organización. El análisis de puestos es un procedimiento para establecer, determinar y organizar las tareas, responsabilidades, obligaciones, deberes de un puesto y función que tendrá dentro de una organización”.

También nos dice Reyes Ponce (2011) “que se necesita obtener información objetiva y comprobable sobre los requerimientos de un puesto, así como también las descripciones y especificaciones deben ser tan precisas como sea posible, y de esta manera tendrá un valor ante quienes toman decisiones sobre la administración de recursos humanos. Para llevar a cabo la aplicación de dicho procedimiento, se debe realizar una investigación sistemática mediante el seguimiento de varios pasos predeterminados”.

Para William B., Keith Davis y Patricia Guzmán (2019) el análisis de puestos consiste en “Recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos”.

Mientras que Idalberto Chiavenato (2013) define que el análisis de puestos “es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará”.

Por otro lado, Dolan, Valle Cabrera, E. Jackson y S. Schuler (2007) determinan que el análisis de puestos “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis de puesto a menudo da lugar

a dos áreas principales: la descripción de puestos de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo”.

Y de acuerdo con E. Lanham y Ph. D. (1981) el análisis de puestos “es el método empleado para determinar la importancia y el contenido de los puestos, las habilidades y capacidades necesarias para su ejecución y el ambiente en el que son realizados”.

Por último Gary Dessler (1996) conceptualiza que el análisis de puestos es un “procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar”.

2.2.1 Objetivo, finalidad

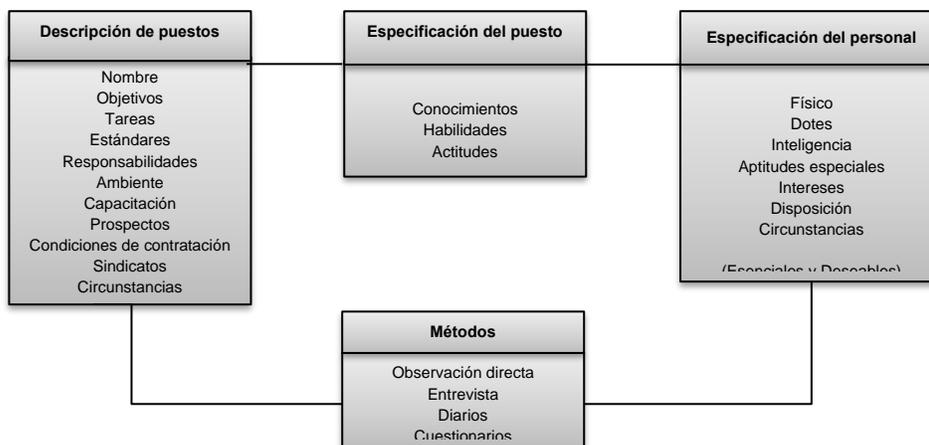
El objetivo principal es ayudar a la organización a establecer la relación que existe entre el puesto y los requisitos del desempeño, así como también las características o perfil de la persona idónea a ocupar dicho puesto. Tiene como propósito mejorar el desempeño y la productividad organizacional y concentrar la o las conductas laborales (Gary Dessler, 1996).

La finalidad es apoyar en las demás áreas o funciones que tiene la administración de recursos humanos en una organización (Gary Dessler, 1996).

2.2.2 Elementos principales del análisis de puestos

El análisis de puestos es una función clave en la administración de personal, es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, también es un pre requisito para la evaluación de puesto, para un sistema de salud y seguridad en el trabajo. El análisis de puestos se concentra en los siguientes elementos que se describen en la figura no. 2 (Tyson y York, 2007).

Figura No. 2 Elementos Principales Del Análisis De Puestos



Fuente: Shaun Tyson y Alfred York (2007)

En la figura anterior se muestran los elementos básicos del análisis de puestos, y vamos a continuar con la explicación breve de cada uno de ellos.

Descripción de puestos “es un enunciado de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias, estándar y ambientales que constituyen el puesto” (Tyson y York, 2007).

Especificaciones del puesto “es una especificación de las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñarse de manera efectiva en un puesto” (Tyson y York, 2007).

Especificaciones del personal “es una interpretación de la especificación del puesto en términos del tipo de persona que se necesita para desempeñar el trabajo de modo efectivo, se usa principalmente en la selección de personal” (Tyson y York, 2007).

Métodos “son habilidades para realizar un análisis de puestos las cuales se basan en ejecutar la observación directa, entrevistas, diarios y cuestionarios” (Tyson y York, 2007).

2.2.3 Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos

Para llevar a cabo la aplicación del análisis de puestos es importante tomar en cuenta los siguientes métodos o estrategias para recabar información de una manera rápida y eficaz. Mencionaremos estos métodos como lo manifiesta:

Gary Dessler, (2019) quien nos dice que una vez reunida la información previa y se tiene identificado el puesto que analizará, el siguiente paso es obtener la información sobre las tareas, funciones y responsabilidades del puesto utilizando los siguientes métodos:

a) Observación directa

Regularmente este método va acompañado de la entrevista, pues se presta que en el momento de estar entrevistando a la persona se puede detectar el comportamiento que éste tiene, de tal forma que también es importante tomar en cuenta al buscar obtener información para el análisis del puesto (Gary Dessler, 2019).

Otra forma de aplicar este procedimiento es realizando un acompañamiento por uno o más días de trabajo comprendiendo toda la jornada, aquí se tiene que observar y tomar nota de cada una de las tareas que el empleado está realizando (Gary Dessler, 2019).

b) Las entrevistas

Es un método eficaz para la obtención de información y este se realiza de manera directa con la persona (Gary Dessler, 2019).

Existen varios tipos de entrevista que se pueden aplicar y estas pueden ser:

Entrevistas Individuales, siendo específicamente a cada uno de los empleados.

Entrevistas Colectivas, siendo con supervisores o gerentes que tienen conocimiento de dicho (s) puesto (s).

Entrevistas Grupales, se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo igual o similar y de esta manera se obtiene más fácil y genera menos costo la obtención de la información (Gary Dessler, 2019).

Como toda práctica o procedimiento aplicado tiene sus ventajas y/o desventajas, para este aspecto, la entrevista tiene como ventaja que es el método más utilizado para llevar a cabo la obtención de la información requerida para el análisis de puesto, facilita la determinación de deberes y responsabilidades de cada puesto; así como su desventaja es que con regularidad se presenta una deformación de información, ya sea debido a una falsificación directa o a un malentendido involuntario (Gary Dessler, 2019).

c) Diarios

Es una “lista diaria hecha por los trabajadores de cada actividad en la que se desempeñan junto con el tiempo de cada una. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor” (Gary Dessler, 2019).

d) Cuestionarios

Este procedimiento al igual que la entrevista también es eficaz y practico de aplicar para la recabación y obtención de información, éste se lleva a cabo mediante la resolución de una serie de preguntas relacionadas con la descripción de tareas, funciones y responsabilidades de un determinado puesto (Gary Dessler, 2019).

Estos cuestionarios pueden ser presentados de la siguiente manera:

Listado de tareas y funciones generales de la organización, “donde cada empleado debe marcar las que realice y debe mencionar el tiempo que le lleva realizar cada una de ellas” (Gary Dessler, 2019).

Abierto, “en esta opción cada empleado describe las tareas – funciones – responsabilidades que desempeña en su puesto” (Gary Dessler, 2019).

Este método “tiene como ventaja que se puede recabar información de un gran número de personas de una forma eficaz y rápida, se optimiza y reduce el tiempo de aplicación; por otro lado,

puede tener como desventaja el que no se obtenga la respuesta correcta, derivado a que no sean entendidas las preguntas y para esto se debe dedicar un poco más de tiempo buscando que queden claras para cada persona” (Gary Dessler, 2019).

e) *Incidente crítico*

Este método lo toma en cuenta Bohlander y Snell (2008) el cual “permite identificar las tareas importantes para el éxito del puesto”.

2.2.4 Etapas del análisis de puestos

Seguimos haciendo mención de las etapas que conforman la elaboración del análisis de puestos, en este subtema nos basaremos con la opinión de Idalberto Chiavenato análisis quien describe que el análisis de puestos comprende 3 etapas:

1. Etapa de planeación

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos, es una fase de oficina y de laboratorio, basándose en los siguientes pasos:

- a) *“Determinación de los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.”* (Idalberto Chiavenato, 2000).
- b) *“Elaboración del organigrama y ubicación de los puestos, al ubicar un puesto en el organigrama se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación”* (Idalberto Chiavenato, 2000).
- c) *“Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedias, o desarrollar una secuencia horizontal por áreas de la empresa”* (Idalberto Chiavenato, 2000).
- d) *“Elección del método de análisis que van a aplicarse. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que han de analizarse. Se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los puestos tengan naturaleza y características semejantes”* (Idalberto Chiavenato, 2000).
- e) *“Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en 2 criterios: criterio de universalidad y criterio de discriminación”* (Idalberto Chiavenato, 2000).

- f) “Dimensionamiento de los factores de especificaciones de puestos, determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar” (Idalberto Chiavenato, 2000).
- g) “*Gradación de los factores de especificaciones*, consiste en transformarlos de variable continua (a la que se puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que se pueden asignársele solo determinados valores que representa segmentos de su amplitud de variación) (Idalberto Chiavenato, 2000)”.

2. Etapa de preparación

En esta siguiente fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- a) “*Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos* que conformaran el equipo de trabajo” (Idalberto Chiavenato, 2000).
- b) “*Preparación del material* de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.)
- c) “*Disposición del ambiente* (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos.
- d) “*Recolección previa de datos* (nombre de los ocupantes de los puestos que se analizaran, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, utilizados por los ocupantes de los puestos” (Idalberto Chiavenato, 2000).
- e) *Redacción definitiva del análisis de puesto*
- f) “*Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto*, para la aprobación (al comité de puestos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización)” (Idalberto Chiavenato, 2000).

3. Etapa de ejecución

Finalizaremos con esta última etapa donde se recolectan los datos relativos en los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis tomando en cuenta:

- a) “*Recolección de datos sobre los puestos*, mediante los métodos de análisis elegidos (con el ocupante del puesto o con del supervisor inmediato)” (Idalberto Chiavenato, 2000).
- b) “*Selección de los datos obtenidos*”

- c) *“Redacción provisional del análisis*, hecha por el analista de puestos (Idalberto Chiavenato, 2000).
- d) *“Presentación de la redacción provisional del análisis*, al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique” (Idalberto Chiavenato, 2000).

2.2.5 Enfoque del análisis de puestos

Este análisis de puesto como anteriormente se mencionó, es la base y “su enfoque es el de tener la información necesaria e idónea para la elaboración de las descripciones y especificaciones de un puesto determinado” Bohlander, Snell y Sherman (2004, pág. 91, único párrafo).

2.2.6 Limitaciones del análisis de puestos

Comentaremos este aspecto utilizando la opinión de:

Arias Galicia (2006) y nos dice que “Con frecuencia en muchas organizaciones el detalle extremo de las tareas, incluido el análisis de puestos y los manuales de organización ha conducido a una rotación de personal”.

También nos menciona que “se ha caído en la burocracia tanto en sector público y privado, ya que existe un desplazamiento de los objetivos que no se cumplen y a menudo se escucha el estribillo de: eso a mí no toca o corresponde y la resistencia al cambio. Cuando la organización se enfrenta ante estas situaciones negativas por parte de los ocupantes de los puestos, el trabajo de análisis y descripción de puestos no dará el resultado satisfactorio esperado” (Arias Galicia, 2006).

2.2.7 Análisis funcional de puestos

De acuerdo con Bohlander, Snell y Sherman (2004) “Es el enfoque cuantitativo que utiliza un inventario de las diversas funciones y actividades que integran un puesto que asume que cada uno de ellos incluye tres tareas importantes: datos, personas y cosas”.

Gary Dessler (1996) menciona que es un “método para clasificar puestos similares al análisis de puestos del departamento del trabajo, pero que adicionalmente toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal para desempeñar las tareas del puesto”.

2.2.8 Análisis computarizado de puestos

Para este factor del análisis de puestos Bohlander, Snell y Sherman (2004) hacen de nuestro conocimiento que conforme “los avances tecnológicos en constante aumento se crearon unos sistemas de información de recursos humanos, los cuales han facilitado en gran medida el análisis de puestos y descripciones de los mismos. Estos programas concentran las definiciones generales de las tareas que requiere el puesto para poder ser funcional dentro de una empresa, mismas tareas que se procesan para generar la descripción de dicho puesto. Una vez que generan este análisis y la descripción tomando en cuenta un orden de tareas se seleccionan aquellas que describen mejor el puesto de acuerdo al grado de importancia que tendrá en este”.

William Werther - Keith Davis - Patricia Guzmán (2019) por su parte, nos mencionan que en la actualidad es importante que las organizaciones administren su capital humano a través del uso de algunas herramientas de la tecnología moderna, por ejemplo, la contratación de un software que se pueda adaptar a las necesidades de dicha organización.

2.3 Análisis de puesto en un entorno cambiante

El enfoque tradicional del análisis de puestos supone un entorno estático, en que los puestos permanecen relativamente estables, sean quienes sean sus titulares. De esta forma se podrá definir significativamente en términos de tareas, responsabilidades, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito del mismo. A.R.H. Bohlander, Snell y Sherman (2004, pág. 94, primer párrafo).

Resaltando que esta suposición no toma en cuenta los avances tecnológicos, que muchas veces son tan acelerados que los puestos; por ello, es muy importante tomar en cuenta estos avances al momento de hacer un análisis puesto, con la finalidad de generar descripciones avanzadas y actualizadas de acuerdo a la demanda que un determinado puesto presente para ser competitivo y exitoso. A.R.H. Bohlander, Snell y Sherman (2004, pág. 94, primer párrafo).

2.3.1 Control de la precisión de la información del puesto

“En el análisis de pues es indispensable y necesario asegurarse de recabar toda la información para el análisis del puesto, pero sobre todo que ésta sea verídica y precisa, así como también estar alerta respecto a los empleados al momento de realizarles la entrevista o la aplicación del cuestionario, es decir, que no exageren la dificultad de sus funciones con la finalidad de incrementar su paga” Bohlander, Snell y Sherman (2004, pág. 90, primer y último párrafo).

“Siempre que el analista tenga dudas sobre la información obtenida deberá recurrir a la recolección de datos adicionales, con personas que haya o estén desempeñando ese puesto. Por

otro lado, también es válido que las personas ocupantes del puesto lean la descripción del mismo para que conozca la importancia y finalidad de dicho puesto” Bohlander, Snell y Sherman (2004, pág. 90, primer y último párrafo).

2.4 Descripción de puestos

Para introducirnos un poco a la explicación de qué es la descripción de puestos daremos a conocer algunas definiciones de que es un puesto de acuerdo a varios autores.

2.4.1 ¿Qué es un puesto?

Alles (2006) define que un puesto es una posición definida dentro de la estructura organizacional. Es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo”.

Enseguida Chruden (1997) nos dice en su denominación “es la unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran las tareas manejables que pueden ser ejecutadas por los empleados en una organización.

Mientras que para Reyes Ponce (2011) es “el conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Una vez entendido que es un puesto continuamos mencionando que la descripción de puestos es una presentación de forma escrita donde se explican y detallan: las generalidades, funciones, tareas específicas de un puesto, condiciones laborales y responsabilidades de supervisión del mismo. Recordaremos algunas definiciones o conceptos por varios autores:

Bohlander, Snell y Sherman (2004) la descripción de puestos “es una definición escrita de un puesto y los tipos de obligaciones que incluye”.

William B., Keith Davis y Patricia Guzmán (2019) definen que “es una declaración escrita en la que se detallan responsabilidades, condiciones de trabajo y aspectos del puesto”.

Varela (2013) menciona que “es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia”.

De acuerdo con E. Lanham y P.H. (1981) es la “descripción escrita de las operaciones, responsabilidades, y funciones de un puesto individual”.

Gary Dessler (1996) define que la descripción de puestos es una “lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes y responsabilidades de supervisión de un puesto – producto de un análisis de puestos”.

2.4.2 Elementos de un puesto

Es muy importante tomar en cuenta una serie de elementos para la elaboración de una descripción de puestos, ya que de esta manera se sigue un orden y se obtiene un buen trabajo, enseguida se enlistara cada uno de ellos proporcionando una descripción breve.

I. Información básica

Primer elemento definido por Tyson y York (1989) es la información básica “Debe llevar el título del puesto, número de vacantes y localización”.

II. Propósito

Este segundo elemento “debe mencionar los objetivos y la relación que tiene con el fin de la organización” (Tyson y York, 1989).

III. Tareas

En el tercer elemento se tiene que “realizar el listado de actividades a realizar especificando cuales son las principales y áreas clave, tareas ocasionales, obligaciones secundarias y horario de trabajo” (Tyson y York, 1989).

IV. Estándares

Continuamos con el cuarto elemento Tyson y York (1989) mencionan que “se debe describir los factores del desempeño efectivo de tareas, criterios que indican si las tareas se ejecutaron de manera correcta”.

V. Responsabilidades

Seguimos con el quinto elemento que es “anotar la ubicación del puesto en la estructura organizacional, administradores o supervisores responsables del trabajador y subalternos de los que el trabajador es responsable, responsabilidades en cuanto a: finanzas, materiales, equipo, etc., información clasificada” (Tyson y York, 1989).

VI. Ambiente físico / social

Y el sexto elemento comprende las características particulares del ambiente laboral, por ejemplo: poca actividad, estático, interno o externo, mobiliario, limpieza, riesgos, etc. Contacto con otros ya sea grupo pequeño o grande, aislamiento, contactos externos, entre otros” (Tyson y York, 1989).

VII. *Capacitación / educación*

Tyson y York (1989) definen este séptimo elemento como “los planes de capacitación para que los nuevos empleados tengan los niveles deseados de desempeño. Cursos de educación y adiestramiento internos normalmente asociados con el puesto”.

VIII. *Oportunidades de desarrollo*

Refieren Tyson y York (1989) como el octavo elemento que se trata de estipular las oportunidades de a los nuevos empleados en promoción y desarrollo profesional.

IX. *Condiciones de contratación*

Este elemento también es fundamental mencionarlo claramente en la descripción de puestos, ya que “hace alusión al salario, remuneraciones o compensaciones más beneficios, posibles necesidades de tiempo extra, esquemas de pensión y seguro, prestaciones de tipo social, bienestar y otras, así como el tipo de contrato” (Tyson y York, 1989).

X. *Circunstancias laborales*

Por ultimo en este decimo elemento se deben especificar los aspectos de trabajo comúnmente aceptados como placentero – desagradable, fácil – demandante” (Tyson y York, 1989).

Teniendo descritos estos elementos son de mucha utilidad al momento de realizar el proceso de reclutamiento y contratación de personal, ya que ayuda a evitar futuros conflictos.

2.4.3 Como redactar las descripciones de puestos

Mencionaremos las siguientes opiniones de autores que se debe tomar en cuenta el analista, de tal manera que al momento de realizar esta tarea determina que su descripción cumple y reúne los requisitos ya es considera que esta bien elaborada y adecuada sin duda alguna.

Primeramente, en la opinión de Varela (2013) la redacción de descripciones de puesto “es un documento resumido y conciso de información objetivamente que identifica las tareas y responsabilidades del puesto, dicho documento tiene requisitos que debe reunir el ocupante para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución. Estas descripciones buscan dar una idea clara a los empleados respecto al trabajo que se tiene que realizar, también definen las posiciones o plazas que existen en la organización”.

E. Lanham (1981) determina que la redacción de descripción de puestos “debe ser clara ¿puede un lector obtener un panorama sobre el puesto?, concisa ¿se ha escrito seleccionando las palabras de manera de no desperdiciar el tiempo e impacientar al lector?, completa ¿se ha incluido

toda la información importante?, y finalmente ¿se han determinado y eliminado todas las aseveraciones e implicaciones contradictorias?”.

2.4.4 Identificación del puesto

Este procedimiento se lleva a cabo mediante la revisión de los siguientes aspectos: organigrama, manual administrativo, análisis de puesto ya elaborado y teniendo una conversación con el gerente de la organización. William B., Keith Davis y Patricia Guzmán (2019, pág. 73, único párrafo)

Gary Dessler (1996) menciona que la “identificación contiene varios tipos de información como lo son: título del puesto, descripción de puesto, estatus del puesto, código del puesto, fecha del momento en que se inscribió la descripción, nombre de quien aprobó, ubicación del puesto división – departamento – sección, con frecuencia también contiene la información referente al salario o escala de pago, espacio para el grado nivel de la posición del puesto y por último espacio de sueldo.

2.4.5 Resumen del puesto

Para Gary Dessler (1996) “debe describir la naturaleza general del puesto listando solo sus funciones y actividades principales”.

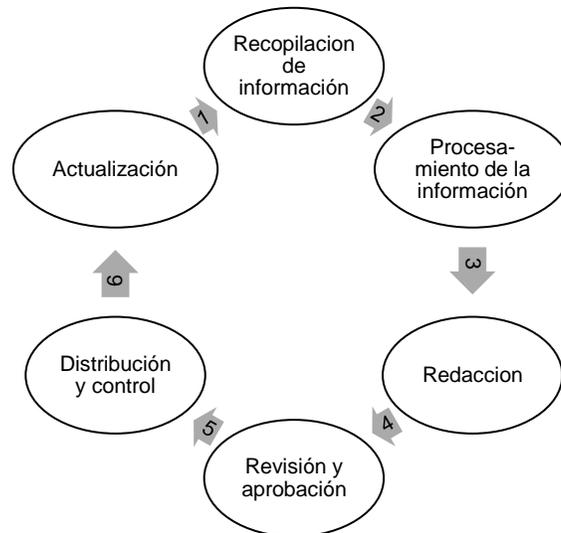
2.4.6 Obligaciones o funciones esenciales del puesto

Usualmente esta serie de obligaciones del puesto se seleccionan por orden de importancia, determinando el grado de responsabilidad más el tiempo que se le dedique. También se toma en cuenta y se consideran las herramientas de trabajo requeridas por el puesto para desempeñar sus funciones.

2.4.7 Etapas de la descripción de puestos

La descripción de puestos se debe elaborar siguiendo una serie de etapas para que se pueda desarrollar correctamente, a continuación, se describe cada una de ellas en la fig. no. 5

Figura No. 3. Etapas de la descripción de puestos



Fuente: Varela (2007)

2.4.8 Problemas con las descripciones del puesto

Arias Galicia (2006) expresa que las descripciones de puestos son una valiosa herramienta para las funciones de la administración de recursos humanos, “algunos problemas que se asocian con estos documentos son: al momento de realizar la descripción y no se utilizan términos o conceptos más claros, propicia a generar conflicto en la comprensión y claridad de las funciones a desempeñar; Evitar la actualización del formato cuando se cambian las obligaciones y especificaciones; y pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante del puesto y reducir la flexibilidad de la organización”.

2.5 Especificaciones del puesto

Este apartado tiene como finalidad establecer las cualidades que debe tener una persona para poder desempeñar exitosamente un determinado puesto.

Arias Galicia (2006) define la especificación de puestos con las siguientes cualidades:

La habilidad necesaria para realizar el trabajo: Educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.

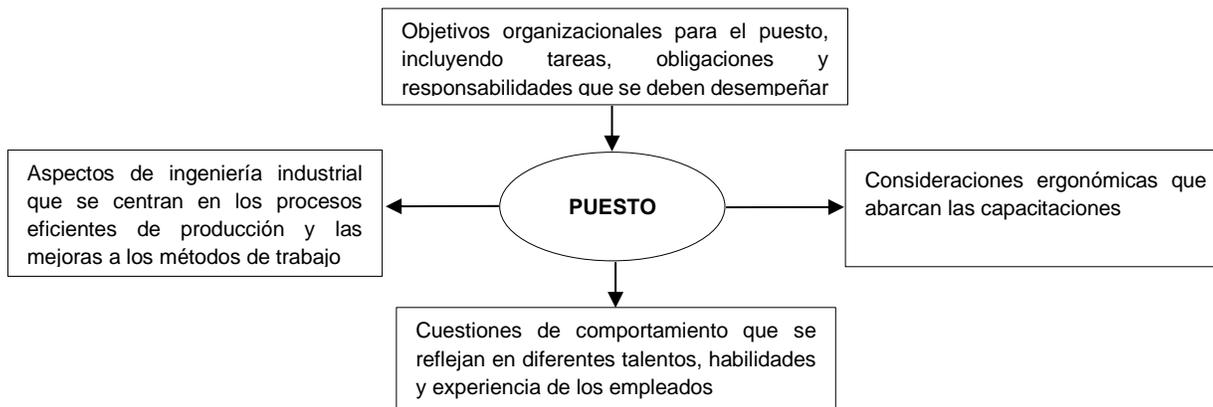
Las demandas físicas que impone el puesto: Se refiere a cuanto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar para desempeñar el puesto.

Por otro lado, Werther, Davis y Guzmán (2019) comentan que “es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar una labor”.

2.5.1 Diseño de puestos

Según Reyes Ponce (2011) “Es la estructuración de puestos buscando, cambiar, modificar y enriquecerlos a efectos con la finalidad de mejorar la eficiencia de la organización con la satisfacción de los empleados mejorando el desempeño”.

Figura No. 4. Bases para el diseño de puestos



Fuente: Chruden (2016)

2.6 Proceso del análisis y descripción de puestos

A continuación, se muestra gráficamente este proceso que se lleva a cabo para realizar un análisis y descripción de puesto idóneamente, cada una de sus etapas ya están descritas o explicadas en este mismo capítulo en los temas anteriores.

Figura No. 5. Proceso del análisis y descripción de puestos



Fuente: Bohlander – Snell – Sherman (2016)

2.6.1 Utilidad e importancia del análisis y descripción de puestos para una organización

Estas descripciones de puestos son muy útiles e importantes para una organización, ya que le permite al empleador tener una sobre las necesidades que requiere el puesto, así como también al trabajador conocer las funciones y tareas a desempeñar en el puesto Arias Galicia (2006).

2.6.2 Análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño

Aquí definiremos el concepto de evaluación del desempeño y la relación que tiene con el análisis y descripción de puestos, orientándonos con el autor Dessler (1996).

La evaluación del desempeño “consiste en comparar el desempeño real con el deseado de cada uno de los integrantes de una organización, valorando el conjunto de actividades, rendimientos y comportamiento laboral. El rendimiento deseado se establece desde el análisis y descripción de puestos, ya que desde que se comienza con esta actividad se van determinando requisitos que debe cumplir un puesto y a su vez los requisitos que debe cumplir el ocupante para lograr el objetivo de la empresa” (Dessler1996).

2.6.2.1 Objetivo de la evaluación del desempeño:

Mejorar el desempeño laboral, detectar las necesidades de capacitación, rotación de personal y promoción de los colaboradores, identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, reajustar las remuneraciones e indicar si la selección y entrenamiento han sido las adecuadas.

2.6.3 ¿Quién puede llevar a cabo este procedimiento de análisis y descripción de puestos?

Un especialista en el área que tenga los conocimientos administrativos requeridos para el desarrollo objetivo de dicho análisis. También se le llama analista de puestos quien es la persona encargada de recopilar, y organizar sistemáticamente la información de los diferentes trabajos (Werther, Davis, Guzmán, 2019).

2.6.3.1 Aprobación de las descripciones de puestos

Este procedimiento lo lleva a cabo en conjunto con el analista, el director de la empresa y el empleado que ocupa el puesto, ya que se realiza una revisión minuciosa de todas las tareas y responsabilidades asignadas, por lo que en ese momento se determina si corresponde todo al puesto.

CAPÍTULO 3. CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA “PRODUCTOS ESPECIALIZADOS EN LA HIGIENE INDUSTRIAL E INSTITUCIONAL DE MORELIA (PROESHIIM)”

3.1. ¿Quién es la empresa Proeshiim?

Productos Especializados En La Higiene Institucional E Industrial De Morelia fue fundada en marzo del año 2004 en un pequeño local. En ese entonces solo se vendían productos químicos Maquisa, posteriormente se incorporaron a nuestro catálogo nuevas líneas de productos pertenecientes a la jarcería.

En 2005 se incorporaron productos de la marca 3M. En esta fecha solo se manejaba la reventa de papel, fue entonces que se consiguió una concesión directa por parte de Kimberly Clark en el año 2007.

Para el año 2009 se obtiene una concesión de la marca Masisa, filial del grupo Koblenz y líder en equipo industrial para la limpieza, como pulidoras y aspiradoras.

Con el incremento de líneas y productos fue necesario un cambio a unas instalaciones más grandes, con el fin de brindar una mejor atención a nuestros clientes.

Actualmente manejamos un catálogo con más de 2,000 productos de marcas de gran prestigio y calidad, entre ellas destacan: Maquisa, Kimberly Clark, Masisa, El Castor, 3m, La Corona, Wiese, Vitex, entre otras.

En Proeshiim nos esforzamos por brindar a nuestros clientes el mejor servicio y llevar hasta usted los productos de la mejor calidad para que su negocio luzca siempre impecable.

Y para llevar a cabo tan importante tarea, contamos con un gran equipo de trabajo y una fuerza de ventas altamente capacitada, así como con la infraestructura necesaria para ello.

3.2. Visión, Misión Y Valores

Visión

Ser una empresa líder en los servicios de mantenimiento, limpieza y distribución de productos para este sector, confiable, sólido y rentable, en crecimiento constante, posicionado con el mayor número de clientes satisfechos en el mercado.

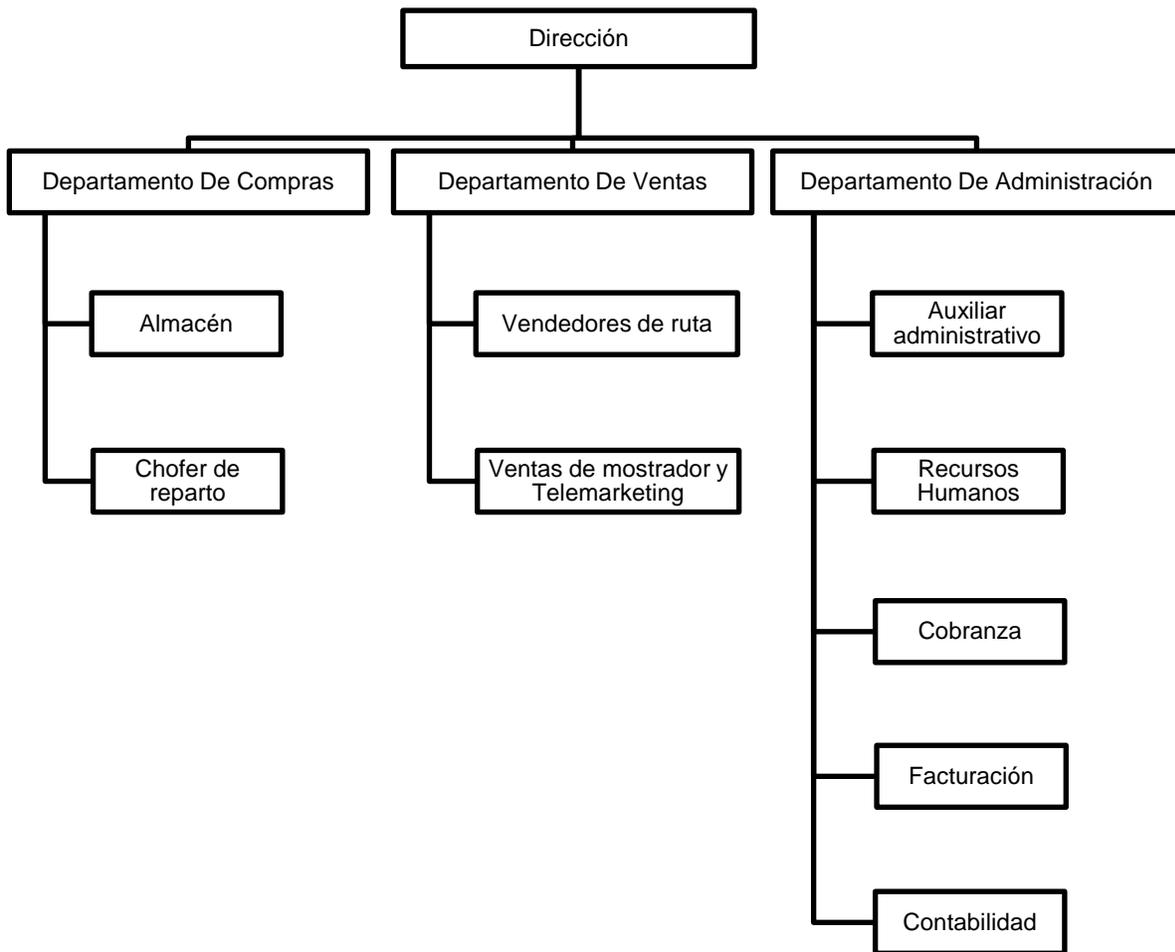
Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo soluciones integrales en mantenimiento, limpieza y distribución de productos de alta calidad, mediante una excelente atención de cada uno de sus colaboradores.

Valores

1. **Honradez:** Respetar lo ajeno.
2. **Honestidad:** Hablar y actuar con la verdad
3. **Respeto:** Forma correcta de dirigirnos a nuestros semejantes
4. **Lealtad:** Estar comprometido con la Empresa y con uno mismo.
4. **Responsabilidad:** Cumplir con las labores asignadas íntegramente
5. **Compromiso:** Lograr los objetivos personales y laborales con la mejor disponibilidad.

3.3. Organigrama de la empresa Proeshiim



3.4. Descripciones de puestos

3.4.1. Director

Descripción del Puesto		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO DIRECTOR	OBJETIVO GENERAL	
DEPARTAMENTO / ÁREA DIRECCIÓN	Garantizar que la empresa opere de forma integral, con eficiencia y calidad para lograr sus objetivos y metas de crecimiento económico y operativo a corto, mediano y largo plazo.	
PUESTOS BAJO SU MANDO	Jefe del Departamento de Compras, Jefe del Departamento de Ventas y Jefe del Departamento de Administración.	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> Definir y difundir los objetivos de la empresa, la Planeación, Misión, Visión y establecer el cuadro de indicadores, para medir el desempeño de sus integrantes. Definir productos y servicios que serán manejados que favorezcan el crecimiento de la empresa. Asegurar el cumplimiento de los contratos de servicios firmados con los diferentes clientes, hospitales, oficinas, etc. en las mejores condiciones de oportunidad y calidad. Programar y asegurar la disponibilidad y suficiencia de recursos financieros para los compromisos de pagos de la empresa. Revisar, aprobar o rechazar en su caso, las solicitudes de necesidades de personal para fortalecer los objetivos de la empresa. Supervisar los ingresos, egresos, cobranza y gastos de la empresa. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> Supervisar y evaluar el desempeño diario de la plantilla de personal y el buen funcionamiento de los departamentos. Establecer los programas de trabajo mensuales de los jefes de departamento. Definir el presupuesto anual de ingresos y egresos en base al historial de años anteriores, a las acciones de penetración definidas para el mercado y a los planes de crecimiento de la empresa. Establecer la gama de productos y servicios, así como sus precios, condiciones y demás características que se comercializan. Definir y supervisar se cumplan las políticas de ventas a crédito y descuentos que apruebe, para los productos y servicios que ofrece el grupo. Aprobar y vigilar que se cumpla el programa mensual de las Compras y los pagos correspondientes a los proveedores. Supervisar estén al corriente las obligaciones fiscales y laborales de la empresa. Autorizar los pagos de bonos e incentivos al personal la empresa en base a sus resultados. Autorizar o modificar la estructura orgánica de la empresa. 		

10. Autorizar la contratación o baja de personal, así como el aumento de sueldo a los colaboradores de la empresa.
11. Autorizar y/o modificar las políticas y lineamientos, normas y criterios de organización, administración y operación que orienten a la actividad de la empresa.
12. Implementar estrategias de sistematización de los procesos que permitan en un futuro agilizar tiempos de respuesta y reducir costos en la operación de la empresa.
13. Nombrar a los jefes de los Departamentos de Compras, Ventas y de la Administración, así como de aquellos puestos que por su relevancia en la organización esta Dirección determine.
14. Cumplir y hacer que sus subordinados cumplan con las políticas y lineamientos establecidos.
15. Coordinar las actividades de evaluación del desempeño del personal de la empresa.
16. Supervisar el correcto uso y resguardo de los equipos de cómputo, bienes, edificios y vehículos de la empresa.
17. Supervisar el cumplimiento de las leyes y normas de seguridad e higiene en los vehículos y edificios de la empresa.
18. Realizar una reunión con los jefes de departamento una vez por semana.
19. Realizar todas las demás funciones que por su jerarquía le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Implementar estrategias comerciales que permitan la consolidación de la empresa, siempre alineada con los objetivos y los valores de la empresa.
2. Realizar estudios de mercado, sondeos de opinión de clientes, diagnósticos y análisis financieros para implementar estrategias de mejora en la empresa con el fin de mejorar los resultados.
3. Fomentar la capacitación continua de todo el personal.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Porcentaje de crecimiento económico y operativo de la empresa respecto al año inmediato anterior.
2. Porcentaje de utilidades de la empresa, por servicios y productos.
3. Porcentaje de crecimiento de Ventas (Mercado)

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: Mayor de 30 años		SEXO: Indistinto		ESTADO CIVIL: Indistinto		LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES		NECESARIO	DESEADO			
	EDUCACIÓN	CARRERA PROFESIONAL		X				
	Especifique: Lic. En Administración, Ing. Químico, Lic. En Mercadotecnia o afín.							
	EXPERIENCIA	MAYOR A 3 AÑOS		X				
	Especifique: Experiencia en administración y dirección de empresas del ramo de mantenimiento y limpieza							
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES		NECESARIO	DESEADO			
	TÉCNICAS		1. Conocimiento y comprensión de las ventas.		X			
			2. Conocimientos administración y planeación estratégica.		X			
			3. Liderazgo		X			
			4. Conocimiento de productos y servicios el ramo		X			
5. Operación de Empresas de Limpieza			X					

		6. Dirección de personal y leyes laborales	X		
	Especifique: Conocimientos en compra y venta de productos del ramo				
	TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de objetivos, políticas y procesos.	X		
		2. Enfoque de calidad en la atención a los clientes y para la mejora continua.	X		
		3. Alta capacidad de negociación.	X		
	Especifique: Alta capacidad de negociación y comunicación con clientes y proveedores.				
TOMA DE DECISIONES		ESCENARIOS			
TOMA DE DECISIONES		DECISIONES DE NEGOCIOS		X	
		TOMA DE DECISIONES DE CRECIMIENTO		X	
		TOTAL, AUTONOMÍA		X	
CUALIDADES	1.	Empatía	VALORES	1.	Honradez
	2.	Relaciones Interpersonales		2.	Honestidad
	3.	Liderazgo		3.	Respeto
	4.	Dinamismo		4.	Lealtad
	5.	Alta capacidad de negociación		5.	Responsabilidad
	6.	Enfoque de negocios		6.	Compromiso
	7.	Organizado			

3.4.2. Departamento De Compras

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO	OBJETIVO GENERAL	
Jefe del Departamento de Compras		

DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Compras	Realizar las compras de productos y mercancías que comercializan empresa, así como recibir, registrar, almacenar y controlar el reparto de los productos y mercancías.
PUESTOS BAJO SU MANDO	Personal del Almacén y Reparto
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con el programa de compras de productos y mercancías en las mejores condiciones de precio, calidad y entrega. 2. Cumplir en tiempo y forma con el surtido y entrega de los pedidos a los clientes de la empresa. 3. Mantener las existencias de productos y mercancías en el almacén de acuerdo a los máximos y mínimos establecidos por la Dirección. 4. Controlar y resguardar los productos y mercancías del almacén en las mejores condiciones. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el programa de compras coordinado con ventas y lo somete a la aprobación del director, una vez aprobado lo ejecuta de acuerdo a los montos y cantidades establecidas. 2. Mantener los mínimos y máximos de existencias de productos y mercancías en el almacén que apruebe la Dirección. 3. Realizar las 3 cotizaciones cuando se trate de proveedores nuevos y prepara los comparativos antes de generar los pedidos la compra de productos y mercancías. 4. Solicitar las muestras de productos y mercancías a los proveedores que se les compre y controlar las que entreguen, para facilitarlas a los vendedores cuando las soliciten. 5. Registrar en los sistemas electrónicos de la empresa, de forma correcta e inmediata los precios y demás datos de las entradas de productos al Almacén. 6. Supervisar se almacene de forma correcta los productos y mercancías en el Almacén vigilando se respeten los espacios asignados para las diferentes marcas que se manejan. 7. Mantener actualizado los registros del padrón de proveedores, con: domicilio, teléfonos, correo electrónico, contacto(s), productos que oferta etc. 8. Evaluar a los proveedores, en cuento a la calidad y entrega de productos y mercancías, reportar de forma inmediata cualquier falla o defecto encontrado en los productos a los proveedores correspondientes, si no lo resuelve lo reporta de inmediato a la dirección correspondiente. 9. Informar al área correspondiente las condiciones propuestas por los proveedores para su autorización en caso que estos cambien las condiciones iniciales. 10. Coordinar la realización de inventarios en el almacén para mantener los mínimos y máximos de los productos y mercancías. 11. Realizar la búsqueda e investigación de nuevos proveedores, revisando productos y precios de acuerdo a los requerimientos de los clientes, para comercializar nuevos productos previa autorización de la dirección. 12. Notificar al área de ventas el surtimiento de existencia de mercancía. 13. Supervisar que la carga y descarga de productos y mercancías que ingresen y salgan del almacén se realice con el cuidado debido para evitar la destrucción de productos. 	

14. Asignar al personal del Almacén, al Equipo de reparto las actividades diarias a realizar optimizando espacios, tiempos y rutas para evitar el dispendio de recursos, previa coordinación con el área de.
15. Surtir los pedidos de forma completa y a tiempo, para evitar quejas de los clientes o de los centros que son atendidos en programas de limpieza.
16. Recibir, registrar y dar entrada a las devoluciones de productos y mercancías para mantener actualizadas sus existencias.
17. Revisar las caducidades de productos y mercancías para lanzar campaña de promocional en coordinación con el departamento de ventas para evitar pérdidas; en caso de prevalecer sin movimiento los productos reportar a la dirección
18. Mantener ordenadas y limpias las áreas del almacén vigilando el correcto acomodo de los productos para facilitar su manejo y evitar su destrucción.
19. Vigilar el cumplimiento de las medidas y normas de seguridad e higiene en el almacén, corrigiendo de ser necesario la señalización existente y colocando la faltante en los lugares adecuados para evitar accidentes de trabajo.
20. Definir y aplicar una división y clasificación funcional de los espacios y áreas del almacén para el mejor aprovechamiento de acuerdo al criterio de productos y marcas.
21. Supervisar el correcto uso y resguardo de los equipos de cómputo, bienes, edificios y vehículos de la empresa.
22. Supervisar el cumplimiento de las leyes y normas de seguridad e higiene en los vehículos y edificios de la empresa.
23. Entregar las muestras de los productos al departamento de ventas.
24. Las demás que se requieran realizar para cumplir los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Auxiliar a su personal en el manejo de los pedidos.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Cumplimiento en tiempo y forma del surtido y entrega de pedidos
2. Cumplimiento de mínimos y máximos en las existencias del almacén
3. Cero mermas en almacén de productos y mercancías por daños, pérdidas o caducidades

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: Mayor de 25 años	SEXO: Masculino	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	PREPARATORIA	X		
		PROFESIONAL		X	
	Especifique: Lic. En Administración, Contaduría o carrera afín.				
	EXPERIENCIA	MAYOR A 1 AÑO		X	
		MAYOR A 2 AÑOS			X
Especifique: Experiencia en Compras, Almacenes y manejo de personal.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	TÉCNICAS	1. Manejo de computadora y paquetería office, alto dominio de Excel	X		
		2. Conocimientos básicos de Administración.	X		

		3. Habilidad numérica y para generar bases de datos.	X	
		4. Administración de bienes y mercancías	X	
		5. Habilidad y gusto por el orden y limpieza	X	
	Especifique: Físicas para carga, descarga y acomodo de mercancías y para organizar el equipo de trabajo.			
	TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.	X	
		2. Trabajo bajo presión	X	
		3. Enfoque a cumplimiento de metas.	X	
		4. Supervisión frecuente de colaboradores.	X	
	Especifique: Revisar y aplicar normas de seguridad e higiene para productos y para el personal.			
TOMA DE DECISIONES		ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES		DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA	X	
		TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X	
		TOTAL, AUTONOMÍA		
CUALIDADES	1. Empatía	VALORES	1. Honradez	
	2. Relaciones Interpersonales		2. Honestidad	
	3. Alta capacidad de análisis		3. Respeto	
	4. Dinamismo		4. Lealtad	
	5. Alta capacidad de negociación		5. Responsabilidad	
	6. Toma de decisiones		6. Compromiso	
	7. Enfoque de negocios			

3.4.3. Almacenista

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Almacenista	OBJETIVO GENERAL	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Compras	Realizar la carga, descarga, acomodo y control de los productos y mercancías del almacén, así como las actividades para surtir los pedidos de forma completa y oportuna.	

PUESTOS BAJO SU MANDO		Personas que sean habilitadas como auxiliares de almacén.			
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO					
<ol style="list-style-type: none"> Cumplir con la preparación total y oportuna entrega de los pedidos al Equipo de Reparto. Mantener en orden, claramente identificados y almacenados los productos y mercancías en el almacén. 					
FUNCIONES ESPECÍFICAS					
<ol style="list-style-type: none"> Surtir los pedidos que le sean ordenados de forma total y oportuna para la salida adecuada de las rutas de reparto, así como también asignar un color distinto a cada una de las rutas a fin de facilitar el surtido. Registrar las entradas al almacén en los documentos y sistemas que designe el de conformidad con la copia de la orden de compra. Realizar la carga y descarga de las mercancías y productos que ingresen al almacén por concepto de compras. Revisar periódicamente existencias de productos y mercancías en el almacén para evitar faltantes o negar productos por falta de control. Revisar, separar y reportar los productos y mercancías que estén por caducar o en mal estado de inmediato al jefe de compras. Mantener en orden y limpias cada una de las áreas del almacén evitado la confusión en el manejo y la mala imagen del producto por un manejo inadecuado. Realizar los inventarios de productos y mercancías cada vez que se le indique realizando los registros correspondientes, y realizarlo periódicamente ya sea cada mes o según se requiera. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos y actividades del almacén y de la empresa. 					
OTRAS RESPONSABILIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> Realizar tareas de limpieza constantemente Salir a entregar pedidos a clientes y tiendas cuando se le indique, y salir a realizar compras locales. 					
INDICADORES ASOCIADOS					
<ol style="list-style-type: none"> Pedidos surtidos asignados en tiempo y forma. Evaluación integral del desempeño 					
3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA					
EDAD: Mayor de 18 años	SEXO: Masculino	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
Descripción del Cargo			Código MO		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	BACHILLERATO	X		
		CARRERA CONCLUIDA		X	
	Especifique: Administración, contabilidad, o afín.				
	EXPERIENCIA	MAYOR A 6 MESES		X	
MAYOR A 1 AÑO				X	
Especifique: Experiencia en carga, descarga, acomodo y surtido de productos y mercancías.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	

	TÉCNICAS	1. Conocimientos básicos de operaciones	X	
		2. Conocimiento de los productos que comercializa la empresa.	X	
		3. Facilidad en el uso de equipo de cómputo.	X	
		4. Facilidad para aplicar normas y reglas	X	
		5. Claridad para anotar información y datos en sistemas y formatos escritos	X	
	Especifique: Registrar información clara y completa de productos y mercancías			
	TÁCTICAS	1. Trabajo con equipos multidisciplinarios.	X	
		2. Agilidad para carga y descarga de productos del ramo	X	
		3. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.	X	
		4. Trabajo en equipo.	X	
Especifique: Enfoque el cumplimiento de metas de surtido, carga y descarga, contar con licencia de manejo vigente.				
TOMA DE DECISIONES		ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES		DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA	X	
		TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X	
		TOTAL, AUTONOMÍA		
CUALIDADES	1. Creatividad	VALORES	1. Honradez	
	2. Relaciones Interpersonales		2. Honestidad	
	3. Alta capacidad de análisis		3. Respeto	
	4. Habilidad para comunicar		4. Lealtad	
	5. Iniciativa para identificar y resolver problemas		5. Responsabilidad	
		6. Compromiso		

3.4.4. Chofer De Reparto

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Chofer de Reparto	OBJETIVO GENERAL Realizar el surtido, recepción, carga, descarga y entrega de pedidos a los clientes, asegurando que los productos y mercancías lleguen a tiempo, en condiciones óptimas de calidad y cantidad.	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Compras		
PUESTOS BAJO SU MANDO	Ninguno	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO

1. Hacer la entrega de la totalidad de pedidos y productos a los clientes en el lugar, fecha y hora pactada por el personal de ventas, con la finalidad de generar confianza, fidelidad y satisfacción de los clientes.
2. Definir rutas lógicas y eficientes de entregas de pedidos en forma conjunta con el jefe inmediato, con la finalidad de evitar gastos y traslados innecesarios y pérdida de tiempo.
3. Asegurar y entregar de forma diaria los bienes, valores y documentos a su cargo producto de las ventas y pedidos entregados a los clientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Verificar que los productos cargados en las unidades de reparto coincidan plenamente con los que señala la factura.
2. Realizar la carga de los productos en forma ordenada de acuerdo a la logística de entregas para evitar, deterioro o merma de producto por daños.
3. Apoyar en la gestión de la cobranza a clientes cuando se le indique.
4. Apoyar en el surtido de pedidos, carga y descarga de mercancías en el almacén y otras áreas de la empresa.
5. Verificar antes de cada salida que los vehículos funcionen adecuadamente y revisar los niveles de combustible, aditivos, presión de neumáticos y puntos de seguridad.
6. Asegurar antes de la salida llevar consigo toda la documentación necesaria para la entrega correcta de productos de a los clientes.
7. Llevar a cabo la descarga de productos y la entrega a los clientes en los domicilios y espacios acordados, realizando el recuento y revisión de mercancías, para garantizar la cantidad de cada uno, en el orden que se tenga en el pedido o facturas.
8. Reportar de forma inmediata al jefe del departamento de Compras, cualquier anomalía relacionada con los clientes y las unidades de reparto.
9. Respetar en todo momento los reglamentos de tránsito y manejo en los aspectos de seguridad vial vigentes en la zona donde sea requerido transitar.
10. Poner a las órdenes del cliente los productos y servicios de la empresa y entregar folletos con la información necesaria para la promoción.
11. Mantener en condiciones óptimas de limpieza y funcionamiento las áreas de almacén y las unidades de reparto y/o en su caso reportar de manera inmediata al jefe del departamento de Compras, sobre las fallas que presenten los vehículos.
12. Cumplir con las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.
13. Gestionar con el cliente cual es el procedimiento para el trámite de cobranza de la facturación.
14. Realizar un reporte semanal sobre el estado de los vehículos y entregarlo al Departamento de Compras.
15. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Apoyar en labores administrativas como son entrega de facturas y otros documentos.
2. Cumplir con sus funciones siempre bajo las políticas, lineamientos y valores de la empresa.

INDICADORES ASOCIADOS

- Entrega en tiempo y forma de los productos solicitados por los clientes.
- Entrega diaria de los valores y bienes a su cargo

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 25 años en adelante		SEXO: Masculino	ESTADO CIVIL: Indistinto		LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán	
CONOCIMIENTOS	FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIO	DESEADO
	EDUCACIÓN		Secundaria		X	
			Bachillerato			X
	Especifique: Operaciones matemáticas básicas.					
	EXPERIENCIA		MAYOR A 2 AÑOS		X	
		MAYOR A 3 AÑOS			X	
Especifique: Manejo de unidades de carga en ciudades, vías estatales y federales.						
HABILIDADES	FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIO	DESEADO
	TÉCNICAS		1. Conocimiento de documentación administrativa.		X	
			2. Conocimiento total de los productos.		X	
			3. Conocimiento y apego a los reglamentos de tránsito.		X	
	Especifique: Excelente trato al cliente.					
	TÁCTICAS		1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.		X	
			2. Excelente comunicación.		X	
3. Enfoque en la optimización de uso y aprovechamiento de los recursos			X			
Especifique: Administración del tiempo, licencia de manejo chofer vigente.						
TOMA DE DECISIONES				ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES				DECISIONES DE NEGOCIOS		X
				TOMA DE DECISIONES DE CRECIMIENTO		X
				TOTAL, AUTONOMÍA		
CUALIDADES	1.	Dinámico	VALORES	1.	Honradez	
	2.	Disponibilidad		2.	Honestidad	
	3.	Facilidad de palabra		3.	Respeto	
	4.	Puntualidad		4.	Lealtad	
	5.	Buena presentación		5.	Responsabilidad	
	6.	Servicial		6.	Compromiso	
	7.	Sociable				

3.4.5. Departamento De Ventas

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Jefe del Departamento de Ventas		OBJETIVO GENERAL Cumplir con las metas de ventas establecidas, dando una atención ágil y de calidad a todos los clientes.
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Ventas		
PUESTOS BAJO SU MANDO		
		Vendedores de Ruta y Personal de Telemarketing y Ventas de mostrador
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
1. Cumplir con las metas de ventas de productos Químicos, Higiénicos, Jarcería, Maquinas, Servicios de Limpieza, así como los demás que comercialice la empresa.		

2. Lograr la máxima calidad en la atención a los clientes en toda la empresa.
3. Asegurar que las ventas de producto y servicio se negocien con clientes y distribuidores, apegándose a las políticas establecidas en cuanto a precios, créditos, descuentos, plazos y formas de pago.
4. Cumplir con las políticas y procedimientos para la cobranza oportuna de las Ventas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Elaborar y proponer los presupuestos de gastos e inversión mensual y anual del proceso de ventas los cuales son: gasolina, teléfono, sueldo, seguros y servicios del vehículo, muestra como datos, papelería, promocionales, uniformes, costo de redes sociales.
2. Atender y supervisar se brinde una adecuada y oportuna atención a los clientes de la empresa por los diferentes medios y formas, personalizada, telefónica, por correos e internet etc.
3. Supervisar se dé una correcta y oportuna recepción y atención de los pedidos de los clientes por los medios disponibles: vendedores de ruta, correo electrónico, por teléfono, por ventas de mostrador, redes sociales etc.
4. Revisar las cotizaciones y autorizarlas para ser enviadas al cliente.
5. Asignar las rutas, vehículos y recursos a cada uno de los vendedores de rutas.
6. Supervisar diariamente en forma directa con cada vendedor se cumpla en tiempo y forma los programas de visitas y seguimiento a los clientes por ruta, (sin ser limitativo: clientes nuevos contactados, presentaciones de ventas y cierres logrados) y los logros por parte del personal de Telemarketing con el mismo criterio.
7. Asegurar que el personal de ventas llene los formatos de pedidos integralmente para el surtido correcto, facturación y entrega de productos o servicios a los clientes de la empresa.
8. Revisar y enviar los pedidos al departamento administración para la elaboración de la factura correspondiente.
9. Recibir y atender las quejas e inconformidades de los clientes, así como enviar los informes a la coordinación correspondiente de la forma en que fueron resueltos.
10. Evaluar y capacitar al personal de Ventas de Ruta y Telemarketing sobre las mejores prácticas de atención a clientes, así como sobre el mejoramiento continuo de las técnicas de ventas
11. Analizar y proponer a la dirección las estrategias de ventas y publicidad convenientes para impulsar a la empresa.
12. Elaborar y presentar al Director los resultados del Departamento de ventas en coordinación con el director por cada uno de los vendedores de ruta y personal de Telemarketing y ventas de mostrador.
13. Participar en eventos relacionados con el giro de la empresa para promover los productos y servicios a nivel local, regional o nacional y captar clientes potenciales.
14. Monitorear el mercado y la competencia e informar a la dirección sobre cualquier cambio para poder sugerir estrategias que permitan reaccionar oportunamente a las necesidades actuales de los clientes.
15. Retroalimentar dirección sobre aquellos productos o mercancías que soliciten los clientes para que valore la necesidad de incorporarlos a la gama con que se cuenta la empresa.
16. Coordinarse con el departamento de compras para entregar prioritariamente los pedidos.
17. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Participar en reuniones con la Dirección para el análisis de la información de ventas, cuando se le requiera
2. Elaborar y mantener actualizado el manual de ventas para los vendedores

INDICADORES ASOCIADOS

1. Cumplimiento de metas de ventas y cobranza de productos y servicios de la empresa
2. Satisfacción 100% de los clientes en la atención por todos los medios, personalizada, por teléfono, correos, etc.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: Mayor de 25 años		SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto		LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán	
CONOCIMIENTOS	FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIO	DESEADO
	EDUCACIÓN		CARRERA PROFESIONAL		X	
			POSGRADO			X
	Especifique: Lic. En Administración, Lic. En Mercadotecnia o afín.					
	EXPERIENCIA		MAYOR A 1 AÑO		X	
MAYOR A 3 AÑOS				X		
Especifique: Ventas de mayoreo, atención a clientes, planes y programas de trabajo.						
HABILIDADES	FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIO	DESEADO
	TÉCNICAS		1. Manejo de equipos de cómputo y medios electrónicos, SAE		X	
			2. Alta capacidad para aplicar técnicas de ventas y vocación para atender a los clientes		X	
			3. Gestión administrativa y logro de metas de venta		X	
			4. Organización y orden de puntos de ventas		X	
	Especifique: Sistemas propios, Excel, para control de ventas.					
	TÁCTICAS		1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.		X	
2. Trabajo con equipo multidisciplinarios.			X			
3. Enfoque en mejora continua y optimización en el uso de los recursos.			X			
Especifique: Supervisión continua y mejorar los procesos de ventas.						
TOMA DE DECISIONES			ESCENARIOS			
TOMA DE DECISIONES			DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA			X
			TOMA DE DECISIONES LIMITADA			X
			TOTAL, AUTONOMÍA			
CUALIDADES	1.	Puntualidad	VALORES	1.	Honradez	
	2.	Discreción		2.	Honestidad	
	3.	Disponibilidad		3.	Respeto	
	4.	Analítico		4.	Lealtad	
	5.	Capacidad y criterio en toma de decisiones		5.	Responsabilidad	
	6.	Trabajo bajo presión		6.	Compromiso	

3.4.6. Vendedores De Ruta

Descripción del Cargo	Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
TÍTULO DEL PUESTO Vendedores de Ruta	OBJETIVO GENERAL Llevar a cabo los procesos de ventas de los productos y servicios, como son Químicos, Higiénicos, Jarcería, Maquinas, Equipos, Mantenimiento y Limpieza, entre otros que comercializan la empresa, cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes, así como con las metas y cuotas que establezca la Dirección.
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Ventas	
PUESTOS BAJO SU MANDO	Ninguno
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener y ampliar la cartera de clientes a su cargo 2. Cumplir con las metas y cuotas de ventas mensuales que se le asignen. 3. Dar una excelente y oportuna atención a todos los clientes de la ruta que se le asigne 	

4. Conocer y vender todos los productos y servicios que comercializan la empresa, Químicos, Higiénicos, Jarcería, Maquinas, Mantenimiento y Limpieza de Hospitales, de Oficinas y otros que instruya la Dirección.
5. Visitar y dar cumplimiento puntual al programa de visitas que determine el Departamento de Ventas para levantar los pedidos de los clientes de forma correcta y tramitarlos para su revisión y surtido el día siguiente o con base a su programación.
6. Realizar las negociaciones con los clientes apegándose a las políticas de venta establecidas por la Dirección en cuanto a precios, plazos y formas de pago, así como para dar cotizaciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Elaborar y someter a la aprobación del jefe del Departamento de Ventas el programa y la agenda de trabajo diaria, semanal y mensual para cumplir con las visitas y el seguimiento a los clientes de su ruta o zona.
2. Recibir las instrucciones de trabajo diario del jefe del Departamento de Ventas y la documentación de las áreas correspondientes para el proceso de ventas y de la cobranza.
3. Salir temprano todos los días (9:00 am), con toda la información, catálogos, folletos, listas de precios y documentación, como facturas, pedidos, cotizaciones etc., para lograr las ventas y la cobranza de los clientes de la ruta diaria.
4. Organizar y cumplir el recorrido y la ruta de trabajo diaria de forma lógica y eficiente para lograr mayor productividad en su jornada ajustándose a los criterios de evaluación (clientes actuales, nuevos clientes, presentaciones de venta a clientes actuales y nuevo, cierres logrados.)
5. Mostrar y ofrecer a todos los clientes visitados los productos y servicios del catálogo para buscar incrementar la cantidad y variedad de las ventas con cada cliente.
6. Levantar los pedidos en el formato establecido, legibles, de forma inmediata, con todos los datos del cliente y especificar remitente, de los productos, de los precios, de las formas y fechas de pago, con fechas de entrega y firmas.
7. Realizar la gestión de la cobranza pendiente de los clientes de la ruta diaria y hacer el depósito de los valores recibidos a las instituciones bancarias designadas el mismo día de su pago.
8. Hacer la entrega diaria, al final de la jornada, de los pedidos levantados al jefe del Departamento de Ventas para la revisión y trámite de registro, surtido y entrega oportuna.
9. Hacer la entrega, al final de la jornada, de los comprobantes, facturas y depósitos de la cobranza diaria al área de cobranza.
10. Informar al jefe de ventas, de forma inmediata o al final de la jornada, cualquier situación relevante presentada con los clientes, con la cobranza y otros imprevistos en el trabajo diario.
11. Atender vía telefónica y electrónica a los clientes de su ruta o zona para cualquier información y trámite que requieran.
12. Asesorar a los clientes a su cargo y hacerles demostraciones sobre los usos, propiedades y aplicaciones de los productos y servicios que comercializa la empresa.
13. Realizar acciones de recuperación de clientes en su ruta y zona en caso de alejamiento de los mismos investigando la razón para que no se vuelva a repetir.
14. Realizar ventas de segundo esfuerzo, procurando siempre que el cliente compre productos complementarios a los que inicialmente compra.

15. Operar el vehículo a su cargo, asegurando su funcionamiento y mantenimiento en las mejores condiciones para no afectar sus tareas diarias.
16. Realizar la comprobación de gastos con los requisitos fiscales y combustibles que se le entreguen para realizar sus funciones en forma oportuna.
17. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Apoyar en la entrega de productos a los clientes cuando sea posible de acuerdo con la capacidad de los vehículos y tamaño de los pedidos.
2. Apoyar en la realización de inventarios del almacén, cuando se le requiera.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Cumplimiento de Metas y cuotas de ventas por productos como son: Químicos, Higiénicos, Jarcería, Máquinas, Equipos y servicios de Mantenimiento y Limpieza.
2. Mantenimiento y amplitud de la cartera de clientes, apertura de clientes nuevos, entregar RFC, datos fiscales y cuatro últimos dígitos de cuenta de pago.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 25 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
Descripción del puesto			Código MO		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	BACHILLERATO	X		
		CARRERA TRUNCA		X	
	Especifique: Eléctrica				
	EXPERIENCIA	MAYOR A 1 AÑO		X	
		MAYOR A 3 AÑOS			X
Especifique: Venta de productos del ramo, vocación por la atención a clientes y cumplimiento de metas.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	TÉCNICAS	1. Manejo de computadora, internet y paquetería Office. SAE		X	
		2. Conocimiento total de productos del ramo		X	
		3. Habilidad de cálculo y captura de información		X	
		4. Gestión administrativa para venta y cobro.		X	
		5. Conocimientos de negociación y cierre de venta.		X	
	Especifique: Administración efectiva del tiempo, conocimiento de productos del ramo, capacidad de negociación.				
	TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.		X	
		2. Enfoque a cumplimiento de metas de ventas.		X	
		3. Seguimiento frecuente a clientes.		X	
4. Alta capacidad de comunicación y negociación			X		
Especifique: Planeación y ejecución de técnicas de venta para cierre de pedidos.					
TOMA DE DECISIONES			ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES			DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA	X	
			TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X	
			TOTAL, AUTONOMÍA		

CUALIDADES	1. Dinámico	VALORES	1. Honradez
	2. Actitud mental positiva		2. Honestidad
	3. Facilidad de palabra		3. Respeto
	4. Trabajo bajo presión		4. Lealtad
	5. Buena presentación		5. Responsabilidad
	6. Servicial		6. Compromiso

3.4.7. Ventas De Mostrador Y Telemarketing

Descripción del Cargo	Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
TÍTULO DEL PUESTO Telemarketing y Ventas de Mostrador	OBJETIVO GENERAL Llevar a cabo la atención a los clientes y los procesos de ventas por teléfono, vía electrónica y de mostrador para ofrecer los productos y servicios, que comercializa la empresa como son Químicos, Higiénicos, Jarcería, Maquinas, Equipos, Mantenimiento y Limpieza, entre otros, así como la gestión de la cobranza por los mismos medios.
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Ventas	
PUESTOS BAJO SU MANDO Ninguno	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vender por teléfono y medios electrónicos, los productos y servicios que comercializan la empresa, Químicos, Higiénicos, Jarcería, Maquinas, Mantenimiento y Limpieza de Hospitales, de Oficinas y otros. 2. Dar una excelente y oportuna atención a todos los clientes por teléfono, medios electrónicos y en el mostrador de la empresa. 3. Hacer la entrega o envió inmediato de los pedidos logrados con los clientes, al Departamento de Compras por validación, surtido y entrega. 4. Gestionar la cobranza por las ventas logradas por teléfono y medios electrónicos 5. Prospeccionar nuevos clientes y agendar citas para el personal de ventas de ruta 6. Realizar las negociaciones con los clientes apegándose a las políticas de venta establecidas, en cuanto a precios, plazos y formas de pago, así como para dar cotizaciones. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir pedidos de los clientes, por teléfono, correo electrónico y de forma personalizada en el mostrador. 2. Ofrecer a los clientes los productos y servicios del catálogo para buscar incrementar la cantidad y variedad de las ventas por teléfono y correo electrónico. 3. Capturar la información y datos de los clientes en los archivos y sistemas para mantener la base actualizada y correcta. 	

4. Preparar y entregar de forma diaria y correcta la información de clientes que soliciten atención personalizada para las visitas de seguimiento de los vendedores de rutas al jefe del departamento de ventas.
5. Elaborar y enviar a la brevedad por teléfono y correo electrónico las cotizaciones solicitadas por los clientes.
6. Recibir y dar la atención que se requiera a las quejas de los clientes haciéndolas saber de inmediato al jefe del departamento.
7. Realizar la gestión de la cobranza por teléfono y correo electrónico, así como recibir y entregar los archivos electrónicos o impresos para confirmar los depósitos y pagos en las instituciones bancarias al área de cobranza.
8. Realizar acciones de recuperación de clientes por teléfono y correo electrónico, que por alguna razón se alejaron de la empresa haciéndola saber a su jefe inmediato para que tome las medidas pertinentes.
9. Realizar diariamente su programación de llamadas, mensajes y correos a los clientes para mantener la comunicación y opciones de venta a través de estos medios.
10. Informar al jefe de ventas, sobre las solicitudes de líneas de crédito para que sean analizadas e informar la respuesta a los clientes interesados a la brevedad posible.
11. Apoyar en la elaboración de licitaciones.
12. Cumplir con las políticas y lineamientos para las ventas y la cobranza establecidos por la Dirección.
13. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Realizar la entrega de pedidos a los clientes cuando se le solicite.
2. Registrar ventas diarias.
3. Apoyar en la realización de los inventarios en el Almacén cuando se le solicite.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Cumplir con las metas de ventas por teléfono y correo electrónico.
2. Índice de calidad en la atención a los clientes por teléfono y medios electrónicos.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 18 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
Descripción del puesto			Código MO		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	BACHILLERATO	X		
		CARRERA TRUNCA		X	
	Especifique: Estudios de Administración, comercio y afines.				
	EXPERIENCIA	MAYOR A 1 AÑO		X	
		MAYOR A 3 AÑOS			X
Especifique: Venta de productos del ramo, vocación por la atención a clientes y cumplimiento de metas.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	TÉCNICAS	1. Manejo de computadora, internet y paquetería Office. SAE.	X		
		2. Conocimiento total de productos del ramo.	X		
		3. Habilidad de cálculo y captura de información.	X		
		4. Gestión administrativa para venta y cobro.	X		
		5. Conocimientos de negociación y cierre de venta.	X		
	Especifique: Administración efectiva del tiempo, conocimiento de productos del ramo, capacidad de negociación.				
	TÁCTICAS	4. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.		X	
5. Enfoque a cumplimiento de metas de ventas.			X		
6. Seguimiento frecuente a clientes.			X		
7. Alta capacidad de comunicación y negociación.			X		
Especifique: Planeación y ejecución de técnicas de venta para cierre de pedidos por teléfono y correo.					

TOMA DE DECISIONES		ESCENARIOS	
TOMA DE DECISIONES		DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA	X
		TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X
		TOTAL, AUTONOMÍA	
CUALIDADES	1. Dinámico	VALORES	1. Honradez
	2. Actitud mental positiva		2. Honestidad
	3. Facilidad de palabra		3. Respeto
	4. Trabajo bajo presión		4. Lealtad
	5. Buena presentación		5. Responsabilidad
	6. Servicial		6. Compromiso
	7. Sociable		
	8. Resolutivo		

3.4.8. Departamento De Administración

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Jefe del Departamento de Administración	OBJETIVO GENERAL Planear, realizar y supervisar la ejecución de las actividades Administrativas de la empresa, para proporcionar los recursos económicos, materiales, los servicios y el personal necesario para llevar una correcta y oportuna operación en todas las áreas de la misma.	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Administración		
PUESTOS BAJO SU MANDO	Auxiliares de Recursos Humanos, de Cobranza, de Facturación y auxiliar de Contabilidad.	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> Mantener las plantillas de personal completas, bien capacitadas, con pagos de salarios y prestaciones en tiempo y forma, en el mejor ambiente laboral. Asegurar la cobranza total, oportuna, su depósito, descarga de flujo y aplicar pago al cliente, depósito y registro diario a las cuentas asignadas, por la venta de productos y servicios y generar los reportes de cobranza del día siguiente, para el personal de Ventas. Llevar a cabo el proceso de facturación de los productos y servicios que comercializan la empresa de forma correcta y oportuna, para entrega a las áreas de Reparto para que cobre o recabe la firma de conformidad de recibido del cliente. Llevar el registro correcto y oportuno de las operaciones contables de cada una de la empresa, para generar los estados de resultados mensualmente y el cálculo y pago de impuestos correspondiente. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		

1. Elaborar y someter a la aprobación de la Dirección el presupuesto de gastos mensual y anual de la empresa.
2. Realizar la integración y revisión de la documentación para los pagos al personal, a los proveedores, a los prestadores de servicios y dependencias de gobiernos por impuestos, derechos y obligaciones previa autorización de la Dirección.
3. Revisar, seleccionar, contratar y capacitar al personal que requieran empresa y departamentos de la empresa
4. Implementar las políticas salariales y de prestaciones para el personal de la empresa aprobadas.
5. Integrar, calcular y realizar los trámites de pago de las nóminas, IMSS, finiquitos y demás prestaciones del personal de la empresa.
6. Integrar y mantener los expedientes del personal con la documentación establecida en las políticas, completa y actualizada.
7. Realizar las actividades para dotar de equipos y uniformes al personal de acuerdo con las políticas establecidas.
8. Llevar la recepción, depósito, control y registro de los valores y comprobantes de la cobranza, además generar los reportes para la coordinación correspondiente de la empresa.
9. Revisar y ejecutar los pagos de gastos, peajes, combustibles y viáticos del personal de rutas que apruebe la Dirección.
10. Supervisar y solicitar los servicios de mantenimiento a los sistemas y equipos de cómputo de la empresa.
11. Supervisar el correcto uso y resguardo de los equipos de cómputo, bienes, edificios y vehículos de la empresa.
12. Aplicar las evaluaciones al personal para medir y mejorar la productividad y calidad del trabajo
13. Supervisar el cumplimiento de las leyes y normas de seguridad e higiene en los vehículos y edificios de la empresa.
14. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Elaborar informes que le soliciten los asesores contables externos.
2. Elaborar y presentar los informes y reportes que le indiquen la Dirección.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Cumplimiento mensual y anual de los presupuestos de gastos e ingresos aprobados.
2. Cumplir con la contratación y capacitación oportuna y total del personal que requieren la empresa.
3. Lograr la cobranza total y oportuna.
4. Elaboración de los estados financieros en tiempo y forma.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 25 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán	
Descripción del Cargo			Código MO	
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO
	EDUCACIÓN	PROFESIONAL TERMINADA	X	
		MAESTRIA		X
	Especifique: Lic. En administración, Lic. En contaduría o carreras afines.			
	EXPERIENCIA	MAYOR A 1 AÑO	X	
		MAYOR A 3 AÑOS		X
Especifique: Administración de personal y contabilidad de Empresas.				
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO

TÉCNICAS		1. Manejo avanzado de equipos de cómputo y programas contables, SAE, NOI, COI, SUA etc.	X		
		2. Administración de personal y aplicación de leyes laborales.	X		
		3. Contratación y pago de proveedores.	X		
		4. Técnicas de cobranza administrativa.	X		
Especifique: Elaboración de reportes y cálculo de nóminas y pagos vía electrónica.					
TÁCTICAS		1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.	X		
		2. Excelente comunicación.	X		
		3. Enfoque en cumplimiento de objetivos y metas.	X		
		4. Trabajo en equipo.	X		
Especifique: Enfoque en el cumplimiento de metas bajo las normas y lineamientos establecidos.					
TOMA DE DECISIONES			ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES			DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA	X	
			TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X	
			TOTAL, AUTONOMÍA		
CUALIDADES	1.	Dinamismo	VALORES	1.	Honradez
	2.	Iniciativa		2.	Honestidad
	3.	Orden y limpieza		3.	Respeto
	4.	Disponibilidad		4.	Lealtad
	5.	Cuidadoso		5.	Responsabilidad
	6.	Entusiasta		6.	Compromiso
	7.	Manejo de personal			
	8.	Planificación y organización			

3.4.9 Auxiliar administrativo

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Auxiliar Administrativo	OBJETIVO GENERAL Realizar las cotizaciones, facturación y cobranza en tiempo y forma con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento Corporativo de Administración		
PUESTOS BAJO SU MANDO	Ninguno	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> Llevar el registro y control diario, detallado y correcto por cada uno de los clientes y fechas de pago de la cobranza de la empresa y generar los reportes del mismo en forma oportuna y correcta. Cumplir con la emisión y entrega oportuna y correcta de la facturación de la empresa y llevar un control de la misma. Elaborar las cotizaciones en los tiempos solicitados por el cliente con la finalidad de satisfacer las necesidades del mismo. Programar los cursos de capacitación en los tiempos que así lo requiera la empresa coca cola. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> Elaborar las facturas diariamente correspondientes a los servicios de la empresa. Dar seguimiento a la entrega de las facturas que cumpla con los sellos y firmas del director o administrador y servicios generales o jefes de mantenimiento de los centros de salud y hospitales de los servicios de salud de Michoacán. Revisar los movimientos en el biométrico para cotizar las horas extras, días festivos y domingos laborados para su autorización, a través del correo electrónico, y someterlas a autorización del jefe de mantenimiento para generar la orden de compra y facturar el servicio mensual de las plantas coca cola. 		

4. Recibir los documentos del personal que asistió y tomo este curso, posteriormente los envía a las plantas coca – cola a través del correo electrónico.
5. Programar y solicitar la fecha de los cursos dc3 de capacitación en que se llevaran a cabo.
6. Enviar el documento de la solicitud del curso a la empresa para verificar la vigencia del mismo y gestionar la fecha, cantidad de personas, viáticos (en caso de requerir) y pago en forma conjunta con la empresa coca cola.
7. Gestionar con los diferentes proveedores la compra de equipo de seguridad y materiales para el personal de plantas coca cola.
8. Recabar y enviar la documentación del personal nuevo que se envía únicamente a coca- cola: alta, carta responsiva, credenciales, copia del curso ds3 (curso electricidad – soldadura – seguridad, etc.), para su ingreso a laborar.
9. Abrir el correo electrónico en forma oportuna para la revisión de facturas, estados de cuenta, programación de cursos, cotizaciones, entre otros.
10. Pagar servicios a proveedores en forma conjunta con el jefe del departamento de administración y el coordinador corporativo.
11. Realizar y elaborar cortes de caja chica y cheques con base en los gastos que generaron los supervisores y lo entrega a la dirección en los tiempos establecidos.
12. Recibir por correo electrónico los tickets para facturar con base en las compras de cartón que realiza la empresa SMUFIT, y lo da de alta al portal electrónico.
13. Enviar los pagos del seguro mensualmente a los servicios, a través del correo electrónico en los días solicitados anexando un listado del personal.
14. Entregar las facturas de pedidos de material de MAQUISA al personal y elaborar un reporte de la entrega de material.
15. Realizar y enviar las cotizaciones solicitadas a los clientes actuales y potenciales cuando así lo requieran.
16. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Preparar los informes relacionados con las actividades del área cuando así lo requiera su jefe inmediato.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Oportunidad y calidad de la información que requiera su jefe inmediato.
2. Programación de cursos.
3. Facturación vs Cobros de M.I.I.I.
4. Cotizaciones a clientes en tiempo y forma.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 20 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán	
Descripción del Cargo			MO	
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO
	EDUCACIÓN	CARRERA TÉCNICA	X	
		CARRERA PROFESIONAL		X
	Especifique: Administración, Contaduría o afín.			

		EXPERIENCIA	MAYOR A 2 AÑOS	X			
			MAYOR A 3 AÑOS		X		
Especifique: Experiencia en Administración, nociones de contabilidad, conocimientos en materiales de limpieza y mantenimiento de infraestructura.							
HABILIDADES		FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO		
		TÉCNICAS	1. Manejo de paquetería office.	X			
			2. Conocimiento básico en materiales de mantenimiento y limpieza de hospitales y oficinas.	X			
			3. Gestión administrativa.	X			
			4. Envío y recepción de correos electrónicos.	X			
		Especifique: Nociones básicas de software SAE.					
		TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.	X			
			2. Excelente comunicación y trabajo en equipo.	X			
			3. Enfoque en cumplimiento de contratos de servicios.	X			
			4. Alta capacidad para atender a los clientes.	X			
Especifique: Enfoque en el cumplimiento de metas bajo las normas y lineamientos establecidos por los clientes.							
TOMA DE DECISIONES			ESCENARIOS				
TOMA DE DECISIONES			DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA		X		
			TOMA DE DECISIONES LIMITADA		X		
CUALIDADES	1.	Dinamismo	VALORES	1.	Honradez		
	2.	Responsable		2.	Honestidad		
	3.	Relaciones interpersonales		3.	Respeto		
	4.	Proactivo		4.	Lealtad		
	5.	Trabajo bajo presión		5.	Responsabilidad		
	6.	Organizado		6.	Compromiso		
	7.	Eficiente					
	8.	Empatía					

3.4.10 Recursos Humanos

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Recursos Humanos	OBJETIVO GENERAL Realizar las actividades de los procesos de búsqueda, selección y contratación del personal que soliciten la empresa, cumpliendo con los perfiles y necesidades de cada puesto, para mantener las plantillas en cada área y departamento con todo el personal autorizado.	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Administración		
PUESTOS BAJO SU MANDO Ninguno		
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Suministrar los uniformes y equipos en tiempo y forma al personal de la empresa. 2. Atender al personal de forma personalizada, por teléfono y medios electrónicos para resolver sus necesidades y trámites relacionados con sus funciones, responsabilidades y actividades de trabajo en cada una de la empresa. 3. Mantener una bolsa de trabajo para cubrir las necesidades de personal de la empresa. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y atender las solicitudes de personal que envíen la dirección para búsqueda, selección y contratación de personal necesario, para su correcto funcionamiento. 2. Realizar el reclutamiento y búsqueda por los diferentes medios disponibles, cumpliendo con las necesidades establecidas en los perfiles de puestos, ajustándose a las políticas de la empresa. 3. Llevar a cabo la evaluación y selección de candidatos, aplicando técnicas y pruebas que aseguren se contrate a los mejores elementos para cada puesto. 4. Realizar la integración completa y oportuna de los documentos personales del candidato seleccionado para su afiliación al IMSS, para demostrar su idoneidad, conocimientos, nivel escolar, experiencia, valores, condiciones físicas y psicométricas para cumplir con las necesidades del puesto vacante. 5. Llevar a cabo la contratación a través de la firma del contrato de trabajo correspondiente con los candidatos seleccionados, para evitar posibles conflictos en la operación, se aclarar ampliamente las condiciones de trabajo expresadas en el contrato antes de la firma por ambas partes etc. 6. Impartir sin excepción alguna la capacitación básica para la inducción adecuada, al personal de nuevo ingreso a sus nuevas responsabilidades en los centros de trabajo. 7. Entregar los uniformes y equipos al personal que se establezcan, para la empresa. 		

8. Realizar las entregas de documentos, constancias y finiquitos al personal de la empresa.
9. Llevar el seguimiento de los programas de vacaciones de la empresa, de acuerdo a las políticas establecidas para este fin.
10. Revisar las listas de asistencia que envíen los jefes para el pago de los sueldos, bonos, comisiones, tiempos extras y demás prestaciones que se autoricen.
11. Cubrir faltantes de personal (falta, incapacidades, otros).
12. Mantener actualizados y bien resguardados los expedientes, documentos y datos del personal.
13. Mantener una bolsa de trabajo actualizada, en coordinación con los supervisores regionales, para realizar de forma ágil la sustitución de personal en las áreas de trabajo.
14. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Participar en ferias del Empleo para ofrecer opciones de trabajo cuando se le indique.
2. Mantenerse actualizado en las diferentes páginas de empleos existentes.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Índice de rotación de personal por Empresas y Puestos.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 20 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
Descripción del Cargo			Código MO		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA	X		
		TÍTULO PROFESIONAL		X	
	Especifique: Conocimientos de Administración de Recursos Humanos.				
	EXPERIENCIA	MAYOR A 6 MESES		X	
		MAYOR A 1 AÑO			X
Especifique: Como auxiliar Administrativo en Despachos o Empresas aplicando leyes laborales.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	TÉCNICAS	1. Manejo de equipos de cómputo, programas Administrativos y Contables, SAE, NOI, COI y SUA.		X	
		2. Calculo de operaciones Administrativas y Contables.		X	
		3. Revisión de documentos e integración de expedientes.		X	
		4. Aplicación de pruebas y entrevistas.		X	
	Especifique: Conocimientos para evaluar personal.				
	TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.		X	
		2. Excelente comunicación.		X	
		3. Enfoque en cumplimiento de actividades.		X	
		4. Alta capacidad de comunicación y trabajo en equipo.		X	
Especifique: Enfoque en el cumplimiento de leyes y normas laborales.					
TOMA DE DECISIONES		ESCENARIOS			
TOMA DE DECISIONES		DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA		X	

		TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X
		TOTAL AUTONOMÍA	X
CUALIDADES	1.	Dinamismo	
	2.	Iniciativa	
	3.	Orden y limpieza	
	4.	Disponibilidad	
	5.	Cuidadoso	
	6.	Entusiasta	
VALORES	1.	Honradez	
	2.	Honestidad	
	3.	Respeto	
	4.	Lealtad	
	5.	Responsabilidad	
	6.	Compromiso	

3.4.11 Cobranza

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Cobranza	OBJETIVO GENERAL Recibir, resguardar y llevar el registro y control detallado a nivel de clientes, facturas y fechas de pago, de la Cobranza en documentos y valores en efectivo, de la empresa, así como realizar los depósitos a las instituciones designadas y las gestiones de cobro por la vía Administrativa que se requiera para recuperar los ingresos por la venta de productos y servicios de forma total y oportuna.	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Administración		
PUESTOS BAJO SU MANDO	Ninguno	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> Llevar el registro y control diario, detallado y correcto por cada uno de los clientes y fechas de pago de la Cobranza de la empresa. Generar y entregar los reportes de forma correcta y oportuna de la Cobranza que le solicite el Jefe del Departamento de Administración. Apoyar en la gestión de la cobranza telefónicamente o correo electrónico. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> Recibir las facturas del departamento de facturación, para el registro de los adeudos de los clientes en el sistema de cobranza, de forma inmediata y correcta, por las ventas de productos y servicios de la empresa Llevar un registro y control de la facturación y cobranza por la empresa. Llevar un registro, control y seguimiento específico y constante para la gestión de la cobranza de gobiernos a nivel dirección. Recibir y registrar de forma diaria los comprobantes, cheques, fichas de depósito y transferencias bancarias, en los sistemas de cobranza que entregue el personal de ventas. Verificar y registrar los pagos que por la vía electrónica realicen y envíen los clientes de forma diaria y correcta. Generar el reporte diario, correcto y actualizado de la cobranza por ruta, clientes, fechas de vencimiento y con el detalle necesario para que el personal de ventas realice las gestiones de cobro sin errores. Realizar gestiones de cobranza telefónicamente y por correo electrónico. 		

8. Realizar los análisis y diagnósticos del estado general de la cobranza por la empresa para prevenir adeudos acumulados y con retrasos importantes de clientes comunes y morosos.
9. Realizar una conciliación mensual de ingresos de la Cobranza común, facturación de la empresa a un mismo cliente y de la facturación de la empresa, para prevenir posibles registros duplicados para fines fiscales y contables.
10. Preparar los comprobantes y facturas pagadas por mes para revisión del Jefe del Departamento de Administración para que se envíen a contabilidad.
11. Revisar que sea correcto el llenado de las facturas y pedidos con todos los datos necesarios, así como el anexo del pagare y los documentos para su cobro posterior.
12. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Realizar visitas a los clientes para conciliar saldos de cobranza en campo cuando se le indique.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Cobranza total, oportuna y eficiente de los adeudos a favor de la empresa.
2. Cobranza, depósito total, correcto y oportuno de los ingresos por las ventas de productos y servicios de la empresa.
3. Cumplimiento de políticas y procedimientos de crédito y cobranza establecidas por la Dirección de la empresa.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 20 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
Descripción del Cargo			Código MO		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	DERECHO O ADMINISTRACIÓN	X		
		CARRERA PROFESIONAL		X	
	Especifique: Conocimientos de Administración o Derecho Mercantil.				
	EXPERIENCIA	1 AÑO		X	
		2 AÑOS			X
Especifique: Como gestor de cobranza.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	TÉCNICAS	1. Manejo avanzado de programas de cómputo SAE	X		
		2. Interpretación de políticas y normas legales.	X		
		3. Redacción de informes y elaboración de documentos legales	X		
	Especifique: Elaboración y cobro de documentos legales.				
	TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.		X	
2. Excelente comunicación.			X		
3. Enfoque en cumplimiento de metas.			X		
4. Alta capacidad de comunicación y trabajo en equipo.			X		
Especifique: Enfoque en el cumplimiento de metas bajo las normas y lineamientos establecidos de cobranza.					
TOMA DE DECISIONES			ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES			DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA	X	
			TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X	
			TOTAL AUTONOMÍA		

CUALIDADES	1. Dinamismo	VALORES	1. Honradez
	2. Iniciativa		2. Honestidad
	3. Orden y limpieza		3. Respeto
	4. Disponibilidad		4. Lealtad
	5. Cuidadoso		5. Responsabilidad
	6. Entusiasta		6. Compromiso

3.4.12 FACTURACIÓN

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Facturación	OBJETIVO GENERAL Generar la facturación de forma correcta y oportuna por las ventas de los productos y servicios de la empresa y llevar el control para la entrega diaria al personal de reparto y envió a los clientes.	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Administración		
PUESTOS BAJO SU MANDO	Ninguno	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> Cumplir con la emisión y entrega oportuna y correcta de la facturación de la empresa. Llevar un control preciso de las facturas de cada una de la empresa. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> Revisar que en los sistemas de facturación electrónicos de la empresa, se tengan todos los datos actualizados de la empresa para emitir las facturas, así como los datos de los clientes, de los productos y servicios, de los precios, del cálculo y determinación de los impuestos etc. Recibir del Departamento de ventas, los pedidos de los clientes, realizar la captura diaria y total de los mismos para generar las facturas en el sistema electrónico SAE, verificando que estén de forma correcta y que la factura cumpla con las normas y leyes fiscales vigentes. Presentar mensualmente el reporte de manera consecutiva las facturas canceladas y re facturadas especificando los motivos. Realizar la impresión de la factura, en el número de copias establecidas, una vez verificados los datos, montos, precios, remitente, etc. Realizar la separación, resguardo y envió de las facturas impresas de cada una de la empresa a las áreas y Departamentos que correspondan. Realizar la entrega diaria y oportuna de las facturas impresas con las copias correspondientes al personal de reparto, al de ventas o a los supervisores que le indique el Jefe del Departamento de Administración, para que recaben las firmas de recibido de los clientes, anotando en la bitácora de control esta entrega. Recibir al final de la jornada del personal de reparto, del personal de ventas y de los Supervisores en los periodos establecidos con los servicios, las facturas firmadas por los clientes y anota en la bitácora de control el estado de cada una. 		

8. Recibir y reportar al Jefe del Departamento de Administración las devoluciones de facturas previamente autorizadas por almacén y las cancelaciones con su respectivo formato autorizado por el coordinador correspondiente, así como las causas que informe el personal de reparto, de ventas o los supervisores para determinar el trámite a seguir con las facturas.
9. Revisar e informar de forma semanal el estado de la facturación la empresa, al jefe del Departamento de Administración.
10. Reportar faltantes de mercancías.
11. Reportar las variaciones en el sistema al departamento de ventas.
12. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.

OTRAS RESPONSABILIDADES

1. Mantener en buen estado los archivos electrónicos y documentos impresos resguardados antes de ser entregados al departamento correspondiente.

INDICADORES ASOCIADOS

1. Cumplir en tiempo y forma con la emisión y entrega de la facturación de la empresa.
2. Lograr cero cancelaciones de facturas en cada una de la empresa.

3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA

EDAD: 18 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
Descripción del Cargo			Código MO		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	TECNICO EN CONTABILIDAD	X		
		CARRERA PROFESIONAL		X	
	Especifique: Conocimientos contables.				
	EXPERIENCIA	MAYOR A 1 AÑO	X		
Especifique: Como auxiliar contable y administrativo en despachos o comercios.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	TÉCNICAS	1. Manejo de equipos de cómputo y programas contables, SAE, NOI, COI, SUA.	X		
		2. Calculo de operaciones contables.	X		
		3. Revisión de documentos e integración de expedientes	X		
		4. Aplicación de leyes contables y fiscales..	X		
	Especifique: Conocimientos de registro contable y fiscal.				
	TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.	X		
2. Excelente comunicación.		X			
3. Enfoque en cumplimiento de actividades.		X			
4. Alta capacidad de comunicación y trabajo en equipo.		X			
Especifique: Enfoque en el cumplimiento de leyes y normas contables y fiscales.					
TOMA DE DECISIONES			ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES			DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA	X	
			TOMA DE DECISIONES LIMITADA	X	
			TOTAL AUTONOMÍA		
CUA LID	1. Dinamismo	VAL ORE	1. Honradez		
	2. Iniciativa		2. Honestidad		

3. Orden y limpieza	3. Respeto
4. Disponibilidad	4. Lealtad
5. Cuidadoso	5. Responsabilidad
6. Entusiasta	6. Compromiso

3.4.13 CONTABILIDAD

Descripción del Cargo		Código MO
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
TÍTULO DEL PUESTO Contabilidad	OBJETIVO GENERAL Realizar de forma correcta y a tiempo, el registro contable de los ingresos y gastos de la empresa generando los estados financieros mensualmente y cumplir con las obligaciones fiscales.	
DEPARTAMENTO / ÁREA Departamento de Administración		
PUESTOS BAJO SU MANDO	Ninguno	
2. FUNCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> Cumplir con el registro diario y oportuno de los gastos e ingresos de la empresa. Elaborar los estados financieros en los tiempos que establecen las políticas de la empresa. Cumplir en tiempo y forma las obligaciones fiscales de cada una de la empresas de la empresa. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none"> Verificar el cumplimiento de las leyes, reglas y lineamientos de los registros contables, de los ingresos y gastos de la empresa. Recibir y registrar en los sistemas contables establecidos la empresa, los ingresos y egresos de cada una de la empresa. Revisar que las facturas de los gastos y demás documentos contengan toda la información y autorización para su registro. Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la empresa e informar cualquier inconsistencia al Jefe del Departamento de Administración. Realizar los cálculos y pagos de los impuestos y derechos a cargo de la empresa, en los plazos y fechas establecidas por las diferentes autoridades de gobierno, como son: IVA, ISR, IMSS, Prediales, Refrendos y tenencias de vehículos etc. Elaborar y enviar los informes y reportes contables que se le indiquen la dirección, el Departamento de Administración y el Despacho Contable externo. Integrar los archivos y expedientes de los documentos de las Empresa y resguardarlos en los medios y espacios que se establezcan por el Jefe del Departamento de Administración, de acuerdo con los lineamientos, leyes y reglas contables. Revisar que sea correcto el llenado de las facturas y pedidos con todos los datos necesarios, así como el anexo del pagare y los documentos para su cobro posterior. 		

9. Realizar todas las demás funciones que por la naturaleza de su puesto le correspondan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.					
OTRAS RESPONSABILIDADES					
1. Mantener los archivos electrónicos y documentos impresos resguardados y en buen estado					
2. Recibir y registrar las facturas para la programación de los pagos a proveedores, en físico y en electrónico.					
3. Cancelaciones de facturas y pedidos.					
4. Realiza y emite las notas de crédito.					
5. Registros de altas y modificaciones a los clientes.					
6. Registra los movimientos del inventario, ajustes y conversiones de productos.					
7. Ingresar el inventario inicial y preparar la documentación para la realización del mismo.					
INDICADORES ASOCIADOS					
1. Cumplir en tiempo y forma con el registro contable de los gastos e ingresos la empresa.					
3. PERFIL IDEAL DE LA PERSONA					
EDAD: 18 años en adelante	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto	LUGAR DE RESIDENCIA: Morelia, Michoacán		
Descripción del Cargo			Código MO		
CONOCIMIENTOS	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	EDUCACIÓN	TECNICO EN CONTABILIDAD	X		
		CARRERA PROFESIONAL		X	
	Especifique: Conocimientos contables.				
	EXPERIENCIA	MAYOR A 1 AÑO		X	
					X
Especifique: Como auxiliar contable y administrativo en despachos o comercios.					
HABILIDADES	FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEADO	
	TÉCNICAS	1. Manejo de equipos de cómputo y programas contables SAE, NOI, COI, SUA. otros.	X		
		2. Calculo de operaciones contables.	X		
		3. Revisión de documentos e integración de expedientes para fines contables	X		
	Especifique: Conocimientos de Registro Contable y fiscal.				
	TÁCTICAS	1. Apego al cumplimiento de políticas y procesos.		X	
		2. Excelente comunicación.		X	
		3. Enfoque en cumplimiento de actividades		X	
4. Alta capacidad de comunicación y trabajo en equipo,			X		
Especifique: Enfoque en el cumplimiento de leyes y normas.					
TOMA DE DECISIONES			ESCENARIOS		
TOMA DE DECISIONES			DECISIONES EN ASUNTOS DE RUTINA		
			TOMA DE DECISIONES LIMITADA		X
			TOTAL AUTONOMÍA		
CUALIDADES	1. Dinamismo		VALORES	1. Honradez	
	2. Iniciativa			2. Honestidad	
	3. Orden y limpieza			3. Respeto	
	4. Disponibilidad			4. Lealtad	
	5. Cuidadoso			5. Responsabilidad	
	6. Entusiasta			6. Compromiso	

4. Conclusión

La importancia del análisis y descripción de puesto sirve como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización. En este proyecto sirvió para darle una estructura a la organización en donde se aplicó, y esto a su vez ayudó a jerarquizar las posiciones y a delimitar responsabilidades.

El objetivo de esta estructura es orientar a los trabajadores a seguir una línea de mando y a eficientizar los procesos administrativos y de operación para un mejor desempeño. Al documentar las actividades principales de cada puesto, a guiar de nuevos ocupantes de dichas posiciones en un futuro, evitando así depender de una persona que desempeña un puesto crítico en la compañía. Esto es una base que ayuda a desarrollar planes de capacitación para los puestos anteriores generando un plan de desarrollo profesional para los puestos inmediatos a una posición.

También es fundamental para la selección de personal, ya que en el mismo documento se agregó el perfil del puesto y esto le ayuda al personal de recursos humanos o al jefe inmediato a seleccionar al trabajador que más se asemeje con las características de la vacante sin que haya la necesidad de que cada vez que se vaya a cubrir una posición el jefe inmediato deba de hacer una solicitud con los requisitos del candidato.

En general podemos concluir que el análisis y descripción de puestos es una herramienta eficaz, con la cual todas las compañías de cualquier ramo deben de contar, con la finalidad de tener una organización bien estructurada y coordinada en todas sus actividades, ya que toda empresa que se encuentra bien organizada y con un objetivo bien establecido logrará todas sus metas deseadas, ya que sus empleados estarán dirigidos hacia un fin común y esto llevará a la empresa tener éxito y un buen posicionamiento en el mercado.