



TRABAJO DE CAMPO

Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una PYME dedicada al rubro comercial denominada “Mundo Súper”

Alumna: María Sixtina Masino

39729787

sixtimasino@gmail.com

Materia: Practica Profesional

Año: 2021



Tutora del proyecto: Florencia Villaverde Galindez

Índice

Capítulo 1: Introducción	
Resumen.....	3
Introducción.....	3
Capítulo 2: Marco Metodológico	
Problemas.....	4
Objetivos.....	5
Objetivos generales.....	5
Objetivos específicos.....	5
Metodología.....	5
Capítulo 3: Marco teórico	
Marco teórico.....	6
Capítulo 4: Aplicación del trabajo	
Presentación de la empresa.....	7
Situación.....	8
Método de recolección y análisis de datos.....	9
Creación del manual de funciones.....	10
Creación de diccionario de competencias.....	11
Estructura organizacional.....	14
Creación del análisis FODA.....	15
Capítulo 5: Resultados, recomendaciones y conclusiones	
Resultados.....	15
Conclusiones.....	16
Anexo.....	17
Bibliografía.....	29

Capítulo 1: Introducción

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito explorar, analizar y reorganizar de manera formal el diseño del área gestión de recursos humanos en “Mundo Súper”, empresa de servicio de supermercados en la provincia de Tucumán y Santiago del Estero.

El objeto de estudio es la organización mencionada, conocer cómo se desarrolla y como es el funcionamiento. Lo que nos permitirá obtener un conocimiento exhaustivo del funcionamiento de la compañía, principalmente nos interesa conocer cómo se desarrolla la Gestión de Recursos humanos.

Una vez analizada la compañía se desarrollara el plan de acción para realizar “Descripción y análisis de puestos” y por consiguiente nos permitirá establecer mejoras en la gestión de recursos humanos como en los demás procesos: reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, escala salarial, manual de procedimientos, entre otros. La descripción y análisis de los puestos es de gran importancia ya que nos permite establecer las funciones, actividades y responsabilidades de las personas. En caso de existir falencias puede ser perjudicial para la compañía, ya que sería un obstáculo poder lograr los objetivos, por consiguiente el éxito de la organización.

Palabras claves: Personas - Análisis y descripción de puestos – Gestión de recursos humanos; Reorganizar - Éxito de la organización.

Introducción

La relación entre las empresas y personas es de antaño. Desde siempre las empresas necesitaron de las personas para poder lograr sus objetivos. Sin embargo antiguamente las compañías tenían un papel científico en la administración, donde no consideraban suficientemente a las personas, sino que el foco de atención, lo colocaban en la tecnología, sistemas, recursos materiales, y las personas eran consideradas como un elemento mecánico del sistema productivo. En esos tiempos, aunque sigue sucediendo en muchas compañías actualmente, el estilo de administración como lo nombra Rensis Likert quien fue un educador y psicólogo organizacional, es el sistema autoritario-coercitivo, donde se considera al hombre incapaz de controlarse y auto disciplinarse, es perezoso por naturaleza, se motiva principalmente por incentivos económicos, y las emociones son irracionales, no deben interferir en el interés propio de los individuos.

Con el paso del tiempo, todo esto cambio. Elton Mayo quien fue pionero de las relaciones humanas, tenía como preocupación básica al hombre dentro de la organización. Consideraba a las empresas como un sistema social y un sistema tecnológico. Elton Mayo, junto con Roethlisberger y Whitehead, luego de muchos años de estudios y experimentos establecieron, que las personas no solo son motivadas por incentivos económicos, sino por factores sociales, psicológico. Se subrayó los liderazgos democráticos sobre los autocráticos, donde la participación de los colaboradores se convirtió en aspectos muy importantes para el crecimiento tanto individual como organizacional. Las personas dejaron de ser consideradas como un costo para las empresas y se convirtieron en el principal recurso competitivo con el que cuentan las mismas, por lo tanto aquellas

compañías que las motiva, forma y desarrolla, tiene la capacidad y fortaleza suficiente para alcanzar el éxito.

Pereda Marín, comenta en su libro “La dirección de recursos humanos”, la tecnología es importante para ser competitivo, sin embargo, todas las organizaciones pueden disponer de las tecnologías que necesiten con la inversión correspondiente. Los mercados y clientes son los mismos para todas las empresas competidoras que se dirigen a un mismo segmento, y en cuanto a los productos, son muy similares de unas empresas a otras. Estos recursos tienen una característica idéntica que difícilmente se podrán mantener durante un tiempo medianamente largo para lograr una ventaja competitiva, por lo tanto ¿Dónde podemos encontrar, la diferencia entre las empresas excelentes, eficaces y competitivas de las que no lo son? Obviamente, la diferencia está en las **personas**. Y nos podemos preguntar ¿Por qué?

“Porque las personas somos el principal recurso o ventaja competitiva que tienen las organizaciones” en otras palabras... “Las personas son la organización”

Por lo tanto nace la necesidad de contar con la descripción y análisis de puestos. Es clave definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en determinado puesto y los factores que son necesarios llevar a cabo. Se deben determinar las competencias, habilidades y conocimientos de las personas que integran la empresa, en el caso que coinciden con las necesarias habilidades, conocimientos y competencias del el área de trabajo las expectativas del desempeño de la compañía y de los colaboradores son óptimas.

Capítulo 2: Marco metodológico

Problemas

En el presente trabajo, nos centraremos en un procedimiento del área de recursos humanos ya que el manual es abarcativo a la organización.

Actualmente, existe lo que se llama “esquizofrenia organizacional” en otras palabras, una brecha entre lo que se dice y se hace, al no estar formalizadas las tareas, obligaciones y responsabilidades que conlleva cada puesto.

Las prácticas llevadas a cabo son asimétricas, existe una escasa alineación entre las estrategias, objetivos, cultura y filosofía de la compañía.

En los últimos años, la compañía tuvo un gran crecimiento, lo que generó varios desafíos en áreas como ser finanzas, comercialización y recursos humanos.

“Mundo súper” se encuentra en una necesidad de analizar y definir los puestos, al ocurrir inconvenientes como interposición o duplicación de tareas, desconocimiento por partes de los integrantes de la empresa en cuanto a las tareas, responsabilidades y obligaciones, ocasionando incertidumbre al desconocer a quien se debe responder o comunicar en el caso que surja un problema/oportunidad. Otros inconvenientes nacen al momento de incorporar nuevo personal.

Resumiendo, para iniciar el presente trabajo, se puede establecer que el problema primordial reside en que los procesos y estructura de la organización no están en consonancia a un crecimiento de la compañía. Por lo que se ve afectado el análisis de puesto al ser un procedimiento del área de RH que involucra a toda la organización.

Objetivos

Objetivo General

Creación y Reorganizar los procesos de análisis y descripción de puestos para acompañar los resultados a nivel organizacional, lo que permitirá y guiara a la empresa al éxito.

Objetivo Específicos

- Describir la situación actual de la compañía en relación a la gestión de recursos humanos.
- Analizar y realizar correcciones a los manuales de funciones que existan actualmente.
- Formular e implementar los procesos de análisis y descripción de puestos para aquellos que no existan y por consiguiente brindar el correcto seguimiento y control.
- Potenciar el talento de los colaboradores.

Metodología

Para el presente plan de trabajo se utilizará el método cualitativo, el cual consiste en una investigación de observación para recopilar datos no numéricos. Este método posibilita una aproximación holística al fenómeno en estudio, pudiendo indagar en el ámbito de los significados y las prácticas de los sujetos desde su perspectiva, por lo tanto la investigación cualitativa tiene como objetivo describir y analizar la cultura y el comportamiento de los trabajadores. El plan de trabajo es de tipo Exploratorio – Descriptivo Investigación – acción el cual inicia con la recolección y análisis de datos de manera exhaustiva.

Para obtener la información necesaria se realizaran entrevistas dirigidas al gerente general, gerente administrativo, gerente comercial, y encargados de distintos sectores, podríamos resumirlo en aquellos puestos gerenciales y mandos medios. Para las personas que se desempeñan en niveles inferiores se realizara cuestionarios a través de google forms. Los bosquejos de ambos métodos serán plasmados en el quinto capítulo, específicamente en anexos. Por último se realizara observación directa a todos los integrantes de “Mundo Súper”.

Con la finalidad de poder alcanzar los objetivos planeados se utilizaran las siguientes herramientas:

- Descripción de puestos
- Organigrama (actualizado)
- Análisis FODA

Capítulo 3: Marco teórico

Marco teórico

Con el fin de poner en contexto la situación antes mencionada, es conveniente hacer un análisis de distintos aspectos que resultan fundamentales de abordar.

Para comenzar podríamos definir en simples y concretas palabras que es una organización para ello recurrimos a diversas bibliografías propuestas por distintos autores claves en el proceso de gestión de recursos humanos.

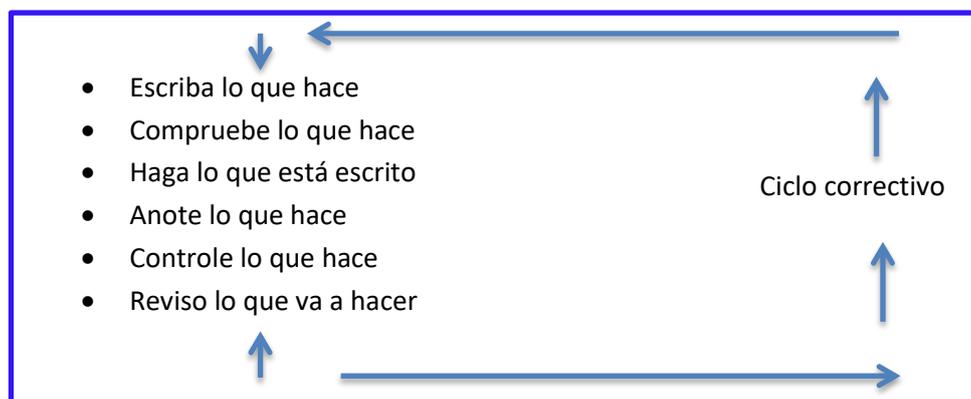
Ciertos autores definen a las compañías como “Una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.”. Otros autores de la siguiente manera: Las compañías se refieren a las “Funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como por ejemplo funciones productivas, de manufactura, de operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.”

Por lo tanto podríamos concluir que las organizaciones son sistemas abiertos y complejos, se encuentran dentro de un sistema que comparten con otras organizaciones, sociedades, clientes, proveedores, etc. Es por ello que existe una gran presión para lograr que la misma funcione de manera eficaz y eficiente lo que impulse al logro de sus objetivos generales y específicos, por ende al éxito de la misma.

Las organizaciones deben desarrollar estrategias competitivas las cuales deben estar alineadas con la estructura, sistemas, capital humano, visión, misión, objetivos, entre otros. Aquí pondremos especial atención, un punto fundamental para que las empresas continúen su vida en el largo plazo, es lograr esta estrecha correlación lo que permitirá hacer frentes a las demandas cambiante del entorno interno y externo en el que se encuentran.

Las empresas han contribuido a cambiar significativamente las relaciones sociales afectando a su vez en forma profunda la estructura de los vínculos laborales, individuales y sociales. A través de las funciones, tareas, políticas relación entre miembros de la organización y con superiores, la estructura de roles, la tecnología y el contexto en donde se encuentra la organización constituyen limitaciones sobre la conducta y funcionalidad de los partícipes.

Análisis y descripción de puestos: Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales compromisos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias. Ambos procesos implican recolectar información de valor y analizarla, en otras palabras podríamos decir que es la enumeración detallada de las funciones del cargo (Que hace el ocupante), el tiempo de ejecución (Cuando lo hace), los métodos que se llevaran a cabo para la ejecución de las tareas (Como lo hace) y los objetivos que tiene el puesto (Porque lo hace).



Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta cual son las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”. Por lo tanto el análisis y la descripción de puestos es el punto de partida de todos los procesos de recursos humanos como ser reclutamiento y selección, capacitaciones, formación, inducción, desarrollo del personal.

En este momento nos preguntamos pero... ¿Qué son las competencias? Una competencia es un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo delimitado en una organización concreta. Son cualquier tipo de características personales que subyacen a los comportamientos. Hacer las cosas y preocuparse por que los otros miembros de la organización hagan de modo eficiente, estableciendo sistemas, procedimientos nos permitirá obtener grandes beneficios, por lo tanto a la hora de realizar la descripción de puestos y plasmar cual serán las tareas y funciones de las personas no solamente es importante considerar el saber de los integrantes, sino también surge otro conceptos como el saber hacer, que las personas realicen sus funciones con los comportamientos óptimos. Incluimos 3 conceptos más que conforman el modelo: saber estar, querer hacer y poder hacer. Estos conceptos son interdependientes, para cumplir los objetivos es importante contar con todos.

Por lo antes mencionado podemos recalcar la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma. Por lo tanto estos procesos son considerados como una inversión que trae beneficios a la empresa y a los colaboradores.

Capítulo 4: Aplicación del trabajo de campo

Presentación de la empresa

“Mundo Súper” es el nombre comercial de una pyme constituida en Tucumán, nació en la ciudad de Concepción en el año 2010. Se dedica a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, perfumería e higiene. La misma tiene un formato de venta minorista con la idea de desarrollar un programa de venta mayorista. El supermercado trata de una empresa familiar con una antigüedad de 11 años.

La organización cuenta con una cantidad aproximada de 65 empleados, donde 5 de ellos son parte de la familia del fundador. En los 5 años anteriores, la compañía tuvo un gran crecimiento, lo que se vio reflejado en el número de trabajadores con los que cuenta en este momento.

Actualmente cuenta con 5 sucursales, ubicadas en Santiago del Estero, Concepción y San Miguel de Tucumán. Su primera sucursal se inauguró en la ciudad de Concepción, posteriormente, se estableció la sucursal de San Miguel de Tucumán Calle Salta, luego en la Provincia de Santiago del Estero y por último las correspondientes a Calle Córdoba y Avenida Alem (Tucumán). Actualmente está en la proximidad de inauguración de otras sucursales.

La compañía cuenta con el uso de redes sociales como ser Facebook, Instagram, y página web sin actividad continua, donde como objetivo en el corto plazo es impulsar su crecimiento y desarrollo.

La estructura con que cuenta actualmente la compañía a simples rasgos, se encuentra el gerente general, quien fundo la empresa, luego su hermano gerente administrativo el cual hasta este momento realizo actividades del área de recursos humanos en compañía con una consultora externa. Luego se encuentra una de las hijas del fundador, recibida de contadora la cual se desempeña como gerente comercial y por consiguiente se encuentra la hija menor del gerente general iniciando el área de recursos humanos. En la casa central, donde se encuentran las oficinas, está la tesorera, encargada de compras quien trabaja con dos personas más que llevan adelante tareas como actualización de precios, cotizaciones, etc.

Cada una de las sucursales cuenta con el encargado, y ayudante administrativo, y luego se encuentran reposidores, fiambrosos, y cajeros/cajeras.

Y por el último se encuentran el área de control y resguardo de mercadería. Actualmente se cuenta con dos depósitos ubicados en la casa central, el cual tiene su encargado, y 6 colaboradores. Sin embargo cada sucursal cuenta con un depósito quien tiene su encargado de depósito de sucursal y también cumple funciones de repositor.

En cuanto al área contable, la lleva a cabo el contador interno junto con su auxiliar encargada de realizar auditorías internas. También se cuenta con la parte legal que la lleva a cabo el abogado.

“Mundo Súper”, busca diferenciarse de la competencia brindando un servicio de fidelidad con sus clientes a través de tarjetas de fidelización, atención personalizada ya sea virtual o presencial, brindando una amplia variedad de productos en cuento a marcas y precios para abarcar un gran segmento de mercado, entre otras formas.

Situación

Para familiarizarnos más con la compañía, compartiremos la definición de misión y visión que persigue la misma.

Misión: Estar al servicio de nuestros colaboradores externos, brindarles los productos deseados al mejor precio, ofreciendo ayuda y asesoramiento para establecer relaciones cercanas y confiables.

Visión: Lograr consolidar nuestra posición en las localidades en las que nos encontramos actualmente y expandirnos a nuevos territorios, con el fin de convertirnos en una cadena de supermercado referente, creando una marca distintiva.

Para introducirnos un poco más, se plasmará un gráfico de ciclo de vida de la organización, el cual nos permitirá comprender en que momento o situación se encuentra la compañía en estudio.



En esta etapa reside la importancia de la creación de un nuevo organigrama el cual sea formal y actualizado, lo que no sucede en la actualidad porque el diseño estructural con el que se cuenta quedo obsoleto al no plasmarse los cambios que surgieron como consecuencia de la formalización y crecimiento.

Métodos de recolección y análisis de datos

Los métodos que se utilizan en el presente trabajo para realizar la descripción y análisis de los puestos son:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación directa

Vamos a desglosar cada uno para conocerlos más

- Las entrevistas fueron realizadas a la cúspide de la organización y mandos medios. La primera entrevista que se realizó fue de manera informal al fundador de la compañía para conocer más de cerca la organización y con un enfoque amplio. Las entrevistas realizadas posteriormente nos permitió obtener información de manera más detallada y precisa, la cual será llevada adelante a través de los resultados obtenidos.

Las entrevistas son el método más flexible y productivo, sin embargo requiere que el analista este muy preparado para poder llevarla delante de manera eficaz. Requiere gran participación de ambas partes entrevistador y entrevistado, en este caso analista y empleado para eliminar dudas, desconfianzas, mal interpretaciones, etc. Para poder obtener resultados valiosos es importante que la misma nos brinde información de los aspectos del cargo, naturaleza de las tareas, de por qué, cuándo, quien/es y cómo.

- Los cuestionarios se llevaran adelante para los restantes integrantes de la organización, los cuales ocupan los puestos como cajero, repositor, fiambrero.

Para llevar adelante los cuestionarios y poder realizar el análisis es importante incluir preguntas precisas, fácil de entender y que permita obtener respuestas concretas que todas las personas sepan llevarlas a cabo. La finalidad es obtener información sobre las características,

funciones, contenido de cada puesto a través de la visión de cada empleado.

Al tratarse de una gran cantidad de personas, este método resulta muy eficaz por su rapidez y ser económico.

El objetivo del cuestionario es eliminar los detalles o preguntas innecesarias, distorsionantes, ambiguas, etc.

- Por último se realizara observación directa a todos los partícipes de la empresa, para conocer que sucede en la praxis, como ser actividades, movimientos, tiempos, etc.

Este es una de los métodos más utilizados por su eficiencia, donde el analista debe observar de manera directa y dinámica el ejercicio de cada miembro, por lo tanto se requiere de una persona muy capacitada para llevarla a cabo. Este método resulta más sencillo para aquellos puestos donde tienen tareas más repetitivas, sencillas, sin embargo se puede aplicar para cualquier puesto.

Creación del manual de funciones

Como hemos comentado anteriormente, el análisis y descripción de puestos es el punto de partida para los demás procesos de recursos humanos. La descripción de puestos nos permitirá establecer un orden, distribución de actividades y tareas que compete a cada puesto no a la persona quien ocupa el puesto, por lo tanto reside la importancia de realizar el manual de funciones a la “silla vacía” y luego analizar si la persona quien ocupara la misma tiene las competencias necesarias. Una vez concluida la etapa de investigación de Mundo Súper, se realizó el correcto análisis de la información obtenida para conocer el funcionamiento de la empresa, como se desarrolla en todos sus ámbitos principalmente de recursos humanos. A continuación presentaremos en línea general la descripción de puesto realizada para Mundo Súper. Este modelo pretende cubrir todas las áreas de la organización, como ser: encargado de compras, auxiliar de compras, jefe de depósito, encargado administrativo, entre otros. Cada uno de estas descripciones estará plasmado en el anexo del trabajo.

El análisis de puestos está conformado por un conjunto de aspectos intrínsecos y aspectos extrínsecos, estos determinaran los requisitos que el ocupante del puesto debe poseer para desempeñarse de manera óptima en el puesto. En relación a los aspectos extrínsecos, los requisitos que el puesto exige a su ocupante pueden ser requisitos físicos como por ejemplo esfuerzo físico necesario, destreza o habilidad, concentración visual, entre otros, y luego se encuentran los requisitos intelectuales, como ser experiencia, adaptación al cargo, iniciativas, aptitudes, etc.

El formulario de descripción de puestos está conformado por ambos aspectos. Los aspectos intrínsecos son:

- Nombre del puesto
- Área de trabajo
- Personal a cargo
- Relaciones inherentes al nivel organizacional
- Objetivos
- Misión
- Funciones generales y específicas

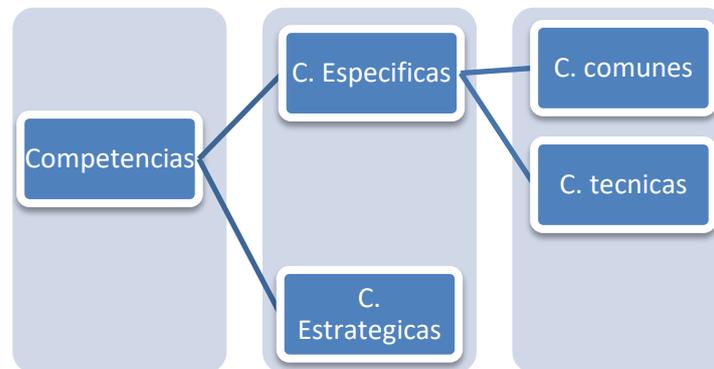
Los aspectos extrínsecos son:

- Competencias
- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Formación y conocimientos: nivel de estudios
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental

Creación de diccionario de competencias

Como fue mencionado en los aspectos extrínsecos nos encontramos con las competencias las cuales fueron descritas con anterioridad en el capítulo N°3 de marco teórico.

Para explicar un poco más acerca de las competencias, lo plasmaremos en el siguiente gráfico:



Las competencias estratégicas o genéricas son aquellas que se encuentran presentes en todos los puestos de la organización, sin importar en nivel jerárquico. En este trabajo se establecen las siguientes: trabajo en equipo, compromiso con la organización y por último honestidad y responsabilidad.

En cuanto a las competencias específicas las dividimos en dos grupos, competencias comunes son similar a las competencias estratégicas, la diferencia es que algunos puestos pueden incluirlas y otros no en relación al nivel jerárquico y funcionalidad. Las competencias técnicas, son aquellas específicas que dependerán del puesto que se ocupe, son conocimientos amplios y detallados de acuerdo a la funcionalidad y el nivel jerárquico. En base a las competencias que resultan fundamentales en el proceso de análisis y descripción de puestos hemos creado un diccionario de competencias que le compete a cada puesto para realizar eficazmente su labor las personas al contar con las competencias precisas para formar parte de la organización y del puesto.

Se adjunta el formulario de descripción de puestos y diccionarios de competencias.

Formulario de Descripción y análisis de puestos

Nombre del puesto
Área de trabajo
Superior inmediato
Personal a cargo
Relaciones inherentes al nivel organizacional
Fecha

Objetivos
Misión
Funciones general
Funciones específicas

Competencias <ul style="list-style-type: none">• Competencias estratégicas• Competencias específicas<ul style="list-style-type: none">- Competencias comunes- Competencias técnicas			
Análisis de puesto: Sexo, Edad, Estado civil			
Formación y conocimientos <ul style="list-style-type: none">• Nivel de estudio/títulos• Otros conocimientos			
Nivel de esfuerzo físico	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>
Nivel de esfuerzo mental	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>

Redacto

Controló

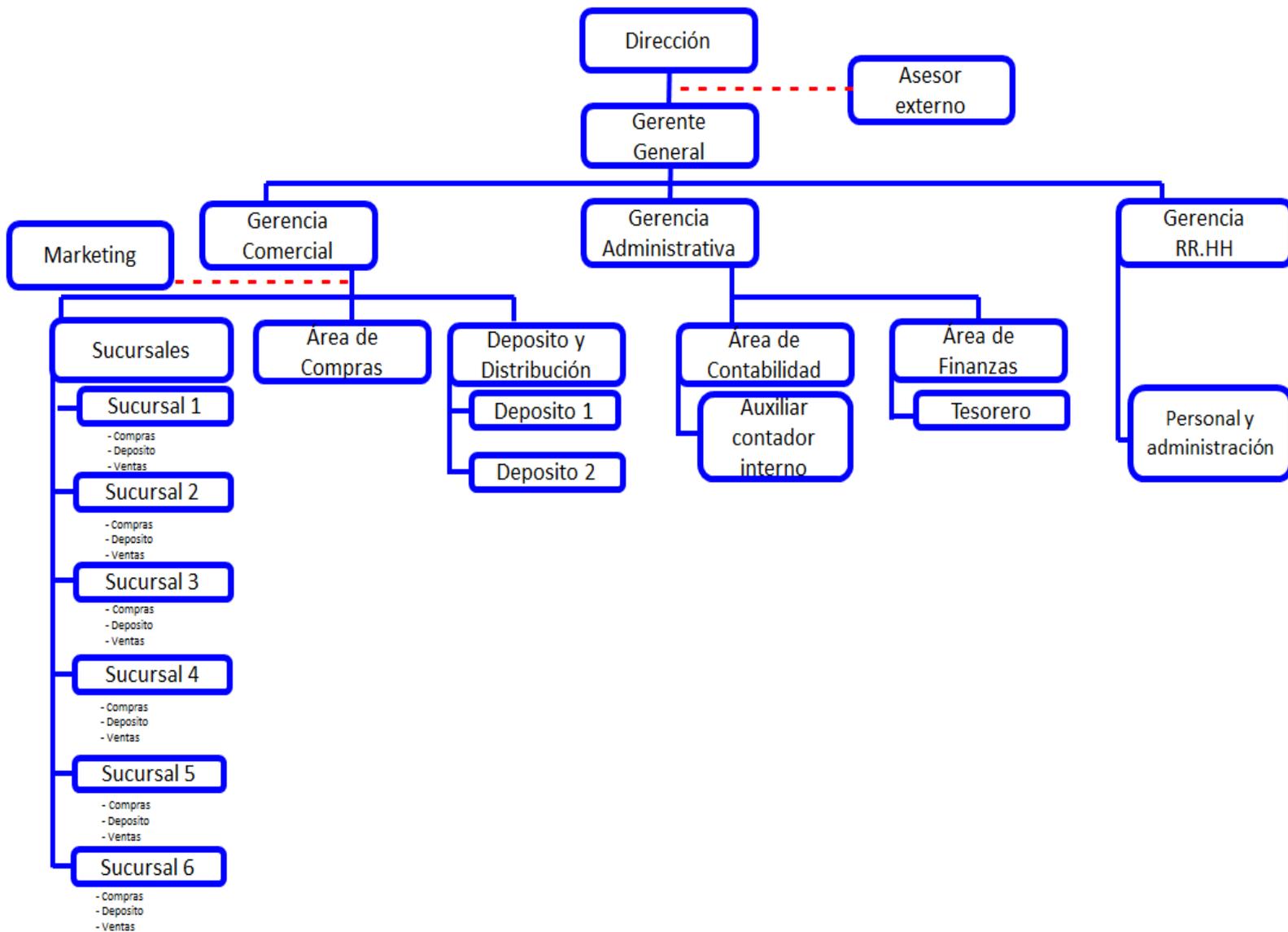
Aprobó

Puesto	Encargado administrativo	Encargado de compras	Auxiliar de compras	Jefe de deposito	Repositor	Encargado de sucursal	Cajero	Gerente general
Competencias								
Honestidad y responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para liderar y motivar	X	X		X		X		X
Destreza física				X	X			
Atención y memoria	X	X	X	X		X	X	X
Tolerancia al estrés	X	X	X	X	X	X	X	X
Iniciativa y creatividad		X				X		
Alto nivel de comunicación	X	X	X	X		X		X
Diplomático	X		X			X		X
Pensamiento crítico	X							X
Metódico y ordenado				X	X			
Eficaz gestión del tiempo				X		X		X
Autocontrol			X		X		X	
Confidencialidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientación de servicio al cliente								
Compromiso con la organización	X	X	X	X	X	X	X	X
Influencia	X			X	X			X
Dirección de personas	X			X	X			X

Estructura organizacional

Un organigrama es la representación gráfica, sistemática y abstracta que nos permite conocer la estructura formal de la empresa, al observar como son los departamentos y áreas existentes en la compañía. El organigrama también nos brinda información de las relaciones jerárquicas y autoridad de la empresa. Como hemos mencionado anteriormente el organigrama de la empresa quedo obsoleto debido al crecimiento y transformación de la estructura. Realizar los cambios es fundamental para el éxito de toda organización ya que sin un alineamiento y cohesión entre todos los elementos de la empresa no se podrá lograr los objetivos. La compañía actualmente cuenta con 67 empleados, y se encuentra en la apertura de una nueva sucursal por lo que sus empleados aumentarían.

A continuación se presenta el nuevo organigrama propuesto para Mundo Súper.



Creación del análisis FODA

El análisis FODA es un método para planear y tomar decisiones para poder identificar y comprender los factores internos y externo en determinadas situaciones.

En recursos humanos el FODA trae grandes beneficios para la gestión, administración del capital humano. La principal meta es alinear el área de recursos humanos con la estrategia, estructura, tecnología y proceso de la organización, otra de las metas es conocer en que procesos o métodos nacen inconsistencias y en cuales estamos actuando de manera correcta.

En Mundo Súper, podemos observar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Fortalezas

- Existe una cultura laboral de fuerte de comunicación y colaboración.
- Existencia de programas de motivación y reconocimiento para los empleados ya sean remunerativos y no remunerativos.
- El 60% de la compañía esta integrado por personas jóvenes, innovadoras, dinámicas.

Debilidades

- No hay un plan estratégico para realizar las capacitaciones y entrenamientos
- Poca claridad en las funciones y responsabilidades de los empleados
- Falta de descripción y análisis de puestos
- Amplia brecha entre lo que se dice y lo que se hace

Oportunidades

- Cursos de capacitación brindado por el Estado y empresas privadas.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Reorganización de la estructura organizacional la cual sea sistematizada y planeada.
- Crédito fiscal para realizar las capacitaciones.
- Beneficios de contribuciones sociales para jóvenes y mujeres en la empresa

Amenazas

- Personal existente sin las competencias adecuadas.
- Carencia de personal para realizar los procesos de recursos humanos.
- En el mercado laboral no hay candidatos con las competencias requeridas.
-

Capítulo 5: Recomendaciones y conclusiones

Resultados

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo y realizar las entrevistas, cuestionarios y observación, podemos concluir que los resultados fueron muy favorables para realizar el proceso de análisis y descripción de puestos.

La muestra fue de un total de 47 personas, de las cuales 9 corresponden a entrevistas y el resto corresponden a las encuestas.

En primer lugar se investigó si en la compañía existía un manual de funciones, los resultados fueron muy desfavorables, donde el 75% comento que no tenían conocimientos si existía, el 20% comento que si tenía conocimientos sobre la existencia pero que no lo conocía y solo el 5% comento que si existía y lo

conocía, ese mínimo porcentaje se trata de aquellos miembros de la compañía que tienen muchos años trabajando.

En segundo lugar se preguntó si conocen las funciones que deben realizar, las respuestas fueron muy variadas en cuanto a los niveles jerárquicos. El 100% de los integrantes de la gerencia y fundador comentaron que si tenían conocimientos de la funciones a desempeñar, en cuanto a los niveles inferiores el 75% comento que si sabían las funciones a llevar a cabo y el 25% restante corresponde a aquellas personas que se integraron hace poco tiempo. El gran problema surge en los mandos medios, donde el 80% no tienen conocimientos específicos de las funciones, responsabilidades y tareas de su puesto, y cuando si tienen ciertos conocimientos no saben cómo llevarlo a cabo, logran el saber pero no el saber hacer, por lo tanto surge un nuevo problema que se debe a la falta de procesos.

En tercer lugar como conclusión llegamos a que existe falta de claridad en el alcance de cada área de la empresa, en especial a los mandos medios.

En cuarto lugar falta definición de la estructura si se pueden delegar ciertas funciones en el caso que si se pueda, cuales se pueden delegar y cuáles no. Por otro lado no se tiene conocimiento de la unidad de mando o jefe de línea, ya que en la actualidad los trabajadores no saben con precisión a quien tienen que reportar ciertos sucesos como problemas, oportunidades y amenazas que puedan surgir.

En quinto lugar, se preguntó si se tenía conocimientos de la jerarquía de las tareas, cuales deben realizarse en el corto plazo y cuales en el mediano y largo plazo, cuales corresponden a tareas primarias y cuales secundarias. Las respuestas fueron una unanimidad donde todos los entrevistas y encuestados respondieron que no tenían conocimientos de las diferencias, no identifican la importancia de las actividades.

En último lugar indagamos en los aspectos de capacitación, entrenamiento, se realizó la siguiente pregunta ¿Considera adecuada que la compañía le brinde capacitaciones periódicas? ¿Las considera necesaria para su desempeño? Las respuestas fueron muy diferentes de acuerdo al nivel jerárquico de la organización, en los mandos medios nos comentaron que son muy necesarias y de manera frecuente ya que el trabajo que realizan es muy cambiante y esporádico, donde se debe innovar, predecir, explorar constantemente. En cuanto a los niveles inferiores nos comentó que si eran importantes en la etapa de inducción en la organización, pero que luego las tareas son más rutinarias y constantes, por lo que no se necesitarían capacitaciones muy frecuentes.

Conclusión

Tras realizar este proyecto, llegamos a la conclusión que en la medida que las personas comprendan con claridad cuáles son los objetivos de la empresa y estos no vayan en contra de los objetivos individuales, en otras palabras que exista alineación entre ellos, los individuos tendrán menos inconvenientes en realizar sus tareas y funciones.

Por esto es que consideramos fundamental realizar el análisis y descripción de los puestos, renovar el organigrama, y realizar el análisis FODA para tener una visión integral. La mayor necesidad que observamos es plasmar detalladamente la descripción de puestos en los mandos medios principalmente, donde se

presentan las mayores inconsistencias en los procesos, sin embargo es importante detallarlo en toda la organización.

El trabajo realizado aportara directrices para guiar a las personas que ya se encuentran en la organización como aquellas que se integraran, ya que se establecerán los requisitos exigidos para el puesto, los conocimientos, aptitudes, competencias que debe aportar y conservar el candidato.

Podríamos pensar que el proyecto solo brinda beneficios a la organización, pero esto es un pensamiento erróneo ya que aporta una gran utilidad a las personas que trabajan en la compañía, porque determina las obligaciones y responsabilidades, aumenta la motivación y desempeño del personal, especifica cuáles son las tareas y funciones, cuales son delegables, cual es el plazo de realización de las mismas y como deben llevarlas a cabo y por ultimo brinda una mayor satisfacción en el saber, saber hacer, querer hacer. La utilidad para la empresa es que permite organizar y planificar al personal, quienes son indispensables, como se podrá constituir el organigrama de reemplazo, etc. El manual de funciones nos permite obtener información para mejorar la toma de decisión en los procesos de capacitación, reclutamiento y selección, manuales de procedimientos, escalas salarias y evaluación de desempeño.

Una recomendación que podría brindarles, que me parece muy importante es saber escuchar los comentarios que suceden en el día a día de la organización, y lograr una sintonía de la estructura de la empresa, con las estrategias, objetivos y cultura. Todos los cambios que se realizan ya sea en los productos y servicios, en la estrategia, tecnología, procesos, siempre debe llevar un cambio en las personas y cultura. Las personas como ya dijimos son el centro de todas las organizaciones, y todo gira alrededor de ellas.

Anexo

Preguntas realizadas en las entrevistas

- ¿Existe en la compañía formalmente un manual de funciones?
- ¿Puede comentarnos en que consiste el trabajo que realiza actualmente?
- ¿Cuáles son las tareas o funciones las cual desempeña? Detalle.
- ¿Qué habilidades considera que son necesarias para llevarlas a cabo? ¿Y cuáles considera que son de soporte o secundarias?
- ¿Cuenta con los recursos y capacidades necesarias para obtener el mayor beneficios en sus qué funciones/tareas?
- ¿Qué niveles de responsabilidad hay? ¿A quién reportará en el caso de surgir un problema? ¿En el caso de surgir una idea u oportunidad?
- ¿Considera que usted tiene una supervisión continua o periódica? ¿La supervisión se realiza de manera directa o indirecta?
- ¿Cómo cree usted que podrían mejorar sus actividades en su puesta de trabajo actual?

El cuestionario fue el siguiente

PARTE I

Comente que puesto ocupa en la organización

Tu respuesta _____

Detalle brevemente con sus palabras cuáles son las funciones que usted considera que realiza en su puesto de trabajo

Tu respuesta _____

¿Tiene conocimientos si en la empresa existe un manual de funciones?

SI. LO CONOZCO

SI. PERO NO LO CONOZCO

NO.

¿Tiene en claro cuáles son sus funciones/actividades que desempeña en su puesto de trabajo?

SI

NO

EN CIERTOS MOMENTOS SI, EN OTROS NO.

PARTE II

¿Usted sabe claramente quién es su jefe directo?

SI

NO

DE ACUERDO A LA SITUACION, REPORTO A DISTINTAS PERSONAS

¿Que cargo tiene su jefe/jefes directos?

Tu respuesta _____

¿El puesto que usted ocupa tiene personas a cargo? ¿Cuántas?

Tu respuesta _____

¿Para cumplir con las funciones que se desprenden del puesto, debe coordinar actividades con otras áreas? ¿Cuáles?

Tu respuesta _____

¿Considera necesario realizar algún tipo de capacitación o entrenamiento para la paxis de sus actividades?

Tu respuesta _____

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Asistente de compras
Área de trabajo	Compras, comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Encargado de compras, Gerente comercial.
Personal a cargo	-
Relaciones inherentes al nivel organizacional	En las relaciones de Nivel el Asistente de Compras tiene como pares al Encargado de Depósito, Auxiliar Administrativa y Encargado de compras
Fecha	08 / 10 / 2021

1. Objetivo

El Asistente de Compras tiene como objetivo realizar tareas de planificación y control de las actividades relacionadas a la adquisición de productos para mantener existencias en los niveles adecuados en el Depósito Central, para satisfacer las necesidades de las sucursales.

2. Misión

Realizar las compras de bienes y mercaderías requeridos, evaluando y seleccionando los proveedores en función de la capacidad de la empresa y de acuerdo con los requisitos y políticas establecidas por las mismas.

Trabajar conjuntamente con el encargado de compras en la búsqueda y desarrollo de proveedores, procurando siempre conseguir las mejores condiciones de compra posible - mejor precio, mejor plazo de entrega, mejores descuentos, etc. -

3. Funciones generales

- Realizar todas las tareas administrativas y de Control para realizar las Compras requeridas por la Empresa.
- Trabajar en forma coordinada con el Encargado de Depósito y el Encargado Administrativo, y Encargado de compras para desarrollar sus tareas de un modo eficiente.
- Realizar un estricto control de todo el Proceso de Compras para minimizar los costos asociados a este Sector de la Empresa.

4. Funciones específicas

- Recepcionar en forma conjunta con el encargado de compras las Notas De Pedido e iniciar el proceso de compras. Ya sea por medio de proceso de compra tradicional, compra directa o compra desde la sucursal.
- Emitir Solicitudes de Cotización para los distintos proveedores de la Empresa (por Sistema).
- Realizar el respectivo análisis de las cotizaciones recibidas por parte de los proveedores, para luego elaborar la Planilla Comparativa de Precios.
- Generar los pedidos al proveedor, previa autorización, emitiendo la/s Orden/es de Compra/s correspondiente.
- Gestionar con los proveedores las adquisiciones de productos requeridas por la empresa, controlando que se respeten las condiciones de Pago, Plazo y Forma de entrega, Precio y Cantidades establecidas en la Orden de Compra.
- Efectuar el seguimiento de las Órdenes de Compra.
- Coordinar con los proveedores las devoluciones de productos que por no cumplir con las especificaciones y/o condiciones convenidas en la Orden de Compra deban ser devueltos o cambiados al Proveedor.
- Enviar semanal/quincenalmente listado de stock de depósito actualizado a las sucursales.
- Visita semanal a depósito para corroborar el estado de la mercadería, productos en stock.
- Realizar proceso de control de vencimiento, juntamente con el jefe de depósitos.
- Comunicación diaria con los encargados de sucursales, reportando mercadería que se encuentra en depósito, para realizar él envío de la misma, actividad realizada conjuntamente con el encargado de compras.

5. Competencias

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Habilidad relacional.
- Escucha activa.
- Compromiso.
- Comunicación asertiva.
- Organización

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 23 años y menor de 35 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios Terciarios completos, Estudiante administración de empresas, estudiante CPN, o campo relacionado.
- Otros conocimientos: Conocimiento sobre investigación de mercados; Dominio alto de programas informáticos, como paquete office, y programas específicos para el desarrollo de las tareas.

8. Nivel de esfuerzo físico

Alto Medio Bajo

Nivel de esfuerzo mental

Alto Medio Bajo

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Encargado administrativo
Área de trabajo	Administrativa, comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente comercial.
Personal a cargo	-
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Reporta a la Dirección de la Empresa. El puesto autoridad directa sobre todo el personal de Casa Central y sobre los Encargados de Sucursales en todo lo referente a las tareas administrativas.
Fecha	06 / 10 / 2021

1. Objetivo

La Encargada de Administración tiene como objetivo realizar las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de las metas administrativas,

financieras y de control de acuerdo a las políticas impartidas por la Dirección de la empresa.

2. Misión

Ejecutar las políticas administrativas, financieras y de control con el objeto de alcanzar el ordenamiento y organización establecidos por la Dirección de la Empresa.

Realizar todos los controles y auditorías necesarias para garantizar el cumplimiento estricto de las políticas administrativas, financieras y de control establecidas por la Dirección.

3. Funciones generales

- Ejecutar los planes, estrategias y políticas administrativas, financieras y de control establecidas con anterioridad.
- Realizar y coordinar los controles necesarios para mantener el ordenamiento administrativo, financiero y de organización establecido por la Dirección de la empresa.

4. Funciones específicas

- Realizar semanalmente la verificación del control de cajas de cada una de las sucursales por sistema, luego de haberse establecido el control por el tesorero. En el caso de existir diferencia, la misma debe estar documentada en un informe.
- Autorizar al tesorero el Pago a Proveedores dentro de los límites establecidos para su cargo por la dirección mediante el control y firma de la Orden de Pago. Posteriormente controlar que la imputación se haya hecho correctamente a la cuenta corriente del proveedor.
- Realizar regularmente el Control de todas las Cuentas Corrientes de Proveedores, conciliando con los mismos en forma regular para mantener el saldo de las mismas conciliado en todo momento.
- Realizar las conciliaciones bancarias en forma diaria.
- Realizar Informes semanales para la Dirección de la Empresa con la información relevante de cada Sucursal en materia de Ingresos, Egresos, Gastos Extraordinarios y todo tema relevante en acuerdo con la Dirección de la Empresa. Realizarlo a través de estadísticas.
- Auditar los pagos a impuestos y servicios. Al momento de realizar la transferencia corroborar que se encuentre la debidamente la factura orden de pago, que habilite al mismo.
- Auditar las facturas enviadas por las sucursales, con el informe de recepción y orden de pago. En el caso de surgir una inconsistencia dar aviso, controlar que la carga de factura por parte de los encargados de sucursal no sea mayor a 4/5 días hábiles.
- Cargar facturas al libro IVA.
- Control de la retención de los proveedores y carga de nuevas retenciones a proveedores.

- Realizar todos los trámites bancarios, legales, impositivos y demás necesarios.
- Archivo de toda la documentación impositiva de la empresa.

5. Competencias

- Trabajo en equipo.
- Proactividad.
- Capacidad de planificar.
- Iniciativa y creatividad.
- Pensamiento crítico.
- Diplomático.
- Alto nivel de comunicación.

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 25 años y menor de 40 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios universitarios completos - Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía, o campos similares.
- Otros conocimientos: Normas administrativas legales; Manejo de sistemas de procesos de AFIP, DGR, entre otros; Manejo fluido de PC (paquete office, correos, páginas web).

8. Nivel de esfuerzo físico

Alto

x

Medio

Bajo

x

Nivel de esfuerzo mental

Alto

x

Medio

Bajo

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Encargado de compras
Área de trabajo	Compras, comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Gerente comercial y Gerente general
Personal a cargo	1 (auxiliar de compras)
Relaciones inherentes al nivel organizacional	En las relaciones de Nivel el encargado de compras tiene como pares al Asistente de compras, Encargado de depósito y Encargado administrativo.
Fecha	05 / 10 / 2021

1. Objetivo

Jefe de compras, tiene por objetivo mantener actualizados los precios de la totalidad de los artículos que se encuentran en góndola disponibles para la venta, de igual manera que se creen estrategias comerciales innovadoras, y elaborar, controlar y trasladar las OC de acuerdo a los términos y condiciones de las requisiciones de compra recibidas o solicitadas.

2. Misión

Revisar y actualizar la totalidad de los precios del catálogo de artículos según el último precio de compra, tomando como referencia siempre el precio más alto; Controlar en forma permanente que los márgenes de utilidad se mantengan según las políticas de la dirección.

3. Funciones generales

Buscar y registrar las facturas que llegan tanto vía email como también comprobantes físicos.

Recibir las órdenes de pedido de las sucursales por cualquier medio permitido por la compañía.

Realizar el proceso de compra en tiempo y lugar, establecido por la dirección de la compañía.

4. Funciones específicas

- Revisar el precio desde las facturas del proveedor.
- Comparar los precios con las Órdenes de Compra.
- Actualizar los precios en el sistema.
- Informar al asistente/auxiliar de compras todas las diferencias detectadas, con el fin de hacer el reclamo a los proveedores.
- Registrar contable e impositivamente todas las Facturas de Compra.
- Archivar los Legajos de Compras una vez cerrada y conformada la Operación. (Nota de Pedido / Orden de Compra / Informe de Recepción / Remito / Factura de Compras / Recibo de Pago; y Orden de Pago).
- Exploración, Búsqueda y negociación con proveedores. .
- Evaluar al menos tres proveedores antes de tomar la decisión de compra, de lo contrario solicitar autorización al Gerente de compras/Gerente general.
- Antes de realizar un pedido controlar de forma rigurosa el stock vigente en depósito.
- Al recibir pedido de compra de sucursal/es, comunicarse con demás sucursales para corroborar el estado del stock de X productos. En caso de disponerlo, solicitar traslado de mercadería.
- Llevar control de stock y elaborar informes trabajando en equipo con auxiliar de compras y los encargados de cada sucursal.

5. Competencias

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Proactivo.
- Habilidad relacional.
- Visión amplia sobre el negocio.
- Motivación por logros.

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 25 años y menor de 40 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios universitarios completos - CPN, LAE, Técnico superior en Gestión de ventas y espacios comerciales, Licenciatura en comercio y marketing.
- Otros conocimientos: Manejo de Excel; Manejo de fluido de PC como ser paquete office, email, sistema propio de la compañía.

**8. Nivel de esfuerzo físico
Nivel de esfuerzo mental**

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Jefe de depósito
Área de trabajo	Operaciones, Suministro y Comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Encargado administrativo.
Personal a cargo	El encargado de depósito tiene autoridad directa sobre los encargados de sucursales en cuento a la organización del Depósito en cada una de ellas, y sobre su personal operativo a cargo.
Relaciones inherentes al nivel organizacional	En las relaciones de nivel el Encargado de Depósito tiene como pares al asistente de compras y encargado de compras.
Fecha	12 / 10 / 2021

1. Objetivo

El Jefe de depósito tiene como objetivo la planificación, organización, coordinación, supervisión y control de todas las actividades relacionadas a la

recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería a fin de cumplir con la entrega en tiempo y forma de acuerdo a las políticas establecidos por la Empresa.

2. Misión

Proponer y desarrollar políticas y procedimientos relacionados a la optimización de la administración del inventario de la empresa. Asegurar el abastecimiento de mercadería a todas las sucursales de la empresa en tiempo y forma. Cumplir los procedimientos para que la empresa logre una eficiente rotación de su inventario.

3. Funciones generales

- Abastecer a todas las sucursales con la mercadería requerida en tiempo y forma.
- Controlar la mercadería que se encuentra en stock para lograr una óptima rotación de la misma entre las distintas sucursales de la empresa.
- Mantener el orden y organización de la mercadería que se encuentra en stock en los depósitos, con el fin de minimizar los tiempos de búsqueda, carga y descarga de pedidos. Resguardar la mercadería en óptimas condiciones para impedir roturas, y etiquetar para control de vencimientos de las mismas.

4. Funciones específicas

- Asegurarse que el Deposito Central esté protegido de manera de minimizar la presencia de intrusos, no permitir la entrada a personas ajenas al movimiento de mercadería. Salvo que tengan su expresa autorización.
- Preparar el lugar Físico adecuado para la recepción de la mercadería de manera que le permita controlar cantidad, calidad y el estado en el que llega la misma.
- Efectuar un control minucioso de toda mercadería que ingresa al depósito en cuanto a cantidades, calidad de las mismas, fecha de vencimientos y el estado en el que llegan.
- Efectuar el recuento y control de calidad de todos los productos que ingresan al Deposito Central.
- Confeccionar un comprobante interno informe de recepción, de toda la mercadería que ingresa al Deposito Central. Dicha función podrá ser efectuada por el Encargado del Depósito o por un asistente, bajo su responsabilidad.
- Con el informe de recepción dar ingreso de toda la mercadería recibida en el Sistema de Gestión.
- Remite a Administración el duplicado del informe de recepción confeccionado por él o por el tercero autorizado, la factura y el remito del proveedor para su correspondiente control y archivo.
- Semanalmente se llevara a cabo un Control de Fechas de vencimientos de toda aquella mercadería percedera.

- Revisar que los Encargados de cada una de las sucursales efectúen el Control de Fechas de Vencimientos en sus respectivos depósitos, sugiriendo que se realicen semanalmente, trabajar conjuntamente con el auxiliar de compras.
- Periódicamente efectuar controles físicos de un determinado grupo de mercadería y cotejar dicha información con el stock que arroja el Sistema de manera de asegurar la integridad en el registro de las mercaderías.
- Aplicar técnicas de control de inventarios periódicos detectando fallos, errores o mermas de las existencias.
- Organizar el proceso de preparación de pedidos de las distintas sucursales garantizando la integridad de la misma hasta su destino y respetando las especificaciones recibidas.
- Clasificar, ordenar, acomodar y resguardar toda la mercadería en su poder.
- Mantener óptimas condiciones de distribución interna, limpieza y orden.
- Preparar y acondicionar (armados y embalajes) las mercaderías que deberán ser trasladadas y entregadas a las distintas sucursales. Respaldo dicha entrega con un Remito que deberá ser confeccionado por la Administración.
- Trabajar conjuntamente con el auxiliar de compras, en la comunicación con los encargados de sucursales en cuanto a los pedidos que se efectúan.

5. Competencias

- Responsabilidad
- Manejo de grupo y trabaja en equipo
- Buena gestión del tiempo
- Proactivo
- Capacidad de realizar multitareas en tiempos acortados
- Capacidad de planificación y organización
- Metódico y ordenado

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto (Masculino)
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 25 años y menor de 35 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios Secundarios completos. Curso de prevención de riesgos, y capacitación logística.
- Otros conocimientos: Manejo de Herramientas mecánicas, informáticas y vehicular.

8. Nivel de esfuerzo físico Nivel de esfuerzo mental

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

Bibliografía

- Castaño, R. (2005): "La gestión integral de Recursos Humanos", Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.
- Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. México, Mc Graw Hill Interamericana.
- Cota Luevano, Jesús Alberto; Rivera Martínez, José Luis, (2015), La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.
- García García, Santiago, (1997). El arte de dirigir personas hoy. Barcelona.
- Hatum, Andrés, (2015), Alineando a la Organización. Buenos Aires editorial Granica.
- Henri Fayol, (1916), Administración Industrial y General.
- D'Arterio Humberto, (2021), Porque Gestión de Recursos Humanos. Ficha de cátedra de administración de recursos humanos I.
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México. Capítulo 4.
- Pereda Marín, Santiago. (1999). La gestión de recursos humanos por competencias.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces. Capítulos 3 y 5