



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis y descripción de puestos en una empresa
comercializadora de pescado**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Marleny Morales Carmen

**Revisor(es):
Mgtr. Juana María Huaco García**

Piura, setiembre de 2021



A Dios y al Señor Cautivo de Ayabaca por su inmensa bondad y darme la fortaleza de enfrentar las dificultades que se presentan.

A mis padres, por todo su apoyo a lo largo de mi vida profesional y por ser mi ejemplo de superación para alcanzar mis metas.

A mis hermanas, por su motivación durante la realización de este informe.





Resumen

El presente trabajo comprende el desarrollo del análisis y descripción de puestos de una pequeña empresa comercializadora de pescado. Se presenta el escenario en donde las funciones y responsabilidades se designan por costumbre y según las actividades de la empresa, no existe un documento formal que detalle la distribución de las mismas e indique los niveles de jerarquía y autoridad para el conocimiento de los colaboradores. Esto genera problemas como, reclutamiento y selección ineficaces, tiempos muertos, problemas de comunicación entre compañeros y jefes, falta de identificación colaborador – empresa, entre otros. Con el análisis y descripción de puestos, se pretende brindar un soporte a la empresa de tener un documento de guía en la distribución de las tareas y obligaciones, además de ser útil para el desarrollo de otros procesos de recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, entre otros).

Para el análisis, la autora del presente TSP utilizó el método mixto: observación – entrevista. Se inició con la observación directa de los colaboradores en la ejecución de sus funciones, mientras la autora, registró cada punto importante. Luego, se entrevistó a cada miembro de la organización para corroborar la información observada y aclarar dudas.

Finalmente, se pueda destacar que es importante que todas las organizaciones, sobre todas las MYPE, apuesten por la formalización de sus procesos, ya que es vital para su desarrollo y crecimiento.

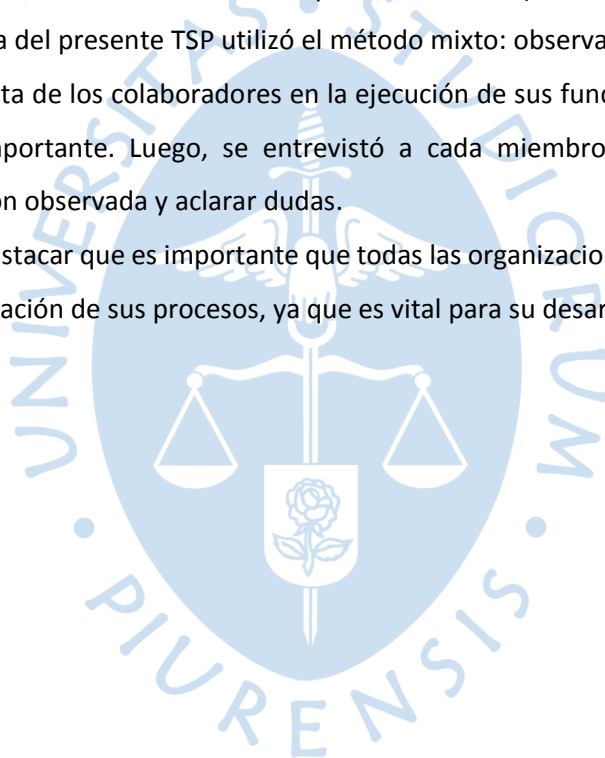
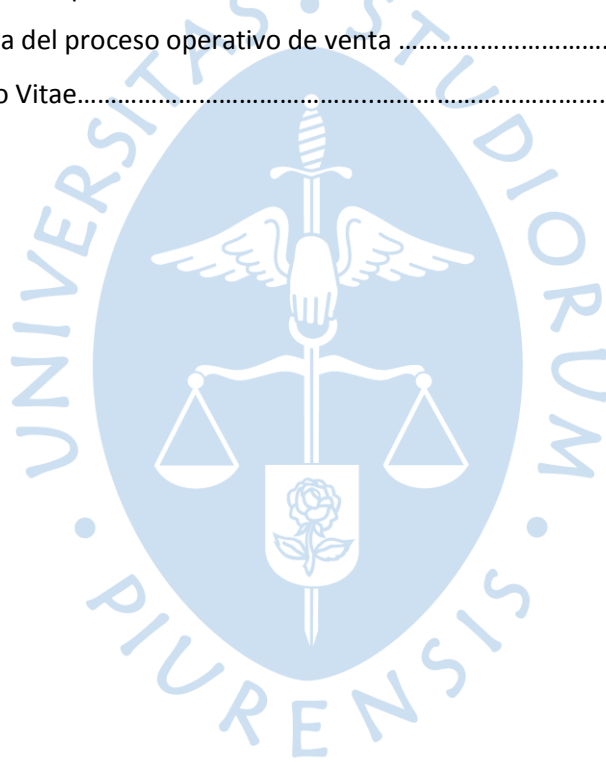




Tabla de contenido

Introducción.....	9
Capítulo 1 Aspectos generales	11
1.1 Descripción de la empresa	11
1.1.1 Actividad	11
1.1.2 Misión.....	11
1.1.3 Visión.....	11
1.1.4 Valores.....	11
1.1.5 Organigrama.....	12
1.1.6 Análisis del ambiente externo de la empresa	12
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	13
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	14
1.2.2 Propósito del puesto	14
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	15
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	16
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1 Marco teórico.....	17
2.1.1 Definición del análisis de puestos de trabajo	17
2.1.2 Definición de descripción de puestos	20
2.1.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	21
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	23
3.1 Aportes.....	23
3.1.1 Principal.....	23
3.1.2 Secundarios	23
3.2 Desarrollo de la experiencia.....	24
Conclusiones	25
Recomendaciones	27
Lista de referencias	29

Apéndices	31
Apéndice A. Especies de pescado	33
Apéndice B. Organigrama	34
Apéndice C. Formulario de preguntas para las entrevistas.....	35
Apéndice D. Funciones de Gerencia.....	36
Apéndice E. Funciones del Asistente Administrativo.....	38
Apéndice F. Funciones del Supervisor de compra y venta.....	40
Apéndice G. Funciones del puesto de limpieza y fileteado especial.....	42
Apéndice H. Funciones del puesto de limpieza y apoyo en almacenamiento	44
Apéndice I. Funciones del puesto de Fileteado	46
Apéndice J. Diagrama del proceso operativo de venta	47
Apéndice K. Currículo Vitae.....	48



Introducción

El presente trabajo comprende el análisis y descripción de puestos de una pequeña empresa, dedicada a la venta al por menor de pescado fresco. El desarrollo de la propuesta se ha dividido en 3 capítulos. El primer capítulo, contiene la descripción de la empresa y su respectivo análisis del entorno externo, así mismo también incluye la descripción de la experiencia profesional, propósito del puesto desempeñado, producto o proceso que es objeto del informe y los resultados que se pretenden lograr con el análisis.

En el segundo capítulo, se profundiza en el estudio del marco teórico de la información utilizada para el análisis. Y finalmente, en el tercer capítulo se detallará el aporte y desarrollo de la experiencia realizada por la autora del presente TSP y el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

El Perú es considerado una potencia pesquera a nivel internacional, debido a la variedad y abundancia de recursos marinos que posee. Esta actividad se convierte en un importante dinamizador de la economía, que brinda empleo, genera divisas y promueve el desarrollo descentralizado del país (ComexPerú, 2021, pág. 2)

En el mes de febrero el consumo de pescado creció hasta diez veces a nivel nacional, gracias a uno de los programas del Ministerio de la Producción "A comer pescado" a través del cual, la comercialización de pescado pasó de 14.8 toneladas en febrero de 2020 a 140.9 toneladas en febrero del presente año, representando un incremento de 944% y los productos más comercializados fueron el jurel y bonito. (Vega Córdova, 2021)



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La empresa con RUC 10028837548, ubicado en el Ex-terminal pesquero Acomipomaler en la Av. Sullana Norte S/N - Piura, inició como negocio en mayo de 2014, teniendo como actividad principal, la comercialización al por menor de pescado fresco y filete en diferentes variedades (ver apéndice A).

Sus principales clientes son las tiendas, bodegas, comerciantes minoristas, restaurantes y público en general, quienes no sólo reciben un producto sino todo un servicio garantizado (según sus requerimientos, tiempos y lugar de entrega). La empresa cuenta con 6 trabajadores y terceriza el servicio de *delivery*.

1.1.1 Actividad

La propietaria de la empresa, antes de tener su negocio propio, laboraba como ayudante de su hermano en venta de pescado. Después de un año de trabajo y aprendizaje, decidió independizarse y para ello invirtió en la compra de un local, materiales, equipos (balanzas electrónicas, utensilios, indumentaria, entre otros) y contratar personal de trabajo.

En el año 2016 invirtió en la compra de un puesto continuo al local inicial, con la finalidad de ampliar su espacio de trabajo y agregar la venta de más especies de pescado y en mayor volumen. En el 2019, decidió alquilar un puesto para agregar la venta de filete.

Actualmente la empresa, cuenta con un buen posicionamiento en el negocio y esto se debe a su estrategia competitiva enfocada en la calidad, servicio al cliente y variedad, por lo que está evaluando agregar la venta de mariscos.

1.1.2 Misión

Somos una empresa que ofrece una variedad de especies de pescado fresco y a un precio accesible al consumidor, con el objetivo de contribuir con su alimentación saludable y rica en proteínas. Así mismo, garantizar la confianza y satisfacción de nuestros clientes (Elaboración propia).

1.1.3 Visión

Ser reconocidos como una empresa comercializadora de una variedad de especies de pescado fresco en Piura, con altos estándares de calidad y a un precio accesible para el cliente. Además de ofrecer un valor agregado en el servicio, contando con trabajadores especializados y con experiencia en los procesos (Elaboración propia).

1.1.4 Valores

Trabajo en equipo, responsabilidad, respeto y honestidad

1.1.5 **Organigrama**

A pesar que el análisis de la propuesta se ha desarrollado en una empresa pequeña con sólo 6 trabajadores, es necesario para el estudio el diseño de un organigrama, pues, es importante que toda organización sin importar su tamaño cuente con una estructura organizacional, porque según Daft (2011) es una guía para encaminar a que los miembros de la empresa trabajen en conjunto de manera organizada e identifiquen los niveles de jerarquía y autoridad : ¿ A quién reportar? y ¿ A quién supervisar?, con la finalidad de alcanzar el éxito y rentabilidad de la empresa a corto y largo plazo.

La empresa tiene como núcleo de operaciones al encargado de limpieza y fileteado especial (merluza), al de limpieza y apoyo en almacenamiento y a la persona encargada del fileteado de especies como: camotillo, cabrilla volante y congrio gato.

En el ápice estratégico tenemos a la propietaria de la empresa, que se encarga de tomar las decisiones estratégicas y velar por el cumplimiento de su misión, visión y valores. Además, se ocupa de la selección de sus proveedores, realizar directamente las compras del pescado en el mercado mayorista, verificando la calidad, frescura y precios accesibles del producto que ofrecerá a sus clientes.

En la línea media encontramos al Supervisor de compra y venta, que no sólo se encarga de apoyar en la adquisición de pescado a gerencia, sino también ayuda en la atención directa al cliente cuando se tiene aglomeración de pedidos, además de capacitar y supervisar a los colaboradores, ya que cuenta con experiencia en los procesos de compra, venta, congelado y limpieza de pescado.

Finalmente, a raíz de la pandemia, en el año 2020 la empresa decidió contratar un tercero para realizar el servicio de *delivery*.

La autora del presente TSP, también se encuentra dentro de esta división como apoyo directo de gerencia en las actividades administrativas, caja, generación de reportes, entre otras tareas (ver organigrama en apéndice B).

1.1.6 **Análisis del ambiente externo de la empresa**

Es importante realizar el estudio del entorno externo, ya que permitirá identificar y evaluar cambios y tendencias del entorno que pueden afectar a todas las empresas en su crecimiento. Teniendo claro estas variables, la empresa se adaptará a los cambios y además le permitirá dar una respuesta rápida, mediante una planificación estratégica para solucionar las situaciones de amenaza y aprovechar las oportunidades.

- **Tecnología:** Los cambios tecnológicos han permitido a la empresa tener un excelente manejo de la calidad del producto en cuanto a su conservación de frescura y han facilitado su proceso de venta, por la aparición de nuevas máquinas como congeladores, balanzas electrónicas y utensilios de acero inoxidable.

- **Cultura:** Los programas realizados por el Ministerio de la Producción, por ejemplo, “A comer pescado”, buscan generar un hábito de alimentación saludable en las personas y comer pescado por lo menos dos veces a la semana, lo que permite a la empresa comercializar su producto, Vega Córdova (2021).
- **Político:** La empresa se encuentra sujeta a respetar las leyes y regulaciones implantadas por el estado, por ejemplo, a causa de la pandemia del COVID – 19, adaptó sus horarios de atención, implementos de seguridad y distanciamiento social. Además, las facilidades de créditos otorgadas por el gobierno, ayudó mucho a la empresa en la continuación de sus operaciones.
- **Economía:** La pandemia ha generado daños en la economía de las familias, que afectó a la empresa en la disminución de sus ventas; al ofrecer un producto masivo, es difícil diferenciarse por precio, por lo que su estrategia está enfocada en el servicio y variedad que le ha permitido mantener la fidelización de sus clientes.
- **Clientes:** Tiene como clientes principales bodegas, comerciantes minoristas, dueños de restaurantes quienes representan la mayor parte de sus ventas y en un segundo lugar el público en general (por ejemplo, amas de casa) que compran para su consumo diario en menor volumen.
- **Competencia:** Analizando este factor para la empresa, tenemos dos tipos de competencia: Indirecta, donde encontramos a las bodegas y todos los comerciantes de productos sustitutos como carne, pollo y conservas; y en competencia directa tenemos a comerciantes minoristas del mercado Acomipomaler, pescaderías de la zona de Piura; por ejemplo, “El muelle”, “*Agromarine foods*” y también pescaderías y mercado de castilla.
- **Proveedores:** Se tiene varios proveedores, los cuales dependen de las especies de pescado que se venden, por ejemplo, los comerciantes mayoristas de cabrillón, caballa, camotillo, entre otros, que venden un producto fresco y a precios competitivos en el terminal pesquero de Piura.
- **Temporalidad:** Es una variable que afecta directamente a la empresa, pues según las especies que vende (ver apéndice A), muchas veces por el clima o debido a que las especies se encuentran en veda, no se da la oferta de algunas variedades como, pámpano fino, trambollo, entre otras. Sin embargo, en el caso de las especies más vendidas (por ejemplo, la caballa y jurel), cuando no se obtiene el producto fresco, la empresa decide comprar el pescado congelado que ingresa mayormente de Ecuador.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La titular de la investigación ingresó a laborar en la empresa en diciembre de 2019, ocupando el puesto de suplencia de gerencia por el periodo de un mes. Con el apoyo del Supervisor de compra y venta, se encargaba de manera personal de comprar el pescado en el mercado mayorista, atención directa al cliente, entre otras funciones. A pesar, que la autora tenía conocimientos generales del

proceso de las actividades, significó un reto el desempeño de este cargo, porque anteriormente había laborado en organizaciones, que tenían definida su estructura organizacional, la misión, visión y la descripción de puestos.

Al término del contrato de suplencia, gerencia decidió la contratación de la autora con el puesto de Asistente Administrativo, se realizaron diferentes actividades, empezando con la organización digital de los recibos del pago de servicios a SUNAT, atención al cliente, realizar el reporte de ganancias, entre otras funciones y responsabilidades que se fueron agregando poco a poco.

Se puede destacar que es importante que toda empresa, sobre todo las MYPE, establezcan su misión y visión, que permitirán alcanzar los objetivos, identificar problemas y formular estrategias para su crecimiento en el tiempo. Además, deben invertir recursos en la capacitación continua del talento humano para potenciar su desempeño, por ejemplo, en temas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, lo cual se verá reflejado en el buen servicio al cliente, la prevención de accidentes laborales en la empresa y la optimización de los procesos.

La comunicación asertiva, tanto interna (con los colaboradores) y externa (con los clientes) facilita una buena planificación en la empresa y favorece el trabajo en equipo, ya que una mala comunicación en especial a nivel interno puede generar conflictos, retrasos en las actividades y errores en las ventas (mala comunicación de precios, etc.).

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

La autora se desempeñó como Asistente Administrativo. Entre las funciones realizadas se tiene:

- Apoyar en el registro, peso y cobro de los pedidos de los clientes que asisten al local.
- Atender las llamadas telefónicas y registrar el pedido de los clientes que desean solicitar el servicio *delivery*.
- Coordinar con el encargado del servicio de *delivery* la entrega de los pedidos a domicilio.
- Realizar el reporte de las ventas diarias, detallando las especies que se van a almacenar, las cuentas por cobrar y pago a proveedores.
- Generar los reportes de ganancias e informar a gerencia de reducir gastos innecesarios para maximizar los ingresos.
- Seguimiento del pago de agua, luz, puesto, entrada de mercadería y otros, para su cancelación a tiempo, escaneo y almacenarlos en una USB.
- Otras funciones que se explicarán de manera detallada en el perfil de puesto de Asistente Administrativo.

1.2.2 Propósito del puesto

El objetivo del puesto es tener un soporte en las diferentes áreas de la empresa, desde el apoyo

en las actividades administrativas y recursos humanos, así como también en ventas, compras, entre otras. Se requiere contar con habilidades y competencias (capacidad analítica, responsabilidad, compromiso, etc.) para poder enfrentarse a las diferentes situaciones del entorno y lograr que la empresa sea rentable en el tiempo. El cargo desempeñado presentó diferentes retos, el primero fue aprender detalladamente cada proceso de la empresa desde la adquisición del producto en el mercado mayorista hasta la venta al consumidor final, lo que también implicó conocer el producto en sus diferentes variedades de pescado, reconocer la frescura y tamaños requeridos por cada cliente. El segundo reto fue fomentar el espíritu colaborativo y la identificación colaborador - empresa, mediante el trabajo en equipo.

Finalmente se puede decir, que el reto más significativo por su profundización en el estudio y el tiempo que implicó su realización, fue la elaboración del análisis y descripción de puestos de trabajo, el cual se explicará a detalle a lo largo del presente informe.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El informe se centrará en realizar el análisis y descripción de puestos, siendo un factor importante involucrar a todos los colaboradores, desde gerencia hasta el encargado de fileteado, porque es importante que se sientan comprometidos e identificados con la empresa para alcanzar los objetivos. Además, se debe compartir y explicar la finalidad del análisis a realizar para evitar incertidumbres, por ejemplo, miedo a ser despedidos, disminución de sueldos, entre otros, y lograr que la implementación sea efectiva y los miembros de la empresa estén preparados para el cambio.

Los problemas identificados son los siguientes:

a) Problema principal

Las tareas y obligaciones se realizan por costumbre y no se cuenta con un documento formal que indique su distribución y que permita identificar los niveles de autoridad y jerarquía en la empresa.

b) Problemas secundarios

- No se cuenta con un proceso apropiado de reclutamiento y selección de personal, se asignan a los colaboradores tareas para las cuales no cuentan con las competencias necesarias para ejecutarlas, lo que genera renuncias del personal.
- Falta de adiestramiento en el fileteado, identificación de las especies de pescados, frescura y tamaños.
- Tiempos muertos, pues los colaboradores no tienen un orden en la realización de sus funciones, muchas veces dejan de realizar una tarea para concentrarse en otra o se distraen en actividades que no tienen nada que ver con su trabajo (por ejemplo, uso del celular o conversar con sus compañeros de trabajo).

- Problemas de comunicación entre compañeros y jefes, que generan desinformación y malentendidos (por ejemplo, la mala comunicación de precios), que repercuten en la atención al cliente.
- Situaciones de estrés, generados por la recarga de tareas y la falta de organización en el desarrollo de las mismas, provocando cambios de humor, relación conflictiva entre compañeros y poca paciencia en la atención de los clientes.
- Los colaboradores no conocen bien los objetivos de la empresa por lo que no se identifican con ella.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Según Berenguer (2018, como se citó en García Miranda, 2018, p. 8) entre los resultados obtenidos se tienen:

- Mejorar la coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- Designar responsabilidades en la ejecución de las tareas.
- Ayudar a definir y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Proporcionar información detallada de las obligaciones y características de cada puesto.
- Ayudar a detectar posibles duplicidades de tareas en los puestos de trabajo y corregirlas a tiempo.
- Permitir que las personas que ocupan un determinado puesto conozcan con precisión y seguridad las tareas que deben realizar.
- Resaltar los méritos de la persona que ocupa el puesto de trabajo e indica también los errores y aciertos.
- Facilitar los procesos de selección y contratación de personal, ya que indica las aptitudes y competencias que debe tener la persona que ocupa el puesto de trabajo.
- Proporcionar la mejor información a la hora de realizar evaluaciones de desempeño.
- Servir como fundamento a la hora de establecer una política salarial y de incentivos.
- Tener colaboradores mucho más eficaces y eficientes, lo que permite el ahorro de tiempo y costos.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Marco teórico

2.1.1 Definición del análisis de puestos de trabajo

El análisis de puesto es un proceso ordenado que permite determinar las destrezas, obligaciones y los conocimientos que se necesitan para ejercer un determinado puesto en una organización, Mondy (2010).

2.1.1.1 Propósito del análisis de puestos. Según (Mondy, 2010, p. 93), El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

La información del análisis de puestos para Dessler & Varela Juárez (2011) es la base para el desarrollo de otras actividades de dirección de personal. Por ejemplo, conocer las responsabilidades de cada puesto, permitirá elaborar planes de formación y saber las competencias que se necesitan para el desempeño de las tareas, permitirá realizar el reclutamiento y contratación del candidato adecuado.

2.1.1.2 Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puestos. Según Mondy, el análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones:

1. cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; 2. Cuando se crean nuevos puestos y 3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos y sistemas (2010, p.93).

Además, según La web de los recursos humanos y el empleo (2021) es recomendable realizar una implementación de análisis de puesto cuando se presentan las situaciones:

- Los colaboradores se quejan de no identificar las labores que deben realizar, lo cual provoca con frecuencia problemas y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se sobreponen, provocando repetición de esfuerzos y disconformidad.
- No hay un adecuado proceso de reclutamiento y selección, se asignan tareas a trabajadores que no cuentan con las condiciones necesarias.
- Falta de capacitación del personal.

- Los resultados de la producción general de la organización, no son aceptables por la administración.
- El flujo de trabajo no es homogéneo; sufre de retrasos y es incompleta.

2.1.1.3 Etapas del análisis de puestos. Para Chiavenato (2007) el análisis de puesto tiene las siguientes etapas:

a) Etapa de planeación. Comprende lo siguiente:

- Establecer los cargos que se van a describir e incluir sus características y naturaleza.
- Diseñar el organigrama para ubicar los puestos e identificar los niveles de jerarquía, autoridad y responsabilidad.
- Realizar el plan de trabajo para detallar la secuencia que tendrá el análisis.
- Elegir el método, considerando la naturaleza y las características de los cargos.
- Seleccionar los factores que se van a usar en el análisis de los puestos, mediante el criterio de generalidad y variedad, por ejemplo, el factor escolaridad requerido, atiende al criterio de la generalidad, porque todos los puestos exigen un nivel de estudios; y al criterio de la variedad pues se exige una escolaridad diferente.
- Dimensionar los factores de análisis, por ejemplo, el factor educación básica, se aplica a puestos de mano de obra no calificada, teniendo como límite inferior (alfabetización) y superior (primaria completa).

b) Etapa de preparación. Es la etapa en la que se informa a todo el personal de trabajo del análisis y se prepara el material de trabajo:

- Elección y capacitación de los analistas de puestos, que forman parte del equipo de trabajo.
- Preparar el material de trabajo (formularios, materiales, etc.).
- Comunicar a gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado sobre el análisis de puestos que se va a realizar.
- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos a analizar y la relación de los equipos, herramientas, formularios, etc., que utilizan).

c) Etapa de realización. Después de obtener la información de cada puesto de trabajo se redacta el análisis:

- Haciendo uso del método elegido para el análisis, se obtienen los datos sobre los puestos, con el ocupante del puesto o supervisor directo.
- Selección de los datos que se utilizarán para el análisis de puestos.
- Elaboración provisional del análisis.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para su validación o corrección.
- Redacción final del análisis del puesto.

- Exposición de la redacción del análisis del puesto, al personal encargado de su evaluación y aprobación.

2.1.1.4 Métodos para el análisis de puestos. El autor del presente TSP explicará los métodos más empleados para el análisis de puestos:

1. La entrevista

Según Dessler & Valera:

Las entrevistas se pueden realizar a los ocupantes del puesto o a los supervisores que conocen detalladamente sus tareas. Algunas de las interrogantes más usadas son: ¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?, ¿cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?, ¿qué hace usted exactamente? Y ¿en qué actividades participa? (2011).

a) Ventajas:

- Permite que los colaboradores informen de sus tareas y obligaciones.
- Se obtiene la participación directa de los colaboradores (La web de los recursos humanos y el empleo, 2021).
- Ayuda al colaborador a resolver las dudas sobre las interrogantes planteadas.

b) Desventajas:

- Puede haber distorsión de información, debido a que no entienden las preguntas del entrevistador.
- Incertidumbre de la finalidad de la entrevista, algunos colaboradores piensan que serán despedidos o que se les bajará el sueldo.
- Exagerar en las funciones y responsabilidades y restar importancia a otras.

2. Cuestionario

Según Chiavenato (2007) consiste en solicitar a los colaboradores que completen un cuestionario, donde se conteste por escrito toda la información sobre el puesto. Por ello es importante que estén bien elaborados para poder obtener respuestas correctas e información que pueda ser utilizada para el análisis del puesto. Además, un requisito del cuestionario es ser aplicado a uno de los ocupantes del puesto y al supervisor, para verificar si las preguntas son entendibles y eliminar los detalles innecesarios.

Según Dessler & Varela Juárez (2011) existen tres tipos de cuestionarios:

- Estructurado: Contiene un listado de responsabilidades y tareas específicas donde el trabajador debe indicar las tareas que realiza y el tiempo empleado para ejecutarlas.
- Abiertos: El colaborador debe especificar las funciones de su puesto de trabajo.
- Mixto: Es un cuestionario que incluye preguntas abiertas y estructuradas.

Según Chiavenato (2007) el método del cuestionario tiene las siguientes ventajas y

desventajas:

a) Ventajas

- Puede ser completado por los colaboradores o jefes directos, para tener una información más amplia del contenido del puesto.
- Es el método más económico para el análisis del puesto.
- Es más completo, porque puede ser entregado a todos los colaboradores para su desarrollo y ser devuelto con relativa rapidez.
- Es perfecto para evaluar puestos de alto rango, sin afectar a los ejecutivos en la realización de sus actividades.

b) Desventajas

- Es inapropiado utilizarlo en puestos de bajo rango, ya que los ocupantes pueden tener problemas para interpretar las preguntas y redactarlas.
- Exige planeación y elaboración cuidadosa para obtener respuestas que sirvan para el análisis.
- Puede carecer de firmeza y fundamento para el análisis y obtener respuestas alteradas.

3. Observación

Según Chiavenato (2007) consiste en la observación directa del ocupante del puesto durante la realización de sus tareas, mientras que el analista anota los puntos importantes par el estudio.

a) Ventajas

- Permite obtener datos de manera objetiva y práctica.
- No se necesita interrumpir el desarrollo de las actividades del ocupante del puesto.
- Puede ser usado en puestos manuales y operativos.

b) Desventajas

- Es costoso y demanda mucho tiempo, ya que requiere la participación activa del analista durante todo el proceso.
- Su estudio por sí solo, no proporciona la información necesaria para el análisis de puestos.
- Los participantes pueden sentirse intimidados y no comportarse de manera natural al sentirse observados

4. Mixto

Según Chiavenato (2007) consiste en combinar dos o más métodos, con la finalidad de contrarrestar las desventajas de un método, aprovechar al máximo sus ventajas y obtener datos que sean útiles para el análisis.

2.1.2 Definición de descripción de puestos

Para Chiavenato la descripción de puestos es un proceso que consiste en describir las responsabilidades que conforman cada puesto de trabajo y que lo diferencian de otros puestos

que existen en la empresa (2007).

2.1.2.1 Contenido de la descripción del puesto. Para Mondy (2010) el contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará (pp. 98-100).

- Identificación del puesto de trabajo: Incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo.
- Fecha de análisis de puestos: Sirve para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción.
- Resumen del puesto: Descripción breve del contenido del puesto.
- Para Dessler & Varela Juárez debe incluir una lista de las principales responsabilidades y obligaciones, ya que se considera como la parte esencial de la descripción de un puesto de trabajo (2011).
- Especificación del puesto: consiste en resumir las peculiaridades personales, características y competencias que se necesitan para realizar cada tarea.

2.1.2.2 Objetivos de la descripción y análisis de puestos. Para Chiavenato (2007) los objetivos principales son:

- Establecer el perfil del puesto que permitirá aplicar las técnicas y evaluaciones convenientes para el reclutamiento de personal.
- Obtener la información pertinente que sirva para elaborar los programas de capacitación.
- Administración de sueldos y salarios, teniendo en cuenta las características de los puestos y de acuerdo al mercado laboral.
- Tener personal motivado, lo cual ayuda a la empresa a medir el desempeño de todos los trabajadores en las competencias y objetivos de su puesto.
- Es útil para los supervisores para realizar una buena administración del talento humano y ayuda al colaborador en la realización correcta de sus funciones.

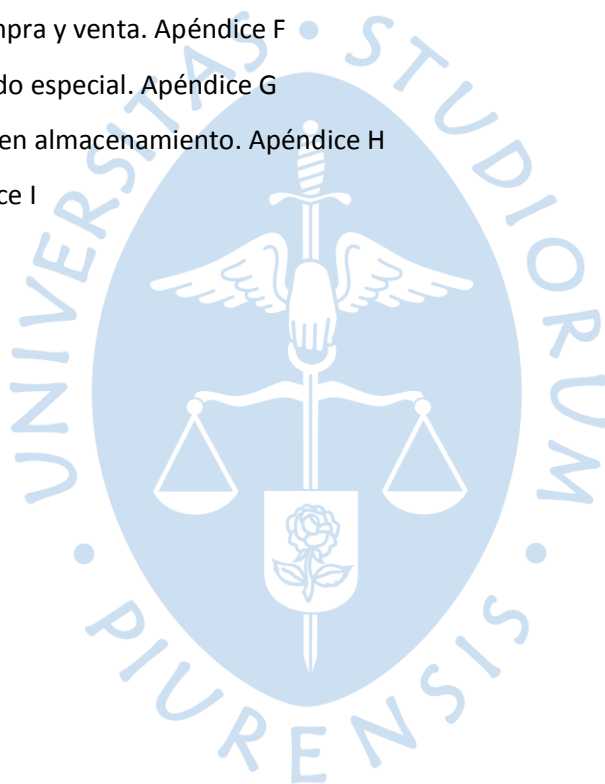
Partiendo de estas definiciones se puede decir que la técnica del análisis y descripción de puestos facilitó el poder definir bien las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe tener cada colaborador según su puesto de trabajo, lo cual es clave para contar con talento humano calificado y de acorde a las necesidades de la empresa. El conocer las ventajas y desventajas de los diferentes métodos usados en el análisis de puestos, permitió elegir el más idóneo, de acuerdo a la empresa en la que se realizará el estudio.

2.1.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Tomando como base el marco teórico del estudio. La autora desarrolla los siguientes procedimientos, que permitirán dar solución a la problemática de la empresa:

- Se conversó con gerencia, para darle a conocer del análisis a realizar, y poder tener su autorización.

- Diseñar la estructura organizacional, que según (Machuca Maza, 2009, p. 170) “es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”. Se representó de manera gráfica la estructura de la empresa para identificar los puestos de trabajo.
- Se definió los objetivos (misión/visión) y valores de la empresa.
- Para el estudio se optó por usar el método mixto: observación-entrevista porque la empresa realiza actividades rutinarias o manuales.
- Elaboración de un formulario de preguntas para la entrevista (ver Apéndice C).
- Finalmente, con los datos obtenidos se realizó la descripción de puestos. Se tiene los siguientes:
 - Gerencia. Apéndice D
 - Asistente Administrativo. Apéndice E
 - Supervisor de compra y venta. Apéndice F
 - Limpieza y fileteado especial. Apéndice G
 - Limpieza y apoyo en almacenamiento. Apéndice H
 - Fileteado. Apéndice I



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

3.1.1 *Principal*

El aporte principal de la autora del presente TSP se basó en proponer la elaboración del análisis y descripción de puestos, con la finalidad de que la empresa cuenta con un documento formal que sirva de pauta tanto para el supervisor en el trabajo con sus colaboradores, como al trabajador en el desempeño correcto de sus tareas y obligaciones. Además, de servir de apoyo para ser usado en el reclutamiento y selección de futuros candidatos.

Este aporte se desarrolló gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas y a la experiencia profesional en el área de recursos humanos en otras empresas.

La empresa se encuentra en una etapa de colectividad, donde la estructura y algunos procedimientos (reclutamiento y selección, inducción, control, etc.) son informales en su mayor parte. Tiene como meta su crecimiento a corto plazo; agregando la venta de diferentes especies de pescado, sección filetes y actualmente cuenta con el servicio de *delivery*. Con el desarrollo de este estudio, la empresa superó la crisis de poder delegar funciones, lo que le permitió establecer las jerarquías de autoridad, definición de puestos y la división del trabajo, contando siempre con la participación de los colaboradores que será de gran apoyo para el logro de los objetivos, Daft (2011).

3.1.2 *Secundarios*

- La empresa no tenía la definición de su planeación organizacional, la gerencia conocía la esencia de su negocio y hacia dónde quiere llegar en el futuro; sin embargo, se necesitaba definir y plasmar dichos objetivos en físico y darlos a conocer a los miembros de la organización. La autora se encargó de la definición de la misión/visión y valores de la empresa, ya que se considera que son los principales objetivos que servirán para realizar una buena planeación, que fomentará el aprendizaje, poder identificar problemas y crear nuevas estrategias; además de justificar la existencia y el motivo por el cual ha sido creada una empresa; y los valores ayudarán a establecer su cultura organizacional.
- Elaboración del organigrama de la empresa, que permitió ubicar y definir los puestos de trabajo e identificar los niveles de jerarquía y autoridad. Además, el diseño de un organigrama no debe regirse sólo para grandes empresas, sino también para las pequeñas con pocos trabajadores, pues tiene la opción de rediseñar o actualizar su estructura conforme avance su crecimiento.
- La empresa está iniciando con un mínimo proceso de digitalización, a través de la implementación de aplicaciones móviles de pago como YAPE y transferencia a cuenta. Además, el registro de las cuentas y los ingresos son procesados a través de tablas Excel, detallando los clientes pendientes

de cobrar, fechas y montos exactos. Este procedimiento antes sólo se realizaba en libretas de apuntes, que muchas veces se mojaban o se perdían. La autora recomendó tener todos los registros en digital, que permita el resguardo de información importante y tener un mejor control.

3.2 Desarrollo de la experiencia

Cuando la autora ingresa a laborar a la empresa, identificó que las actividades y tareas se distribuyen en base a las operaciones diarias y los procedimientos eran realizados por costumbre. No se contaba con un documento formal escrito, donde se indiquen las funciones y responsabilidades de cada trabajador, además de las especificaciones requeridas que debe tener una persona para cubrir un puesto.

Por otra parte, el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, se realizaba de manera práctica, sin tener un documento de guía. Estos procedimientos traen como consecuencia los problemas detallados en el capítulo 1.

Lo primero que se hizo fue informar a gerencia sobre la problemática identificada y posteriormente plantearle como alternativa de solución la implementación de un análisis y descripción de puestos.

La propuesta fue aceptada, pero debido a las diferentes situaciones del entorno (mencionadas en el capítulo 1), recién logró implementarse en el mes de agosto del presente año. La autora de la investigación organizó una reunión con todos los colaboradores de la empresa para exponer los aportes mencionados anteriormente y entregar una copia impresa de la descripción de puesto a cada colaborador y explicarle con detalle su contenido.

Se espera que este aporte sirva a la empresa como un instrumento para la correcta gestión del talento humano, además de poder contar con un equipo de trabajo que conozcan sus funciones y por ende que aporten valor y contribuyan en maximizar la rentabilidad de la empresa y así mismo lograr su desarrollo personal. Este ordenamiento, definición de los objetivos (misión y visión) pone las bases para un crecimiento de la organización a corto plazo, permitiendo pasar de la etapa de colectividad en la que se encuentra actualmente la empresa a la formalización.

Conclusiones

1. El análisis y descripción de puestos sirve como base para el reclutamiento y selección de personal, ya que permite determinar el perfil del ocupante del puesto, así como también las funciones y obligaciones que deben desempeñar.
2. La descripción de puestos permite retener talento humano competente, de acuerdo a las necesidades de la empresa y a los colaboradores, les permite conocer lo que la empresa espera de ellos.
3. Es importante que todas las empresas, especialmente las MYPES, que están en un proceso de crecimiento; definan y tengan por escrito su visión, misión y valores. Los cuales deben ser compartidos con todos los colaboradores de la empresa, de tal manera que desempeñen sus actividades de acuerdo a los objetivos planteados y se sientan identificados con la misma.
4. Antes de realizar un análisis y descripción de puestos, es necesario graficar la estructura organizacional de la empresa, que permitirá definir los puestos de trabajo, niveles de jerarquía y autoridad.
5. El análisis y descripción de puestos sirve como instrumento de ayuda para identificar las necesidades de capacitación y evaluación de desempeño de los colaboradores.
6. Es importante hacer partícipe a todo el equipo de trabajo del estudio que se va a realizar, y no sólo a gerencia, ya que ayudará que los colaboradores se sientan en confianza para responder con sinceridad a las preguntas planteadas por el analista de puestos, de tal manera que se obtenga información que pueda ser utilizada para el análisis.



Recomendaciones

1. Seguir actualizando los descriptivos de puestos, conforme la empresa siga creciendo. Además, se debe entregar este documento, cada vez que ingrese un nuevo personal a la empresa.
2. Realizar reuniones semanales con todos los miembros del equipo, para poder identificar problemas, inquietudes y necesidades de capacitación en el desarrollo de alguna tarea.
3. Capacitar a gerencia y Supervisor de compras y venta en temas de dirección de personal, para mejorar las relaciones entre jefe y colaboradores. Además, para que puedan liderar a todo el equipo de trabajo en alcanzar las metas de la organización.
4. Realizar un programa de capacitación para los colaboradores en higiene y seguridad en el trabajo, para prevenir accidentes y contribuyan al cuidado del medio ambiente, mediante el uso correcto de los residuos sólidos. Actualmente existen organizaciones que se encargan de brindar cursos de capacitación en interpretación e implementación de las normas vigentes ISO 9001 (sistemas de gestión de calidad), ISO 14001 (sistemas de gestión ambiental) e ISO 45001 (sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo), por ejemplo, tenemos a CITE pesquero Piura.
5. Continuar con la formalización de los procesos administrativos como inducción, evaluación y valoración de puestos, administración de sueldos y salarios, reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de desempeño que permitan seguir creciendo como empresa, además de tener personal motivado e identificado con la organización, que se verá reflejado en la mejora de la competitividad.
6. Definir e implementar políticas de recursos humanos como política de goce de descanso vacacional, modalidades de contratación, horarios de trabajo y horas extras, asignación de celulares al personal de trabajo de acuerdo a las funciones desempeñadas, préstamos, reclamos, etc., las cuales servirán de guía para la empresa y sus colaboradores para lograr un mejor desempeño y rentabilidad de la organización.



Lista de referencias

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw - Hill Companies, Inc.
- ComexPerú. (12 de mayo de 2021). Exportaciones pesqueras aumentan un 42.7% en enero de 2021. *Semanario 1066*, 2. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/busqueda-general?busqueda=sector%20pesquero>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, DF.: Cengage Learning, Inc.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Pearson Education Inc.
- García Miranda, L. V. (2018). *Análisis y descripción de puestos en la empresa Miranda Full Service S.A.C.* Piura: <https://pirhua.udep.edu.pe>.
- La web de los recursos humanos y el empleo. (11 de mayo de 2021). *La web de los recursos humanos y el empleo*. Recuperado de www.rrhh-web.com
- Machuca Maza, A. R. (2009). *Las Organizaciones de siglo XXI*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education, Inc.
- Vega Córdova, É. (10 de marzo de 2021). *Produce: Consumo de pescado creció 10 veces en febrero a nivel nacional. El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-consumo-de-pescado-crecio-10-veces-en-febrero-a-nivel-nacional-ministerio-de-la-produccion-a-comer-pescado-ncze-noticia/>



Apéndices





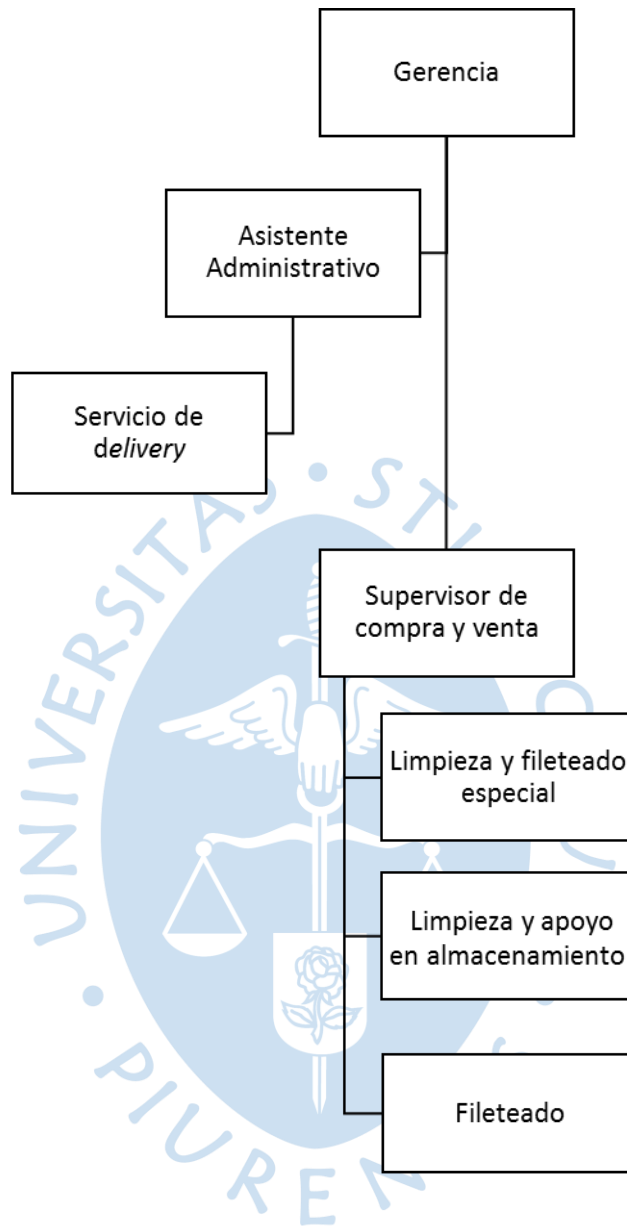
Apéndice A. Especies de pescado

	Tipo	Clase
Especies más comunes de venta	Bonito	
	Caballa	
	Cabrilla	
	Cabrillón	
	Cachema	
	Jurel	
	Pez espada	
	Tollo de leche	
	Mero	Murique Rojo
	Filete	Cabrilla volante Camotillo Congrio gato Merluza
Especies de venta por temporada	Diablo	
	Pámpano fino	
	Trambollo	
	Tollo diamante	
	Tunal	

Nota. Elaboración propia



Apéndice B. Organigrama



Nota. Elaboración propia

Apéndice C. Formulario de preguntas para las entrevistas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto		
Puesto al que reporta		
Tiene colaboradores a cargo	SI	NO

- ¿Cuáles son las principales funciones que realiza?
- ¿Qué tiempo dedica a cada tarea?
- ¿En qué horario desempeña sus funciones?
- Describa el lugar donde desempeña sus funciones.

Especificación del puesto

- ¿Qué nivel de estudios requiere su puesto?, por ejemplo, secundaria completa, técnica o universitaria.
- ¿Qué conocimientos debe tener para desempeñar correctamente sus funciones?
- ¿Qué competencias o habilidades requiere su puesto de trabajo?, por ejemplo, trabajo en equipo, agilidad y rapidez en el desarrollo de las funciones, responsabilidad, entre otras.
- ¿Cuáles son los equipos y materiales que necesita para el desempeño de sus funciones?
- ¿Qué otros requisitos adicionales requieren su puesto de trabajo?
- ¿Qué responsabilidades tiene en su puesto de trabajo?
- ¿Está en contacto con el cliente y con el resto del personal de trabajo?
- ¿Cuál es el tiempo de experiencia que se requiere para el desarrollo de sus funciones?
- ¿Tiene materiales y equipos asignados y para lo cual es responsable?

Datos que se obtendrán

- ¿Cree usted, que cuenta con todos los materiales y herramientas requeridos para el buen desempeño de sus tareas?
- ¿Cómo es su relación con su supervisor directo y compañeros de trabajo? ¿existe confianza para expresar sus opiniones? ¿hay una buena comunicación?
- ¿Qué exigencias físicas requiere su puesto?, por ejemplo, levantar cargas pesadas, esfuerzo físico.

Nota. Elaboración propia

Apéndice D. Funciones de Gerencia

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 15/02/2020			
Identificación del puesto				
Nombre del puesto	Gerencia			
Puesto al que reporta	Ninguno			
Tiene colaboradores a cargo	SI	X	NO	

Resumen del puesto

Se encarga de la planificación, organización y control de las actividades desempeñadas en la empresa; velar por el cumplimiento de los objetivos y la selección de personal capacitado para su rentabilidad en el tiempo.

Funciones**Administrativas y Recursos humanos**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Establecer y velar por el cumplimiento de las políticas, procesos y regulaciones dadas por el gobierno.
- Organizar y controlar las actividades de la empresa para cumplir con los objetivos y metas planteadas.
- Selección y contratación del personal nuevo ingreso.
- Control de la puntualidad y asistencia de los colaboradores.
- Identificar y aprobar los planes de capacitación para los colaboradores.
- Aprobar los permisos de descanso, vacaciones, etc. y tomar acciones disciplinarias cuando los colaboradores no respetan las reglas y normas de la empresa.
- Brindar soluciones inmediatas a los problemas y conflictos que se generen en el desempeño de las actividades (ausencias laborales, retraso en la entrega de pedidos, problemas con proveedores, entre otros).
- Garantizar que el desarrollo de las actividades cumpla con los protocolos de seguridad y salud.

Contabilidad y Finanzas

- Manejo del capital de la empresa (manejo de efectivo y cuentas de banco).
- Realizar la administración eficiente de los recursos monetarios de la organización.
- Revisar el reporte de ventas y ganancias con el Asistente Administrativo, para verificar las cuentas por cobrar y las pendientes de pago.
- Autorizar el pago de obligaciones y desembolsos de dinero (servicios, proveedores, alquiler, etc.).
- Controlar los presupuestos y minimizar gastos innecesarios.
- Identificar las necesidades de financiamiento y evaluar las nuevas oportunidades de inversión.
- Realizar el pago de sueldo del personal de trabajo.

Ventas

- Atención directa al cliente (venta, cobranza y seguimiento de pedidos).
- Establecer los precios de venta de cada especie de pescado y autorizar los descuentos por compras en volumen.
- Supervisar que las variedades de pescado estén distribuidas correctamente según su precio y especie.
- Elaborar e implementar estrategias para aumentar las ventas y para mantener a los clientes satisfechos con el servicio y producto ofrecido.

Logística

- Selección de los mejores proveedores de pescado y establecer buenas relaciones de trabajo para obtener precios beneficios, como descuentos de precio, y *stocks* de la especie más demandada.

- Organizar la secuencia del proceso de compra del producto (dividirse las compras con el Supervisor de compra y venta para ahorrar tiempo).
- Aprobar cada compra del producto, teniendo en cuenta el precio y la calidad.
- Elegir las variedades de pescado y la cantidad (kg) que se va a comprar, evaluando los días de venta y según la demanda del producto.

Responsabilidades

- Liderar con el ejemplo, a través de prácticas de trabajo seguro, limpieza y proteger el medio ambiente (uso adecuado de residuos sólidos: vísceras del pescado).
- Cumplir con los procedimientos, normas y reglas establecidas por la Asociación del mercado.
- Participar en el proceso de elecciones para la formación del comité del mercado.
- Resguardo de la información confidencial de la empresa.

Especificación del puesto

Educación

Secundaria completa.

Carrera técnica/universitaria, de preferencia (no indispensable).

Experiencia

Contar con 1 año de experiencia en compra y venta de pescado y tener conocimientos en administración.

Otros requisitos del puesto

Microsoft office básico.

Conocer de billetes y monedas.

Competencias

- Liderazgo para orientar y direccionar al equipo de trabajo hacia metas y objetivos claros.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de problemas y adaptación a los cambios del entorno.
- Capacidad de negociación.
- Alto grado de responsabilidad.
- Capacidad para comunicarse y escuchar al cliente interno (colaboradores) y externo (cliente), respetando los puntos de vista.

Nota. Elaboración propia

Apéndice E. Funciones del Asistente Administrativo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 15/02/2020			
Identificación del puesto				
Nombre del puesto	Asistente Administrativo			
Puesto al que reporta	Gerencia			
Tiene colaboradores a cargo	SI		NO	X

Resumen del puesto

Brindar soporte al cumplimiento de las estrategias, objetivos de la empresa y coordinar las actividades administrativas teniendo en cuenta la calidad, trabajo en equipo y satisfacción al cliente.

Funciones

- Ubicar y encender los equipos (balanzas electrónicas)
- Revisar el reporte de las ventas del día anterior para ver que especies se almacenaron y a qué precio de compra.
- Consultar a gerencia los precios de venta de cada especie nueva y de los almacenados del día anterior y registrarlos en la pizarra para conocimiento del cliente
- Verificar el stop de material para el empaquetado del producto (bolsas plásticas).
- Verificar que caja cuente con la disponibilidad de monedas y billetes que serán utilizados para la venta.
- Supervisar que los colaboradores estén correctamente vestidos con la indumentaria entregada por la empresa.
- Apoyar en la atención directa al cliente (venta, cobranza y entrega de pedidos).
- Atender las llamadas telefónicas y registrar el pedido de los clientes que desean solicitar el servicio *delivery* y los pedidos de los clientes que compran en el local.
- Coordinar con el encargado del servicio de *delivery* para la entrega a tiempo de los pedidos a domicilio.
- Realizar el pedido desayuno del todo el personal de trabajo, así como también de distribuir el tiempo y los turnos para su consumo.
- Realizar el pedido de hielo para el mantenimiento del pescado y filete, durante la exhibición para su venta. y también para el proceso de congelación, al término de las actividades.
- Anotar los pesos de las especies que no lograron venderse y deben ser almacenadas para el día siguiente.
- Gestionar el pago diario de la alimentación del personal, compra de materiales y *kits* de limpieza utilizados.
- Revisar con gerencia los depósitos de pago a cuenta de las ventas a crédito, para llevar un control de las fechas de cobranza.
- Realizar el reporte de las ventas diarias, detallando las especies que se van a almacenar, las cuentas por cobrar y pago a proveedores.
- Generar los reportes de ganancias e informar a gerencia de reducir gastos innecesarios para maximizar los ingresos.
- Realizar las compras de pedidos especiales de los clientes que solicitan el servicio de *delivery* (por ejemplo, compra de mariscos y otros, indicar que esta función se lleva a cabo cuando el cliente lo requiere y de los productos que no venda la empresa).
- Hacer seguimiento a los pagos de servicios (agua, luz), entrada de mercadería y pago de puesto para su cancelación a tiempo.
- Organizar reuniones semanales con gerencia y todo el equipo, para ver cómo se están desarrollando las funciones, detectar deficiencias, necesidades de capacitación, motivación, etc.

- Investigar sobre organizaciones especializadas en brindar capacitación para el rubro de pescado y coordinar con gerencia y con los colaboradores la disponibilidad de horarios.
- Realizar y programar el plan de inducción para el personal de nuevo ingreso.
- Revisar que los equipos (balanzas) estén apagadas.
- Otras funciones asignadas por gerencia.

Responsabilidades

- Proteger la información confidencial de la empresa y el manejo de efectivo.
- Compromiso con la cultura organizacional, cumplimiento de los objetivos para maximizar la rentabilidad de la empresa a corto plazo.
- Promover el cuidado del medio ambiente, mediante el manejo de los residuos sólidos.
- Participar en reuniones, campañas de limpieza en beneficio de la asociación de comerciantes (limpieza del mercado).

Especificación del puesto

Educación

Bachiller en Administración de Empresas.
Diplomado en Gestión del talento humano.

Experiencia

Contar como mínimo con 1 año de experiencia en puestos similares.

Otros requisitos del puesto

- Conocedor de billetes y monedas.
- Conocimiento en temas de dirección de personal, ventas y atención al cliente.
- Conocimientos de *Microsoft office*.

Competencias

- Organización y responsabilidad en las tareas asignadas.
- Capacidad analítica y rapidez en el desarrollo de cálculos numéricos.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de estrés y adaptación a los cambios del entorno.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad para administrar la información confidencial y los recursos monetarios de la empresa.
- Alto grado de empatía y tolerancia en el servicio al cliente.
- Resolución de conflictos y toma de decisiones.

Nota. Elaboración propia

Apéndice F. Funciones del Supervisor de compra y venta

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 15/02/2020			
Identificación del puesto				
Nombre del puesto	Supervisor de compra y venta			
Puesto al que reporta	Gerencia			
Tiene colaboradores a cargo	SI	X	NO	

Resumen del puesto

Encargado de la organización y distribución de las tareas al personal de trabajo y supervisar que se lleven a cabo según los procedimientos establecidos por la empresa, como recepción del pedido, limpieza adecuada del producto, según el requerimiento del cliente, su empaque y entrega en el tiempo indicado, con la finalidad de ofrecer un buen servicio y un producto de calidad al cliente.

Funciones

- Recoger y transportar a la gerente desde su domicilio hasta el mercado mayorista para la compra del producto.
- Coordinar con gerencia para distribuirse la selección y compra de las especies.
- Realizar las compras de las especies de pescado de acuerdo a lo distribuido y negociar los precios.
- Realizar el transporte de la mercadería desde el terminal pesquero mayorista hasta las instalaciones de la empresa.
- Seleccionar y supervisar al cargador que transportará la mercadería desde el punto de ingreso al mercado hasta el lugar de venta.
- Verificar que los mostradores del producto y materiales estén correctamente ubicados según el orden establecido.
- Clasificar las especies de pescado según los precios de venta y su ubicación en cajas.
- Encargado de retirar la piel de los filetes de pescado y distribuir las pulpas en bloques de hielo para su exhibición.
- Realizar el peso y empaquetado del filete según el pedido del cliente.
- Coordinar con el Asistente Administrativo los pedidos de filete para *delivery* y realizar el peso, empaquetado y ubicación en el *cooler*.
- Apoyar en la venta y limpieza de pescado cuando se tiene aglomeración de clientes.
- Coordinar con el Asistente Administrativo el pedido de hielo, requerido para la exhibición del filete y mantenimiento del pescado.
- Monitorear constantemente que las especies se encuentren bien distribuidas y ordenadas con la finalidad que capten la atención del cliente.
- Supervisar que el personal a su cargo, cumpla eficientemente con sus funciones (evitar desperdicios).
- Revisar cada especie de pescado que no se logró vender en el día, si está en óptimas condiciones para su almacenamiento o si requiere realizar algún procedimiento para mejorar su estado (lavar el pescado con agua y hielo).
- Pesar cada especie (kg) y almacenarlos para su venta del día siguiente.
- Reunirse con gerencia para coordinar las actividades del día siguiente (compras).
- Una vez que las cajas donde se vierte el producto han sido lavadas, se encarga de transportarlas hasta su casa para usarlas en la compra del día siguiente.
- Realizar el lavado y desinfección del vehículo diario y cumplir con los protocolos sanitarios para el transporte del pescado.
- Llevar el vehículo para revisión y poder tener la documentación en regla para su uso.

- Realizar otras funciones encomendadas por gerencia.

Responsabilidades

- Resguardo de la información confidencial de la empresa.
- Demostrar compromiso con la cultura organizacional de la empresa, especialmente en los aspectos de calidad, responsabilidad con el cliente y clima laboral.
- Ayudar al equipo a garantizar el cumplimiento de las normas y reglas que se establezcan, tanto en la empresa como en la Asociación del mercado.
- Establecer lazos de confianza con sus colaboradores y una comunicación clara y oportuna de los objetivos y procesos.
- Cuidar los materiales, herramientas y equipos que le han sido asignados para el desarrollo de sus funciones.
- Manejo de residuos sólidos para el cuidado del medio ambiente.
- Garantizar que las especies de pescado lleguen en óptimas condiciones al lugar de venta.

Especificación del puesto**Educación**

Secundaria completa

Experiencia

Contar con 2 años de experiencia en compra de pescado y tener conocimientos de los procesos de venta del producto (exhibición, limpieza y congelado).

Otros requisitos del puesto

- Contar con vehículo - Moto furgoneta y licencia de conducir (indispensable).
- Resistencia física para levantar cargas de 25 - 30 kg.
- De preferencia personal de sexo masculino.

Competencias

- Trabajo en equipo
- Liderazgo para lograr que el personal a su cargo trabaje con entusiasmo y eficiencia.
- Resolución de problemas y adaptación a los cambios del entorno.
- Capacidad de negociación.
- Alto grado de responsabilidad.
- Capacidad para administrar la información de manera confiable y responsable.
- Delegar funciones y tareas de acuerdo a las competencias de su equipo de trabajo.

Nota. Elaboración propia

Apéndice G. Funciones del puesto de Limpieza y fileteado especial

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 15/02/2020			
Identificación del puesto				
Nombre del puesto	Limpieza y fileteado especial			
Puesto al que reporta	Supervisor de compra y venta			
Tiene colaboradores a cargo	SI		NO	X

Resumen del puesto

Se encarga de brindar el servicio de limpieza de las diferentes especies de pescado, según los requerimientos del cliente (descamación, retiro de agallas, abertura), teniendo como objetivo lograr la satisfacción y fidelización del consumidor y además tener el ambiente de trabajo limpio y ordenado.

Funciones

- Ordenar las cajas en los mostradores, para que el encargado de limpieza y apoyo en almacenamiento, vierta el producto que ha sido guardado del día anterior.
- Abastecimiento de agua para cumplir con las actividades de limpieza del producto y del área de trabajo.
- Limpiar todas las mesas que van a ser utilizadas para el desarrollo de las actividades y ubicar los utensilios y fuentes según el orden establecido.
- Apoyar al Supervisor de compra y venta en la distribución de la mercadería nueva en las cajas según su precio y variedad.
- Realizar el proceso de fileteado de merluza, ya que es un pescado que requiere bastante cuidado y experiencia para evitar maltratar y dañar su composición.
- Apoyar en la limpieza de las diferentes especies de pescado (abertura, descamación, lavado y empaquetado).
- Ayudar al cliente en el traslado de las bolsas del producto, hasta la salida del mercado.
- Retirar los residuos sólidos y depositarlos en los vertedores generales del mercado.
- Coordinar con el Asistente Administrativo para la entrega de los *kits* de limpieza para lavar las cajas, bandejas y todos utensilios utilizados en las actividades.
- Otras funciones indicadas por el supervisor directo.

Responsabilidades

- Cuidado de las especies de pescado, para evitar desperdicios y que cumplan con la calidad y frescura.
- Compromiso con la cultura organizacional y objetivos de la empresa.
- Cuidar las herramientas e indumentaria entregada para la realización de sus funciones.
- Cumplir con los horarios de trabajo y reportar cualquier problema al Supervisor de compra y venta (faltas, tardanzas).
- Manejo de los residuos sólidos para el cuidado del medio ambiente.

Especificación del puesto**Educación**

Secundaria completa

Experiencia

Contar como mínimo con 6 meses de experiencia en venta de pescado y filete (cortes, descamación y limpieza).

Contar con experiencia en fileteado de merluza.

Otros requisitos del puesto

- Conocimientos en identificación de las especies de pescado, calidad y frescura.
- Conocimientos en congelación y almacenamiento del producto.

- De preferencia personal de sexo masculino, ya que las tareas a realizar implican esfuerzo físico.
- Levantar cargas pesadas (25 – 30 kg).
- Licencia de conducir de vehículo motorizado (no indispensable)

Competencias

- Responsabilidad en la ejecución de las funciones y responsabilidades.
- Rapidez y agilidad para la realización de las tareas asignadas.
- Trabajo en equipo.
- Alto grado de empatía y tolerancia en el servicio al cliente.
- Alto grado de responsabilidad.

Nota. Elaboración propia



Apéndice H. Funciones del puesto de Limpieza y apoyo en almacenamiento

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 15/02/2020			
Identificación del puesto				
Nombre del puesto	Limpieza y apoyo en almacenamiento			
Puesto al que reporta	Supervisor de compra y venta			
Tiene colaboradores a cargo	SI		NO	X

Resumen del puesto

Apoyar en el servicio de limpieza del pescado, almacenamiento y descongelamiento de las diferentes especies para su posterior venta.

Funciones

- Retirar y descongelar la mercadería almacenada para ir avanzando en su venta, hasta la llegada del producto del día.
- Organizar y clasificar las especies descongeladas en sus respectivas cajas y dejar libre otras para verter la mercadería nueva.
- Coordinar con el encargado de limpieza y fileteado especial el reparto de los pedidos para el lavado del pescado (descamación, abertura y empaquetado) y su entrega al cliente.
- Una vez terminado la limpieza de sus pedidos, apoya a sus compañeros de trabajo en caso lo requieran.
- Verificar que su área de trabajo se encuentre limpia y tener sus herramientas en orden.
- Monitorear constantemente que las cubetas de agua estén limpias para lavar el producto con el fin de cuidar la salud del cliente.
- Realizar la limpieza diaria de los congeladores antes de almacenar las especies de pescado que no se vendieron en el día.
- Realizar el empaquetado del filete, según lo indicado por Supervisor de compra y venta para ser congelado para su venta al siguiente día.
- Apoyar en la limpieza del lugar de trabajo y equipos (mesas, balanzas, pisos).
- Al término de las actividades se encarga de guardar las herramientas y equipos en orden y en la ubicación indicada.
- Verificar que los congeladores estén bien cerrados con llave para evitar pérdidas y daños del pescado.

Responsabilidades

- Cuidado de las especies de pescado, para evitar desperdicios y que cumplan con la calidad y frescura.
- Compromiso con la cultura organizacional y objetivos de la empresa.
- Cuidar las herramientas e indumentaria entregada para la realización de sus actividades.
- Cumplir con los horarios de trabajo y reportar cualquier problema al Supervisor de compra y venta (faltas, tardanzas).
- Manejo de residuos sólidos para el cuidado del medio ambiente.
- Responsable de guardar y cuidar las llaves de los congeladores donde se almacenan las especies.

Especificación del puesto**Educación**

Secundaria completa

Experiencia

Contar como mínimo con 6 meses de experiencia en venta de pescado y filete (cortes, descamación y limpieza).

Otros requisitos del puesto

- Conocimientos en identificación de las especies de pescado, calidad y frescura.

- Conocimientos en congelación y almacenamiento del producto. De preferencia personal de sexo masculino, ya que las tareas a realizar implican esfuerzo físico.
- Levantar cargas pesadas (25 – 30 kg).
- Licencia de conducir de vehículo motorizado (no indispensable)

Competencias

- Responsabilidad en la ejecución de las funciones y responsabilidades.
- Rapidez y agilidad para la realización de las tareas asignadas.
- Trabajo en equipo.
- Alto grado de empatía y tolerancia en el servicio al cliente.
- Alto grado de responsabilidad.

Nota. Elaboración propia



Apéndice I. Funciones del puesto de Fileteado

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 15/02/2020			
Identificación del puesto				
Nombre del puesto	Fileteado			
Puesto al que reporta	Supervisor de compra y venta			
Tiene colaboradores a cargo	SI		NO	X

Resumen del puesto

Realizar el proceso de fileteado de camotillo, cabrilla volante y congrio gato. Teniendo en cuenta el cuidado de cada especie, evitando mermas y desperdicios.

Funciones

- Preparar el lugar donde realizará las funciones, verificando la ubicación de las mesas, bandejas, entre otros.
- Recepción y verificación de la mercadería que va a filetear, que cumplan con las características de calidad, tamaño y frescura.
- Informar al Supervisor de compra y venta sobre el pescado en mal estado para su posterior reclamo y devolución al proveedor.
- Realizar la separación de las pulpas del espinazo de los pescados y retirar todo tipo de espinas, evitando mermas y desperdicios del producto.
- Seleccionar las cabezas de congrio para su venta al público.
- Llevar a cabo lavado de las pulpas con agua fría y verterlos en coladeras para que el Supervisor de compra y venta realice el proceso de retiro de piel.
- Retirar y verter los residuos sólidos (vísceras) en los contenedores de basura del mercado.
- Efectuar la limpieza del área de trabajo y las herramientas utilizadas en la realización de sus funciones.
- Lavado y desinfección de la indumentaria (mandil y guantes).
- Guardar las herramientas y materiales para su uso en las actividades del día siguiente.

Responsabilidades

- Cuidado de las especies de pescado, para evitar desperdicios y que cumplan con la calidad y frescura.
- Compromiso con la cultura organizacional y objetivos de la empresa.
- Cuidar las herramientas e indumentaria entregada para la realización de sus actividades.
- Cumplir con los horarios de trabajo y reportar cualquier problema al Supervisor de compra y venta (faltas, tardanzas).
- Manejo de residuos sólidos para el cuidado del medio ambiente.

Especificación del puesto

Educación

Secundaria completa

Experiencia

Contar como mínimo con 6 meses de experiencia en puestos similares.

Otros requisitos del puesto

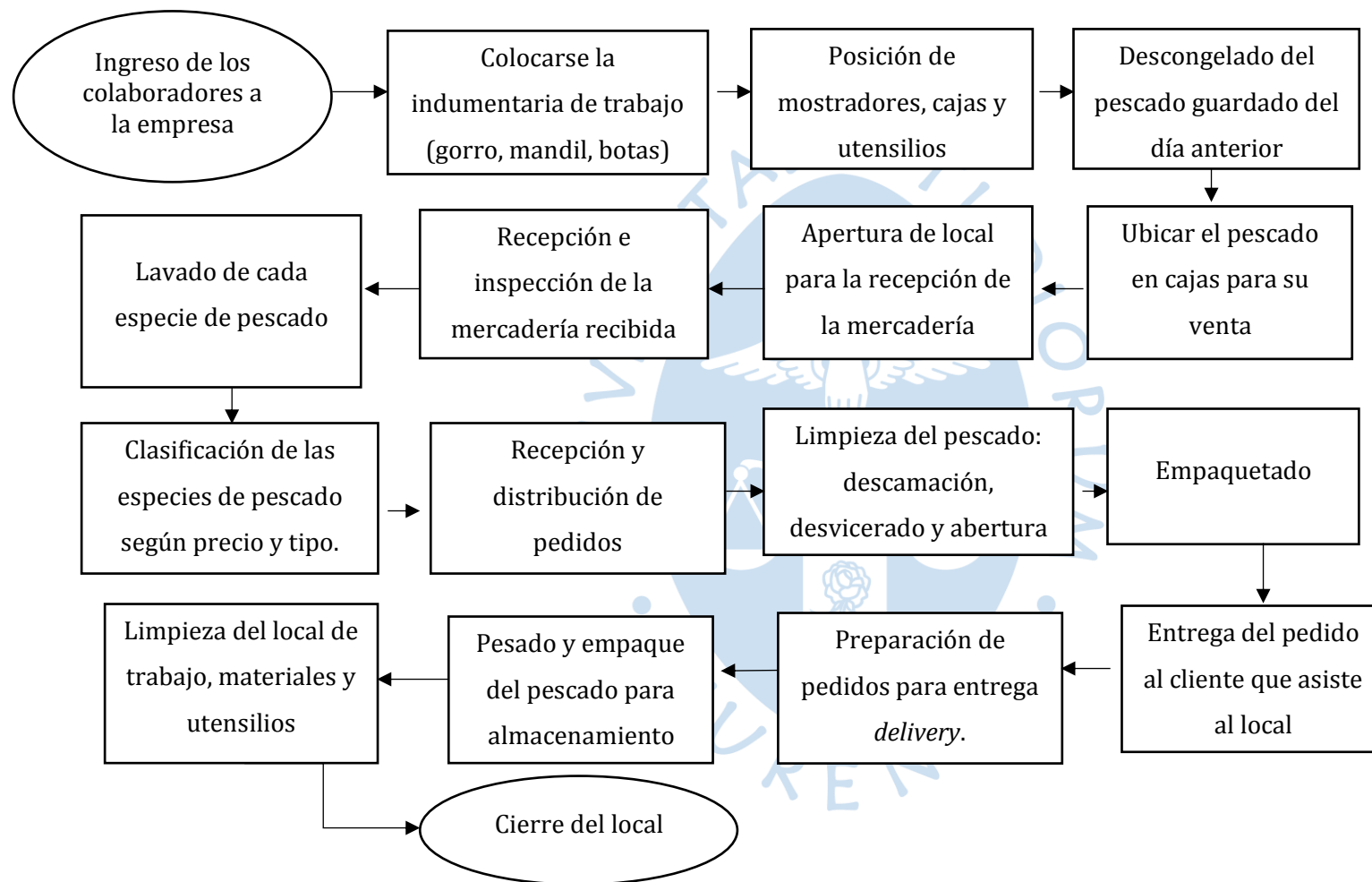
- Licencia de conducir de vehículo motorizado (no indispensable)

Competencias

- Rapidez y agilidad para la realización de las tareas asignadas.
- Trabajo en equipo.
- Alto grado de responsabilidad.

Nota. Elaboración propia

Apéndice J. Diagrama del proceso operativo de venta



Nota: Elaboración propia

Apéndice K. Currículo Vitae

Marleny Morales Carmen

DNI: 47563707

RUC: 10475637084

Teléfono: 913218684

E- mail: marlenymoralescarmen10@gmail.com

**OBJETIVO PROFESIONAL**

Ser una profesional competitiva demostrando mis habilidades y conocimientos adquiridos a nivel profesional y personal, que servirán para solucionar problemas y plantear mejoras en la organización.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Universidad de Piura – Bachiller en Administración de Empresas.
(2010 – 2016)
- Jorge Basadre – Piura – Educación secundaria
(2004 – 2008)

EXPERIENCIA PROFESIONAL / LABORAL**EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE PESCADO (diciembre 2019 – actualidad)**

Cargo: Asistente administrativo

Funciones realizadas:

- Realizar y programar el plan de inducción para el personal nuevo ingreso.
- Atención al cliente
- Atender llamadas telefónicas y registro de pedidos de los clientes.
- Efectuar y hacer seguimiento de los pagos de servicios y otros.
- Elaboración de reporte de ventas y ganancias.
- Ejecutar los requerimientos de suministros y materiales para la empresa.
- Coordinar la alimentación del personal.

GRUPO OLYMPIC - ZEUS ENERGY S.A.C (julio 2019 – noviembre 2019)

Cargo: Asistente de recursos humanos

Funciones realizadas:

- Organización, clasificación y digitalización del archivo de Recursos humanos.
- Modificación y actualización de T- registro – SUNAT y entregar para firma a los colaboradores.

- Apoyo en la entrega de renovación de contratos a los colaboradores y boletas de pago.
- Control y entrega del RIT de la empresa a todo el personal, tanto de oficina como de operaciones campo (Paíta).

SOUTH AMERICAN DRILLING S.A.C (setiembre 2018 – junio 2019)

Cargo: Auxiliar de recursos humanos

Funciones realizadas:

- Elaboración de tareos y récord de pagos del personal.
- Tramitar y renovar pases del personal de lote de Graña.
- Participar en el proceso de Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción de Recursos humanos al personal nuevo ingreso.
- Registro de la información y datos del personal en el sistema Spring.
- Coordinar y realizar las valorizaciones de alimentación en el sistema *spring*.
- Revisión y seguimiento de asistencias, récord de pago y sobretiempos del personal operativo.

GRUPO OLYMPIC - ZEUS ENERGY S.A.C (setiembre 2016 – diciembre 2017)

Cargo: Prácticas Pre – Profesionales/ Profesionales en el área de recursos humanos.

Funciones realizadas:

- Participación en el proceso de Reclutamiento y selección de practicantes.
- Elaborar convenios de prácticas y presentarlos al Ministerio de Trabajo.
- Programación de exámenes médicos de ingreso y salida del personal.
- Programar las charlas de inducción para el personal con las diferentes áreas de la empresa.
- Apoyo en la entrega para firma de las renovaciones de contratos de trabajo.
- Realizar altas y bajas en T- registro SUNAT de los colaboradores y sus derechohabientes.
- Revisión, clasificación y archivo de documentación laboral.
- Traslados de cuentas de CTS.
- Realizar y coordinar los requerimientos de materiales de oficina, EPPS y otros.

MUNICIPALIDAD VEINTISÍS DE OCTUBRE (diciembre 2015 - junio 2016)

Cargo: Prácticas Pre – Profesionales en el área de contabilidad

Funciones realizadas:

- Recepción, clasificación y trámite de expedientes de obras y pagos.
- Verificación de comprobantes de pago en SUNAT - operaciones en línea.
- Registrar en Sistema SIAF órdenes de compra, servicio.

- Clasificación, organización y archivo de la documentación del área.

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN (14 – 18 diciembre 2015)

Cargo: Asistente de capacitaciones

Funciones realizadas:

- Control y registro de asistencia de los participantes del taller.
- Gestión y entrega de materiales impresos a los participantes.
- Coordinar y organizar los *coffee break*.
- Realizar las evaluaciones al finalizar el taller.
- Entrega de reporte de evaluaciones, evidencia fotográfica al profesor encargado de la capacitación.

CAPACITACIONES

- Diplomado en Gestión de Recursos Humanos – Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento Profesional (2019 -2020).
- Curso gestión de planillas - *SELECTIE GROUP* (2018).
- Seminario de manejo de conflictos y gestión de la adversidad – Universidad de Piura (2018).
- Curso de “Uso y manejo de extintores” – *Zeus Energy S.A.C* (2017)
- Curso de especialista en Excel – IDAT (2016).
- Capacitación de *Office 365* – *Zeus Energy S.A.C* (2015).
- Charla: “Jornada de empleabilidad”– Universidad de Piura (2015).
- Seminario de liderazgo y empleabilidad – Súmate Empresas – UDEP (2015).
- Taller: “Gestión del tiempo” – Universidad de Piura (2015).
- Congreso: *Piura Youth to Business Fórum* – AIESEC (2014).

IDIOMAS

- **Español: Natal**
- **Inglés:** Centro de idiomas de la Universidad de Piura
Nivel: *Upper Intermediate I*
- Francés: Alianza Francesa Piura
Nivel: Básico (A4)

COMPUTACION E INFORMATICA

- *Microsoft office: Word, Power point*
- Excel – nivel intermedio

REFERENCIAS

- Anselma Carmen Yahuana
Gerente de la empresa comercializadora de pescado
Anselmacarmen10@gmail.com
- Lic. María Claudia Arévalo Zapata
Coordinador de Recursos Humanos – *South American Drilling S.A.C.*
945105653
María.arevalo@sadrilling.com
- Lic. Iván Curay Vera
Jefe de Talento Humano – *Zeus Energy S.A.C.*
970220433
Ivan.curay@zeusol.com.pe
- Lic. Ariadna Ramos García
Gestor de Recursos Humanos - *Zeus Energy S.A.C.*
945512961
Ariadna.ramos@zeusol.com.pe

