



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**

Universidad Latina de Costa Rica

Sede Guápiles

Facultad de Ciencias Económicas

Tema

Diseño de un manual de puestos para Supermercado MR SA, Cariari, segundo  
semestre del año 2019

Sustentante

Carolina Mayorga Gómez

2019

Guápiles, diciembre de 2019

Universidad Latina de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Respetables señores:

Leí y corregí la tesis titulada: "Diseño de un manual de puestos para Supermercado MR SA, Cariari, segundo semestre del año 2019" elaborada por Mayorga Gómez Carolina, cédula 155808597617. Corregí aspectos como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Se revisó según el estilo APA. Considero que está lista para ser presentada como Trabajo Final de Graduación para optar por el Título y Grado de Licenciatura en Administración de Negocios.

Atentamente

---

|MSc.Dinorah Sánchez Fallas  
Filóloga U.C.R  
Carné 004821  
Correo sanfa2010@hotmail.com



## Contenido

<b>Resumen</b> .....	9
<b>Capítulo 1</b> .....	11
<b>Generalidades de proyecto</b> .....	11
<b>1.1 Introducción</b> .....	12
<b>1.2 Antecedentes del problema de estudio</b> .....	13
<b>1.3 Justificación</b> .....	15
<b>1.3 Planteamiento del problema</b> .....	17
<b>1.5 Objetivos</b> .....	17
<b>1.5.1 Objetivo general</b> .....	17
<b>1.5.2 Objetivos específicos</b> .....	18
<b>1.6 Delimitación, alcance o cobertura</b> .....	18
<b>1.7 Restricciones y/o limitaciones</b> .....	18
<b>Capítulo 2</b> .....	19
<b>Marco contextual y teórico</b> .....	19
<b>2.1. Marco situacional</b> .....	20
<b>2.1.1 Historia del cantón de Pococí</b> .....	20
<b>2.1.2 Historia del distrito de Cariari</b> .....	22
<b>2.1.3 Historia del Supermercado MR SA</b> .....	22
<b>2.2 Base teórica y técnica del análisis</b> .....	23

<b>2.2.1 Administración</b> .....	23
<b>2.2.1.1 Etapas del proceso administrativo</b> .....	24
<b>2.2.1.1.1 Planeación</b> .....	24
<b>2.2.1.1.2 Organización</b> .....	25
<b>2.2.1.1.3 Dirección</b> .....	25
<b>2.2.1.1.4 Control</b> .....	25
<b>2.2.2 Recursos humanos</b> .....	26
<b>2.2.2.1 La planificación de los recursos humanos</b> .....	26
<b>2.2.2.2 Reclutamiento de personal</b> .....	26
<b>2.2.2.3 Selección de personal</b> .....	27
<b>2.2.2.4 Contratación de personal</b> .....	27
<b>2.2.2.5 Capacitación de personal</b> .....	27
<b>2.2.2.6 Inducción de personal</b> .....	28
<b>2.2.2.7 Orientación de personal</b> .....	28
<b>2.2.2.9 Evaluación de personal</b> .....	28
<b>2.2.2.10 Promoción de personal</b> .....	29
<b>2.2.3 Ambiente laboral</b> .....	29
<b>2.2.4 Rotación</b> .....	29
<b>2.2.5 Estructura organizacional</b> .....	30
<b>2.2.6 Organización</b> .....	30

2.2.7 Organigrama .....	31
2.2.8 Cliente.....	31
2.2.9 Supermercado .....	31
2.2.10 Diseño .....	32
2.2.11 Producto .....	32
2.2.12 Servicio .....	32
2.2.13 Mercadeo .....	33
2.2.3 Puesto de trabajo.....	33
2.2.4 Manual de puestos.....	34
2.2.4.1 Descripción de puestos .....	34
2.2.4.1.1 Proceso de las descripciones de puestos .....	35
2.2.4.1.2 Beneficios de realizar una descripción de puestos.....	35
2.2.5 Análisis de puestos .....	35
Capítulo 3.....	37
Diagnóstico del estado actual .....	37
3.1 Instrumentos utilizados .....	38
3.1.1 Cuestionario .....	38
3.1.2 Entrevista .....	38
3.1.3 Observación.....	39
3.2 Análisis de resultados .....	39

<b>3.2.1 Análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del supermercado.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.2 Análisis de entrevista aplicada al señor Mario Rodríguez. ....</b>	<b>55</b>
<b>3.3 Principales hallazgos.....</b>	<b>55</b>
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>57</b>
<b>Propuesta de cambio.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Introducción a la propuesta de cambio.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 Objetivos general y específicos de la propuesta.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3 Descripción del escenario deseado.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4 Plan para el cambio.....</b>	<b>59</b>
<b>4.5 Presupuesto de cambio.....</b>	<b>73</b>
<b>4.6 Valoración del plan de cambio.....</b>	<b>74</b>
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1 Conclusiones.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2 Recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>78</b>
<b>Webgrafía.....</b>	<b>80</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>81</b>
<b>Apéndice 1. Cuestionario aplicado a los colaboradores del Supermercado MR SA.....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice 2. Entrevista aplicada al gerente del Supermercado MR SA.....</b>	<b>86</b>

<b>Apéndice 3. Organigrama .....</b>	<b>89</b>
--------------------------------------	-----------

## **Índice de tablas**

Tabla 1 ¿Cuál es su género?.....	39
Tabla 2 ¿Cuál es su rango de edad?.....	40
Tabla 3 ¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa? .....	41
Tabla 4 ¿Cuál puesto desempeña dentro de la organización?.....	41
Tabla 5 ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?.....	43
Tabla 6 ¿Sabe usted los objetivos de la organización?.....	43
Tabla 7 ¿Cuál es su preparación académica?.....	44
Tabla 8 De acuerdo con su preparación académica, ¿cree usted que cumple con los requisitos necesarios para desempeñar su cargo? .....	45
Tabla 9 De acuerdo con su experiencia laboral, ¿considera usted que cumple con los requisitos necesarios para desarrollar el puesto que ocupa?.....	46
Tabla 10 ¿Considera que su trabajo contribuye a los objetivos planteados por la empresa? ...	47
Tabla 11 ¿Cuando fue contratado(a) le indicaron las funciones que debería desempeñar? .....	48
Tabla 12 ¿Conoce las funciones de los puestos?.....	49
Tabla 13 ¿Las actividades son de acuerdo con su puesto? .....	50
Tabla 14 ¿Se siente cómodo(a) desempeñando sus funciones? .....	50
Tabla 15 ¿Considera que existen puestos con duplicidad de funciones? .....	51
Tabla 16 ¿Sabe usted lo que es un manual de puestos?.....	51
Tabla 17 ¿En Supermercado MR SA existe un manual de puestos?.....	53
Tabla 18 ¿Ha trabajado anteriormente con un manual de puestos? .....	53

Tabla 19 ¿Considera usted que la implementación de un manual de puestos en Supermercado MR SA puede mejorar el desempeño de la empresa? .....	54
Tabla 20 Cálculo pago de hora extra para los trabajadores del Supermercado MR SA.....	73
Tabla 21 Cálculo costo total de reunión .....	73

## **Resumen**

Para la elaboración de este proyecto se eligió el Supermercado MR SA, una empresa familiar, ubicada en el distrito de Cariari, este supermercado tiene alrededor de 8 años, durante este tiempo ha crecido, por lo cual ha aumentado la cantidad de productos de venta, con el fin de que sus clientes encuentren todo en un mismo lugar, brindándoles de esta manera un mejor servicio a sus clientes.

Como consecuencia del crecimiento que ha presentado este negocio, surge la necesidad de realizar una planeación y contratación de más personal, asignando a cada colaborador a un puesto con funciones específicas, sin la necesidad de provocar duplicidad y/o sobrecargos de funciones.

Para realizar este proyecto se utilizó el instrumento del cuestionario, se aplicó un total de 19 preguntas a los colaboradores con el fin de conocer su edad, grado académico, experiencia, entre otras preguntas, también se realizó una entrevista al dueño del supermercado, para conocer su opinión acerca del personal y conocer aspectos generales de la organización, finalmente se utilizó la observación para conocer detalladamente como, cuando y donde los colaboradores realizan sus funciones, y de esta manera realizar una adecuada descripción de puestos.

El talento humano de cada organización es de suma importancia para lograr el cumplimiento de los objetivos que se tengan establecidos, si el personal se mantiene capacitado constantemente, dará mejores resultados en el desempeño de sus funciones.

Por lo anterior, uno de los objetivos para este proyecto es el diseño de un manual de puestos, que será de mucho provecho para esta empresa, permitiendo ser una guía para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, esto es una ventaja para los colaboradores ya que tendrán claro cuales funciones deberán desempeñar diariamente.

Por otra parte, se nota la ausencia de un organigrama, donde permita a todos los colaboradores conocer cómo están ubicados dentro de la organización, quien es la persona encargada de delegar funciones y evaluar desempeños.

Es importante mencionar, que toda organización debe contar con un líder, que este se encargue de dirigir y motivar a todo el personal a trabajar en equipo para lograr un correcto desempeño de las funciones, creando un ambiente laboral sano.

## **Capítulo 1**

### **Generalidades de proyecto**

## **1.1 Introducción**

El presente trabajo se realizó en el Supermercado MR SA, conocido para la mayoría de sus clientes como Almacén El Parque, éste se ubica en el centro de Cariari, al costado sur del Parque de la localidad.

Este supermercado inició como un pequeño minisúper en el año 2012, el cual ha estado remodelando su local en los últimos dos años, logrando así un lugar más cómodo para sus clientes, en este establecimiento se pueden adquirir gran variedad de productos de la canasta básica a granel.

Uno de los pilares importantes en una organización es el talento humano que la conforma, es por esta razón que surge la necesidad de diseñar un manual de puestos en el Supermercado MR SA, con el fin de definir de forma clara y precisa el perfil que debe tener cada puesto, para lograr así un mejor y mayor rendimiento de cada colaborador.

Este trabajo consta de cinco capítulos, los cuales están divididos de la siguiente manera.

El capítulo uno está formado por los antecedentes, el cual explica brevemente el problema que enfrenta actualmente la organización, también está la justificación donde se dice, el por qué se debe diseñar un manual de puestos en el Supermercado MR SA, además del planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, alcances, delimitaciones y limitaciones.

El capítulo dos es el marco teórico, el cual se divide en dos partes las cuales son: marco contextual que habla de la historia del cantón y distrito del lugar en donde se realizó el trabajo, también aparece una breve reseña histórica del Supermercado MR SA, la siguiente parte es el marco conceptual que está compuesto por gran cantidad de conceptos administrativos además de una breve descripción de la situación que se vive actualmente en la organización.

El capítulo tres es el diagnóstico y estado actual, este contiene información sobre el instrumento utilizado, para esta investigación se realizó un cuestionario a los colaboradores del supermercado.

El capítulo cuatro es la realización del manual de puestos para los colaboradores de Supermercado MR SA.

El capítulo cinco son las conclusiones que surgieron a raíz de este trabajo y las posibles recomendaciones para mejorar la situación en el supermercado.

## **1.2 Antecedentes del problema de estudio**

Supermercado MR SA es una empresa familiar, está ubicado en el centro de Cariari, cuenta con 15 colaboradores, entre chofer, cajeras y personal administrativo. Actualmente Supermercado MR SA presenta una gran deficiencia porque no cuenta con herramientas administrativas necesarias para lograr un desempeño eficaz y eficiente. Una de las herramientas que el supermercado necesita en este momento es un manual de puestos, a raíz de la ausencia del mismo, se producen graves problemas de planificación, control adecuado, organización, dirección que permita al supermercado cumplir con los objetivos propuestos y así mejorar su rendimiento.

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (Werther, Davis & Guzmán, 2014a, pág.95). Un manual de puestos es una herramienta administrativa que permite a la gerencia tener un mejor control con los colaboradores porque les permite conocer todas las responsabilidades que exige cada puesto para que este sea ejecutado de la forma correcta y así crear un mejor entorno laboral, permite darles las instrucciones específicas acerca de cada tarea por realizar en la empresa.

Supermercado MR SA presenta graves problemas de organización con sus colaboradores, esto produce un bajo desempeño en sus labores, constante rotación de personal, cambios inesperados en los horarios porque no existe una persona designada para delegar funciones específicas a los demás compañeros, lo cual genera cierta confusión y disconformidad entre ellos, porque no tienen claridad de cada una de las funciones que deben cumplir, además de que no existe una supervisión adecuada y constante para medir el rendimiento de cada colaborador.

El éxito de toda función social y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen y las cosas o bienes que se valen para realizarlas (Reyes Ponce, 2004, p.36)

El buen rendimiento que tenga la empresa es gracias a sus colaboradores, cuando estos estén comprometidos en hacer bien su trabajo y que además tengan una persona que los supervise, los guíe y los motive para que sean mejor cada día, además de utilizar de manera correcta los recursos que la empresa posea para que así sean más rentables.

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (Chiavenato, 2007, p.227). Mediante una correcta descripción de puestos se va a tener un panorama más claro, de qué es, lo que la empresa necesita para lograr los objetivos, además de dar a conocer al trabajador cuáles serán sus condiciones laborales, es importante recalcar que todas las personas están en la capacidad de ejercer el puesto que sea asignado, siempre que exista un compromiso personal y una adecuada supervisión de las labores realizadas.

### **1.3 Justificación**

Actualmente todas las empresas buscan tener un mejor rendimiento de sus colaboradores porque son el pilar fundamental para que la empresa pueda crecer día a día. Las empresas presentan diferentes deficiencias administrativas que afectan directa e indirectamente el funcionamiento de varias áreas, provocando esto bajo nivel de ingresos, cambios continuos de personal, bajo nivel de producción, desencadena también una insatisfacción de parte de los colaboradores de la organización.

“El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther, Davis & Guzmán, 2014b, pág.6) Con el diseño de un manual de puestos se pretende tener la herramienta necesaria para buscar y atraer candidatos idóneos para abastecer el proceso selectivo de los diferentes puestos vacantes en la organización y seleccionar los candidatos adecuados para los cargos de la organización que mantengan o aumenten la eficiencia, el desempeño del personal y de la organización.

Supermercado MR SA ha tenido un crecimiento en sus instalaciones debido a varias remodelaciones que se han realizado en los últimos meses, esto ha provocado la necesidad de contratar más personal, para lograr dar un servicio de mejor calidad a sus clientes. La ausencia de una persona que sea guía y supervisor de los colaboradores ha generado problemas de organización entre los trabajadores a diario y a causa de esto no pueden desempeñar sus funciones de la mejor manera.

El diseño de un manual de puestos pretende ayudar a tener una mejor organización de los puestos y sus respectivas funciones para que cada colaborador tenga claridad de su trabajo por desempeñar, por lo tanto, lograr los objetivos de la empresa.

La aplicación de un manual de puestos ayudará a la gerencia a enfocarse en otras áreas que requieren atención, que por razones de no contar con ayuda se ha tenido que manejar de manera empírica, además de permitir medir el desempeño de todos los colaboradores y determinar si ellos cumplen o no con los requisitos, habilidades, estudios académicos, experiencia, entre otros, para ocupar un puesto vacante.

Además, de ser sumamente importante para los colaboradores, porque les va a permitir trabajar con iniciativa, motivación, lealtad institucional, se van a mejorar las relaciones interpersonales con clientes y compañeros, un mejor uso de los recursos de la empresa, disminuyendo las pérdidas económicas y atrasos a la hora de realizar sus funciones.

Al poner en práctica el manual de puestos, la organización gozará de una fortaleza administrativa que le permitirá ser más competitiva, aumentando su crecimiento de manera sostenida.

“La planeación del capital humano requiere considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto” (Werther, Davis & Guzmán, 2014c, pág. 83). Los colaboradores de la organización son sumamente importantes para que la empresa pueda crecer día a día, por lo tanto, es de vital importancia darles las capacitaciones, acceso a la tecnología, tener un acercamiento con cada uno, para que ellos pueden desarrollar y mejorar sus habilidades a la hora de realizar sus funciones.

“Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo” (Werther, Davis & Guzmán, 2014d, pág.218) Con una correcta descripción de puestos se pretende ayudar a la toma de decisiones en la organización, se contribuiría a crear una cultura organizacional orientada a la mejora continua colaborando de manera constante a alcanzar los objetivos de la empresa, este manual de puestos puede utilizarse como una ayuda para la elaboración de los anuncios de puestos vacantes, como base para el reclutamiento, se determinaría el perfil del cargo, de acuerdo con el cuál se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal, se contribuye en la identificación de necesidades de capacitación, se aumentaría la motivación del personal, facilitando la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Actualmente Supermercado MR SA no cuenta con una herramienta administrativa que ayude a definir con claridad la estructura de la organización, los puestos, sus funciones y requisitos, por lo tanto, el diseño de un manual de puestos sería de mucho beneficio para lograr un desempeño eficaz y eficiente de los colaboradores del supermercado.

¿Cómo diseñar un manual de puestos para Supermercado MR SA, Cariari, segundo semestre del año 2019?

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo general**

- Diseñar un manual de puestos para Supermercado MR, Cariari, segundo semestre del año 2019.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar las áreas que conforman la estructura organizacional en Supermercado MR SA para la correcta ubicación en el organigrama.
- Elaborar una descripción de los puestos en Supermercado MR SA con el fin de conocer las funciones y responsabilidades de cada colaborador.
- Realizar un manual de puestos en Supermercado MR SA de forma tal que especifique claramente el perfil para los procesos de reclutamientos futuros.

### **1.6 Delimitación, alcance o cobertura**

La investigación se realizó en el Supermercado MR SA, ubicado en el centro de Cariari, durante el segundo semestre del año 2019.

El alcance de esta investigación es contribuir a un mejor desempeño de sus colaboradores en el Supermercado MR SA, con el diseño de un manual de puestos; en el que se especifiquen cuáles son las funciones que corresponden a cada puesto y sus debidos requisitos para poder ocuparlo. Se logra tener información actualizada de primera mano para un desempeño eficaz y eficiente por parte de los colaboradores del supermercado.

### **1.7 Restricciones y/o limitaciones**

No existieron limitaciones para realizar este trabajo.

## **Capítulo 2**

### **Marco contextual y teórico**

## **2.1. Marco situacional**

### **2.1.1 Historia del cantón de Pococí**

Pococí significa: “Cerro Humeante”

El cantón de Pococí conforma parte de la provincia de Limón, establecido este último mediante la Ley No. 44 del 25 de julio de 1892. En la primera administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, el 19 de setiembre de 1911 fue creado el cantón de Pococí, mediante la Ley No. 12 y se le otorgó el título de Villa a la población de Guápiles, cabecera del cantón. Posteriormente, el 31 de julio de 1966, en el gobierno de don José Joaquín Trejos Fernández se promulgó la Ley No. 3714 que le confirió a la villa la categoría de ciudad.

El 13 de octubre de 1911 se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de Pococí, integrado por los regidores propietarios señores: Juan Montero, Luis Espinach, José Quirós Fonseca y José Francisco Martí. El Jefe Político fue don Viriato Espinach Navarro.

El nombre del cantón probablemente se le asignó en recuerdo de la provincia indígena de Pococí, que según don Carlos Gagini en su obra los aborígenes de Costa Rica, era de considerable extensión y muy poblada, estaba entre las provincias Tariaca y Suerre, la cual constituía nueve poblados indígenas.

Guápiles, el punto en el Atlántico que dio origen al cantón Pococí (nombre indígena), se llama así por dos ríos guapes que corren a los lados de la población. Los primeros detalles de este lugar se tienen a finales del siglo anterior, gracias a la construcción del ferrocarril, que tuvo en las cercanías de Guápiles (en Carrillo), su punto terminal durante unos años. De aquí viajeros y carga seguían hacia el Valle Central por medio de una carretera empedrada, que se construyó en el año 1882, durante el último año del gobierno de don Tomás Guardia G.

Cuando se estableció el ferrocarril, Guápiles era en realidad una finca llamada San Salvador. Conforme aumentó la población que trabajaba en las bananeras, así que fue creciendo el pueblo, pero luego llegó al decaimiento por las plagas que azotaban las plantaciones de la fruta y Guápiles vio mermado su movimiento. Comenzaron a formarse fincas particulares en la región, el Cartago fue inmigrando y se asentaron muchos colonos provenientes de Coronado, Moravia y otros lugares, los cuales en ocasiones aprovechaban la vieja carretera a Carrillo para moverse.

Actualmente Pococí tiene un gran movimiento en todos los órdenes y Guápiles, la ciudad cabecera es la más activa de la zona. Existen almacenes de todo tipo: tiendas, hoteles, restaurantes, el Templo Católico actualmente remodelado sin perder el diseño original, que evoca dos manos unidas en oración. Fue consagrado el 30 de junio de 2011 y será una fecha especial, porque se celebrará cada año. En este acto trascendental de fe, fueron depositadas en el altar las reliquias de Santa Rosa de Lima. La Iglesia Católica cumplió 102 años.

Al norte del cantón se encuentra el Parque Nacional de Tortuguero, uno de los sitios turísticos más visitados de Costa Rica, famoso mundialmente por su belleza escénica, su biodiversidad y por la presencia de las tortugas marinas que llegan cada año y lo convierten así en el sitio de desove más importante del Caribe.

El cantón está comunicado con Limón, capital de la provincia y con el centro del país a través de la carretera Braulio Carrillo (ruta 32). Además, la ruta 4 le brinda conexión con la región Huetar Norte.

Fuente: Página oficial Municipalidad de Pococí.

### **2.1.2 Historia del distrito de Cariari**

En 1964, se lleva a cabo la primera acción conjuntamente con ingenieros nacionales y consistió en localizar tierras baldías (que no tuvieran dueño) y encontraron que había miles de hectáreas solas y no registradas en lo que hoy es el distrito de Cariari.

Para llegar a Cariari por tierra desde San José hace cuarenta años se tardaba el día entero pues se disponía sólo del ferrocarril de la Northern Railway Company. Según el último censo de población del INEC, en el 2011 el distrito de Cariari tenía 34.176 habitantes y 10.757 casas y un área de aproximadamente 224 kilómetros cuadrados. El día de hoy Cariari es un la puerta de entrada a Colorado y un punto importante de comercio ya ocupa una posición estratégica en cuanto a cercanía con otros distritos del cantón. (Madrigal, 2016)

### **2.1.3 Historia del Supermercado MR SA**

Supermercado MR SA es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año 2012 con el nombre de Almacén El Parque, como un pequeño mini súper, en ese momento solo contaban con 3 colaboradores, con el transcurso del tiempo fue ampliando la cantidad de productos para la venta y con ello su clientela fue en aumento. A raíz de lo anterior se vieron en la necesidad de agrandar las instalaciones porque el local era muy pequeño para la cantidad de personas que llegaban a comprar. En el año 2015 se inició con la venta de productos a granel y esto ayudó aún más a que la cantidad de clientes aumentaran. Posteriormente, a principios del año 2018 se hizo una remodelación del local lo que permitió dar una nueva imagen al supermercado, lo que ha ayudado al crecimiento continuo, actualmente se cuenta con 15 colaboradores para lograr dar un servicio de calidad a los clientes.

- Misión

Ofrecer variedad de productos de calidad a precios accesibles, brindando un excelente servicio al cliente.

- Visión

Ser un supermercado reconocido y en constante crecimiento en la zona de Cariari, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Valores
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Confianza
- Respeto
- Honestidad
- Logo



## **2.2 Base teórica y técnica del análisis**

### **2.2.1 Administración**

Según Ocanto (2015), “la administración imparte eficacia y eficiencia a los esfuerzos humanos, a través del logro de las metas oportunamente, y eficiencia reduciendo en lo posible la utilización de los recursos, es decir, con los menores costos y gastos posibles.”

Toda empresa para que pueda ser exitosa, es sumamente importante que sea administrada correctamente, logrando así el cumplimiento de los objetivos, utilizando los recursos que se tengan de manera eficaz y eficientemente, esto es clave para el buen desarrollo de la organización. La persona que esté a cargo de la administración debe de estar preparado para afrontar cualquier situación adversa, en este caso el señor Rodríguez ocupa el puesto de administrador del supermercado, el cual recibe colaboración de sus familiares directos como lo son sus hijas y el esposo de una de ellas, juntos tratan de resolver los problemas que se presentan a diario, como por ejemplo fallas con el personal, falta de liquidez, amenaza de la competencia, entre otras.

Cabe mencionar que la empresa se rige bajo una doctrina de administración tradicionalista, por cuanto el señor Rodríguez administra el negocio de una forma empírica.

### **2.2.1.1 Etapas del proceso administrativo**

Según Raffino (2019) define el proceso administrativo como el “conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz”. La importancia del proceso administrativo radica en la prevención de futuros acontecimientos, manteniendo un control adecuado en la utilización de los recursos.

#### **2.2.1.1.1 Planeación**

La planeación es la primera etapa que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la organización, además de buscar el grupo ideal de colaboradores, estrategias y métodos para llevar a cabo las actividades con éxito. (Raffino, 2019)

#### **2.2.1.1.2 Organización**

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, donde se coordina todo lo planificado con anterioridad. Se deben coordinar y designar las diferentes actividades a los colaboradores, para cumplir cada objetivo, utilizando los recursos correctamente, de manera que los gastos sean mínimos y el resultado sea de gran satisfacción. (Argudo, 2018)

#### **2.2.1.1.3 Dirección**

Esta es la tercera etapa del proceso administrativo, donde es sumamente importante la presencia de un gerente que sea realmente un líder con la capacidad de tomar y comunicar decisiones, instruir, ayudar y dirigir a las diferentes áreas de trabajo contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los objetivos. (Argudo, 2018)

#### **2.2.1.1.4 Control**

Según Argudo (2018), el control es la cuarta fase del proceso administrativo de una organización “donde se busca medir los resultados obtenidos con la finalidad de mejorar aquello que sea necesario y asegurar que el proceso vuelva a comenzar desde una planeación más inteligente que la anterior”.

En esta etapa se realiza un análisis que permite verificar los resultados, buscando nuevas alternativas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Estas cuatro etapas son de suma importancia para la organización porque permite que el administrador asigne y evalúe correctamente cada función realizada por su equipo de trabajo, manteniendo siempre una relación de comunicación para mantener la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

### **2.2.2 Recursos humanos**

García (2017), define recursos humanos como “el departamento que existe en las empresas para realizar labores de selección, contratación, formación y el empleo de las personas que son necesarias para integrarse en la plantilla y conseguir de esta manera los objetivos fijados”.

La responsabilidad de un departamento de recursos humanos es lograr un grupo de colaboradores comprometidos con la organización, verificando que cada persona cumpla con el perfil en cada puesto logrando el desarrollo de sus capacidades, además de mantener un ambiente laboral armonioso. Actualmente el recurso humano del supermercado está integrado por 15 colaboradores, los cuales ocupan puestos administrativos, cajeros, dependientes de granel, bodeguero y chofer.

#### **2.2.2.1 La planificación de los recursos humanos**

Santos (2013), define la planificación de recursos humanos como “una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo”.

La planificación de los recursos humanos es el proceso en el cual se revisan las necesidades de la organización, esto con el fin de determinar la cantidad de colaboradores que se requieren en cada departamento para lograr el buen desempeño de las funciones.

#### **2.2.2.2 Reclutamiento de personal**

Raffino (2019), define el reclutamiento como “un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad”.

Este es el primer paso, en el cual muchas personas llegan a la organización porque están interesadas en ocupar un puesto vacante dentro de la empresa. En el supermercado el reclutamiento se da de manera informal, al ser una empresa familiar, la mayoría de los colaboradores son de la familia, por lo cual no se realiza ningún proceso con ellos, cuando son personas externas, se recibe el curriculum y posteriormente se llama a la persona para realizar una pequeña entrevista.

### **2.2.2.3 Selección de personal**

Ucha (2013), define selección de personal como “la acción, actividad que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa”.

Después de realizada la entrevista se procede a elegir a uno de los candidatos.

### **2.2.2.4 Contratación de personal**

La contratación de personal es el proceso donde finalmente se eligió una persona para ocupar el puesto vacante, en esta etapa el empleador y el empleado llegan a un convenio con respecto a las condiciones de trabajo, este puede ser verbal o escrito, donde ambos asumen el compromiso en el nuevo puesto. (Riquelme, 2017)

Esta etapa se realiza de manera informal, ya que no se firma ningún contrato, donde se indiquen las condiciones de trabajo, todo se realiza de manera verbal.

### **2.2.2.5 Capacitación de personal**

La capacitación de personal es la etapa donde el empleador prepara al empleado en el área donde fue contratado, con el fin de prepararlo ante futuros cambios que se puedan presentar a

diario dentro de la organización, desarrollando habilidades para resolverlos de manera correcta. (Olea, 2014)

Dentro del supermercado no se realiza ningún tipo de capacitación al personal.

#### **2.2.2.6 Inducción de personal**

La inducción de personal debe de planificarse cuidadosamente ya que es la etapa donde el colaborador formando parte de la organización debe conocer toda la información general del negocio, aspectos específicos del cargo en el cual se va a desempeñar, es de suma importancia que el nuevo integrante se sienta parte de la empresa, que se identifique con el resto del personal para lograr trabajar en equipo y alcanzar los objetivos. (De Vita, 2017)

#### **2.2.2.7 Orientación de personal**

Sánchez (2012), define la orientación personal como “una relación estructurada y permisiva, donde el orientador hará que el orientado descubra cuáles son los recursos que posee y su potencial para la resolución de cualquier situación donde tenga que tomar una decisión”.

Durante este proceso se acompaña y guía al colaborador en la solución de problemas, promoviendo el desarrollo de diferentes habilidades para enfrentar situaciones adversas de manera correcta, es muy importante la orientación del personal para lograr el crecimiento integral de cada miembro de la organización.

#### **2.2.2.9 Evaluación de personal**

La evaluación del personal es la etapa en la cual se mide el desempeño de los nuevos integrantes de la organización, con el fin de determinar si se están cumpliendo o no con los objetivos del puesto. (Tintoré, 2017)

### **2.2.2.10 Promoción de personal**

La promoción es el reconocimiento y la motivación del personal, es importante que los colaboradores sientan que están creciendo personal y profesionalmente, y que su trabajo es de suma importancia para el desarrollo de la empresa. (Calderón, 2019)

### **2.2.3 Ambiente laboral**

Según Riquelme (2017), “un ambiente laboral bueno beneficia el crecimiento de la compañía”.

El ambiente laboral es un elemento fundamental dentro de la organización para el buen funcionamiento, es importante para los colaboradores estar en un entorno agradable y positivo porque les ayuda a ser más productivos, a mantener una buena comunicación y a trabajar en equipo en el logro de los objetivos. En este momento el ambiente laboral en el supermercado no es muy bueno ya que debido a que existe mucha rotación de personal no se ha logrado tener un canal de comunicación y confianza fluido.

### **2.2.4 Rotación**

Monsálvez (2018), define la rotación como “una situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo se marcha”.

La rotación es el cambio constante del personal dentro de una organización, este se produce por razones tales como un mal ambiente laboral, supervisión inadecuada, bajos salarios, entre otras, es importante que las empresas mantengan un bajo porcentaje de rotación porque además de afectar el nivel de productividad también daña la imagen de la compañía. Todo esto se debe de analizar y corregir para reducir el impacto negativo que genera a la empresa.

Una de las debilidades de la empresa actualmente es la rotación constante de personal, la mayoría de los colaboradores que están en rotación son los que tienen edad de 18 a 30 años. Esto hace más lento el proceso de mantener un ambiente laboral armonioso ya que siempre están llegando personas nuevas a la organización y estas tienen que adaptarse de forma rápida a sus compañeros.

### **2.2.5 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es muy importante en todas las empresas tanto grandes como pequeñas, porque define jerarquía, cadena de mando e identifica cada puesto, con el fin de que todos los colaboradores trabajen en equipo y alcancen las metas fijadas por el administrador. (Vázquez, 2012)

Una adecuada estructura organizacional ayuda a que la empresa tenga una mayor productividad a través del orden y control de las actividades. La estructura de una organización se puede dividir en estructura formal e informal.

En este caso la estructura organizacional del supermercado es informal ya que no existe un organigrama definido donde se divida en departamentos y así mantener un orden establecido de las labores diarias, no existen puestos con sus funciones específicas.

### **2.2.6 Organización**

La organización es un grupo de personas que utilizan los recursos necesarios para lograr un fin común, el cual es generar utilidades, mediante la correcta toma de decisiones y el trabajo en equipo, para poder cumplir con los objetivos propuestos por el gerente. (Raffino, 2019)

### **2.2.7 Organigrama**

El organigrama es una representación gráfica de las operaciones que la empresa realiza actualmente, divide cada departamento y designa una persona a cargo de cada área, este se debe actualizar porque con el paso del tiempo las organizaciones sufren cambios. El objetivo es informar a los colaboradores de forma sencilla como está estructurado el negocio. (Raffino, 2019)

Actualmente, el Supermercado MR SA, no cuenta con un organigrama debidamente establecido. Desde el punto de vista de la administración moderna, toda empresa debería contar con una estructura formal de los puestos, como lo es el organigrama, el cual facilita a la administración tener presentes y ubicados a cada uno de sus integrantes en los diferentes puestos que posee la organización, se ayuda con ello a la fluidez en la toma de decisiones.

### **2.2.8 Cliente**

Un cliente es la persona que adquiere un bien o servicio de forma frecuente u ocasional para satisfacer sus necesidades. (Raffino, 2019)

Supermercado MR SA cuenta con gran variedad de clientes, entre ellos sodas, fincas bananeras, escuelas y colegios. Cada día se reciben más de 800 visitas de clientes que adquieren sus productos en este establecimiento, de Cariari centro y alrededores.

### **2.2.9 Supermercado**

Bembibre (2009), se refieren a un supermercado como “aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos”.

Un supermercado es un establecimiento donde se pueden adquirir gran variedad de productos de consumo básico al por mayor y al detalle. Este negocio está ubicado en Cariari centro, abastece una gran cantidad de personas de la comunidad.

#### **2.2.10 Diseño**

El diseño es el resultado de un proceso donde el objetivo es encontrar la solución a un problema en particular. Para esto es necesario aplicar una serie de técnicas y métodos para poder lograr un buen resultado. (Raffino, 2019)

En esta investigación se pretende diseñar un manual de puestos, cuyo objetivo es orientar a los colaboradores en la realización de sus funciones diarias y también permitir a la gerencia tener una herramienta que facilite conocer el perfil que cada trabajador debe de cumplir para ocupar un puesto vacante.

#### **2.2.11 Producto**

Un producto es un objeto fabricado de forma artesanal o en grandes industrias, para el consumo de las personas, satisfaciendo las necesidades que estas tengan en un momento determinado. (González, 2018)

El supermercado cuenta con más de 17.000 productos a disposición de sus clientes, entre los cuales se destacan los productos de granel, artículos de limpieza, alimentos enlatados, cristalería, verduras y frutas frescas, entre otros.

#### **2.2.12 Servicio**

Un servicio es una actividad que satisface la necesidad de un cliente, es un bien, pero de forma intangible. (Raffino, 2019)

Entre los servicios que brinda el supermercado se destaca el servicio de transporte, ya sea por medio de vehículo cuando es una compra mayor a 25.000 colones, también se brinda el transporte en bicicleta cuando se hacen pedidos por teléfono y la distancia no es mayor a un kilómetro. Además, se tiene a disposición una caja que se dedica exclusivamente al pago de servicios públicos mediante la plataforma Tucán, por otra parte, los clientes pueden realizar retiros de efectivo de sus cuentas bancarias, también los clientes que visiten el supermercado tienen la opción de comprar tiempos digitales, tiempos reventados, lotto y monazos mediante la Junta de Protección Social.

### **2.2.13 Mercadeo**

El mercadeo es el conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para el lanzamiento de un producto o servicio nuevo, logra así mantenerlo vigente en el mercado durante un tiempo determinado, dándole constantes cambios para adaptarse a las exigencias entre los consumidores. (Raffino, 2019)

### **2.2.3 Puesto de trabajo**

Un puesto de trabajo es el lugar donde el colaborador desarrolla un conjunto de tareas en un área específico dentro de la organización, logrando satisfacer tanto las expectativas de la empresa como las personales. (Salazar, 2018)

Dentro de esta organización se encuentran nueve diferentes tipos de puestos entre los cuales están cuatro de tipo administrativo, cajeros, bodeguero, dependientes de granel y chofer. Es importante para el negocio tratar de asignar nuevos puestos con funciones específicas, ya que los colaboradores aparte de realizar las funciones de los puestos mencionados anteriormente también deben de desempeñar otras labores.

#### **2.2.4 Manual de puestos**

Molina (2018), define un manual de perfiles de puestos como “un documento de gestión en el que se encuentran de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad”.

El manual de puestos es una herramienta administrativa que ayuda al personal de la organización a precisar cuándo, cómo y dónde cada colaborador debe desempeñarse, es una descripción detallada de las funciones y responsabilidades que tiene cada trabajador en un puesto específico, es una guía que ayuda tanto a los gerentes como a todo el personal de la organización.

Para crear este documento se debe de realizar un plan de trabajo, donde se determinará el personal que ocupará cada puesto de la organización, después de este paso es necesario elaborar un perfil de puestos, en esta parte se anotan las funciones específicas de cada puesto y los requisitos obligatorios que debe cumplir cada persona para poder ocupar un puesto vacante. Al contar con estos pasos se tendrá una base para el momento de reclutar, seleccionar y evaluar el desempeño del personal.

Uno de los objetivos de esta investigación es la realización de un manual de puestos ya que el supermercado carece de uno, mediante el diseño de esta herramienta se brinda una guía a los trabajadores al momento de ser contratados ya que estos van a tener claramente definidas sus labores diarias.

##### **2.2.4.1 Descripción de puestos**

La descripción de puestos es la etapa donde se detallan las funciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto, los requisitos necesarios que debe cumplir cada postulante, todo esto con el fin de recibir a las personas adecuadas para ocupar el puesto vacante. (Pérez, 2015)

Realizar una correcta descripción de puestos de trabajo dentro de la organización es sumamente útil, tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio, ya que permite atraer personal calificado y adecuado a las necesidades que tenga la empresa.

#### **2.2.4.1.1 Proceso de las descripciones de puestos**

El proceso de descripción de puestos es de suma importancia porque permite a los gerentes y al colaborador saber todo sobre el puesto vacante, en cual área se encuentra el puesto, quien será su jefe y si además tendrá personal a cargo, que nivel académico debe de cumplir y si tiene la experiencia necesaria para asumir la responsabilidad del puesto, también permite conocer cómo será el entorno donde se va a desempeñar. (Castillo, 2011)

#### **2.2.4.1.2 Beneficios de realizar una descripción de puestos**

Es sumamente beneficioso realizar una descripción de puestos detalladamente para lograr atraer y contratar al personal ideal a ocupar el puesto vacante, así se podrá maximizar el potencial y aumentar la productividad, obteniendo mejores resultados y creando un equipo de trabajo estable y armonioso. (Pérez, 2015)

#### **2.2.5 Análisis de puestos**

El análisis de puestos es el proceso de estudio en el cual se determinan todas las funciones y responsabilidades que los colaboradores deben desempeñar dentro de la organización. (Pérez, 2014)

Al realizar un análisis de puestos, la organización puede mejorar la gestión del talento humano ya que va a lograr contratar a las personas apropiadas para cada puesto y así fijar sus remuneraciones.

Para recolectar información sobre cómo realizar un análisis de puestos es necesario utilizar métodos como el cuestionario, la entrevista, la observación y la bitácora del empleado.

En esta investigación se utilizaron tres métodos de recolección de información, como lo fue un cuestionario a los colaboradores del supermercado, una entrevista al gerente de la organización y finalmente la observación.

## **Capítulo 3**

### **Diagnóstico del estado actual**

### **3.1 Instrumentos utilizados**

#### **3.1.1 Cuestionario**

El cuestionario debe obtener información pertinente, válida y confiable ... el investigador tiene la obligación de enterarse, lo más extensamente posible, del problema por estudiar, de examinar exhaustivamente los datos existentes sobre este y elaborar una lista de temas o interrogantes básicos (Gómez, 2012, p. 68).

Como parte de este trabajo de investigación se realizó un cuestionario de 19 preguntas, de las cuales 15 preguntas eran cerradas con opción de respuesta de sí o no, el restante de cuatro preguntas se refería al género, edad, puesto de trabajo y nivel académico. El cuestionario fue aplicado a los 15 colaboradores que forman parte de la organización, se les hizo saber que las respuestas brindadas eran totalmente confidenciales, el objetivo de la aplicación de este instrumento era con el fin de conocer información que ayude a determinar cuáles problemas están afectando la empresa y así mismo tomar las medidas necesarias para corregirlas, ayudando a que la organización mejore su desempeño diario, utilizando mejor los recursos que posee en este momento y ayudando a los colaboradores a que sean más eficaces y eficientes.

#### **3.1.2 Entrevista**

La entrevista es una conversación, donde el entrevistador visita a la persona y obtiene la información deseada, lee una serie de preguntas formuladas en un cuestionario y anota ahí mismo las respuestas...bien utilizada, produce información de muy buena calidad (Gómez, 2012, p. 45).

Con el fin de obtener información más detallada sobre la situación de la empresa y sus colaboradores, se realizó una entrevista al señor Rodríguez, quien es el dueño del supermercado y se desempeña en el puesto de gerente. Se realizaron 12 preguntas estructuradas, ya que estas se planearon con anterioridad, con el objetivo de conocer a profundidad aspectos generales de la organización.

### 3.1.3 Observación

Según Gómez (2012), la observación “consiste en observar con atención el fenómeno, proceso o interacción y registrar adecuadamente la información pertinente, de manera que luego pueda ser utilizada para analizar y explicar el fenómeno” (Gómez, 2012, p. 44).

Se utilizó el instrumento de la observación durante dos meses, con el fin de conocer las actividades que realiza cada colaborador a diario, para de esta manera determinar una correcta descripción de puestos a la hora de diseñar el manual. Logrando adaptar a cada funcionario de acuerdo a sus habilidades al puesto que le corresponda.

## 3.2 Análisis de resultados

### 3.2.1 Análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del supermercado.

A continuación, se presentan los análisis de la información que se recolectó mediante la aplicación del cuestionario a los colaboradores del supermercado.

**Tabla 1**

*¿Cuál es su género?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Masculino	8	53 %
Femenino	7	47 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Como se muestra en la tabla anterior, el 53% son del género masculino, según lo observado la mayoría de ellos se desempeñan en puestos de chofer y dependientes de granel, ya que estos puestos requieren un mayor esfuerzo físico, el restante 47% pertenecen al género femenino, que se desempeñan la mayoría en el puesto de cajeras.

**Tabla 2**

*¿Cuál es su rango de edad?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
18 a 30 años	9	60 %
31 a 40 años	4	26 %
41 a 50 años	1	7 %
51 a 60 años	1	7 %
Más de 61 años	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Según los datos obtenidos anteriormente, el 60 % de los colaboradores tienen edades entre los 18 y 30 años, seguidamente un 26% tienen de 30 a 40 años, un 7% tienen de 41 a 50 años y el restante 7% de 51 a 60 años. Por lo tanto, el supermercado posee la mayoría de colaboradores jóvenes que aportan creatividad e innovación a la empresa, se adaptan mejor al uso de la

tecnología, por otra parte, el resto de los colaboradores son mayores de 31 años, con más experiencia, logrando así una mayor productividad y estabilidad a la organización.

**Tabla 3**

*¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Menos de un año	8	54 %
De un año a dos años	3	20 %
De dos años a tres años	2	13 %
Más de tres años	2	13 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

De acuerdo con la información anterior, el 54 % del personal tiene menos de un año de laborar en el supermercado, un 20 % corresponde a los colaboradores que tienen más de un año laborando, seguidamente del 13 % que tienen más de dos años y el 13% restante más de tres años. Esto indica que la rotación del personal es constante, esta situación para cualquier organización no es sana, ya que un colaborador nuevo no va a dar el mismo rendimiento que un trabajador que tiene experiencia en su puesto, además de afectar la comunicación, vuelve lento el desempeño y también daña la imagen de la empresa.

**Tabla 4**

*¿Cuál puesto desempeña dentro de la organización?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Administrativo	4	27 %
Cajero (a)	5	34 %
Dependiente de granel	4	27 %
Bodeguero	1	6 %
Chofer	1	6 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Con los datos obtenidos anteriormente, cuatro personas se desempeñan en puestos administrativos, las restantes 11 personas se desempeñan en los puestos de cajeras, dependientes de granel, bodeguero y chofer, según lo observado es necesario crear nuevos puestos para que de esta manera cada colaborador tenga sus funciones específicas de acuerdo al puesto que desarrolle, ya que los puestos mencionados poseen funciones extras que no forman parte de ese perfil.

**Tabla 5**

*¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	0	0 %
No	15	100 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Tal y como se muestra en la tabla anterior, el 100% de los colaboradores de la organización manifiestan que no conocen la estructura organizacional, que les permita ver jerárquicamente como están distribuidos los mandos dentro de la empresa, esta situación no es buena para ningún negocio, ya que no permite trabajar ordenadamente, además que reduce tener mayores y mejores canales de comunicación entre los trabajadores y la gerencia.

**Tabla 6**

*¿Sabe usted los objetivos de la organización?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	2	13 %
No	13	87 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Según los datos obtenidos de la interrogante anterior, el 87% de los colaboradores no se les informó acerca de los objetivos de la organización, por el contrario, el restante 13% cree conocer los objetivos que tiene el supermercado para continuar creciendo, esto deja en evidencia la falta de una persona de Recursos Humanos que se encargue de informar a los colaboradores en el momento de su contratación de aspectos importantes como lo son objetivos, misión, visión, valores, políticas y reglamento interno que la organización posea, ya que es sumamente importante que los colaboradores conozcan el entorno donde se van a desempeñar.

**Tabla 7**

*¿Cuál es su preparación académica?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Primaria incompleta	1	7 %
Primaria completa	1	7 %
Secundaria incompleta	2	13 %
Secundaria completa	2	13 %
Técnico incompleto	1	7 %
Técnico completo	2	13 %
Universidad incompleta	4	27 %
Universidad completa	2	13 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Ante los resultados arrojados de la pregunta anterior, se puede observar que la preparación académica de los colaboradores del supermercado es muy variada, es importante para todas las empresas conocer el nivel académico que tenga el personal, para que en el momento de reclutamiento, colocar al trabajador en el puesto que mejor se ajuste al perfil de la persona, ya que el mercado laboral es altamente competitivo, cada empresa trata de sobresalir del resto, por lo que es importante apostar por la formación continua de los trabajadores, para lograr permanecer actualizados y preparados para futuros acontecimientos.

**Tabla 8**

*De acuerdo con su preparación académica, ¿cree usted que cumple con los requisitos necesarios para desempeñar su cargo?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	9	60 %
No	6	40 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Con respecto a la pregunta anterior, el 60% de los colaboradores indicaron que efectivamente cumplen con los requisitos para desempeñar su cargo, el restante 40% expresó que no cumplen con la preparación académica requerida para ese puesto, sin embargo, esta no es una limitante para que estos colaboradores ejecuten su trabajo de la mejor manera.

**Tabla 9**

*De acuerdo con su experiencia laboral, ¿considera usted que cumple con los requisitos necesarios para desarrollar el puesto que ocupa?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	15	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Ante la pregunta anterior, el 100% de los colaboradores indicaron que cuentan con experiencia para ejercer su puesto. Esto tiene ventajas y desventajas para las organizaciones, es ventajoso ya que el personal cuenta con el conocimiento suficiente para desempeñarse de manera exitosa en todas las labores asignadas, ahorrándole tiempo y dinero a la empresa a la hora de enseñarles cómo realizar cada función, ya que ellos adquirieron dicho conocimiento previamente, pero también es difícil cuando se trata de enseñarle al nuevo colaborador diferentes técnicas para realizar alguna función, ya que este va a estar acostumbrado a realizarlo de otra manera.

**Tabla 10**

*¿Considera que su trabajo contribuye a los objetivos planteados por la empresa?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	15	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Según la interrogante anterior, el 100% de los colaboradores respondieron que su trabajo contribuye a cumplir los objetivos de la organización. Cabe rescatar que los colaboradores no conocen con certeza los objetivos, tal y como lo muestra la tabla 6, sin embargo, consideran que parte de los objetivos de las empresas son aumentar las ventas, ganar más cliente, ser un negocio reconocido de la zona, brindar un buen servicio al cliente, entre otros. Esto se considera bueno ya que a pesar de que en ocasiones no se trabaja ordenadamente, ellos hacen su mejor esfuerzo en cumplir con todas sus responsabilidades. Es importante para la organización que su equipo de trabajo se sienta útil y productivo para que de esta manera el trabajador establezca un lazo de fidelidad y compromiso con la empresa.

**Tabla 11**

*¿Cuándo fue contratado(a) le indicaron las funciones que debería desempeñar?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	15	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

De acuerdo a los datos anteriores, el 100% de los colaboradores respondieron que cuando fueron contratados se les informó de las actividades que debían realizar, sin embargo, como muestra la tabla 4 la existencia de pocos puestos definidos hace que los colaboradores tengan que desempeñar otras actividades que no son propias del puesto por el cual fueron contratados. Esto evidencia nuevamente la gran ausencia de una persona del área de Recursos Humanos que les informe formalmente cuando, como y cuales funciones deben desempeñar e informar de algún cambio de funciones que presente el puesto en el futuro.

**Tabla 12**

*¿Conoce las funciones de los puestos?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	15	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

De acuerdo a los datos anteriores, el 100% de los colaboradores respondieron que si conocen las funciones que desempeña cada uno dentro de la organización, esto es fundamental para los trabajadores porque les da un panorama claro de donde se van a desenvolver, es de total importancia que la persona encargada de contratar a un nuevo colaborador se le informe de las funciones específicas de cada puesto, el tiempo que dispone y los recursos a utilizar para que este pueda desempeñar sus funciones de manera eficaz y eficiente, además esto va a brindar un ambiente más cómodo a todos los integrantes de la empresa.

**Tabla 13**

*¿Las actividades son de acuerdo con su puesto?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	3	20 %
No	12	80 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Ante la pregunta anterior, el 80% de los colaboradores respondieron de forma negativa, mientras que el restante 20% afirmaron que realizan las funciones de su puesto, tal y como se observa en la tabla 15, esto se debe a la duplicidad y/o sobrecargos de funciones, ya que estos colaboradores consideran que realizan actividades que no corresponden al puesto en el que fueron contratados.

**Tabla 14**

*¿Se siente cómodo(a) desempeñando sus funciones?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	2	13 %
No	13	87 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Ante la pregunta anterior, se observa que el 87% de los colaboradores no se sienten cómodos (as) realizando sus funciones, el restante 13% indica que si se sienten cómodos. Esta situación es preocupante para cualquier organización, ya que si el personal no se encuentra trabajando a gusto puede que no de un buen rendimiento en su puesto o decida abandonar la empresa en un periodo corto. Una de las razones por las cuales existe este problema es la ausencia de una persona específica que les delegue y supervise funciones.

**Tabla 15**

*¿Considera que existen puestos con duplicidad y/o sobrecargos de funciones?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	15	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Al consultarle a los colaboradores acerca de si existen puestos con duplicidad y/o sobrecargos de funciones, el 100% de los colaboradores respondieron que efectivamente tienen más funciones de las que les corresponden en el puesto por el cual fueron contratados, como muestra la tabla 4 son muy pocos puestos oficialmente establecidos, por lo cual los colaboradores deben de desempeñar funciones extras para lograr cumplir con lo requerido dentro de la empresa, esto para los colaboradores es muy desmotivante y además de ser agotador, ya que tienen que trabajar horas

extras para realizar todas las funciones en el tiempo establecido, generando también al supermercado mayores pagos en salarios.

**Tabla 16**

*¿Sabe usted lo que es un manual de puestos?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	12	80 %
No	3	20 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Como muestra la tabla anterior, la mayoría de los colaboradores representada con un 80%, afirman saber lo que es un manual de puestos, por el contrario, el 20% dice no saber lo que es un manual. Esta respuesta permite tener un panorama positivo, ya que, si ellos saben lo que es esta herramienta administrativa, deben conocer también lo mucho que puede ayudar tanto a ellos como a la organización en general, además de que ellos pueden informar a los compañeros que no tienen conocimiento de uno, con el fin de saber que son herramientas de suma importancia para lograr un mejor desempeño de las funciones.

**Tabla 17***¿En Supermercado MR SA existe un manual de puestos?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	0	0 %
No	15	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Ante la pregunta anterior, el 100% de los colaboradores contestaron que el supermercado no cuenta con un manual de puestos, esto permite cumplir uno de los objetivos de esta investigación que es diseñar un manual de puestos, que ayude a los colaboradores a trabajar en mejores condiciones de orden y comunicación, como se puede observar en la tabla 19, varios de los colaboradores afirmaron que mediante la implementación de esta herramienta la empresa puede mejorar el desempeño.

**Tabla 18***¿Ha trabajado anteriormente con un manual de puestos?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	11	73 %
No	4	27 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

Con respecto a la pregunta anterior, el 73% de los colaboradores afirman que anteriormente han trabajado bajo esta modalidad, lo cual indica que es más fácil tanto para la organización como para los colaboradores lograr adaptarse a utilizar el manual, ya que ellos conocen las ventajas que existen al utilizarlo de manera correcta, es importante mencionar que en el momento que ocurran cambios en la empresa, se debe de modificar y hacer saber de los cambios a los colaboradores para que el manual siempre sea de ayuda para el negocio y para el personal.

**Tabla 19**

*¿Considera usted que la implementación de un manual de puestos en Supermercado MR SA puede mejorar el desempeño de la empresa? ¿Por qué?*

	<b>Valor absoluto (Fa)</b>	<b>Valor relativo (Fr)</b>
Sí	14	93 %
No	1	7 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores de Supermercado MR S.A.

En la tabla anterior se muestra que el 93% de los colaboradores afirman que al implementar el manual de puestos será de mucho beneficio para la empresa, tal como lo indica la tabla 18, gran parte de los colaboradores han utilizado un manual, lo que indica que esta herramienta administrativa tendría buena aceptación, por el contrario, solo una persona respondió no, ya que afirmó que esta es una empresa pequeña.

### **3.2.2 Análisis de entrevista aplicada al señor Mario Rodríguez.**

En la entrevista realizada al señor Rodríguez, él afirma que su grupo de colaboradores es de suma importancia para que su negocio crezca continuamente, sin embargo, por cuestiones de presupuesto y tiempo en este momento no se les brinda ningún tipo de motivación y/o capacitación, pero se tiene el deseo de hacerlo pronto. Por otra parte, comenta que a él le gusta involucrarse en varias labores, por lo cual a la hora de implementar el manual será más fácil para él tener el control de las actividades que realizan los colaboradores y de esta manera podrá medir el desempeño de cada uno y hacer más fácil los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

### **3.3 Principales hallazgos**

Después de haber utilizado el instrumento del cuestionario a los colaboradores de Supermercado MR SA, la observación y la entrevista al gerente de la organización, se pudo notar fallas que están afectando gravemente el desempeño del personal, además del crecimiento y la imagen de la empresa.

- a) El grupo de colaboradores está formado por 15 personas, las cuales se desarrollan en puestos administrativos, dependientes de granel, cajeras y chofer, dichos puestos tienen duplicidad y sobrecargos de funciones, lo cual dificulta el correcto desempeño de cada uno de ellos.
- b) Existe un alto nivel de rotación de personal, lo cual no es bueno para la imagen de la organización ni tampoco para establecer un canal de comunicación fluido, por lo anterior, mantener un ambiente laboral armonioso es complicado.

- c) Gran parte del personal anteriormente ha trabajado con un manual de puestos, lo cual se considera bueno ya que ellos conocen las ventajas de tener esta herramienta administrativa en la organización.
- d) Existe desconocimiento por parte de los funcionarios de Supermercado MR SA de una persona que designe funciones, guíe y supervise el desempeño de cada trabajador.
- e) No existe dentro de la organización un proceso correcto de reclutamiento, selección y capacitación de personal, dichos procesos se realizan de manera empírica.
- f) Queda en evidencia la ausencia de un manual de puestos, una herramienta que permita determinar la responsabilidad de cada puesto y la relación que tiene este dentro de la organización.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta de cambio**

#### **4.1 Introducción a la propuesta de cambio**

El talento humano es uno de los pilares más importantes dentro de la organización, si se tiene un personal calificado y capacitado será más fácil para que la empresa pueda alcanzar las metas propuestas por la gerencia. Es importante recalcar que cada colaborador debe tener claro cuáles son sus funciones específicas y conocer los recursos que tiene a su disposición para poder desempeñarlo de una forma eficaz y eficiente.

El manual de puestos en el Supermercado MR SA es una herramienta administrativa que permite identificar con claridad las diferentes responsabilidades que tiene cada colaborador dentro de la organización, evita la duplicidad, sobrecargos de trabajo y se logra mayor efectividad en los resultados.

Este manual también sirve de guía para el momento en que exista un puesto vacante, el departamento de Recursos Humanos pueda realizar un proceso de reclutamiento y selección más asertivo.

#### **4.2 Objetivos general y específicos de la propuesta**

- **Objetivo general**

Brindar una herramienta administrativa que ayude al buen desempeño de los colaboradores mediante el diseño de un manual de puestos en Supermercado MR SA, evitando la duplicidad y sobrecargas de trabajo.

- **Objetivos específicos**

- Describir detalladamente los requisitos y funciones de cada puesto en la organización.
- Facilitar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Brindar al colaborador la orientación necesaria de las funciones por realizar diariamente.

- Mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Crear un perfil para cada colaborador.

### **4.3 Descripción del escenario deseado**

El manual de puestos es una herramienta administrativa que permitirá a la gerencia del Supermercado MR SA, designar funciones a los colaboradores de acuerdo con el puesto de cada uno, al mismo tiempo es una guía para los funcionarios el tener claro cuáles son sus funciones respectivas y los recursos con que cuentan para poder ejecutarlas eficientemente.

### **4.4 Plan para el cambio**

Como parte del plan para el cambio, se presenta el manual de puestos, elaborado para el Supermercado MR SA.

**Supermercado MR SA**

**Manual de puestos**



Elaborado por:

Carolina Mayorga Gómez

Diciembre 2019

Versión: CMG 1.0



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto.	Gerente general.
1.2 Área del puesto.	Administrativo.
1.3 Personal a cargo.	Tesorero, asistentes administrativos y coordinador de operaciones.
1.4 Objetivo del puesto.	Administrar eficientemente el capital, buscando estrategias que permitan incrementar las utilidades del negocio.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Licenciatura en administración de negocios o carrera a fin.
2.2 Experiencia	Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales.
- Buena comunicación oral y escrita.
- Solución analítica de problemas.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.
- Manejo de paquete office.

**4. Funciones**

- Revisar los estados financieros y brindar las debidas recomendaciones.
- Elaborar el presupuesto mensual.
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones financieras y tributarias.
- Velar por el uso correcto de los recursos de la organización.
- Buscar fuentes de inversión.
- Controlar el flujo de caja de la organización.
- Aprobar el giro de cheques y transferencias bancarias.
- Realizar negociaciones con diferentes proveedores.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto	Asesor contable.
1.2 Área del puesto	Contabilidad.
1.3 Objetivo del puesto	Medir y analizar la situación económica de la organización durante un determinado periodo para poder tomar decisiones a futuro.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Licenciatura en Contaduría o carrera a fin.
2.2 Experiencia	Mínimo dos años en puestos similares.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales.
- Buena comunicación oral y escrita.
- Solución analítica de problemas.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.
- Manejo de paquete office.

**4. Funciones**

- Clasificar los documentos contables.
- Presentar las declaraciones de impuestos.
- Registrar detalladamente las transacciones realizadas para tomar decisiones a futuro.
- Guiar y asesorar sobre decisiones de inversiones de la compañía.
- Facilitar ideas que permitan aumentar la rentabilidad de la organización.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Revisado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto.	Tesorero
1.2 Área del puesto.	Administrativo.
1.3 Personal a cargo.	Cajeras.
1.4 Objetivo del puesto.	Apoyar todo el proceso administrativo, brindando la información necesaria a la Gerencia para la toma de decisiones.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Bachillerato en administración de negocios o carrera a fin.
2.2 Experiencia	Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

**3. Habilidades**

- Buena comunicación oral y escrita.
- Solución analítica de problemas.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.
- Manejo de paquete office.

**4. Funciones**

- Control de caja chica.
- Entrega de monedas y billetes a las cajeras.
- Hacer retiros de efectivo.
- Revisar cierres de caja.
- Realizar depósitos bancarios.
- Realizar conciliaciones bancarias.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR S.A.**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto.**

<b>1.1 Nombre del puesto.</b>	Asistente Administrativo I
<b>1.2 Área del puesto.</b>	Administrativo.
<b>1.3 Personal a cargo.</b>	Ninguno.
<b>1.4 Objetivo del puesto.</b>	Apoyar todo el proceso administrativo, brindando la información necesaria a la Gerencia para la toma de decisiones.

**2. Requisitos.**

<b>2.1 Grado académico.</b>	Bachillerato en administración de negocios o carrera a fin.
<b>2.2 Experiencia.</b>	Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

**3. Habilidades.**

- Buenos principios morales.
- Buena comunicación oral y escrita.
- Solución analítica de problemas.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y de trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.
- Manejo de paquete office.

**4. Funciones.**

- Revisar que las facturas contengan la información de la organización correctamente.
- Mantener las facturas en orden de acuerdo con el proveedor y condición de pago.
- Ingresar las facturas al sistema de facturación.
- Programar los pagos a proveedores de acuerdo con el plazo de crédito.
- Realizar pago de planilla.
- Generar reportes.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto.**

**1.1 Nombre del puesto.** Asistente Administrativo II

**1.2 Área del puesto.** Administrativo.

**1.3 Personal a cargo.** Ninguno.

**1.4 Objetivo del puesto.** Apoyar todo el proceso administrativo, brindando la información necesaria a la gerencia para la toma de decisiones.

**2. Requisitos**

**2.1 Grado académico** Bachillerato en administración de negocios o carrera a fin.

**2.2 Experiencia** Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales y éticos.
- Buena comunicación oral y escrita.
- Solución analítica de problemas.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.
- Manejo de paquete office.

**4. Funciones**

- Revisar y enviar correos electrónicos.
- Verificar el recibo total de factura electrónica.
- Ingresar facturas electrónicas en el sistema.
- Enviar facturas electrónicas.
- Generar reportes.
- Revisar el reloj de asistencia de los colaboradores

**Elaborado por**

Carolina Mayorga Gómez

**Fecha de elaboración**

Diciembre 2019

**Revisado por**

Carlos Abarca

**Aprobado por**

Mario Rodríguez



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto.**

<b>1.1 Nombre del puesto.</b>	Coordinador de Operaciones.
<b>1.2 Área del puesto.</b>	Operativo.
<b>1.3 Personal a cargo.</b>	Dependientes de granel, verdulero, bodeguero, preparador de pedidos y chofer.
<b>1.4 Objetivo del puesto.</b>	Liderar y supervisar al equipo operativo.

**2. Requisitos.**

<b>2.1 Grado académico.</b>	Bachillerato en administración de negocios o carrera a fin.
<b>2.2 Experiencia.</b>	Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

**3. Habilidades.**

- Buenos principios morales y éticos.
- Buena comunicación oral y escrita.
- Solución analítica de problemas.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.
- Manejo de paquete office.

**4. Funciones**

- Dirigir el correcto desarrollo de las actividades operativas de la empresa.
- Garantizar que las tareas se lleven a cabo en el tiempo estipulado.
- Coordinar que se cuente con los recursos necesarios para desarrollar las funciones.
- Velar por el orden, limpieza y seguridad del lugar de trabajo.
- Realizar horarios a los colaboradores del Área Operativa.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto	Cajera
1.2 Área del puesto	Operativo.
1.3 Personal a cargo	Ninguno.
1.4 Objetivo del puesto	Garantizar la correcta recepción y entrega de dinero, brindando un excelente servicio al cliente.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Secundaria completa.
2.2 Experiencia	Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales y éticos.
- Buen servicio al cliente.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.
- Manejo de paquete office.

**4. Funciones**

- Recoger el fondo de caja 10 minutos antes para realizar el chequeo del dinero que se le entrega en la caja en la cual se desempeñará.
- Mantener su espacio ordenado.
- Contar su fondo de caja antes de empezar a cobrar.
- Custodiar su caja.
- Solicitar retiros de dinero.
- Solicitar cambio de billetes y monedas.
- Revisar que el producto que está cobrando se encuentre en buen estado.
- Crear código de los nuevos clientes.
- Empacar los productos cobrados.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto	Bodeguero
1.2 Área del puesto	Operativa.
1.3 Objetivo del puesto	Recibir mercadería de diferentes proveedores de manera rápida y ordenada.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Secundaria completa.
2.2 Experiencia	Mínimo un año en puestos similares.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales y éticos.
- Buen servicio al cliente.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.

**4. Funciones**

- Verificar el estado de los productos.
- Mantener la bodega limpia y ordenada.
- Recibir mercadería de los diferentes proveedores.
- Contar la mercadería ingresada.
- Realizar devoluciones de mercadería en mal estado.
- Informar cuales productos están disponibles para góndola.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

### 1. Identificación del puesto

1.1 Nombre del puesto	Chofer.
1.2 Área del puesto	Operativo.
1.3 Objetivo del puesto	Hacer entrega de las compras realizadas por los clientes de forma rápida y segura.

### 2. Requisitos

2.1 Grado académico	Noveno año.
2.2 Experiencia	Mínimo un año de experiencia en puestos similares. Indispensable tener licencia B2.

### 3. Habilidades

- Buenos principios morales y éticos.
- Buen servicio al cliente.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.

### 4. Funciones

- Mantener el vehículo limpio.
- Revisar diariamente que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones.
- Hacer un registro de los productos por entregar.
- Cargar y descargar la mercadería.
- Formar una ruta segura y corta para entregar los pedidos rápidamente.
- Entregar los pedidos a tiempo y en buenas condiciones.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto	Dependiente de granel.
1.2 Área del puesto	Operativa.
1.3 Objetivo del puesto	Empacar adecuadamente y en forma rápida los productos solicitados por los clientes.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Secundaria completa.
2.2 Experiencia	Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales y éticos.
- Buen servicio al cliente.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.

**4. Funciones**

- Mantener el lugar limpio y ordenado.
- Limpiar los envases y llenarlos de diferentes productos.
- Acomodar mercadería.
- Pesar correctamente los productos.
- Mantener los estantes llenos.
- Revisar que los productos se encuentren en buen estado.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto	Verdulero.
1.2 Área del puesto	Operativo
1.3 Objetivo del puesto	Revisar que la verdura se conserve fresca el mayor tiempo.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Noveno año aprobado.
2.2 Experiencia	Un año de experiencia en puestos similares. Indispensable tener licencia B2.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales y éticos.
- Buen servicio al cliente.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.

**4. Funciones**

- Comprar frutas y verduras de buena calidad.
- Pesar las frutas y verduras.
- Empacar y colocar las frutas y verduras en las estanterías.
- Mantener el lugar limpio y ordenado.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------



**Manual de puestos**  
**Supermercado MR SA**

**Versión**  
**CMG 1.0**

**1. Identificación del puesto**

1.1 Nombre del puesto	Preparador de pedidos.
1.2 Área del puesto	Operativo
1.3 Objetivo del puesto	Recibir y alistar pedidos.

**2. Requisitos**

2.1 Grado académico	Noveno año aprobado.
2.2 Experiencia	Un año de experiencia en puestos similares. Indispensable tener licencia B2.

**3. Habilidades**

- Buenos principios morales y éticos.
- Buen servicio al cliente.
- Manejo de confidencialidad.
- Capacidad de administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Manejo de estrés.

**4. Funciones**

- Recibir pedidos mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto, What'sApp y/o Facebook.
- Verificar que los productos solicitados se encuentren en el inventario, de lo contrario informar a la persona encargada de compras.
- Alistar los productos y asegurarse que estos se encuentren en buen estado.
- Coordinar con el chofer la hora de entrega de los pedidos.
- Confirmar que el pedido fue entregado de forma correcta.

<b>Elaborado por</b> Carolina Mayorga Gómez	<b>Fecha de elaboración</b> Diciembre 2019	<b>Revisado por</b> Carlos Abarca	<b>Aprobado por</b> Mario Rodríguez
------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------

#### 4.5 Presupuesto de cambio

A continuación, se detallan los costos en que incurrirá la organización para lograr presentar el manual de puestos a los colaboradores del Supermercado MR SA.

Este presupuesto está basado en la cantidad de 15 funcionarios, los cuales son los que conforman la empresa actualmente, queda sujeto al cambio de acuerdo con el crecimiento que la organización presente en el futuro.

Tabla 20

Cálculo pago de hora extra para los trabajadores del Supermercado MR SA.

<b>Colaboradores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Pago hora promedio</b>	<b>Factor extra</b>	<b>Duración reunión</b>	<b>Costo reunión</b>
Administrativos	4	₡ 2 304.00	1.5	2	₡ 27 648.00
Operativos	11	₡ 1 456.00	1.5	2	₡ 48 048.00
<b>Total colaboradores</b>	<b>15</b>				<b>₡ 75 696.00</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21

Cálculo costo total de reunión

<b>Tipo de gasto</b>	<b>Costo reunión</b>
Colaboradores	₡ 75 696.00
Refrigerio	₡ 22 500.00
Copias	₡ 5 000.00
<b>Total costo reunión</b>	<b>₡ 103 196.00</b>

Fuente: elaboración propia.

#### **4.6 Valoración del plan de cambio**

El gerente del Supermercado MR SA, don Mario Rodríguez manifiesta que la implementación de un manual de puestos es de gran utilidad para la organización porque permite delegar funciones claras y precisas a cada colaborador, lo que es más fácil a la hora de evaluar el desempeño de cada trabajador.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## 5.1 Conclusiones

Al realizar este proyecto quedaron en evidencia varios aspectos para poder mejorar el funcionamiento de la organización.

A continuación, se detallan:

El supermercado es una empresa familiar, este es administrado de manera empírica por el señor Rodríguez, a pesar de que el negocio ha ido creciendo con el tiempo, este aún no cuenta con una estructura organizacional formal que permita informar tanto a la gerencia y a los colaboradores los departamentos que constituyen la empresa, para de esta manera conocer las posiciones que ocupa cada uno dentro del organigrama.

La empresa no cuenta con una correcta descripción de puestos, que permita conocer al colaborador las diferentes funciones y responsabilidades que posee cada puesto, ocasionando esta situación a que los trabajadores sufran de duplicidad y/o sobrecargos de funciones, afectando el buen desempeño en su área.

La organización no cuenta con una herramienta administrativa como lo es un manual de puestos, que además de brindar claridad en las funciones de los colaboradores, permite guiar a la gerencia en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, ya que estos se realizan de manera informal, restándole seriedad y credibilidad a la empresa.

## **5.2 Recomendaciones**

Al finalizar este proyecto se recomiendan ciertas medidas para tratar de mejorar y corregir la situación que vive el Supermercado MR SA actualmente.

A continuación, se detallan:

Establecer un organigrama, donde los colaboradores sepan con total claridad a cuál puesto pertenecen, además de conocer quien es la persona encargada de delegar funciones, esto también ayuda a crear un canal de comunicación formal y constante, donde se les permita a los colaboradores brindar opiniones o sugerencias, logrando de esta manera un ambiente laboral armonioso.

Determinar la cantidad necesaria de colaboradores que el supermercado necesita para cumplir con todas las funciones y por lo tanto brindar una mejor atención a sus clientes, mediante la correcta descripción de los diferentes puestos, corrigiendo de esta forma puestos que tengan duplicidad y/o sobrecargos de trabajo, logrando maximizar el desempeño de cada trabajador.

Poner en práctica el manual de puestos, esta herramienta administrativa es de vital importancia en la organización ya que sirve de guía a la gerencia en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, atrayendo el talento humano que la empresa necesita para lograr un mejor rendimiento. Es importante mencionar que se debe de actualizar el manual cada vez que la organización vaya presentando cambios, para que el manual no pierda efectividad.

## Referencias bibliográficas

- Argudo, C. (25 de enero de 2018). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- Bembibre, C. (diciembre 2009). *Supermercado*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/supermercado.php>
- Calderón, D. (10 de febrero de 2019). *¿Qué es la promoción personal?* Recuperado de <https://www.denissecalderon.com/blog/que-es-la-promocion-personal/>
- Castillo, Y. (2011). *Análisis de puestos*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana Editores SA.
- De Vita, A. (05 de octubre del 2017). *Proceso de inducción: 10 consejos para un perfecto plan de orientación*. Recuperado de <https://www.altamirahrm.com/es/blog/proceso-de-induccion-10-consejos-para-un-perfecto-plan-de-orientacion>
- Galán, M. (27 de abril del 2009). *El cuestionario aplicado a la investigación*. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- García, I. (11 de diciembre del 2017). *Definición de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/recursos-humanos>
- Gómez Barrantes, N. (2012). *Elementos de estadística descriptiva*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- González, A. (14 de febrero del 2018). *Producto*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-producto.html>
- Medina, A. (15 de abril del 2015). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/administracion-de-recursos-humanos/>
- Molina, A. (26 de setiembre del 2018). *¿Qué es el Manual de Perfiles de Puestos y cómo diseñarlo?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntesempresariales/2018/09/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo/>
- Monsálvez, S. (22 de enero del 2018). *Rotación*. Recuperado de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>
- Ocanto, A. (2015). *Introducción a la administración*. Recuperado de <https://pabloejimenezc.files.wordpress.com/2015/07/introduccion-a-la-administracion.pdf>
- Olea, B. (09 de mayo del 2014). *La capacitación y el desarrollo del personal*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Pérez, J. (2014). *Definición de análisis de puestos*. Recuperado de <https://definicion.de/analisis-de-puestos/>

- Pérez, O. (19 de noviembre del 2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Raffino, M (18 de marzo de 2019). *Planeación en administración*. Recuperado de <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>.
- Raffino, M. (13 de febrero de 2019). *Mercadeo*. Recuperado de <https://concepto.de/mercadeo/>. Consultado: 30 de septiembre de 2019.
- Raffino, M. (14 de enero de 2020). *Servicio*. Recuperado de <https://concepto.de/servicio/>
- Raffino, M. (20 de febrero del 2019). *Concepto de reclutamiento*. Recuperado de <https://concepto.de/reclutamiento/>
- Raffino, M. (21 de abril de 2019). *Diseño*. Recuperado de <https://concepto.de/disenio/>. Consultado: 28 de septiembre de 2019.
- Raffino, M. (22 de enero del 2019). *Organización*. Recuperado de <https://concepto.de/organizacion/>.
- Raffino, M. (29 de agosto del 2019). *Organigrama*. Recuperado de <https://concepto.de/organigrama/>.
- Raffino, M. (4 de agosto de 2019). *Proceso administrativo*. Recuperado de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Raffino, M. (5 de marzo de 2019). *Cliente*. Recuperado de <https://concepto.de/cliente/>.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas teoría y práctica*. México: Editorial Limusa SA.
- Riquelme, M. (09 de noviembre del 2017). *Ambiente laboral, clave para el desarrollo de las labores*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/ambiente-laboral/>
- Riquelme, M. (22 de marzo del 2017). *¿Cómo es el proceso de contratación en una empresa?* Recuperado de <https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-en-una-empresa/>
- Romero, N. (11 de febrero del 2016). *Los procesos de gestión de recursos humanos*. Recuperado de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/02/11/los-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos/#>
- Salazar, L. (23 de octubre del 2012). *Concepto de puesto de trabajo*. Recuperado de <http://pdtgrupodos.blogspot.com/2012/10/concepto-de-puesto-de-trabajo.html>
- Sánchez, A. (23 de noviembre del 2012). *¿Qué es la orientación personal?* Recuperado de <http://opalbudena.blogspot.com/2013/01/que-es-la-orientacion-personal.html>
- Santos, V. (02 de junio del 2013). *La planificación de los recursos humanos*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/la-planificacion-de-los-recursos-humanos/>

Tintoré, R. (19 de mayo del 2017). *Evaluación del personal: Mejora el rendimiento laboral*. Recuperado de <https://www.goconqr.com/es/blog/evaluacion-del-personal-mejora-el-rendimiento-laboral/>

Ucha, F. (Setiembre 2013). *Definición de selección de personal*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php>

Vásquez, C. (23 de octubre del 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Werther, Davis & Guzmán. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana Editores SA.

### **Webgrafía**

Página oficial Municipalidad de Pococí. Reseña histórica de Pococí. <http://munipococi.go.cr/inderx.php/mn-conozcamos/mn-micanton/mn-hostoriacanton>  
Consultado 09 de junio del 2019.

## **Apéndices**

**Apéndice 1. Cuestionario aplicado a los colaboradores del Supermercado MR SA.**



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**

Mi nombre es Carolina Mayorga Gómez, soy estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, sede Guápiles, de la carrera de Administración de Negocios, se solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.

**Instrucciones:** Marque con una **X** la opción que se ajuste a su criterio según las siguientes preguntas.

Las respuestas son completamente confidenciales y de uso exclusivo para este trabajo de investigación universitaria.

**1. ¿Cuál es su género?**

Masculino

Femenino

**2. ¿Cuál es su rango de edad?**

18 a 30 años

31 a 40 años

41 a 50 años

51 a 60 años

más de 61 años

**3. ¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa?**

- Menos de un año
- De un año a dos años
- De dos años a tres años
- Mas de tres años

**4. ¿Cuál puesto desempeña dentro la organización?**

- Administrativo
- Cajero (a)
- Dependiente granel
- Chofer
- Bodega
- Verdulero

**5. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?**

- Sí
- No

**6. ¿Sabe usted los objetivos de la organización?**

- Sí
- No

**7. ¿Cuál es su preparación académica?**

- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa

- Técnico Incompleto
- Técnico completo
- Universidad incompleta
- Universidad completa

**8. De acuerdo con su preparación académica, ¿cree usted que cumple con los requisitos necesarios para desempeñar su cargo?**

- Sí
- No

**9. De acuerdo con su experiencia laboral, ¿Considera usted que cumple con los requisitos necesarios para desarrollar el puesto que ocupa?**

- Sí
- No

**10. ¿Considera que su trabajo contribuye a los objetivos planteados por la empresa?**

- Sí
- No

**11. ¿Cuándo fue contratado(a) le indicaron las funciones que debería desempeñar?**

- Sí
- No

**12. ¿Conoce las funciones de los puestos?**

- Sí
- No

**13. ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con su puesto?**

( ) Sí

( ) No

**14. ¿Se siente cómodo desempeñando sus funciones?**

( ) Sí

( ) No

**¿Por qué?** \_\_\_\_\_

**15. ¿Considera que existen puestos con duplicidad de funciones?**

( ) Sí

( ) No

**16. ¿Sabe usted lo qué es un manual de puestos?**

( ) Sí

( ) No

**17. ¿En Supermercado MR SA existe un manual de puestos?**

( ) Sí

( ) No

**18. ¿Ha trabajado anteriormente con un manual de puestos?**

( ) Sí

( ) No

Si su respuesta es sí, indique el nombre de la organización.

\_\_\_\_\_

**19. ¿Considera usted que la implementación de un manual de puestos en Supermercado MR SA puede mejorar el desempeño de la empresa?**

( ) Si

( ) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Apéndice 2. Entrevista aplicada al gerente del Supermercado MR SA.**



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**

La presente entrevista es realizada al gerente, el señor Mario Rodríguez, como sustento importante para la realización de este trabajo de investigación universitaria. Se plantea una serie de preguntas con el fin de obtener información general del Supermercado MR SA. Las respuestas son completamente confidenciales y de uso exclusivo para esta investigación.

**1. ¿Hace cuánto tiempo inició el negocio? ¿Cómo se originó? ¿A qué se dedica?**

Respuesta. El negocio nació hace siete años, lo inicié con otra persona, entre los dos logramos montar un pequeño minisúper, vendíamos lo básico, porque no contábamos con mucho capital para poder surtir el supermercado, conforme pasaron los meses fuimos consiguiendo más cantidad de proveedores y algunos de ellos confiaron en nosotros y nos dieron la oportunidad de crédito, después quisimos arriesgarnos a vender productos a granel, que era la forma tradicional de comprar hace muchos años, gracias a Dios los

clientes lo aceptaron de buena forma y actualmente vendemos más de 200 productos a granel, entre ellos productos de la canasta básica, repostería, alimentos para animales, entre otros.

**2. ¿Como está formada la empresa? ¿Esta dividida en departamentos?**

Respuesta. Formalmente no está dividida en departamentos, no contamos con un organigrama que indique a que departamento pertenece cada uno.

**3. ¿Qué puesto desarrolla dentro de la empresa?**

Respuesta. Yo ocupo el puesto de gerente, antes lo hacia mi socio y yo me dedicaba a otros asuntos, pero desde hace dos años él se retiró del supermercado, ha sido un poquito complicado para mí porque antes el negocio era pequeño entonces yo podía hacer un poquito de todo y tener controlada las funciones pero ahora el negocio creció y se me complica estar pendiente de todo, siempre me ha gustado estar involucrado en todo, pero ahora veo la necesidad de dedicarme a una sola labor y ordenarnos para poder seguir creciendo.

**4. ¿Cuántos colaboradores tiene el supermercado?**

Respuesta. Por el momento somos 15, aunque deberíamos ser un poco más.

**5. ¿Quién asigna las funciones a los colaboradores?**

Respuesta. La mayoría de las veces me encargo yo, pero a veces tengo que ausentarme para ver otros asuntos y esa responsabilidad queda a cargo de mis hijas y mi yerno, pero no siempre logran comunicarse correctamente con ellos, se creó un grupo en WhatsApp para tratar de mantener a todos comunicados de algún cambio durante la semana ya sea de horario o de funciones.

**6. ¿Considera que el personal es parte importante de la organización? ¿Utiliza algún tipo de motivación y/o capacitación para el personal?**

Respuesta. Claro, gracias al esfuerzo de ellos mi negocio ha ido creciendo, por el momento no contamos con recursos económicos suficientes para capacitarlos, espero en un futuro cercano estar más estable económicamente para poder invertir en charlas de motivación y capacitación.

**7. ¿Existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal? ¿Como y quien lo realiza?**

Respuesta. No existe un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación. Cuando necesitamos un nuevo colaborador, reviso algún curriculum, llamo a la persona para saber si todavía está disponible y que empiece en el puesto lo antes posible.

**8. ¿Como se comunica con los colaboradores? ¿Utiliza memorándum, correos, reuniones para hacer anuncios importantes?**

Respuesta. Tenemos un grupo de WhatsApp donde tratamos de mantener comunicados de cualquier asunto, en algunas ocasiones hacemos reuniones.

**9. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral entre los compañeros?**

Respuesta. Yo diría que es bueno, pero debido a los problemas que tenemos de comunicación en algunas ocasiones, esto ha provocado que a veces sea un poco tenso

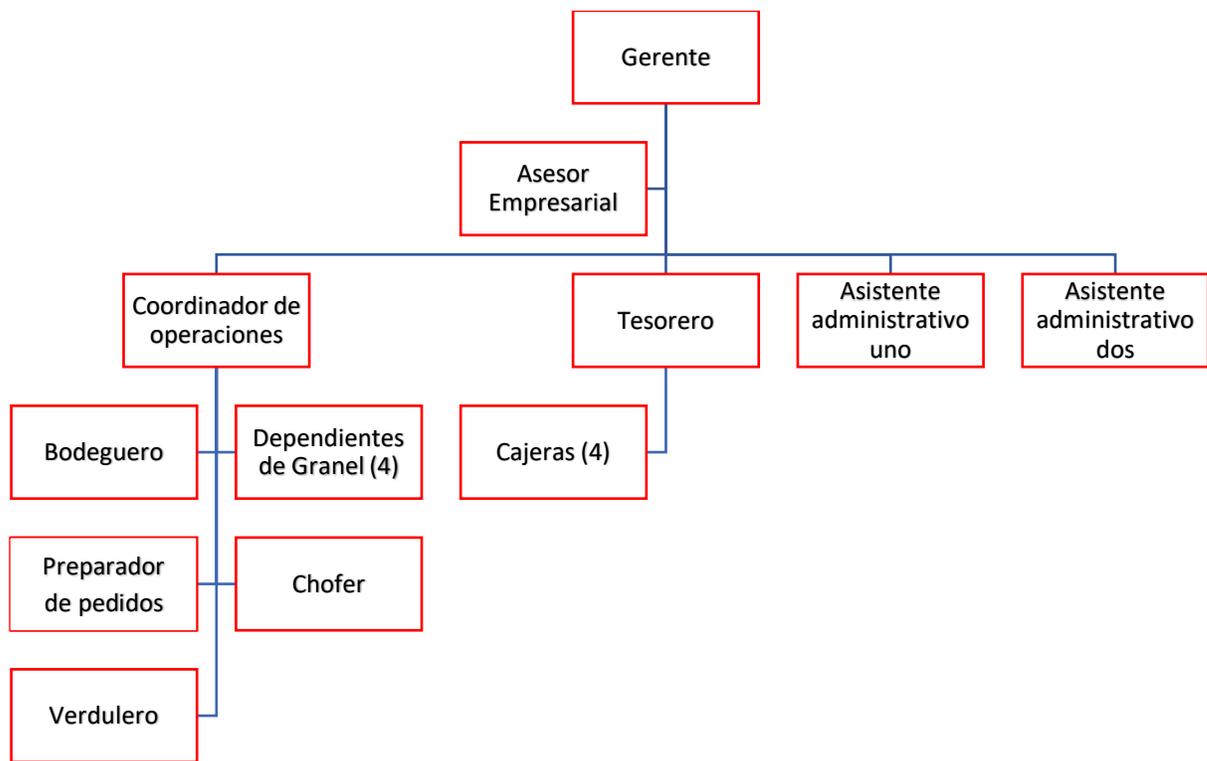
**10. ¿Cuenta con un manual de puestos u otra herramienta administrativa?**

Respuesta. Lamentablemente no contamos con uno.

**11. ¿Considera que la implementación de un manual de puestos ayudaría a mejorar el desempeño de los colaboradores? ¿Por qué?**

Respuesta. Si claro, porque así vamos a tener más orden, cada uno va a tener su puesto con sus funciones específicas, va a ser una ventaja tanto para ellos como para mí, ya que voy a estar tranquilo porque cada trabajador va a estar en lo suyo.

**Apéndice 3. Organigrama**



Fuente: elaboración propia.

## **“Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”**

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Mayorga Gómez Carolina

De la Carrera / Programa:

autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Administración de Negocios.

Diseño de un manual de puestos para Supermercado MR SA, Cariari, segundo semestre del año 2019.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) **lunes, 12** del mes **Octubre** de año **2020** a las **6:45 pm**. Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:

