



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DIRIGIDO AL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA DE COMPRA Y VENTA DE ARTÍCULOS DE OFICINA**

Autoras:

Escalante, Nelmarth

CI: 19.228.449

Rangel, Jean Clare

CI: 20.304.166

Tutor:

Gustavo González

Caracas, Julio 2015

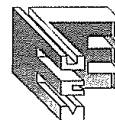


**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DIRIGIDO AL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA DE COMPRA Y VENTA DE ARTÍCULOS DE OFICINA**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para  
optar a Licenciado en Educación, Mención Desarrollo de Recursos Humanos

Caracas, julio 2015



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1573 de fecha 01-07-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por NELMARTH N. ESCALANTE, C.I. 19.228.449, JEAN C. RANGEL C.I. 20.304.166; bajo el Título: MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS DIRIGIDOS AL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMPRA Y VENTA DE ARTÍCULOS DE OFICINA, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención DRRHH dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 27.07.2015 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

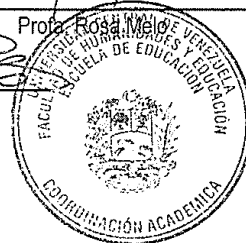
APLAZADO  APROBADO  otorgándole la mención:  
 SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Se evidenció adecuado sustento teórico. Pareció coherente el proceso metodológico empleado. Se realizó una exposición coherente y clara. Las respuestas dadas a las preguntas del jurado fueron oportunas y pertinentes.

Prof. Edwin García

Prof. Rosa Nélida

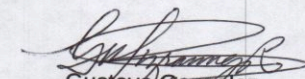
Tutor, Gustavo González



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Gustavo Gonzalez, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado Manual de Descripción de Cargos Dirigido al Personal de una Empresa de Compra y Venta de Artículos de Oficina, realizado por las ciudadanas Nelmarth Escalante C.I. 19.228.449, Jean Clare Rangel C.I. 20.304.166, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas, a los 21 días del mes de Septiembre del año 2015.

  
Gustavo Gonzalez  
C.I. N°: V-13.846.147

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DIRIGIDO AL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA DE COMPRA Y VENTA DE ARTÍCULOS DE OFICINA**

Autoras: Escalante, Nelmarth  
Rangel, Jean Clare  
Tutor: Gustavo González  
Fecha: Julio 2015

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, proponer un manual de descripción de cargos con el fin de que se concreten las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que labora en el Centro Papelero CEPACA 2000 C.A. El manual de descripción de cargos consta de un conjunto de descripciones que contiene de manera concisa las exigencias de los cargos. En el desarrollo del trabajo con la solicitud de un directivo de la organización y la descripción de procedimientos, se llegó a la necesidad de una falta de un instrumento donde se especifiquen las tareas, responsabilidades y formación de los empleados. Este estudio se llevó a cabo por una metodología cualitativa, de nivel descriptivo, con la aplicación de un diseño de investigación de campo, donde está formada por (nueve) 9 informantes claves pertenecientes al Centro Papelero Cepaca 2000, C.A; para recolectar la información se utilizó la entrevista semiestructurada en la cual estaba elaborada por un guion de preguntas abiertas. Los resultados obtenidos por los miembros fueron transcritos y se mostró de forma categorizada para proponer el Manual de Descripción de Cargos y alcanzar los objetivos organizacionales. Se recomendó tomar consideración la implementación de un Manual de Descripción de Cargos donde se especifique el nombre del cargo, el objetivo, la ubicación en la organización, el perfil del cargo, las responsabilidades y alternativas de formación para mejorar el desempeño del cargo, lo cual es validado por la organización y los expertos en el área; de manera tal que le sirva de guía a la directiva para poder mejorar los procesos en sus diferentes áreas y así mantener actualizado e informado a los miembros de la organización.

**Descriptor:** Manual de cargos, organización, formación, responsabilidades, descripción.

## **MANUAL JOB DESCRIPTIONS FOR STAFF OF A COMPANY PURCHASE AND SALE OF ARTICLES OF OFFICE**

Authors: Escalante, Nelmarth  
Rangel, Jean Clare  
Tutor: Gustavo González  
Date: July 2015

### **ABSTRACT**

The present research had as general objective to propose a manual job descriptions so that the tasks, duties and responsibilities of each of the members who work in the Paper Center materialize CEPACA 2000 CA The manual job description consists of a set of descriptions containing concisely the demands of the charges. In the development of work with the application of a director of the organization and description of procedures, she came to the need of a lack of an instrument where the duties, responsibilities and training of employees are specified. This study was carried out by a qualitative methodology, descriptive level, with the application of a field research design, which consists of (nine) 9 key informants belonging to CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, CA; to collect information on the semi-structured interview which was developed by a script of open questions was used. The results obtained were transcribed by members and was so categorized to propose Manual job descriptions and achieve organizational objectives. He recommended taking account of the implementation of a manual job descriptions where the name of the office, the goal, the location in the organization, the profile of the position, responsibilities and training alternatives specified to improve the performance of their duties, which It is validated by the organization and the experts in the field; so that he can refer to the directive to improve processes in different areas and keep updated and informed members of the organization.

**Keywords:** Manual charges, organization, training, responsibilities, description

## **DEDICATORIAS**

A Dios por darme fortaleza y sabiduría en cada momento.

A mi madre Marta Ortega y a mi padre Nelson Escalante por su confianza y apoyo incondicional.

Nelmarth Escalante

.....

A Dios, por nunca abandonarme en los momentos difíciles.

Dedico esta investigación a mi madre Hercilia Acosta y a mi padre Regulo Rangel, por ser mi apoyo en todo momento y mi motor de vida.

Jean Clare Rangel.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Central de Venezuela, especialmente a la Escuela de Educación por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente...

A nuestro tutor, el Profesor Gustavo Mizraim González por haber depositado su confianza en nosotras, por su apoyo y dedicación...

Al Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., por permitirnos realizar la investigación, por su atención y amabilidad en todo nuestro recorrido...

A todos los profesores que contribuyeron con nuestra educación y nos ayudaron durante este tiempo, en especial al Profesor Rodolfo Ron...

### **Las autoras**

A Dios que nos facilitó los medios para realizar este sueño...

A mis padres y familia que me dieron su apoyo total y su fe en que podíamos alcanzar esta meta que tanto anhelábamos...

A ti, amiga y compañera, Jean Clare Rangel, por su dedicación y paciencia en este sueño...

A mi novio y gran compañero Luis Gerardo Torres y amigas por su atención en todo este trayecto...

### **Nelmarth Escalante**

A mis padres por su apoyo incondicional y por siempre confiar en mí...

A mi familia, hermanos, sobrinos, primos, cuñados, por estar presentes en cada etapa superada y acompañarme en los momentos difíciles...

A mi sobrina Camila Rangel por ser un motivo especial en mi vida...

A Nelmarth Escalante, por ser mi amiga y mi compañera durante todo el transcurso de esta vida universitaria y más...

A mi novio Marcel Martínez y a mis amigos por ser testigos de mi esfuerzo...

### **Jean Clare Rangel**



## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación de la investigación .....	8
Objetivos de la investigación .....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
CAPÍTULO	
II	MARCO REFERENCIAL
Antecedentes de la investigación .....	14
Bases teóricas .....	18
Organización .....	19
Estructura organizacional .....	19
Tipos de organización .....	19
Antecedentes de la descripción de cargos .....	21
Análisis de cargos.....	22
Relaciones e influencias sobre el análisis de cargo .....	26
Métodos y procedimientos para la recopilación de datos .	28
Manual de organización.....	31
Definición de términos .....	33
Fundamentación legal.....	35
Marco institucional .....	41
Misión .....	42
Visión .....	42
Objetivos del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A. ....	42
Valores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A. ....	43
Organigrama .....	44

CAPÍTULO			
III	MARCO METODOLÓGICO		
	Enfoque de la investigación .....	45	
	Tipos de investigación .....	46	
	Nivel de investigación .....	47	
	Informantes Claves .....	47	
	Técnica e instrumento de recolección de información ...	49	
	Procedimiento de la investigación .....	50	
	Fases de la investigación .....	50	
	Fase 1. Problemática de la investigación .....	50	
	Fase 2. Teoría de la investigación .....	51	
	Fase 3. Instrumento de recolección de información.	52	
	Fase 4. Trabajo de campo .....	53	
	Fase 5. Recolección y análisis de campo .....	54	
	Fase 6. Propuesta de la investigación .....	55	
CAPÍTULO	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	56	
IV	Categorización .....	66	
	Nivel de instrucción .....	66	
	Efectividad de la comunicación organizacional .....	69	
	Espacios de capacitación .....	70	
	Espacio físico laboral .....	73	
	Remuneración y compensación .....	75	
	Experiencia laboral .....	77	
	Responsabilidades .....	80	
	Claridad de funciones .....	86	
	Objetivos del cargo .....	88	
	Claridad de subordinación y jerarquía .....	91	
CAPÍTULO	PROPUESTA		
V	Identificación .....	93	
	Presentación .....	94	
	Filosofía institucional .....	97	
	Misión .....	97	
	Visión .....	97	
	Valores .....	97	
	Cargos .....	99	
	Contralor general .....	99	
	Administrador .....	101	
	Control de inventario .....	103	
	Almacenista .....	105	

Asistente de almacén I .....	107
Asistente de almacén II .....	109
Analista de ventas .....	111
Analista de ventas directas .....	113
Asistente administrativo .....	116
Chofer despachador .....	118
Motorizado despachador .....	120
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	123
Recomendaciones .....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	130
ANEXOS: Entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal	132
Carmen Ciancio .....	135
Terry Medina .....	142
Daniel Urbano .....	152
Robert Márquez .....	161
Margot Torrealba .....	169
Gerson González .....	175
William Hernández .....	182
Roberto Chacón .....	193
Joan Mourezutt .....	202

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años hemos podido observar cómo las organizaciones se esfuerzan cada vez más por identificar las actividades que las hacen más productivas y generan mayores beneficios, se esfuerzan por alcanzar un óptimo nivel de productividad cualquiera que sea la rama donde se desarrollen. Los diversos aportes que se han tenido en todas las áreas del conocimiento, han revelado que más allá de la planificación que pueden llevar las organizaciones de sus acciones y de los programas que emprenden, existen el acuerdo en que la productividad y el éxito dependen del desempeño, la eficiencia del empleado y el conocimiento que tiene cada uno de ellos del cargo que ocupa y de las responsabilidades o tareas específicas que deben realizar.

Muchas empresas han diseñado manuales de cargos que es un documento que constituye la oficialización de las prácticas administrativas, especifica lo que debe realizar la persona para el buen funcionamiento de la organización, además facilita el acceso a la información de manera organizada, específica y con criterio; por lo general existen instituciones que no consideran este tipo de herramienta para fortalecer los procesos administrativos, e incluso los miembros desconocen la existencia de la misma y hasta pueden llegar a realizar actividades que no son inherentes a su cargo por lo tanto se produce la duplicidad de funciones.

En este sentido, el manual de descripción de cargos tiene un carácter significativo que ayuda con el crecimiento de la empresa y facilita el cumplimiento de la filosofía de gestión, además avanza con los procesos de selección de postulantes a ocupar cargos, obteniendo así el perfil de un futuro colaborador, la evaluación del desempeño del personal, el aumento de la eficiencia y la productividad, establece el organigrama de la empresa y una

comunicación efectiva en las líneas de mando, formación y capacitación para ascender en nuevos puestos de trabajos.

Los manuales bien elaborados permiten la competitividad, fortalecen el desarrollo laboral y ayuda a los miembros de la organización a tener una visión más clara de sus responsabilidades y tareas.

La presente investigación tiene el propósito de diseñar una propuesta como es un Manual de Descripción de Cargos con el fin de que se concreten las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que labora en la institución.

Por lo anterior expuesto, el diseño de un manual proporciona una guía para el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A; para garantizar el óptimo desempeño de las funciones, que ayuden alcanzar los objetivos y metas.

A fin de presentar un trabajo en forma sistemática y organizada el mismo se estructura en seis (6) capítulos:

El primer Capítulo *El Problema*, se llevó a cabo el desarrollo de la problemática existente, justificación de la investigación, las especificaciones de los objetivos tanto general como específicos, que se pretenden cumplir con el trabajo de investigación.

El Segundo Capítulo, presenta el *Marco Referencial* de esta investigación, que contiene un fundamento conceptual, epistemológico, antecedentes de la investigación que sustentan esta propuesta instruccional, luego se muestra la fundamentación legal que sustentan la problemática, así como la definición de términos básicos que buscan facilitar la teoría.

El Tercer Capítulo desarrolla *El Marco Metodológico* en el que se presenta el enfoque, el tipo, el nivel de la investigación, la técnica e instrumento de recolección de información, los informantes claves y las técnicas de análisis; definiendo los diferentes procedimientos para la

implementación concreta de la propuesta de un Manual de Descripción de Cargos.

Continuando con el Cuarto Capítulo donde se realizó el *Análisis de la información y la Categorización*, a través de las visitas realizadas al Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., la implementación de las entrevistas y la participación de los empleados y directivos, se pudo cumplir con las fases de la metodología y se dio respuesta a la problemática existente.

El Quinto Capítulo aborda completamente *La Propuesta de un Manual de Descripción de Cargos*, con esta estructura, se cumple con el objetivo organizacional, dando respuesta a la definición hecha del planteamiento del problema y los requerimientos de la empresa.

Y el Sexto Capítulo, recoge las *conclusiones y recomendaciones*, resultados de la investigación planteada, corroborando con los objetivos y permitiendo ayudar a la organización estudiada a crecer en sus labores, capacitando y formando académicamente a sus miembros en los cargos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad las organizaciones, dada su complejidad, se ven impregnadas por diversos cambios que varían su estructura interna, generando grandes acciones que tienden a desvirtuar sus propósitos y objetivos, es por ello que se considera de vital importancia contar con un equipo de trabajo que sea capaz de desempeñar efectivamente las tareas y labores que se les asignan, para, de esta forma, garantizar el éxito de las organizaciones trabajando todos en conjunto, tomando en consideración el talento humano así como los recursos materiales y financieros.

A medida que las organizaciones se van expandiendo, va incrementando el número de empleados que conforman las mismas y las funciones desempeñadas van aumentando en cuanto a su complejidad, es de ahí de donde surge la necesidad de que las empresas busquen implementar soluciones para mejorar los procesos administrativos estableciendo seguimiento en las funciones y perfiles de los empleados que desempeñan sus labores según su área. A partir de esto, se puede plantear que las descripciones de los cargos responden a los cambios en la organización; llevando a cabo a que se analicen los elementos claves que conforman los mismos, es decir los recursos, las tareas y las funciones, debido a que son requisitos propios del trabajo. Una vez establecidas las responsabilidades de cada cargo será más fácil canalizar el esfuerzo humano y el logro de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente cuando se refieren a las descripciones de cargos algunos autores identifican los términos como análisis o procedimientos

independientes, por ello Melean (2007) plantea que la descripción del cargo permite a la Gestión de Talento Humano establecer políticas y estrategias dentro de los diferentes subsistemas del Recurso humano, tales como selección, adiestramiento, desarrollo, evaluación, entre otros; dicho planteamiento representa gran utilidad porque permite instaurar la forma de estructura organizacional requerida para la organización. Cuando se va a realizar una descripción de cargos es necesario ser lo más claro posible, ya que es fundamental representar los quehaceres con mucha exactitud, empleando palabras que no permitan diversas interpretaciones; así mismo se irá explicando el tipo de trabajo, el grado de complejidad que debe poseer el aspirante y/u ocupante al cargo, el compromiso y la responsabilidad que se va presentando en cada fase o etapa de sus labores diarias.

Una descripción de cargos es un documento que contiene las actividades que realiza el trabajador, cómo las hace, bajo qué condiciones ejecuta el trabajo y a quién reporta o a quién supervisa el ocupante; en esta medida el perfil del candidato es un elemento que se destaca por sus aportes al manual de descripción de cargos debido a que define las exigencias o registra los comportamientos que deben o que llevan los responsables, especificando sus conocimientos, habilidades y aptitudes indispensables para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Es importante mencionar que los manuales de descripción de cargos son beneficiosos para las empresas u organizaciones, ya que gracias a ellos se establecen las relaciones y distinciones entre lo que hacen los empleados y cómo lo hacen; también son relevantes los métodos para la ejecución de las tareas. Los manuales constituyen la oficialización de las prácticas administrativas permitiendo la correcta ejecución de las funciones de cada trabajador, a su vez sirve como guía intentando mantener un control adecuado en las actividades que se desarrollan, ofreciendo la posibilidad de



conocer y aclarar los objetivos, mejorando las técnicas, métodos y sistemas en beneficio de todos. A partir de lo planteado, se puede deducir que la descripción de los cargos radica en informar a los empleados los lineamientos a seguir para ejecutar las tareas y labores de un determinado cargo, evitando que se creen discordancias entre los requisitos establecidos y la preparación real del aspirante.

Por su parte la Universidad Nacional Abierta (2005) define el sistema de evaluación de desempeño como un conjunto de elementos interrelacionados, constituidos por normas, procedimientos e instrumentos de evaluación y programas automatizados para el procesamiento de la información relativa a la valoración del desempeño de los empleados. Los manuales de descripción de cargos están relacionados con la evaluación de desempeño, ya que permiten hacer una comparación entre lo que realmente realiza el trabajador y lo que debería hacer; este proceso a su vez permite la estimación del rendimiento a nivel general del empleado, para que la evaluación del desempeño sea exitosa, es necesario ejecutar un sistema confiable y efectivo que permita identificar elementos relacionados con el desempeño.

En virtud de lo expuesto, el manual de descripción de cargos facilita el trabajo para las organizaciones, convirtiéndose en una herramienta imprescindible que busca minimizar la duplicidad de las funciones, tal es el caso del Centro Papelero CEPACA 2000 C.A, la cual es una organización que lleva varios años en Venezuela prestando servicios en el área de papelería, comercializando todo lo referente a insumos y objetos para oficina, artículos para instituciones educativas, estudiantes y personas en general. La misma no cuenta con un instrumento definido que sirva de indicador o modelo en cuanto a la ejecución de las actividades y al desarrollo de sus funciones.

Los manuales de descripción de cargos tienen la finalidad o el objetivo de representar una visión de conjunto de la organización, es decir deben proyectar a la empresa beneficios, a su vez se comprometen a precisar las funciones designadas a cada departamento para que estén lo suficientemente claras en los objetivos; manifestando el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos que componen la organización para representar abiertamente la líneas de mando que la conforman; contribuye con la adecuada ejecución y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal con el fin de mantener un equilibrio y no sobrecargar las labores de los empleados, tomando en cuenta el vínculo de valor de la organización, sin descuidar los procesos relacionados al Talento Humano.

Ahora bien, en el Centro Papelero CEPACA 2000, C.A, se identificó la necesidad, debido a que una de las autores de la presente investigación labora en la organización y uno de los directivos manifestó que las funciones que realizan el personal de la empresa no se encuentran totalmente definidas y es posible que esto se deba a que es una organización relativamente pequeña, donde los cargos se han ido generando con el crecimiento de la misma, es por esto que hemos considerado que con el diseño de la descripción de cargos se dé solución a esta problemática y disminuya el crecimiento desorganizado de la empresa.

Empleando una visión generalizada se destacan ciertas características que apoyarán al mejoramiento de los procesos y las actividades en CEPACA, entre ellas se encuentran, como se mencionó anteriormente, el establecimiento de las tareas, las funciones y responsabilidades, esperando así incrementar la efectividad, eficacia, por ende eficiencia de los empleados; reforzar la coordinación y proteger a la empresa de la duplicidad y la evasión de responsabilidades, concentrar toda la información en un manual de

descripción de cargos, unificando y controlando el cumplimiento de las tareas, para que de esta forma se alcance un entorno laboral de alto nivel debido a que los cargos ya están definidos y esto representa a la organización correspondiente dentro de la empresa.

Con base en lo planteado respecto a los beneficios necesarios y relevantes, se considera pertinente diseñar un manual de descripción de cargos para el personal adscrito al Centro Papelero CEPACA 2000 C.A, esto con la finalidad de proponer un instrumento que sirva de guía para la optimización de las actividades y que facilite el desarrollo de las funciones. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, surge la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los cargos existentes de los miembros del Centro Papelero CEPACA 2000 C.A, y su posición dentro de la estructura organizacional? ¿Cuáles son las funciones y objetivos específicos de los cargos? ¿Cuál es la importancia que tiene el Manual de Descripción de Cargos en el Centro Papelero CEPACA 2000 C.A.?

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación responde a la necesidad de diagnosticar en el Centro Papelero CEPACA 2000 C.A, los cargos existentes y las actividades que tienen asignadas los empleados dentro de la organización, con el propósito de orientar y describir la división de sus labores diarias; esto se considera imprescindible, ya que permite establecer funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización. Además reconoce la formación de los individuos aptos para ejercer los cargos independientes de la empresa.

El Centro Papelero CEPACA 2000 C.A no cuenta con una descripción de cargos, es por este motivo se realizó esta investigación, ya que la falta de

este instrumento genera inconvenientes en el proceso de administración laboral, esto ocurre porque no se establece una correcta distribución de tareas y actividades en cuanto a que realizan los empleados, por falta de información y planificación en el cumplimiento de las normas de la empresa, una de las observaciones fundamentales, es la labor que realiza el Gerente General en dicha empresa, quien a través de un diagnóstico pudo detectar la necesidad de la creación un Manual de Descripción de Cargos donde se especifiquen las labores o tareas que deben ejecutar los integrantes de la organización, entendiéndose como una herramienta de gran ayuda para la empresa, permitiendo que sirva como guía para el personal en la realización de sus funciones, garantizando al mismo tiempo su profesionalismo en el ejercicio de sus labores, analizando y desarrollando los datos ocupacionales referente a los cargos y perfiles.

Este estudio se considera relevante debido a que los manuales de descripción de cargos son el resultado de procesos de planeación y control que realizan las organizaciones, para el buen funcionamiento de los departamentos y el cumplimiento de las evaluaciones con el personal que ingrese a futuro y con el transcurso del tiempo los miembros de la organización avancen a nivel académico y profesional, por esta razón es importante que la empresa tenga una guía en donde especifique los perfiles y funciones de los cargos; también que ayude como base para la selección de postulantes futuros a ocupar cargos, permitiendo obtener el perfil de un futuro colaborador, lo cual evitará que redunden en el ejercicio de sus funciones mejorando la eficiencia y la productividad en lo que deben hacer y cómo lo deben hacer, además ofrece la posibilidad de guiar a los gerentes y empleados de cada área al desempeño de sus funciones y controlar el cumplimiento de sus tareas.

Esta medida hará que todos los miembros de la organización, se vean beneficiados debido a que tienen organizadas las labores que ejercen y las tareas que requiere su cargo, así mismo tendrán de manera propia los perfiles y responsabilidades adecuados a cada cargo.

Para la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, constituye un valioso aporte, porque se podrán conocer las fallas y plantear soluciones que permitan fortalecer la formación de un recurso valioso e indispensable, como son los profesionales de Educación Mención Desarrollo de Recursos humanos.

Con esta nueva visión del problema tratado, se propone dar un aporte a la organización, con el fin de que se analicen los errores comunes de la distribución de tareas y funciones de los cargos, lo que influye sobre la eficiencia de los departamentos dentro de las leyes y normas que deben cumplir, para que de esa forma se eviten los fallos y realicen de forma eficaz la ejecución de las tareas, además se sugieren alternativas de formación con el propósito de capacitar a los empleados de acuerdo a su área de trabajo.

Desde el punto de vista teórico la descripción de un cargo permite reunir en un documento escrito las funciones y tareas de un cargo respondiendo a qué se hace, cómo lo hace y porqué lo hace. En lo práctico, la utilidad de las descripciones de cargos contribuye un diseño y/o aplicación en diferentes procesos de la administración de personal en la que se derivan; selección de personal, capacitación, evaluación de cargos, evaluaciones de desempeños, entre otros, estableciendo el bienestar del personal y la seguridad en el trabajo. En lo metodológico, la descripción, valoración, las especificaciones y el perfil de los cargos, constituye una base objetiva del proceso hombre - trabajo, las características del objeto condicionan los métodos a emplear,

esto relaciona de forma diferente las actividades laborales y la actividad humana.

Este trabajo se considera relevante, ya que podrá ser utilizado como antecedente para sustentar investigaciones similares a futuro, a fin de que las organizaciones tengan conciencia sobre los procesos inherentes que se organizan en el manual, llevando a cabo revisiones de los problemas, siendo el objetivo principal organizar las funciones, responsabilidades y tareas para cada empleado.

Otra razón que justifica la investigación, radica en los basamentos legales. En la ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012) en el Capítulo V De las personas en el Derecho del Trabajo, Artículo 39 expresa “La calificación de un trabajador o trabajadora como de dirección o de inspección, dependerá de la naturaleza real de las labores que ejecuta, independientemente de la denominación que haya sido convenida por las partes, de la que unilateralmente hubiese establecido el patrono o la patrona o de la que señalen los recibos de pago y contratos de trabajo. En caso de controversia en la calificación de un cargo, corresponderá a la Inspectoría del Trabajo o a la Jurisdicción Laboral, según sea el caso, determinar la calificación que corresponda”. Efectivamente la definición de un cargo determinará a la persona dentro de su entorno laboral, la razón por la cual las descripciones de cargos deben establecerse en las empresas, es para definir las, clasificarlas y poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Seguidamente ubicando la investigación en un punto de vista personal, las descripciones de cargos aportan a la vida cotidiana la manera de organizar y estructurar por pasos las actividades que se puedan ir generando a lo largo de la misma, así también surge la posibilidad de aplicar los

conocimientos teóricos y metodológicos obtenidos a lo largo de nuestra formación.

En cuanto al nivel profesional las descripciones de cargos son de gran relevancia debido a que nos permite ubicar los roles en la empresa, propiciando una perspectiva clara acerca de las atribuciones y responsabilidades dentro de la organización, así mismo a contribuir con el mejoramiento de los procesos de trabajo evitando la duplicidad de las funciones.

Las razones mencionadas anteriormente son las que justifican esta investigación, la cual determinará la propuesta de un Manual de Descripción de Cargos que defina las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que labora en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un manual de descripción de cargos con el fin de que se concreten las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que labora en el Centro Papelero CEPACA 2000 C.A.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar cada uno de los cargos existentes y su posición dentro de la estructura organizacional para el Centro Papelero CEPACA 2000, C.A.
- Diseñar las funciones y objetivos describiendo y especificando los cargos existentes para el Centro Papelero CEPACA 2000, C.A.

- Validar el Manual de Descripción de Cargos por parte de la organización y los expertos en el área para el Centro Papelero CEPACA 2000, C.A.



## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

En función de los objetivos planteados, para realizar la propuesta del manual de descripción de cargos, se expone un conjunto de elementos conceptuales que sirven de basamento teórico para el estudio, vinculando de forma lógica y coherente los conceptos de diversos autores, lo cual conformó los antecedentes, las bases teóricas, la fundamentación legal y el marco institucional de la organización objeto de estudio.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación comprenden una revisión de trabajos previos, realizados sobre el tema planteado o de la realidad evaluada con el propósito de obtener información que sirva de ayuda en la comprensión del mismo.

De acuerdo con esta afirmación se encontraron los siguientes trabajos de investigación que sirvieron como base y guía de desarrollo y posterior al diseño de descripción de cargos:

Bencomo (2006) realizó un trabajo de investigación, titulado *Manual de descripción de cargos para el departamento de recursos humanos del hospital II el Vigía en la ciudad de Mérida*. La formulación de un manual de descripción de cargos que permita controlar las tareas y responsabilidades que tiene el personal del departamento de recursos humanos de dicha institución, lo cual la población objeto de estudio estuvo representada por seis (06) personas integrantes del departamento, con el fin de recabar información para la interpretación y análisis de datos.

Los resultados que obtuvieron reflejaron la necesidad de un manual que precise, defina y establezca en forma clara las actividades y procedimientos que debe ejecutar el personal para alcanzar los objetivos organizacionales, por tal razón, realizaron una propuesta que establece un modelo de manual que pueda ser implementado en dicha dependencia. Se recomendó tomar en consideración la implementación del manual de descripción de cargos, organizar los elementos técnicos de las funciones y procedimientos necesarios que garanticen el funcionamiento del manual, estableciendo políticas y lineamientos que permitan de los objetivos del departamento a través del manual de cargos.

De acuerdo con la investigación antes citada, se puede detectar la necesidad de un manual de descripción de cargos para el buen funcionamiento de la institución estudiada, estableciendo su importancia dentro de la misma y el cumplimiento de tareas y responsabilidades de los cargos. Así mismo se puede establecer la relación con el presente trabajo de investigación, ambas dan importancia de un manual de cargos en la organización.

Por otra parte Calleja (2013) realizó una investigación que se basó en la elaboración de un *Manual Descriptivo de Cargos y Funciones para la Coordinación de Alimentos y Bebidas del sistema teleférico de Mérida, dirigido al personal administrativo y operativo adscrito a la coordinación*; el manual descriptivo de cargos dentro del departamento de talento humano facilita los procesos en los diferentes subsistemas de las empresas; la misma se realizó bajo un tipo de investigación proyectiva y se apoyó en un diseño de investigación de campo, la población estuvo conformada por seis (6) personas pertenecientes al departamento de Talento Humano, del Sistema Teleférico de Mérida y el Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos a quienes se le aplicaron encuestas; haciendo énfasis a que un

Manual es una herramienta que permite ingresar a la empresa el personal necesario y calificado, para desempeñar las funciones propias del puesto asignado incluyendo el análisis de cargos, que abarca habilidades, destrezas, responsabilidades y conocimientos que requieren cada uno de ellos, mejorando la gestión interna de la organización.

El presente trabajo citado, evidencia que ambos proyectos se relacionan por el diseño de investigación que poseen “Diseño de Campo”, en cual están en contacto directo con el fenómeno en estudio o en el lugar donde se realiza. Además abarca un punto importante en el aspecto teórico sobre el análisis de cargos, ya que esto determina que la descripción de cargos y funciones ayuda a ingresar personal competente a las organizaciones para que cumplan sus tareas asignadas.

Hernández y Lezema (2008) en su trabajo titulado *Diseño de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa Licorería La Florida C.A. (LIFLORCA)* ubicado en Cumaná Estado – Sucre, Venezuela, plantearon la necesidad de diseñar un Manual de Descripción de Cargos debido a que los empleados que laboraban en dicha institución no tenían definidas sus funciones y responsabilidades, lo cual generaba duplicidad de funciones, es decir una misma persona ocupaba dos cargos distintos.

El presente trabajo de investigación sirve como antecedente, ya que destaca la importancia del Recurso Humano dentro de las organizaciones, sirviendo como base para el emprendimiento de la empresa; coincide cuando señalan que los Manuales son herramientas que permiten la eficiencia de la administración del personal, proporcionando información relevante acerca del conjunto de actividades que realiza cada uno de los trabajadores.

Juárez y Arévalo (2004) realizaron su trabajo de investigación, el cual titularon *Guía para la elaboración de análisis y descripción de puestos*

*gerenciales en empresas del sector privado de Guatemala*; este antecedente es considerable ya que su tema de investigación surgió debido a experiencias vividas durante una práctica supervisada en empresas privadas en Guatemala. El presente antecedente sustenta la necesidad de diseñar un Manual de Descripción de Cargos que apoye en diversos procesos relacionados con el capital humano.

Así mismo, abordaron el proceso de análisis y descripción de puestos gerenciales a diferencia de nuestra investigación que abarca a toda la organización; básicamente su propósito se fundamentó en formular una guía escrita donde están plasmados los criterios comunes y la metodología a utilizar para desempeñar determinado cargo.

Munguía y Erazo (2011) titularon su trabajo de grado como *Elaboración de un Manual de Puestos en Ganaderos Agricultores del Norte*, específicamente en Honduras. La problemática existente en este antecedente es la carencia de un Manual de Puestos que es fundamental en una organización, especialmente para mejorar el control en la toma de decisiones y lograr uniformidad en todas las tareas y actividades que realiza la empresa.

Esta investigación sustenta gran parte de nuestro trabajo, debido a que la idea principal es diseñar un instrumento que le permita a la institución mejorar la gestión del talento humano, contando con un manual completo que determine las responsabilidades de cada empleado y que en conjunto visualice los procesos dinámicos y metódicos en la empresa; administrar el talento humano significa tener claridad acerca de qué clase de personas se necesita dentro de la empresa y que se espera que realicen. En el Manual de descripción de Cargos estará detallado todo con precisión; es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de

trabajo y otros aspectos relevantes de un cargo específico, la información redactada en forma de resumen en formularios especiales constituye la descripción de un cargo.

Un informe escrito por el Gobierno del Estado de Jalisco en México relató la conformación de un comité administrador del programa estatal construcción de Escuelas (2007), el cual elaboró un Manual de Descripción de Puestos, indicando que es un documento de información ordenada y específica a la descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto, con objeto de la persona que resulte ser idónea al mismo.

Los objetivos del Manual de cargos, es precisar las funciones, determinar los perfiles de puesto, capacitar al personal, orientar al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al puesto asignado y evaluar los desempeños de los miembros de la organización, esto lo aplican a todo el personal administrativo.

Los objetivos antes mencionados tienen relación con la investigación presente, ya que el propósito fundamental es proponer un Manual de Descripción de Cargos, que ayude a la empresa a que cumpla con todos aquellos objetivos que están dentro del proceso administrativo para el buen funcionamiento del mismo.

## **Bases Teóricas**

Las bases teóricas en esta investigación están constituidas por todos aquellos conceptos y proposiciones relacionadas con la descripción de cargos y que dará al lector una visión general del tema tratado. En tal sentido se entiende:

## **Organización**

Es el diseño de una estructura formal, donde se establece las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa, identificando y clasificando las actividades requeridas, agrupando todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignando a cada grupo, de acuerdo con sus tareas.

Según Chiavenato (2000) “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. (p. 7)

De acuerdo a lo planteado por el autor, las organizaciones están conformadas por un grupo de personas que realizan actividades, cumpliendo con un objetivo común.

## **Estructura Organizacional**

Es la serie de actividades que desempeñan las personas en un puesto específico, determinando un perfil para llevarlo a cabo con profesionalismo, estableciendo una estructura jerárquica de autoridad y comunicación para el buen desempeño de tareas y responsabilidades, por lo tanto la estructura organizacional cumple con tres funciones básicas: 1. Producir resultados y objetivos, 2. Superar las diferencias individuales, es decir hacer que las personas se adapten y se acepten unos a otros, 3. Ser medio para poder ejercer el poder.

## **Tipos de Organizaciones**

*Organización lineal o militar:* Es la autoridad y responsabilidad de una sola persona, es decir que cada persona tiene un solo jefe de mando. Las

decisiones son tomadas por un solo gerente y las comunica a un subordinado quien a su vez también toma decisiones y las comunica al siguiente nivel, hasta llegar al último en una sola línea. El gerente también es el encargado de distribuir las funciones y responsabilidades a realizar. Este tipo de estructura se le recomienda para empresas pequeñas.

*Organización funcional:* También llamada Taylor, busca es reducir el mínimo de actividades o funciones a realizar ya sea por un gerente, un supervisor o un trabajador y así conseguir la especialización, normalmente se encuentra a un gerente general, lo cual depende de un grupo de gerentes medios, cada uno tiene una función en particular. Este tipo de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes.

*Organización lineo-funcional:* Se combina con los tipos de organización línea y funcional con la intención de aprovechar las ventajas que ofrece tanto una como la otra.

*Organización Staff:* Cuando las organizaciones se van haciendo más complejas y la tecnología rebasa, se requiere contar con expertos, o especialistas que aconsejen de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencias a los gerentes o supervisores encargados de los departamentos para que estos tomen las decisiones que se considere las más adecuada. Por regular están los directivos generales; al Staff se le representa con líneas punteadas, mientras que la autoridad directa se presenta con líneas continuas.

*Organización de comité:* La organización por comité es cuando se decide asignar asuntos de carácter administrativo a un grupo de personas quienes a su vez se encararan de resolver diversos asuntos o problemas que se presenten, formando grupos de comités, estos pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, vigilancia o deliberativo.

## **Antecedentes de la Descripción de Cargos**

La descripción de cargos desde tiempos muy antiguos ha venido evolucionando, es conveniente realizar una serie de reflexiones en cuanto a la historia, evidenciando la necesidad diseñar y crear formas de ejecutar los trabajos, transformándolos progresivamente en base a su experiencia y al desarrollo continuo de las sociedades. Desde la época primitiva, los hombres comenzaron a agruparse para de este modo poder lograr sus objetivos, la administración ha jugado un papel importante durante todo este tiempo, debido a que ha permitido lograr la coordinación de las acciones.

Dentro de los antecedentes históricos de la descripción de cargos, se destaca la revolución industrial (1780-1860) la cual constituyó un importante progreso para la administración de personal de esa época, Gran Bretaña, Europa y Estados Unidos sufrieron ciertas modificaciones y se vieron influenciados por una serie de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales que afectaron la mayoría de los aspectos relacionados a la vida cotidiana de la humanidad. Con la revolución industrial nacieron grupos de trabajo que determinaron el funcionamiento de la maquinaria a su cargo dando origen a la pequeña y mediana industria manufacturera.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y especialización del trabajo, a su vez los cambios por los cuales atravesaba la sociedad para ese momento dieron origen a que estudiosos de la administración se preocuparan por los problemas de la organización industrial, los principales precursores en afirmar que el trabajo podía y debería ser analizado de manera sistemática y en relación con algunos principios científicos fueron Charles Babbage (1832) y Frederick Taylor (1878). Dicha revolución trajo consigo el desarrollo de la



maquinaria y el establecimiento consecutivo de las fábricas en las cuales comenzaban trabajando un gran número de personas, ocasionando cambios importantes en cuanto a las perspectivas laborales.

El sistema productivo se basó en la maquinaria y el esfuerzo de los trabajadores originaron una mejor coordinación en cuanto a la ejecución de las actividades, fue importante implementar la división del trabajo para disminuir las operaciones, el desperdicio de la materia prima e implementar el ahorro.

En la segunda Guerra Mundial (1915 – 1945), Ernest McCormick y Joseph Tiffin investigadores en el campo de la ingeniería de los factores humanos iniciaron investigaciones sobre el análisis y diseño del trabajo, esto se realizó con el objetivo de crear una relación coherente entre el trabajador y la máquina; con el pasar del tiempo fueron surgiendo pruebas de aptitud y personalidad, las cuales son de gran utilidad cuando se trata de selección de personal.

### **Análisis de Cargos**

Una vez que hemos abordado un breve acercamiento de los antecedentes de la descripción de cargos, es necesario también puntualizar sobre el análisis de cargos, para ello es importante definir que todas las funciones y actividades de gestión del talento humano, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajos. Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las actividades relacionadas con el talento humano; el propósito es proporcionar toda la información sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo

tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

De esta manera se comprende que los cargos que existen en la organización y los requisitos para llenarlos se consiguen a través de un proceso denominado “análisis de cargos”, donde la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, evaluativa y organizada. El análisis de cargos tiene como objetivo fundamental mejorar el desempeño y la productividad obteniendo un amplio conocimiento de las labores que se llevan a cabo en la organización, adaptando las capacidades humanas a los requisitos del cargo alcanzando un amplio conocimiento de las labores que se llevan a cabo.

En este sentido, el análisis de cargo influye en la mayor parte de las actividades de la organización y para la creación de nuevas descripciones de cargos, en el cumplimiento de los objetivos del departamento de recursos humanos, porque gracias al análisis de cargos es más fácil compensar de manera equitativa a los directivos y empleados, determinar niveles realistas de desempeño, crear planes, capacitación y desarrollo, identificar cada uno de los cargos existentes para ubicarlos dentro de la estructura organizacional, planear las necesidades de formación de recursos humanos, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, evaluar los cambios del entorno afectan el desempeño de personal, eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso, conocer y evaluar las necesidades reales de la empresa.

Dessler (1997) refiere al análisis de cargos, como “el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos”. (p.77).

De acuerdo a lo planteado por el autor, la validación que se le otorga a los tipos de cargos existentes en la organización, determina las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.

En relación a lo antes mencionado, el autor trata de extraer del análisis de cargos, uno o más de los siguientes tipos de información

*Actividades del puesto.* Se obtiene toda la información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como la limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. La lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

*Comportamiento humano.* Reúne información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación y toma de decisiones y escritura.

*Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo.* Aquí se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

*Criterios de desempeño.* Reúne información con respecto a criterios de desempeño (cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de las cuales se evaluará al empleado de ese puesto.

*Contexto del puesto.* Este punto comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y organizacional.

*Requerimientos humanos.* Finalmente, es usual reunir información, tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relacionan (educación, capacitación, experiencia laboral, entre otros. Así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, interés, que se requieren).

El análisis de puestos también es útil para asegurar todas las actividades que se tiene que asignar en las posiciones específicas.

Para Dolan, Cabrera, Jackson y Shuler (2007), el análisis del cargo de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades. Este análisis a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del cargo de trabajo y la especificación de los requisitos del cargo de trabajo.

El fin del análisis del análisis cargo de trabajo ayuda al momento tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como la selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis de puesto se necesita validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones.

Para Dolan y otros (2007), es importante la información que proporciona el análisis de cargo porque ayuda a reevaluar los siguientes temas generales:

*Estructura de la organización:* decide de qué forma deberá dividirse el conjunto total de todas las tareas de la organización en unidades, divisiones y departamentos.

*Estructura de los puestos de trabajo:* ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.

*Grado de autoridad:* ayudar a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

*Alcance de control:* conoce las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior (jefe).

*Criterios de rendimiento:* Evaluar el nivel de rendimiento individual y de grupo.

*Redundancia de empleados:* El análisis del cargo de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.

Por último el *consejo*, esto guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

### **Relaciones e influencias sobre el análisis del cargo de trabajo**

Otros de los puntos que se debe considerar son relaciones entre el análisis de cargo de trabajo y otras actividades de talento humano, así como las metas y características de la organización. Dolan y otros (2007) plantean las siguientes:

*Metas de la organización.* Los cargos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino también sus metas, esto dan indicaciones claras a los empleados sobre los que es importante y donde precisa que se concentren sus esfuerzos, permitiendo construir indicadores o criterios a partir de los cuales se evalué a los trabajadores

*Tecnología.* Esto determina el diseño de cargos que es posible realizar, por ejemplo, los fabricantes de automóviles, que efectúan enormes inversiones en instalaciones y maquinaria para sus líneas de montaje, encuentran que les resulte prácticamente imposible transformar su tecnología de forma que sean grupos de trabajadores quienes fabriquen los coches, la tecnología de línea de montaje determina la estructura o el diseño de la organización y esta a su vez, lo tipos de diseño de cargos más adecuados.

*Planificación de los recursos humanos:* Esto ayuda decidir quiénes serán los sucesores en los diversos planes de trabajo, principalmente del conocimiento de las competencias de un cargo donde se permite determinar con que otros se completa, también permite determinar qué tipos de empleados se precisan cuando la empresa está pensando diversificar sus productos o servicios, o cambiar o transformar su tecnología.

*Reclutamiento y selección:* Uno de los procesos más importante de la organización, en conjunto de la planificación de los recursos humanos esto puede decidir a quién reclutar. Sin el análisis del cargo de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipo de aspirantes se necesita, con que perfiles y, por tanto, donde buscarlas. Al cometer un proceso de reclutamiento y selección sin dispone de dicha información tendrá consecuencias graves de la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen.

*Evaluación del rendimiento y formación:* Para evaluar el rendimiento de los empleados, el método que se emplee debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que se han asignado al cargo de trabajo.

*Retribución:* Esto se relaciona con el valor de un cargo en el trabajo donde se determinan en función del análisis que dé él se hace, mediante al análisis de cargo se conoce el nivel de sueldo es justo en relación a otros cargos de trabajo, es decir ayuda a garantizar a los empleados que ocupan puestos con el mismo valor reciben el mismo salario, también se recibe el valor comparativo, cuanto paga una organización en relación a otras de la competencia.

*Gestión y planificación de la carrera profesional:* Sirve a los empleados a la hora de establecer sus aspiraciones respecto a su carrera profesional. Las descripciones y requisitos de los cargos de trabajo que se publican pueden

ayudarlos a decidir sobre el tipo de formación por lo que se opta a avanzar con la cerrera, adema puede garantizar el desempeño de la persona que va a ejercer ese cargo.

*Gestión de la salud e higiene en el trabajo:* Un análisis de cargo mal definido pueden contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario un cargo de trabajo bien definido facilita la información que puede facilitar aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y su entorno.

### **Métodos y procedimientos para la recopilación de datos**

Los métodos más utilizados para la recopilación y recolección de datos según Dolan y otros (2007), se componen de los siguientes:

#### Entrevista

Los ocupantes de algunos cargos son entrevistados de manera exhaustiva y los resultados de algunas entrevistas se combinan en un solo análisis de cargo. La entrevista es su capacidad de exploración y de reciprocidad entre el analista, el titular y el supervisor, una falla de la entrevista es que la calidad de la información que se obtiene es depende, en gran medida, de la relación de comunicación que se establezca entre el que entrevista y el titular del caro, otra de las desventajas son el hecho que requiere el tiempo y por naturaleza es perceptiva y por tanto subjetiva.

#### Observación

Desde el punto de vista histórico, es el primer método utilizado para recolectar los datos y describir un cargo en el trabajo. La ventaja de contar con un observador externo es la objetividad y la credibilidad, que no pueden obtenerse a partir de la información que ofrecen los titulares. Entre las

desventajas está el hecho de la que la simple observación puede influir sobre el comportamiento del titular, su falta de sentido en trabajos que requieren actividad mental y, por tanto, no observable, y su ineficiencia en trabajos cuyo ciclo es muy largo.

Es importante señalar que si se emplea la observación, debería incluirse a varios titulares de cargos de trabajo, es decir, más de un cargo. Eso asegurara registrar los varios comportamiento en el entorno laboral y cual se desempeña mejor de todos los titulares.

Estos pasos tienen el objetivo de que cada miembro de la organización, describa las actividades y funciones que realizan, una vez sea identificado, se procede a describir e identificar los cargos ya existentes y la posición de cada uno de ellos en la estructura organizativa.

#### Diarios

El siguiente paso es el diario donde se le pide al titular que registre en un diario sus actividades a intervalos regulares. Ocupando cada día uno o dos páginas de registro. Estos diarios son útiles para trabajos que abarcan relativamente periodos largos, la desventaja que existes que hay que concentrarse en las actividades, en lugar de los resultados, además, debido a que es tan personal pueden perderse algunos detalles importantes y requerir ciertas habilidades para que se realice correctamente.

#### Cuestionarios

Un paso importante en el mundo laboral para recopilar los datos es el del cuestionario por lo general, existen dos tipos los estructurados y abiertos o sin estructurar. En los cuestionarios estructurados, el sujeto tiene que elegir sobre una escala, marcar espacios en blanco o rodear con un círculo una



respuesta entre varias opciones. En los cuestionarios sin estructurar, los sujetos tienen que escribir sobre cuestiones concretas.

*Descripción y especificación de cargos*, por otra parte en la descripción de cargo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace y porque se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles del trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado.

Por lo anterior las descripciones de cargos deben ser detalladas de tal manera que se puedan entender y cumplan con los siguientes pasos; que es lo hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados); que productos deberán obtenerse (fines del cargo); en qué criterios de trabajo se aplican (calidad y cantidad); bajo qué condiciones se realiza el trabajo y características del cargo.

William (1996), manifiesta que la descripción de cargo, se refiere a un conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona. Hay cargos en diferentes departamentos o en diferentes organizaciones que pueden tener el mismo nombre pero sus cometidos pueden ser distintos.

*Departamento*, donde se localiza el cargo. *Fecha*, en que se ha realizado el análisis de cargo, mostrándose igualmente cuando se hizo la última autorización y cuando deberá actualizarse. *Nombre del titular*, esto hace referente al nombre del analista del cargo. Son útiles para los archivos. Pero es recomendable omitir los nombres de los titulares, ya que es inadecuado en los evaluadores ver el nombre de la persona que ocupa el cargo. *Resumen del cargo*, es el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales. *Supervisión que recibe y que ejerce*, se relaciona con las tareas de supervisión, deberán detallarse los cometidos relacionados con esta en la

descripción que se haga en el cargo. *Cometidos y responsabilidades principales*, establece las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Un cometido puede que necesite poca dedicación de tiempo, y sin embargo, ser esencial para el éxito de trabajo. *Requisitos del cargo*, es simplemente la descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios a desempeñar un cargo. Estos requisitos deberían limitarse la cualificación mínima con la que se espera cuente un empleado o candidato. *Contexto del cargo*, se relacione al entorno que rodeo un cargo. Por ejemplo existen varios entornos, construcción, zonas remotas, bajas temperaturas. Puede que también se exponga mucho tiempo de pie (como cajeros de bancos) existe gran variedad, es necesario la información sobre estos elementos del cargo porque permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo.

Independientemente todo lo que se incluya en la descripción de cargos, es muy importante que se redacte correctamente. William (1996), sugiere que al hacer una descripción de cargos: a) Se utilice un estilo directo, b) Se emplee el presente, c) Cada frase empiece con un verbo activo, d) Cada frase refleje un objetivo, ya sea declarado explícitamente, o implícitamente, de forma que sea evidente para el lector, e) Todas la palabras transmiten información necesaria, que se describan correctamente la forma que se realiza el trabajo, f) La descripción de tareas refleje el trabajo asignado que se realiza y los rasgos del trabajador.

### **Manual de Organización**

Para la Secretaria de Relaciones Exteriores de México (2005) los manuales administrativos son medios valiosos para el desarrollo de la comunicación en las empresa, a su vez sirven para registrar y transmitir toda

la información referente a la organización, explicando y detallando su funcionamiento, es decir, el manual de organización se entiende como un documento que contiene ordenada y sistemáticamente todo lo que conforma a la organización, como por ejemplo su historia, su filosofía de gestión, las políticas instituidas dentro de la empresa, los procedimientos paso a paso, como se deben ejecutar las funciones, entre otros.

Ahora bien, el manual de organización, es un documento oficial que facilita la descripción de la estructura organizacional y de las funciones asignadas a cada departamento de la institución, así como las tareas específicas y la responsabilidad asignada a cada miembro de la empresa.

Seguidamente, situando la importancia de los manuales de organización en nuestra investigación se destaca su influencia como herramienta o instrumento de trabajo en el que se plasma la información de manera detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco jurídico-administrativo, los objetivos organizacionales, el organigrama que permite representar de forma esquemática la estructura de la organización, así mismo las funciones de los departamentos que conforman las unidades administrativas, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, las responsabilidades, las líneas de comunicación y coordinación existentes que esquematizan y resumen a la organización.

De esta manera, el manual de organización, es un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones organizacionales que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello un elemento de aporte al funcionamiento administrativo.

Una vez planteado el concepto anterior , consideramos que el Manual de Organización se adapta a nuestra investigación ya que se necesita un

documento escrito donde se encuentre plasmada toda la información concerniente a la organización y a los cargos existentes dentro de la misma, también que sirva de estructura o guía en cuanto a la ejecución de las tareas o funciones.

### **Definición de Términos**

**Análisis de Cargos:** Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar. (Dessler, 1997, p.77).

**Actividad:** Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005, p.27).

**Cargo:** Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. (Chiavenato 2001, p.292).

**Carga de Trabajo:** Es la que se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para su ocupación. (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005, p.27).

**Comunicación:** Transmisión y recepción de información para el logro de una mayor eficiencia en el trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de una organización. (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005, p.28).

**Descripción de Cargos:** Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de cargos. (Dessler, 1997, p.77).

**Desempeño:** Según Tuckman, la cuarta etapa por la que pasan los grupos, durante la cual los miembros trabajan con eficacia para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Stoner, 1989, p.4).

**Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”. (Stoner, 1989, p.4).

**Especificación del Cargo:** Lista de los “requerimientos humanos” del cargo, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesarias, otro producto del análisis de cargos. (Dessler, 1997, p.77).

**Funciones:** Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización. (Stoner, 1989, p.6).

**Lineamiento:** Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades y tareas asignadas. (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005, p.28).

**Método:** Conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado. (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005, p.29).

**Meta:** El fin que trata de alcanzar una organización, las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones. (Stoner, 1989, p.7).

**Organización:** Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas. (Stoner, 1989, p.8).

**Procedimiento:** Guía que señala la secuencia cronológica más eficiente para obtener mejores resultados en una acción concreta. (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005, p.29).

**Puesto:** Área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea (Álvarez, 2006, p. 6)

**Selección:** Proceso recíproco, mediante el cual la organización decide si hará una oferta de trabajo o no y el candidato decide si la aceptará o no. (Stoner, 1989, p.10).

Establecemos una franca distinción entre los términos “Cargo” y “Puesto”, debido a que a lo largo de nuestra investigación nos hemos conseguido con diversos autores que hacen referencia a ambas definiciones con similitud, para efectos de nuestro trabajo son términos distintos pero que se encuentran de una u otra forma interrelacionados, esta diferencia se fundamenta en que el cargo es una estructura definida en la organización que solo puede ser ocupado por una persona, mientras que el puesto es una área física establecida que puede ser ocupada por varias personas.

### **Fundamentación Legal**

En la presente investigación se citan algunas leyes que fueron consideradas importantes y que tienen estrecha relación con los objetivos planteados, en este caso con la calificación de los cargos. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Capítulo V De las personas en el Derecho del Trabajo, (Primacía de la realidad en calificación de cargos), en el Artículo 39 expone lo siguiente:

La calificación de un trabajador o trabajadora como de dirección o de inspección, dependerá de la naturaleza real de

las labores que ejecuta, independientemente de la denominación que haya sido convenida por las partes, de la que unilateralmente hubiese establecido el patrono o la patrona o de la que señalen los recibos de pago y contratos de trabajo. En caso de controversia en la calificación de un cargo, corresponderá a la Inspectoría del Trabajo o a la Jurisdicción Laboral, según sea el caso, determinar la calificación que corresponda.

El artículo anterior, se considera como uno de los más importantes en el presente estudio, debido a que la calificación de un cargo define a la persona dentro de una organización, por lo que un trabajador o trabajadora depende de la labor que realmente desempeñe y no del título que se él haya dado.

Del mismo modo en Capítulo II Del Contrato de Trabajo, el artículo 55 expone:

El contrato de trabajo, es aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social de trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta ley.

Este artículo hace referencia al contrato de trabajo, el cual es un acuerdo escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir ciertas condiciones, en este punto se convierte relevante para nuestra investigación, ya que en dicho contrato de trabajo se deben especificar los datos personales del trabajador (nombre y apellido, nacionalidad, edad, estado civil, domicilio), el tipo de contrato según sea el caso, la jornada laboral, la fecha de inicio de la relación de trabajo, la indicación del tiempo de duración, el salario estipulado, su forma y lugar de pago, el lugar donde deben prestarse los servicios, la descripción de las funciones y tareas que debe ejecutar el trabajador. La verdadera importancia

de esto refleja la necesidad de la existencia de un Manual de Descripción de Cargos, donde se encuentren plasmados los requerimientos para cada cargo y/o el perfil del ocupante, un documento donde se obtenga toda la información con la que se redactará dicho contrato, facilitando el proceso de reclutamiento y selección.

Artículo 56, explica lo siguiente:

El contrato de trabajo, obligará a lo expresamente pactado y a las consecuencias que de él se deriven según la Ley, las convenciones colectivas, las costumbres, el uso local, la equidad y el trabajo como hecho social.

Esto es considerado relevante para nuestra investigación, debido a que recalca la importancia de exponer en el contrato de trabajo las funciones y labores que deben cumplir el trabajador, respetando la normativa legal.

Título III, capítulo I, De la justa distribución de las riquezas y las condiciones de trabajo (Salario, en su Artículo 104 dice:

Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Los subsidios o facilidades que el patrono o patrona otorgue al trabajador o trabajadora, con el propósito de que éste o ésta obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial. A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental,



las derivadas de la prestaciones sociales y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial. Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo conforman producirá efectos sobre si mismo.

En el artículo mencionado, todos los criterios deben ser considerados en la elaboración o redacción de un manual de descripción de cargos, a fin que el trabajador o trabajadora conozca los derechos en cuanto al salario, beneficios sociales por la prestación de sus servicios y actividades dentro de la organización.

Asimismo analizando otros documentos legales nos encontramos con la *Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo* (LOPCYMAT, 2011), específicamente en el (Título V De la Higiene, La Seguridad y la Ergonomía Condiciones y Ambiente en que Debe Desarrollarse el Trabajo) el Artículo 59 hace hincapié en:

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

Literal 2: Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

Literal 7: Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Tomando en cuenta este artículo nos parecieron relevantes ambos literales, debido a que aclaran la importancia de especificar los equipos, herramientas e instrumentos de trabajo al empleado para la exitosa ejecución

de sus tareas, respetando las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

De la misma forma, la (Relación Persona, Sistema de Trabajo y Máquina), en el Artículo 60 se encarga de definir:

El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajado existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

Este artículo se considera importante para nuestra investigación, debido a que en el Manual de Descripción de Cargos es necesario especificar el tipo de maquinaria de acuerdo a las condiciones de cada trabajador, es por ello que se realizan ciertos estudios en caso de haber algún cambio, el objetivo principal de este artículo es mantener una relación armoniosa entre el trabajador y el ambiente laboral.

Por su parte (La Concepción de los Proyectos, Construcción, Funcionamiento, Mantenimiento y Reparación de los Medios, Procedimientos y Puestos de Trabajo), en el Artículo 63, aclara que:

El proyecto, construcción, funcionamiento, mantenimiento y reparación de los medios, procedimientos y puestos de trabajo, debe ser concebido, diseñado y ejecutado con estricta sujeción a las normas y criterios técnicos y científicos universalmente aceptados en materia de salud, higiene, ergonomía y seguridad en el trabajo, a los fines de eliminar, o controlar al máximo técnicamente posible, las condiciones peligrosas de trabajo.

El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales propondrá al Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo la norma técnica que regule esta materia.

Son de obligatoria observancia las normas técnicas relacionadas con seguridad y salud en el trabajo, aprobadas por el Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Este artículo se hace referencia al mantenimiento, funcionamiento y reparación de los puestos de trabajo tomando en consideración las normas universalmente aceptadas en materia de salud, esto se vincula con nuestra investigación debido a que en los Manuales de Descripción de Cargos se debe especificar los métodos y procedimientos al momento de requerir cualquiera de estos servicios.

Ahora bien en la (Aprobación de los Proyectos de Nuevos Medios y Puestos de Trabajo o de su Remodelación) el Artículo 64 propone:

Los empleadores y empleadoras deben llevar un registro de las características fundamentales de los proyectos de nuevos medios y puestos de trabajo o de la remodelación de los mismos, y están en la obligación de someterlos a la consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral y del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, para su correspondiente aprobación.

Los proyectos de altos niveles de peligrosidad, considerados como tales por las normas técnicas de la presente Ley, deben ser registrados y sometidos a la aprobación del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

La forma, condiciones y contenidos del registro y aprobación serán establecidos en las normas técnicas correspondientes.

Tomando en cuenta el artículo anterior, es importante resaltar la importancia de especificar en un documento escrito todo lo concerniente a los trabajadores, ya que esto permite establecer los procedimientos que se van a realizar cuando se requiera hacer alguna remodelación que afecte de alguna forma los puestos de trabajo.

### **Marco Organizacional**

CENTRO PAPELERO CEPACA 2000 C.A, es una empresa relacionada con el ramo de la papelería y materiales de oficina, así como también la compra y venta; elaboración y distribución de productos y artículos comerciales e industriales, por cuenta propia y de terceros. Inicio sus actividades en Caracas, específicamente en la Av. Rómulo Gallegos, originalmente perteneció a otros propietarios quienes crearon el negocio como tal e impulsaron sus ventas en el área de papelería, en Abril de 2011 se reestructura completamente y nace con una visión y misión innovadora, respaldada principalmente por los nuevos socios, quienes decidieron incursionar en este negocio.

Seguidamente, el CENTRO PAPELERO CEPACA 2000 C.A, fue asumiendo el gran compromiso y responsabilidad que exige una empresa de esta naturaleza, se estructura con un programa de funcionamiento basado en un personal talentoso, creador, con entusiasmo que está en la constante búsqueda de lo innovador y lo actual.

Actualmente la empresa está conformada por nueve (9) empleados, distribuidos en diferentes áreas y posiciones tales como: junta directiva, contralor general, administración, almacén, el área de ventas y compras; la organización lleva varios años en Venezuela con planes de extender

franquicias a nivel nacional e internacional, comercializando todo lo referido al área de papelería para instituciones educativas, estudiantes y personas en general.

Su principal objetivo es ser una empresa líder, prestando servicios con material de calidad, satisfacer las necesidades de los clientes y brindar un servicio oportuno en la atención del usuario.

### **Misión**

Nuestra misión consiste en satisfacer las necesidades de compañías en materia de insumos de papelería, materias de oficina y de operaciones de lícito comercio, para ayudar al desarrollo y optimización de los mismos, contando con un gran personal altamente calificado que dará respuesta oportuna a los requerimientos de nuestros consumidores.

### **Visión**

Ser empresa líder y confiable para nuestros consumidores, compañías nacionales y extranjeras; con una alta calidad en materias, atención a los clientes, garantía y compromiso; para así proporcionarnos como el mayor distribuidor, compra y venta de productos en el país y en el mundo.

### **Objetivos del Centro Papelero CEPACA, 2000, C.A.**

- Ser una empresa líder del mercado.
- Ser una marca reconocida por la variedad de productos.
- Garantizar productos de calidad.
- Incrementar las ventas y compras de materias.
- Crecimiento como empresa líder en el mercado.

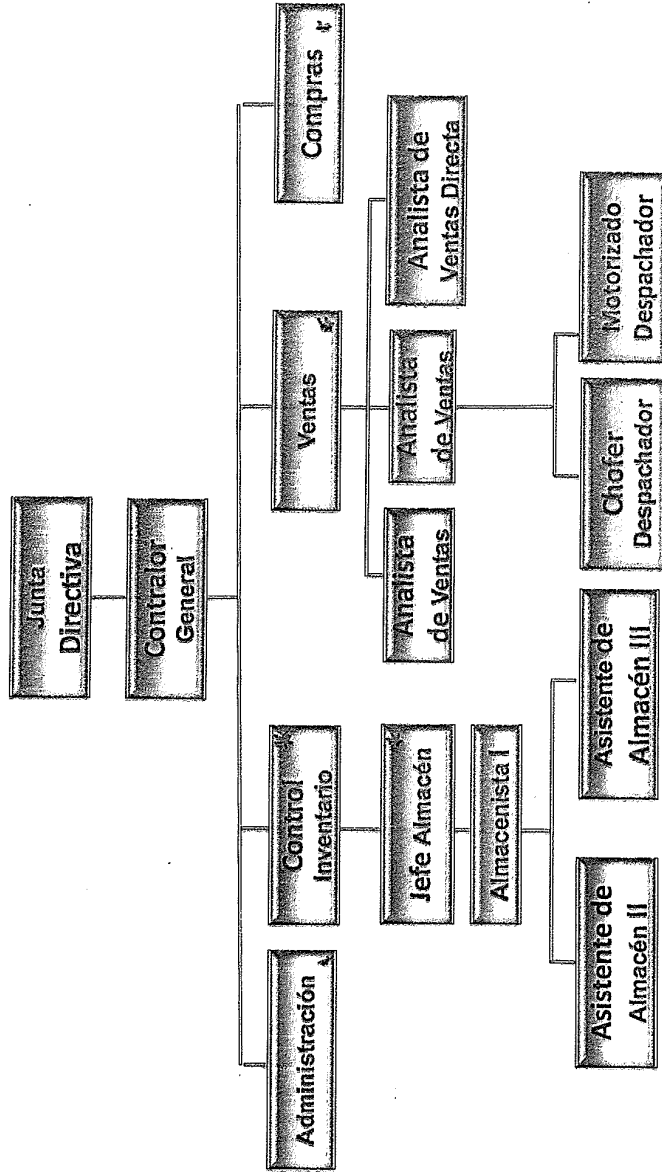
## **Valores del Centro Papelero CEPACA, 2000, C.A.**

Para el Centro papelero CEPACA 2000.C.A, los valores son los principales pilares que determinan a cada miembro y dirigente de la empresa.

- **Compromiso:** Promover y practicar los valores institucionales.
- **Responsabilidad:** Cuidamos nuestra empresa.
- **Honestidad:** Generamos confianza y seguridad en lo que hacemos.
- **Comunicación:** Activa, efectiva con respeto y sencillez al trato.



**Organigrama Funcional**  
**Centro Papelero Cepaca 2000, C.A.**



JM/tm/jul 2014

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo, está referido al contexto operativo de la investigación, a través del cual se fijaron los lineamientos que se llevaron a cabo y los procedimientos que se siguieron para recabar la información necesaria que permitió dar respuestas a las interrogantes planteadas.

#### **Enfoque de la Investigación**

Se basa en el manejo de técnicas que permitan recoger, analizar y comparar la información necesaria. Para la realización del presente estudio se utilizó el enfoque cualitativo, por considerar que es el más apto al estudio. Hernández, Fernández y Baptista (2010), consideran que el “enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (p.7); a su vez expresan que “La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”. (p.364).

En relación a nuestra investigación está bajo el presente enfoque cualitativo, ya que buscamos comprender la perspectiva de los empleados y el contexto que los rodea, además es reconocer y profundizar las opiniones, significados, que perciben en su realidad. A partir de este enfoque se conocerá como son las características, actividades económicas y culturas, que se manifiestan en la organización, también se conocerá las visiones, técnicas y estudios que serán las respuestas en el análisis de información de los entrevistados cualitativos.



La investigación asumió una perspectiva centrada en el entendimiento de los seres vivos y sus instituciones, se buscó interpretar y describir a través de las entrevistas, como los miembros de la organización realizan sus actividades; y se pudo establecer contacto directamente con el objeto de estudio, detallando cada función, tarea y responsabilidades según el cargo.

### **Tipo de Investigación**

La investigación es un proceso que se aplica al estudio de un fenómeno, motivado al problema de la investigación, se plantea una descripción e interpretación de hechos que permita desarrollar los objetivos fundamentales; para nuestro trabajo, se utilizó la investigación de campo, lo cual se caracteriza por realizar la investigación en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, en tal sentido se hizo necesario efectuar visitas a la organización para poder obtener información más exacta y precisa, con alto grado de confiabilidad y confidencialidad en relación al trabajo presente.

Con relación al diseño de Campo Ramírez (2010) Indica, que la “investigación de campo estudia los fenómenos en el contexto natural donde se producen”. (p. 52).

De acuerdo a lo planteado por el autor, efectivamente la investigación responde a un diseño de campo, ya que a esta investigación se le recolecta información directamente de la realidad donde se producen, realizando seguimientos a las actividades de los empleados, a sus funciones y cargos, con el propósito de describirlos e interpretarlos y de esa manera proponer el manual de descripciones de cargos que permita lograr los objetivos de la organización.

### **Nivel de Investigación**

El diseño de un manual de descripción de cargos para su elaboración requiere de estudios y utilización de técnicas descriptivas, para obtener una visión detallada en como son y de que forma se manifiestan.

La investigación descriptiva según Hernández y otros (2010) “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población”. (p.80).

En tal sentido, este tipo de investigación es útil, debido a que permite lograr la precisión y la caracterización del evento de estudio dentro del contexto organizativo, recoger información de manera independiente o en conjunto a fin de adaptar ciertos criterios, caracterizando y describiendo globalmente las cualidades específicas del contexto o el evento, conduciendo al logro de los objetivos establecidos en la investigación.

### **Informantes Claves**

Sobre la base de los conceptos definidos con anterioridad para la selección de los informantes clave y tomando en cuenta los objetivos de la investigación, así como el marco teórico-referencial, se cuenta con nueve (9) informantes clave del Centro Papelero CEPACA 2000 C.A.

Para la presente investigación se consideraron los planteamientos de Martínez (2004), que define los informantes clave de la siguiente manera: “los informantes claves son personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información”. (p. 86).

Las personas que se presentaron como informantes claves fueron: un chofer- despachador, un almacenista, un asistente de almacén, un analista de ventas, un analista de ventas directas, un control de inventario, una

administradora, un gerente de compras y un contralor general. Lo cual se describe a continuación cada uno de los informantes seleccionados:

**Informante 1:** Persona de sexo masculino, chofer- despachador de CEPACA, tiene 44 años de edad, es Bachiller, tiene 11 meses laborando en la organización, fue muy participativo en su intervención, colaboro abiertamente.

**Informante 2:** Persona de sexo masculino, almacenista de CEPACA, tiene 4 años laborando en la organización, tiene 22 años de edad, es Bachiller, su participación fue de gran ayuda, en los momentos iniciales demostró amabilidad e interés.

**Informante 3:** Persona de sexo masculino, asistente de almacén de CEPACA, tiene 27 años de edad, es TSU en informática, tiene menos de un mes laborando en la organización, está en periodo de prueba para optar por el cargo fijo, cuando se converso tuvo buena participación e interés.

**Informante 4:** Persona de sexo femenino, es analista de ventas en el área de facturación, tiene 58 años de edad, no posee título académico, tiene 13 años laborando en CEPACA, su participación fue eficaz, cuando se converso colaboro de manera abierta y respetuosa.

**Informante 5:** Persona de sexo masculino, es analista de ventas directas, en el mostrador de CEPACA, tiene 32 años de edad, no posee título de académico, tiene 6 años laborando en la organización, cuando se converso, demostró interés y colaboro con su información.

**Informante 6:** Persona de sexo masculino, posee el cargo de control de inventario en CEPACA, tiene 35 años de edad, es TSU en informática, tiene un año laborando en la organización, cuando se converso manifestó una explicación abierta y demostró respeto.

**Informante 7:** Persona de sexo femenino, posee el cargo de administradora en CEPACA, tiene 49 años de edad, estudio en el centro

contable administración, tiene 4 años laborando en la organización, cuando se converso demostró respeto y información de gran ayuda.

**Informante 8:** Persona de sexo masculino, posee el cargo de gerente de compras, tiene 60 años de edad, es graduado de administrador en el centro contable, tiene 4 años laborando en la organización, cuando se converso no demostró interés en la investigación.

**Informante 9:** Persona de sexo masculino, posee el cargo superior de contralor general, tiene 40 años de edad, es Licenciado en Administración, mención administración de empresas, tiene un año laborando en CEPACA, cuando se converso, se pudo conocer su intervención en sus labores, participo y colaboro abiertamente.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Información**

En función de los objetivos establecidos en la presente investigación, donde se planteó diseñar un manual de descripción de cargos para el personal adscrito del Centro Papelero Cepaca 2000 C.A, se utilizó una serie de instrumento de información y técnica de recolección de información, orientado de manera esencial a alcanzar los fines propuestos y acercarse al fenómeno en estudio y extraer de ellos información. Las técnica son las distintas formas de que se vale el investigar para extraer información necesaria.

En la presente investigación se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada con informantes claves debido a que es una técnica e instrumento confiable, con la intención de obtener información directa con el personal que labora en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A,

Desde esta perspectiva Martínez (2004) define la entrevista como “un instrumento técnico que tiene sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Esta entrevista adopta la forma de un

dialogo coloquial o entrevista semiestructurada”. (p. 93). Como instrumento para la recolección de información en esta investigación, la entrevista semiestructurada, ayudó a obtener descripciones directas con los informantes claves, con el fin de lograr interpretaciones en su totalidad.

Esta es la técnica clásica primaria y más utilizada por los investigadores cualitativos para adquirir información, porque el investigador indaga lo mas que puede con las personas o grupos que desea investigar compartiendo sus usos, costumbres y estilos de vida. Para lograr este acontecimiento, el investigador debe ser aceptado por los informantes y ser definido como una persona honesta, franca, que demuestre confianza, tomando nota de todo el campo que y participando en todas las actividades; luego esto se reviso para la investigación.

Cabe destacar que de esta manera, se llego a un contacto directo con los empleados de la organización, creando condiciones que les permitió a los informantes expresarse y explicar sus actividades libremente. Durante la entrevista se manifestaron sus roles y perfiles dentro de la empresa.

### **Procedimiento de la Investigación**

Una vez aprobado el proyecto de investigación, el procedimiento de la investigación permite organizar y alcanzar cada objetivo, para ello se transforma en tareas, funciones y responsabilidades con la intención de describir cada fase.

### **Fases de la Investigación**

#### **Fase 1. Problemática de la investigación**

En primer lugar, una de las autoras de la presente investigación labora en un consorcio de empresas entre las cuales se encuentra el Centro Papelero

Cepaca 2000, C.A., a la misma la junta directiva le manifestó la problemática existente en cuanto a la ausencia de un instrumento definido que sirva de indicador o modelo para los nuevos trabajadores e inclusive los actuales en cuanto a la ejecución de las actividades y desarrollo de las funciones.

Para poder comprender y abarcar dicho problema se realizó una visita a la institución donde se pudo confirmar dicha información conversando con el Gerente General de la organización, esta reunión permitió especificar y detectar la falta de un documento escrito donde estén plasmadas las funciones, actividades y tareas que deben realizar cada uno de los trabajadores.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente y considerando la compleja expansión progresiva del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., es importante implementar soluciones que contribuyan con la mejora de los procesos administrativos estableciendo seguimiento en las funciones y perfiles de los empleados que desempeñan sus labores según su área. Por consiguiente, el Gerente General de dicha organización solicitó a través de un acta realizar una propuesta que responda a las necesidades existentes, entendiéndose ésta como un Manual de Descripción de Cargos. Una vez planteado lo anterior, decidimos investigar sobre el tema y realizar nuestro trabajo de grado.

## **Fase 2. Teoría de la Investigación**

Una vez detectada la necesidad existente y la confirmación de la misma con el Gerente de la organización, se procedió a levantar la información teórica que sustentara esta investigación, realizamos visitas a distintas bibliotecas, entre ellas se encuentran: Biblioteca Central de la UCV, Biblioteca de la Escuela de Educación U.C.V “Jesús M. Alfaro Zamora”, Biblioteca de la Escuela de Administración y Contaduría U.C.V “Ramón

Antonio Villarroel”, Biblioteca Central de la Universidad Católica Andrés Bello, además realizamos consultas a través de internet en las Bibliotecas Virtuales de la “UCAB”, de la “UCV”, entre otras; básicamente lo que hicimos en las bibliotecas fue utilizar las computadoras las cuales nos mostraron en su base de datos los libros que coincidían con términos como “cargos, descripciones de cargos, análisis de cargos, manuales de cargos” luego de esto ubicábamos el libro, en algunos casos les sacamos copia y en otras oportunidades tomamos fotos con los teléfonos celulares a los temas o conceptos que se vinculaban directamente con nuestro tema de investigación, estas visitas fueron muy productivas ya que facilitaron el proceso de la búsqueda y contribuyeron con la recolección de suficiente información sobre el tema de interés planteado.

Cuando obtuvimos la información necesaria, procedimos a la respectiva selección y análisis para el desarrollo de este estudio, realizamos un esquema el cual contenía ciertos títulos los cuales fuimos desarrollando y con base a esto pudimos armar el marco teórico de nuestra investigación. Adicional a lo mencionado anteriormente, realizamos una revisión de documentos bibliográficos en la empresa con respecto al Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., en la cual encontramos la reseña histórica de la empresa, visión, misión, objetivos, valores y organigrama.

### **Fase 3. Instrumento de Recolección de Información**

En esta etapa, se emplea las técnicas y la recolección de información que se introducirán a lo largo del proceso de la investigación, con el fin de alcanzar los objetivos del mismo; para desarrollar este estudio seleccionamos el diseño de campo con tipo de investigación descriptiva, el cual consiste en describir las funciones y objetivos especificando los cargos existentes en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., las técnicas principales

que se emplearon para recoger la información será la entrevista semiestructurada.

Por otra parte, Véliz (2013) describe la entrevista semiestructurada como un diálogo espontáneo e interactivo que se va generando a partir de éste, entre el investigador y su interlocutor. La misma a través del contexto verbal en particular facilita motivar al interlocutor, aumenta su interés y colaboración, valora sus logros, exageraciones o distorsiones.

La idea principal al emplear la entrevista semiestructurada es realizar un guión de entrevista el cual permita recaudar de manera abierta información sobre las tareas y responsabilidades que tiene cada trabajador, también llamados en nuestra investigación sujetos informantes, luego de la elaboración del instrumento con preguntas abiertas se establece un cronograma de entrevistas para aplicarlas a todo el personal que labora en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., indagando los rasgos más significativos del fenómeno, la cual nos dará indicadores acerca de las actitudes del personal y las tareas que ejecutan.

#### **Fase 4. Trabajo de campo**

Realizada la recolección de información, de antecedentes, teorías, aspectos legales y obtener conocimiento sobre el tema a tratar, dentro de esta fase se procede a investigar directamente en el campo con el fenómeno de estudio, se realiza una previa cita con el Gerente General y los miembros del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., con el objetivo de realizarles la entrevista y detallar durante el día las actividades que realizan en cada puesto determinado del centro. En las primeras horas de la mañana se estima entrevistar con apoyo del guión elaborado a nueve (9) informantes por separado, aislado de las actividades y su puesto de trabajo para poder



obtener una buena interacción y el informante tenga seguridad en sus respuestas.

La entrevista tiene una duración de aproximadamente de 15min a 20min, tiempo donde se extraerá información acerca de las responsabilidades que ejecutan durante el día y cuantas veces realizan la misma actividad y como la realizan, entre otras preguntas que se desarrollada durante la conversación con el informante.

Luego en el transcurso de la tarde una de las autoras estará dialogando con los participantes de cada departamento, detallara cada función, tarea, responsabilidades que estén realizando, para luego recoger un breve análisis y describir detalladamente el cargo. Por último se solicitará al Gerente General que nos facilite información acerca del tiempo que lleva laborando en la organización, cuantas personas tiene a su cargo y cuáles son los cargos actuales que ejecutan cada miembro, como evalúa sus funciones y su desempeño y realiza seguimiento a los trabajadores para determinar si ejecutan sus funciones de acuerdo al cargo. Seguidamente toda la información se compara y se relaciona con el de los participantes y el Gerente General.

### **Fase 5. Recolección y análisis de campo**

Una vez obtenida la información de los miembros del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A; se inicia la recolección y organización de cada uno de las respuestas de la entrevista, es importante mencionar que para recolectar dicha información se utilizó celulares para las grabaciones durante la entrevista, se utilizaron hojas en blancas y lápiz para transcribir lo que indicaban los informantes, para analizar el trabajo de campo se descargaron por medio de los celulares las grabaciones, se transfirieron para una computadora y se transcribió de forma ordenaba y relacionada en el

programa Word; finalizado el proceso de recolección y análisis de campo se detecto las diferentes funciones que realizaban, como era la comunicación, sus aspiración, su nivel de instrucción, experiencias laborales, entre otras, para llegar al objetivo de realizar un Manual de descripción de cargos.

### **Fase 6. Propuesta de la investigación**

Finalmente ejecutada las fases anteriores, se llego a la conclusión de elaborar una manual de descripción de cargos con el fin de que se concreten las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de Centro Papelero Cepaca 2000 C.A; dicha propuesta es aprobada por el Gerente General de la organización y a su vez validada por los expertos en la materia.

Para la elaboración de esta propuesta se utilizo toda la información recolectada en el trabajo de campo, el análisis de cada grabación y observación, como punto importante la opinión y la entrevista del Gerente General para continuar con esta fase.

La propuesta contiene todos los cargos existentes que se ejecutan en la organización, es un documento donde se presentan las descripciones de cargos detallando cada actividad de acuerdo al cargo, también llamado manual de descripción de cargos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las entrevistas semiestructuradas las realizamos el día martes 05 de mayo de 2015 en las instalaciones del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., básicamente el procedimiento empleado fue a través de una cita que concretamos con el Gerente General el cual nos autorizó a aplicar la misma en horario laboral, llevamos un instrumento que contenía ciertas preguntas abiertas de carácter puntual que indujeron la conversación y permitieron una óptima recolección de información por parte de nuestros sujetos informantes.

A continuación expondremos nuestros análisis – categorías respecto a las entrevistas semiestructuradas:

*Joan Mourezutt* tiene un 1 año trabajando en el Centro Papelero Cepaca 2000 C.A., actualmente ejerce el cargo de Contralor General y abarca de forma general las funciones de la gerencia de Ventas, Recursos Humanos y Control Administrativo. La conversación fue bastante fluida, pudimos conocer detalladamente a través de su intervención las labores de los trabajadores dentro de la organización, se mostro participativo y colaboró abiertamente con la información suministrada, permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 27 minutos con 31 segundos.

Tomando en cuenta lo expuesto por el Sr. Joan Mourezutt, podemos afirmar que el cargo de Contralor General realiza las siguientes funciones:

Gerencia de Ventas, controlar a los vendedores internos y externos, realizar análisis estadísticos de las ventas realizadas por los vendedores externos para calcular las comisiones correspondientes, aprobar o desaprobado los

pedidos realizados por los Analistas de Ventas, revisar las estadísticas de ventas diariamente.

Control Administrativo, verificar todos los procesos administrativos, realizar el cuadro de la caja chica, reponer el dinero de la caja chica cuando sea necesario, atender a los entes gubernamentales en caso de alguna visita.

Recursos Humanos, clima organizacional, velar por la puntualidad, cumplimiento del horario y uniforme, planificar cursos de capacitación e inducción.

Obtuvimos por parte del entrevistado su manifestación en cuanto a su agrado por la empresa, se muestra muy comprometido y respondió adecuadamente todos los planteamientos y las interrogantes que se fueron presentando en la conversación, fue bastante receptivo y nos hizo saber toda la información pertinente a nuestra investigación. Así mismo brevemente nos describió todas las funciones y actividades que realiza el personal que labora en la organización, ya que todos se encuentran bajo su supervisión; nos hizo saber que gracias a que la empresa es relativamente pequeña y con pocos empleados puede realizar evaluaciones al personal de forma continua y tomar las medidas necesarias al momento de los hechos, además mencionó que su indicador de productividad son las ventas, considerando que el 60% del personal está comprometido con su trabajo. Dentro de su intervención hizo énfasis en la realización de pequeñas charlas todos los viernes como metodología de trabajo con el fin de atender las necesidades ocupacionales de la empresa.

Más que una recomendación o una sugerencia, el Sr. Joan reflexionó en cuanto a la situación del país y piensa que el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., está haciendo su mejor esfuerzo por mantenerse al ritmo de la

economía debido a la situación del país, además considera que la empresa tiene los mejores precios del mercado sin ser especulador.

*Carmen Ciancio*, tiene 4 años laborando en la organización, como administradora, su intervención fue muy participativa, nos indico todas las funciones que realiza y como se maneja el área en el cual está encargada e incluso los clientes y proveedores que maneja, la información que apporto nos ayudo en el avance de la investigación. Permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 13 minutos con 17 segundos.

Con base a lo expuesto por la Sra. Carmen Ciancio, podemos afirmar que el cargo de Almacenista realiza las siguientes funciones: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, relación de banco, conciliaciones bancarias, retenciones de impuesto sobre la renta, estar supervisando los productos de mantenimiento y limpieza, manejo de nómina y caja, apoyo en el área de ventas.

Durante la entrevista manifestó que ingreso a la compañía como administradora y debe estar pendiente de los puntos de ventas, sobre todo cuando los clientes pagan con tarjeta, chequeando a su vez las transferencias efectivas; menciono que sus días de caja son los días miércoles, recibe los clientes y proveedores; hizo énfasis al nuevo sistema Profit ya que le sirve de apoyo porque relaciona todo lo que se trata de ventas; no recibió inducción del cargo que iba a ejercer porque ya venía con el conocimiento, sin embargo la persona que debe ejercer el cargo de administrador debe ser una persona formada académicamente, con estudios de administración, legislación, seguro social, balance general, activos , pasivos, debe y haber, minino debe tener 6 meses de experiencia y con base administrativa. En cuanto a la comunicación al principio le impactó la llegada

del nuevo gerente, pero actualmente el clima esta calmado, cada quien realiza sus labores, las líneas de mando se respetan, está acorde con todo.

Sugiere que se mejore la parte del mostrador donde están los artículos de oficina, debido a que como llegan los clientes la primera impresión es lo que se llevan, igualmente la entrada, pero con la situación de país ya no se puede.

*Terry Medina*, tiene actualmente laborando en la organización un 1 año, con el cargo de Control de Inventario, no recibió inducción, debido a que tiene siete años de experiencia en el área, su participación en la entrevista fue de gran apoyo para el levantamiento de la información, manifestó una explicación breve de cómo es su cargo dentro de la organización, las funciones que realiza y como estas influyen en el crecimiento de CEPACA, indicó que el inventario es la base para que una organización de este tipo crezca a nivel económico. Permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 15 minutos con 2 segundos.

Con base a lo expuesto por el Sr. Terry Medina, podemos afirmar que el cargo de Almacenista realiza las siguientes funciones: controlar el inventario en la empresa, recibir la mercancía con la factura, notas de recepción de la mercancía recibida, chequear la mercancía contra la factura, ingreso de nota de mercancía al sistema, genera la entrada de la factura, corroborar la compra en el sistema, chequear el inventario cada dos semanas, salida de las ventas, verificar que los despachadores realicen lo que indica las facturas.

Durante la entrevista, agregó como un valor adicional, que junto al Gerente de la empresa levanto el sistema, fue parte del proceso, adecuarlo a la empresa, el sistema existía, pero se realizó la creación de artículos, de

cuentas administrativas, clientes, proveedores y otras que no vienen al caso mencionadas, pero fueron parte de sus objetivos; montó el sistema y pasó directo al cargo de inventario. Mencionó que para que una persona tenga el presente cargo debe tener mínimo tres años de experiencia en el área, porque al principio debe llenarse de conocimientos acerca de lo que hace la empresa y como es la filosofía de gestión, porque una persona inexperta puede cometer errores y llevar a la quiebra a la empresa. En cuanto a la comunicación, todas las líneas de mando se respetan.

El informante recomienda colocar un aire acondicionado en toda la empresa, ya que solo en la parte administrativa es que funciona el aire, la parte de ventas y almacén no tiene, de resto se siente muy acorde con todo.

*Daniel Urbano*, tiene el cargo de Almacenista, actualmente tiene 4 años laborando en la empresa, mencionó que ingreso a la misma como cargo de asistente de almacén, su participación fue de gran ayuda para nuestro trabajo de investigación, ya que describió todas las actividades que realiza en su cargo actual, la conversación fue abierta y precisa, permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 13 minutos con 31 segundos.

Con base a lo expuesto por el Señor Daniel Urbano, podemos afirmar que el cargo de Almacenista realiza las siguientes funciones: encargarse de los despachos, preparación de los pedidos, chequeo de la mercancía, antes de pasar al área de almacén, embalaje de los productos, facturación de pedidos, recibir la mercancía, realiza las evaluaciones al personal a su cargo.

Tomando en cuenta el testimonio del Sr. Daniel Urbano, podemos afirmar que el cargo de Asistente de Almacén realiza las siguientes funciones: Recepción de la mercancía, ubicar la mercancía en el almacén, velar por el orden del almacén.

Se obtuvo por parte del entrevistado, que es un trabajador detallista que le gusta perfeccionar sus funciones, realizar todo correctamente para poder cumplir a cabalidad con todas las tareas asignadas, tiene dos personas a su cargo que tiene que evaluar constantemente, a su vez es una persona dispuesta a colaborar en lo que sea necesario para su crecimiento laboral. Su trabajo no representa ningún riesgo para su salud, siempre y cuando tenga todas las medidas de seguridad, mencionó que para ejercer su cargo debe ser como una escala desde asistente de almacén hasta llegar a ser almacenista o más, en cuanto a la comunicación es muy efectiva y cómoda al plantearle situaciones al Gerente, se respetan las líneas de mando.

*Robert Márquez*, tiene menos de 1 mes laborando en la organización como Asistente de Almacén, actualmente está en un periodo de prueba para optar por el cargo fijo, a pesar del poco tiempo que lleva laborando el informante tuvo una participación de gran ayuda para levantar la información de su cargo y las funciones que realiza, detallo de manera clara las actividades que ejecuta en el almacén. Permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 12 minutos con 22 segundos.

Con base a lo expuesto por el Sr. Robert, podemos afirmar que el cargo de asistente de Almacén realiza las siguientes funciones: Sacar los pedidos, organizar los pedidos, embalar la mercancía, despachar la mercancía, recibir la mercancía, organizar la mercancía en los anaqueles, ordenar el almacén, limpieza y orden del almacén.

Durante la entrevista, el informante manifestó realizar todas las funciones que le corresponden según su cargo, tiene como nivel académico TSU en informática, anteriormente estaba residenciado en el Edo. Guárico, pero ya tiene tres meses viviendo en Caracas, menciona que para ejercer este cargo



no es necesario una experiencia ni una formación académica, poco a poco se puede aprender del área de almacén, tiene como habilidad mantener el orden, la eficiencia y la agilidad de realizar bien sus funciones y manifiesta que lo importante es crecer y surgir en lo laboral, su cargo no representa ningún riesgo mientras se tomen las medidas preventivas; cuando ingreso en la empresa recibió inducción y se conversó acerca de sus actividades. En cuanto a la comunicación indicó que es excelente, hay dialogo, se respeta, tiene muy buenos compañeros y se siente en confianza al expresar sus opiniones.

*Margot Torrealba*, tiene laborando 13 años en la empresa, actualmente tiene el cargo de Analista de Ventas, su participación fue muy eficaz como aporte a nuestra investigación, debido a que describió sus funciones específicas y como se desenvuelve en su cargo. Permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 13 minutos con 01 segundos.

Con base a lo expuesto por la Sra. Margot, podemos afirmar que el cargo de Analista de Ventas realiza las siguientes funciones: Atención al cliente vía telefónica, solicitud de pedidos internos y externos, prepuesto, facturación, procesar los pedidos.

El informante manifestó durante la entrevista, ser una persona con habilidades para realizar los procesos de facturación, pedidos, entre otras, sintiéndose bien en todo lo que realiza, mencionó que anteriormente contaba con el apoyo de una persona y compartía las funciones que tiene actualmente, pero ahora con el sistema Profit Plus tiene menos carga laboral. Cuando ingreso no recibió inducción, pero con el tiempo aprendió a ingresar códigos de productos, formato, ingresar clientes, proveedores, anteriormente ya manejaba esas funciones, hasta que aprendió a facturar; para obtener

este cargo siempre es bueno que la persona haya tenido una experiencia mínima de un mes en el área de ventas, más que todo conocer los materiales de papelería y artículos de oficina, por otra parte hace referencia a que su espacio de trabajo es reducido, pero es aceptable porque no representa ningún riesgo para salud, puede generar algún estrés o angustia. En cuanto a la comunicación, a veces es deficiente pero se puede mejorar, los cambios han sido buenos, antes estaba más cerrado, ahora se puede participar. El gerente siempre realiza reuniones, charlas y dinámicas.

*Gerson González*, actualmente tiene el cargo de Analista de Ventas Directas, tiene laborando en la organización 6 años, a su vez realiza diferentes funciones, por lo cual apoya en distintas áreas, ya que a la hora de que algún empleado se encuentre ausente en el área de almacén o ventas el mismo realiza sus funciones, el informante aportó suficiente información para describir su cargo actual y las funciones extras que realiza. Permitted que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 10 minutos con 56 segundos.

Con base a lo expuesto por el Sr. Gerson, podemos afirmar que el cargo de Chofer Despachador realiza las siguientes funciones: Atender a los clientes, colaborar con los demás departamentos, realizar ventas, facturación, cobranzas, apoyar el área de almacén.

Durante la entrevista pudimos percibir que el entrevistado cuando no está el encargado del almacén, realiza las funciones de almacenista, de igual forma su puesto de trabajo es en la vitrina (área de ventas), hizo énfasis en que no supervisa ni tiene personas a su cargo, solo que el chofer-despachador lo apoya en algunas actividades, no obstante menciona que para ejercer este cargo no es necesario alguna formación académica, pero si

un tiempo de experiencia en el área, como mínimo 3 meses y la habilidad para atender a los clientes, mucha paciencia; Cuando ingreso a CEPACA le dieron su respectiva inducción, sin embargo realiza funciones que no le corresponden pero se siente cómodo porque son nuevos aprendizajes y oportunidades. El espacio es adecuado y no representa ningún riesgo para su salud; en cuanto a la comunicación considera que es buena.

*William Hernández*, tiene 11 meses trabajando en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., actualmente ejerce el cargo de Chofer Despachador y colabora como Analista de Ventas, fue muy participativo en su intervención, colaboró abiertamente con la información que nos suministró, permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente alguno, el tiempo de esta grabación fue de 22 minutos con 15 segundos.

Con base a lo expuesto por el Sr. William Hernández, podemos afirmar que el cargo de Chofer Despachador realiza las siguientes funciones: Despachar la mercancía a los clientes, ayudar al asistente de almacén, equipar el medio de transporte que utiliza para trasladar la mercancía antes y durante la jornada de entrega, manejar el vehículo automotriz, realizar el mantenimiento en cuanto a servicio y limpieza general del vehículo automotriz, colaborar con cualquier otra tarea que le sea asignada.

Tomando en cuenta el testimonio del Sr. William Hernández, podemos afirmar que el cargo de Analista de Ventas realiza las siguientes funciones: Realizar encuestas para medir la calidad en cuanto a la atención al cliente, realizar ventas y facturación, realizar cobros a los clientes, manejar el sistema Profit Plus, colaborar con cualquier otra tarea que le sea asignada.

Obtuvimos por parte del entrevistado su manifestación en cuanto a su agrado por colaborar con cualquier actividad que requiera la empresa, se

siente identificado y comprometido con la organización, está agradecido con la oportunidad de poder conocer y trabajar en distintas áreas ya que esto le permite crecer como persona y siente que es tomado en cuenta, considera que es necesario tener una formación académica y una experiencia previa para poder realizar su trabajo, manifestó tener por su parte muy definidas las líneas de mando, se expresa positivamente de su jefe inmediato considerándolo muy abierto para tocar temas laborales y personales. En ocasiones cree que el clima organizacional es tenso.

El entrevistado sugiere revisar los procesos administrativos proponiendo que sean más organizados para que el cliente no pierda tiempo, también agrega que el espacio físico no es adecuado, ya que el cliente muchas veces no sabe si la persona que realiza el cobro se encuentra en su puesto de trabajo por estar “escondido”; así mismo nos hace saber que le gustaría que el sistema de comisiones cambiara ya que no se siente conforme.

*Roberto Chacón*, tiene 4 años trabajando en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., actualmente ejerce el cargo de Gerente de Compras y tiene un año en el mismo, su participación fue relativamente escueta en cuanto a los aportes a nuestra investigación ya que sentimos que se desvió del tema y se enfocó en aspectos más enfocados en cuanto al clima organizacional y manifestó descontento por su jefe inmediato, permitió que lo grabáramos sin presentar inconveniente, el tiempo de ésta grabación fue de 26 minutos con 28 segundos.

Tomando en cuenta lo expuesto por el Sr. Roberto Chacón, podemos afirmar que el cargo de Gerente de Compras realiza las siguientes funciones: Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes, atender por teléfono y personalmente a proveedores y clientes, mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno, mantener el

inventario en niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa y la situación actual del país, elaborar órdenes de compra para los proveedores, chequear la recepción de la mercancía y verificar que coincida con las órdenes de compra, calcular los costos de la mercancía, verificar que los programas o convenios de compra con los proveedores se cumplan, analizar la situación del mercado, precios, flujos y calidad de los productos a adquirir a través de cuadros comparativos.

Obtuvimos por parte del entrevistado su manifestación en cuanto a sus deseos por colaborar con cualquier actividad que se requiera en la empresa, considera que es necesario tener una formación académica y una experiencia previa para poder realizar este trabajo, mínimo de tres meses, también manifestó que es necesario tener habilidades y destrezas para realizar las negociaciones con los clientes y los proveedores; así mismo hace referencia a su inconformidad en cuanto al espacio físico de trabajo refiriéndose a él como “pequeño e incomodo”. Es importante mencionar que el Sr. Roberto Chacón es el padre del Sr. Luis Chacón uno de los socios e integrantes de la junta directiva.

El entrevistado sugiere que se realicen cursos de capacitación en cuanto a diversos temas de interés como Profit Plus y Excel. También menciona en reiteradas ocasiones su descontento por parte de la Gerencia General.

## **Categorización**

### **Nivel de instrucción**

Esta categoría se refiere a la preparación y/o formación académica de una persona en una determinada carrera o especialidad, en un centro de estudio profesional; a través de la entrevista semiestructurada se pudo

conocer que los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., consideran importante la preparación académica para el desempeño de la mayoría de los cargos existentes en la organización, esto pude verse por ejemplo en cada uno de las entrevistas desde el cargo de almacén hasta el Gerente General, en cuanto a él almacenista el Sr. Daniel Urbano, expresó que tener un nivel de instrucción específicamente no es necesario para ejercer este cargo, sin embargo según la condición académica del informante es Bachiller y tiene considerado realizar una carrera universitaria, por lo que recomendamos que para ejercer este cargo básico, es necesario que el aspirante tenga un nivel de instrucción mínimo como Bachiller , por cuanto es la titulación mínima de todo el sistema de educación básica, o esté estudiando una carrera universitaria con experiencia previa en el área de almacén; Para el cargo de Analista de Venta Gerson González, es también considerado este nivel de instrucción porque el informante manifiesta durante la entrevista que no es necesaria la formación académica pero si la capacidad de desenvolverse en área, por lo menos las ventas están enlazadas con mercadeo, indica que siempre hace falta la formación y la experiencia para ejercer este cargo.

Para el cargo de chofer despachador, el Sr. Williams Hernández, indica que como mínimo el nivel de instrucción debe ser bachiller, con suficiente experiencia para atender a los clientes, darles respuesta, tener una buena interrelación con el cliente y comunicación.

Por las consideraciones anteriores, tenemos Sra. Carmen Ciancio, la Administradora del Centro Papelero Cepaca donde nos indica que es de suma importancia que la persona que vaya a asumir estas responsabilidades de administración, sea una persona capacitada con amplios conocimientos en el área, puede ser en parte contable, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, pasivos, activos, legislación económica, entre otros, debe ser una

persona que haya tenido suficiente experiencia laboral en la parte administrativa, por eso se requiere que para esto tipo de cargos debe ejercerla un profesional con buena instrucción académica.

Otro cargo fundamental donde el nivel de instrucción juega un papel importante es en el cargo de Control de Inventario, en la entrevista semiestructurada el Sr. Terry Medina, recomienda que esta persona debe actualizarse y obtener herramientas para controlar el inventario de una empresa, como mínimo su grado de instrucción debe ser un Técnico Superior Universitario en carreras administrativas, informática, contabilidad, inventarios Web, debido a que estas funciones son muy delicadas de ejercer, ya que la función del inventario es realizar seguimiento a todo el producto que entra y sale de una empresa, es necesario poseer conocimientos básicos de control, inventario, materiales, producción, etc., debe ser una profesional con alto grado de instrucción para enfrentar errores humanos, ya que en esta área suele suceder.

Seguidamente el Gerente de Compras e Sr. Roberto Chacón, nos comenta que para ejercer el cargo, esta persona debe tener como mínimo un Bachiller o un Técnico Superior Universitario que pueda estar relacionado en el área de compras, debe poseer un buen nivel de preparación y más que todo, los conocimientos del ramo para cumplir con los objetivos de la organización. Por lo tanto consideramos que la formación académica para el Gerente de Compras debe ser de un buen nivel académico por ejemplo una Licenciatura en el área de Administración, de Recursos Humanos o carreras a fines, también inferimos a que los cargos como almacenista, chofer-despachador, mensajero, analista de ventas, como mínimo debe ser Bachiller y estar estudiando alguna carrera universitaria para formarse y ejercer algún otro cargo superior en la organización.

## **Efectividad de la Comunicación Organizacional**

La comunicación es un proceso de intercambio de información, donde existe un emisor que transmite un mensaje a un receptor a través de un canal. En el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., a través de la entrevista semiestructurada se pudo conocer cómo era la comunicación y como se respetan las líneas de mando a través de ella, principalmente el Contralor General nos solicito indagar con cada trabajador como ellos veían la efectividad de la comunicación en la organización y eso ayudará a distinguir la realidad de los cargos en nuestra investigación.

Se inicio con Daniel Urbano quien ejerce el cargo de Almacenista debido a que el posee personas a su cargo y uno de los objetivos principales es tener claro cuáles son los parámetros para establecer una comunicación adecuada con los dos Asistentes de Almacén, el nos indica que se dirige a ellos con mucho respeto, a su vez nos manifiesta que la comunicación es fluida con los directivos en este caso con el Contralor General , el recibe instrucciones y realiza lo que tiene que hacer llevando la información una que otro lado, hay confianza entre todos y eso refleja que la comunicación es efectiva en el área de almacén.

Por otro lado se tiene de las entrevistas de los Asistentes de Almacén uno de ellos Robert Díaz, que a pesar de su corto de tiempo, ya que se encuentra en periodo de prueba de un mes, menciona que todos los empleados de la organización son excelentes personas, hay respeto, educación, existe un buen ambiente laboral, determina que tiene la opción de dialogar abiertamente con los directivos e incluso con el Almacenista que es a quien le reportan, destaca que en todos las empresas los trabajadores no son tan amigables como lo es en CEPACA.



Tenemos el siguiente informante el Sr. Terry Medina con el cargo de Control de Inventario, su cargo representa uno de los más importantes en la organización y manifiesta que tiene 3 personas a su cargo, eso incluye al Almacenista y los dos Asistentes de Almacén, periódicamente los supervisa en el área de almacén y deben tener contacto siempre por la mercancía que entra y sale; principalmente él le reporta al Sr, Joan Mourezutt Contralor General, por lo cual tiene mucha confianza para comentar sus dudas, inquietudes, hasta problemas personales, existe una línea abierta, todo lo que sucede él lo reporta directamente.

Luego tenemos de las entrevistas, los comentarios del Analista de Ventas Directas el Sr. Gerson González, donde manifestó que la comunicación anteriormente no era muy buena, cuando llego el nuevo Contralor General, porque solo se realizaba el trabajo y no tomaba en consideración sus opiniones, pero a través del tiempo ha mejorado y actualmente considera que esta bien. En cuanto a lo expuesto por la Administradora resalta que la comunicación está muy bien con el directivo, no se puede “quejar” y está acorde. Por consiguiente el chofer-despachador nos indica que la comunicación es muy buena, no obstante hay momentos donde el orden y las líneas de mando a veces no son las adecuadas, porque las directrices quieren manejarlas todos los directivos y administrativos y es ahí donde se confunden los cargos existentes, el Contralor General siempre mantiene una comunicación efectiva y siempre va mas allá, les orienta y les enseña nuevas cosas.

Por otra parte el Gerente de Compras el Sr. Roberto Chacón, menciona que existen fallas en cuanto la comunicación, porque lo que sugerimos que se realicen reuniones, talleres de comunicación, inducción previa a los nuevos ingresos, planteamientos sobre las directrices y explicar por parte de

los directivos el organigrama de la empresa para que se respetan las líneas de mando.

Tomando en cuenta lo anterior por los trabajadores en la entrevista semiestructurada se pudo constatar que la comunicación en la mayoría es eficaz y efectiva, esto se debe a que los trabajadores conocen y respetan las líneas de mando, principalmente mencionan que la comunicación más importante es la que se debe tener entre el Contralor General y las personas a quien ellos le reportan.

### **Espacios de Capacitación**

La capacitación es un conjunto de medios o recursos que se organizan conforme a una planificación para lograr que uno o más individuos adquieran destrezas o conocimientos teóricos sobre determinados temas, permitiéndoles realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún área específica. En el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., los trabajadores manifestaron sus deseos con respecto a la realización de ciertos cursos de capacitación que les permita ampliar sus conocimientos y en algunos casos obtener certificación, porque la misma no cuentan con esos espacios.

Durante las entrevistas realizadas la Sra. Carmen Ciancio, Administradora, manifiesta que desea realizar cursos en cuanto a los programas básicos de Microsoft, haciendo énfasis como el curso de Excel avanzado, ya que se maneja una serie de datos, como por ejemplos registrar facturas, montos, cuentas, números y otros, aunque cuentan con el programa "*Profit*", lo cual recibieron una preparación pero necesitan obtener el certificado para futuros labores.

Por otro lado tenemos al Gerente de Compras que nos comentan en su entrevista, que le gustaría prepararse mejor en cuanto a cursos, menciona el manejo del sistema “*Profit*” y Excel.

Durante la entrevista del Contralor General detalló que el personal a su cargo recibió inducción acerca de la preparación del sistema Profit, además nos menciona que tenía planificado realizar algunos cursos en el presente año.

Por lo antes expuesto de los comentarios y sugerencias sobre los espacios de capacitación, se determinó esta categoría donde el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., necesita espacios de capacitación para los empleados, con el objetivo no solo de prepararlos para mejorar su nivel de responsabilidades, si no incentivarlos a crecer profesionalmente dentro de la empresa, por lo que recomendamos que se realicen cursos, talleres, inducciones e incluso a realizar estudios universitarios para que tengan la oportunidad de ascender a nuevos cargos.

Estos tipos de cursos o talleres se pueden considerar varios temas como cursos de Excel avanzado, Profit, administrativos, entre otros, por ejemplo para los cargos básicos como chofer- despachador, almacenista y asistentes de almacén, analista de ventas sugerimos como: Curso de protocolo, ortografía y redacción, crecimiento y desarrollo personal, motivación al trabajo, uso adecuado de herramientas portátiles (Manejo de GPS, agendas virtuales, Microsoft office, otros), autoestima.

En este contexto cabe destacar, la importancia que se le brinda al personal a mejorar su preparación individual para desarrollar un mejor desempeño en sus labores cotidianas.

En cuanto a los administrativos, de los cargos de analista de ventas, control de inventario, administradora, gerente de compras y controlador general, recomendamos los siguientes: Cursos de Excel, Word, Power Point (Avanzado), sistema Profit (Avanzado), desarrollo personal, motivación al logro, la autoestima, programas de herramientas computacionales, manejo de personal y supervisión, entre otros.

El objetivo de los espacios de capacitación, es para que el personal del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A; tenga como prioridad la capacitación para que la misma valoren sus funciones y se puedan mejorar a través del tiempo, teniendo la oportunidad de ascender a otros cargos superiores. Esta categoría permite desarrollar las opciones que tiene una descripción de cargo para la formación de nuevas funciones y responsabilidades.

### **Espacio Físico laboral**

El ambiente físico del puesto de trabajo abarca todas las condiciones físicas en las que el trabajador se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización, los miembros del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., manifestaron su inconformidad respecto a sus puestos de trabajo, es por ello que sugirieron mejorar las condiciones en cuanto al espacio.

Esta categoría se determinó por las entrevistas realizadas a los asistentes de almacén, donde indican que el ambiente es fresco, pero en algunas ocasiones el calor no ayuda en sus labores y necesitan por lo menos más ventilación, condicionar el área de almacén, las mesas que están allí, la utilizan para los pedidos de productos y despacho, a su vez la toman para el horario de almuerzo, por lo que sugerimos que el espacio del área de almacén debe estar más ambientado con las funciones que realiza los asistentes; Daniel Urbano quien constantemente los apoya en las actividades y los supervisa, nos comenta que el espacio es adecuado porque

tiene un escritorio y computadora para realizar los registros de entrada y salida con el sistema Profit, pero recomienda ubicar dentro del almacén una impresora en el área para realizar las notas de los pedidos y no tener que trasladarse hasta el departamento administrativo y dejar el cliente solo, e igualmente situar un aire dentro del almacén, esto implica que el Almacenista no está del todo conforme con el espacio laboral.

A su vez el analista de ventas directas Gerson González, nos manifiesta ninguna acción negativa por su espacio laboral. La Sra. Margot Torreaba quien ocupa el cargo de analista de ventas, menciona que están un poco reducidos, porque su área es de facturación y debe estar aislada de todas las áreas por las facturas que se manejan, anteriormente se manejaba dinero y todos veían la cantidad que había, la misma indica que por el espacio eso sucedía, estaba tomando un pedido, estaba facturando, la observaban y no puede tener interrupción, porque la persona que ejerce este cargo puede equivocarse y puede cobrar más dinero o facturar mal, también maneja el teléfono por lo que esta función también distrae, recomienda que para el área de facturación debe estar más aislada para realizar sus funciones bien.

En efecto al entrevistar el de control de inventario, su espacio asignado es adecuado, debido a que suele estar en dos áreas distintas en el almacén y la en la parte administrativa, posee una computadora donde puede rotarla sin ningún problema, ya que siempre maneja el sistema Profit y se puede abrir en cualquier maquina siempre que tenga usuario y contraseña, por los momentos para este cargo el puesto es el adecuado para realizar sus funciones.

Según los expresado por la Administradora de CEPACA, su puesto laboral para ejercer las actividades, es excelente, no tiene nada que sugerir, está acorde y trabaja de manera independiente, anteriormente si requería el

cambio del piso, porque chocaba con un cemento o escalón que estaba debajo de su escritorio, pero son condiciones que se pueden pasar sin ningún problema e igualmente dentro de la organización existen espacios que si necesitan adecuarse como el mostrador que está en la entrada y eso resulta incomodo a la primera vista y para los vendedores. En relación a las manifestación del Sr. Roberto Chacón Gerente de Compras, en la entrevista se encuentra inconforme con su espacio de trabajo, es muy reducido no tiene el suficiente espacio para moverse ni colocar el material de oficina, en general indica que debe acondicionarse todo el lugar para que este más cómodo para los clientes y proveedores.

De los anteriores planteamientos se deduce, que la mayoría de los empleados de CEPACA, manifiestan la inconformidad en sus espacios físicos de trabajos para realizar las diversas funciones, en la presente categoría consideramos que resulta importante acotar, que para ejercer actividades debe estar apto el espacio laboral, se relaciona al cargo, por ende es necesario describir un cargo para que su espacio de trabajo tenga relación, se percibe que la organización no cuenta con este requisito indispensable.

### **Remuneración y compensación**

Es toda aquella remuneración que se le otorga a un trabajador de una organización por el tiempo y dedicación de tareas específicas. Los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000 C.A, hicieron énfasis en esta categoría, debido a que para recibir una remuneración justa debe estar relacionada con el cargo y las funciones que se ejecuten al momento.

En ese mismo sentido, los informantes manifestaron sus aspiraciones salariales de acuerdo a su cargo y sus funciones, iniciando con el asistente de almacén, a pesar de que su cargo es básico debe ser reconocido por el

tipo de organización, actualmente este tipo de actividades debe ser remunerado un poco más del salario mínimo, pero realiza actividades del Almacenista cuando no está y eso es otra función adicional, como por el ejemplo el chequeo, de los pedidos que se tienen que buscar, por esa parte el acota que un asistente de almacén debe estar en Bs.8.000,00.

Segundo, tenemos los argumentos del Almacenista, lo cual nos indica que el salario depende de las actividades, el supervisa el almacén, se encarga como tal del área, un almacenista debe estar percibiendo entre Bs.12.000,00.

Por otra parte tenemos en Analista de Ventas directas, manifiesta que su remuneración debe estar mínimo en Bs.12.000,00, aunque su funciones no son muy fuertes, las responsabilidades de atender bien al cliente y no se vaya mal atendido debe tener una recompensa adecuada; sin embargo consideramos que para este cargo las tienen funciones son básicas y se debe remunerarse principalmente por comisión en las ventas realizadas.

El siguiente informante el Analista de Ventas la Sra. Margot Torrealba, expresa en su entrevista, que la remuneración está por debajo de sus responsabilidades, lo cual deben estar acorde con las actividades que cada quien tiene en la organización, por ejemplo las personas que laboran en CEPACA, llegan a tener una remuneración igual que todos los departamentos y no existe diferencia, menciona que como cualquier cargo se debe tener una remuneración más de lo esperado, pero este cargo debería estar entre Bs.8.000,00 a Bs.10.000,00, porque el Analista de Ventas tiene un porcentaje mínimo de comisiones y no son tal altas, además este cargo no atiende el mostrador y no posee tantos clientes como el directo, pero acota que el porcentaje a veces son altas, como de 0.3%, si se realiza buenas ventas tienes 2000bs de ingreso, pero a veces no llega a Bs.1.000,00 porque labora para los clientes de los demás que para ella. Para

continuar, el informante que ejerce el cargo de Control de Inventario señala que actualmente la remuneración debe estar de acuerdo a las funciones, se estima unos Bs.15.000,00 como mínimo, porque la persona que cuida el inventario, tiene que tener responsabilidad, confianza, porque al momento de extraviarse un producto, será responsabilidad del inventario e igualmente cuando supervisa personal es otra función y debe ser bien remunerado.

En cuanto al cargo de Administrador, la Sra. Carmen Ciancio, sugiere que la remuneración para este cargo debe estar entre Bs.17.000,00 a Bs.20.000,00, por se realizan varias funciones, no acota más información al respecto.

Por último el Sr. Roberto Chacón Gerente de Compras y el Sr. Joan Mourezutt, Contralor General no mencionan acerca de la remuneración de sus cargos actuales. Por lo que sugerimos establecer una escala de salarios en la organización y relacionar con esto las actividades y responsabilidades de cada trabajador del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A.

### **Experiencia Laboral**

Esta categoría hace referencia a la experiencia laboral la cual está compuesta por conocimientos y aptitudes que una o más personas han adquirido de alguna actividad profesional en un determinado tiempo, es por ello que la misma para muchas organizaciones es considerada como una pieza clave o fundamental al momento de ejecutar el proceso de selección de personal. Generalmente, la experiencia laboral es medida a través de los años que una persona haya participado en la ejecución de las mismas tareas o responsabilidades.

Una vez realizada la entrevista semiestructurada a los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., pudimos conocer su testimonio y



opinión respecto al nivel de instrucción, en el guión de la entrevista se encontraban dos preguntas específicas que iban enfocadas en el tema, la primera le pedía al trabajador mencionar sus experiencias previas antes de realizar su actual empleo y la segunda si creían necesario tener una experiencia previa para realizar su trabajo, esto puede verse por ejemplo en la entrevista de la Sra. Carmen Ciancio, ella actualmente ocupa el cargo de Administradora y su último empleo fue en una agencia de publicidad donde también ejercía el mismo cargo y vemos que tiene relación y concordancia ya que las responsabilidades son muy parecidas, ella considera que si es necesario tener experiencia previa para realizar su trabajo porque son asuntos muy delicados, que requieren cálculos y algún error podría perjudicar a la empresa, sin embargo afirma que se podría capacitar a la persona encargada de ocupar el cargo y que unos 6 meses podría ser un tiempo prudente de entrenamiento para realizar las actividades correctamente.

Por otra parte tenemos el caso de Terry Medina el ocupa el cargo de Control de Inventario, manifiesta que se necesitan al menos 3 años de experiencia para ejercer su cargo debido a que es indispensable conocer el manejo de la empresa, este cargo específicamente controla el inventario, es quien sabe que mercancía llegó a la empresa, se encarga de recibirla y realizar las notas de recepción, chequea la mercancía, entre otros, así mismo hace énfasis en que la persona que ocupe este cargo debe estar formado académicamente por lo menos como técnico superior universitario. Por otra parte, está el Sr. Daniel Urbano el lleva aproximadamente 4 años laborando en la empresa, anteriormente ocupaba el cargo de Asistente de Almacén, y actualmente ejerce el cargo de Almacenista, lleva mes y medio en el mismo y opina que si es necesario tener una experiencia previa en esta área ya que es indispensable ir escalando y adquiriendo conocimientos, así mismo

menciona que se debe tener por lo menos 1 año de experiencia, el Sr. Robert Márquez actualmente se encuentra en un periodo de prueba y está optando al cargo de Asistente de Almacén, anteriormente trabajó como almacenista en una tienda de cerámicas y conoce cuales son las responsabilidades del cargo.

La Sra. Margot Torrealba actualmente ejerce el cargo de Analista de Ventas, comenta que tiene muchos años laborando en el área de ventas, afirma que es necesario tener un 1 mes de entrenamiento para familiarizarse con el cargo, cree que también depende del interés que disponga la persona en aprender, otro ejemplo que se destaca la evidencia la importancia de la experiencia laboral es el caso de William Hernández, anteriormente estuvo trabajando como sub gerente en un banco y fue asesor de ventas en una empresa de textiles, actualmente desempeña el cargo de Chofer Despachador, considera que si es necesario tener experiencia previa para realizar su trabajo ya que en ocasiones cuando no se encuentra despachando mercancía apoya al departamento de ventas y destaca la importancia de tener habilidades o emplear herramientas para desenvolverse con los clientes, además afirma que es preciso manejar sistemas como Profit Plus, saber usar la computadora para poder facilitar el proceso en la ejecución de las tareas.

Por último contamos con el testimonio del Sr. Roberto Chacón, el cual desempeña el cargo de Gerente de Compras, el cree que la experiencia laboral es muy importante para desempeñar su cargo pero que también hay que considerar las habilidades que posea esa persona, la intención de esta categoría es mostrar las opiniones de los trabajadores en cuanto a la experiencia laboral y destacar la importancia que tiene al momento de desempeñar un cargo, tomando en cuenta que en caso de no poseer los

conocimientos se puede capacitar o entrenar a las personas para realizar dichas tareas.

### **Responsabilidades**

La siguiente categoría se fundamenta en las responsabilidades, las cuales son todas aquellas actividades o tareas asignadas a cada trabajador y que varían de acuerdo a los cargos, las mismas deben ser cumplidas en un tiempo determinado, los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., durante la entrevista semiestructurada pudieron describir cada una de ellas sin mayor esfuerzo, lo que evidencia claridad en sus funciones, una de las preguntas establecidas en el guión de entrevista se fundamentaba en mencionar las actividades que realiza diariamente la persona que ocupa el cargo, un ejemplo de esto es el caso de la Sra. Carmen Ciancio, ella ocupa el cargo de Administradora y básicamente sus funciones son hacer las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, relación de bancos, conciliaciones bancarias, retenciones, facilitarle los insumos al personal de mantenimiento, hacer nómina, es responsable de verificar los reportes que emite el punto de venta y de verificar las transferencia emitidas por los clientes, registra clientes y proveedores en el sistema Profit Plus, adicional a esto tiene un día a la semana para hacer cuadro de caja y recibir a los proveedores para hacerles los respectivos pagos.

El Sr. Terry Medina actualmente ejerce el cargo de Control de Inventario, el también sabe cuáles son sus responsabilidades y en la entrevista mencionó que básicamente se encarga de controlar el inventario de la empresa, elabora órdenes de compra, recibe la mercancía en el almacén, realiza notas de recepción, chequea contra la factura que todo esté en orden, ingresa la mercancía al sistema Profit Plus, ingresa las facturas al sistema, hace inventarios periódicos cada 2 semanas, controla las salidas del

inventario que son a través de las ventas, supervisa a los asistentes de almacén, el Sr. Daniel Urbano actualmente es el Almacenista y su cargo se fundamenta en encargarse de los despachos, la preparación de los pedidos, se encarga de recolectar todos los pedidos, es decir, seleccionar cada artículo y chequear con la factura, cuando el cliente hace la cancelación total se despacha la mercancía haciéndose una nota de despacho con el sistema, también se encarga de recibir la mercancía y almacenarla en los anaqueles.

Por otra parte, tenemos el caso de los Asistente de Almacén, son dos pero tuvimos la oportunidad de conversar con uno de ellos ya que el otro se encontraba despachando pedidos, el Sr. Robert Díaz nos comento que sus funciones se fundamentan en preparar los pedidos, organizarlos, embalarlos, seguidamente el Sr. Daniel Urbano que es su supervisor inmediato chequea que todo este en orden y que los productos coincidan con los requerimientos del clientes, también sale a despachar con el Chofer Despachador cuando le corresponde su turno o despacha en el almacén cuando los clientes se dirigen a la tienda a retirar su mercancía, se encarga de ordenar los productos y los artículos en los anaqueles, conserva y garantiza la limpieza del almacén y ocasionalmente realiza otras actividades que le sean encomendadas.

En el área de Ventas se encuentra la Sra. Margot Torrealba, actualmente ejerce el cargo de Analista de Ventas y afirma que siempre ha trabajado en el área de ventas, se encarga de la atención al cliente por teléfono, tomar pedidos, elaborar la facturación, enviar presupuestos, en ocasiones que lo ameriten se encarga de tomar los pedidos de los clientes que se dirigen directamente a la tienda, el Sr. Gerson González posee el cargo de Analista de Ventas Directas, el comentó que actualmente atiende a los clientes del mostrador, colabora en el área de almacén cuando es necesario, en ocasiones elabora facturación, cobranzas, seguidamente está el Sr. William

Hernández el cual desempeña el cargo de Chofer Despachador afirma que sus responsabilidades son ayudar a los asistentes de almacén a despachar la mercancía, cargar el vehículo con la mercancía correspondiente para los despachos, en ocasiones realiza encuestas a los clientes para medir el nivel de calidad y atención, se encarga de manejar el vehículo, verifica y garantiza la limpieza del vehículo, en ocasiones realiza actividades relacionadas con el área de ventas, específicamente realizando funciones de analista de ventas.

El Sr. Roberto Chacón ocupa el cargo de Gerente de Compras y nos comentó que sus funciones son variadas de acuerdo al movimiento que tenga la empresa, ya que la situación económica del país los ha afectado en cierta medida, el se encarga de llamar a los proveedores, verificar la existencia de la mercancía, revisar la mercancía cuando se está recibiendo, chequear que los productos coincidan con las órdenes de compra, elabora cuadros comparativos con los diferentes rubros para facilitar el proceso de selección al momento de comprar la mercancía, evalúa la calidad y los precios, generalmente negocia con los proveedores.

Adicional a toda la información que nos suministraron los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., pudimos conversar con el Sr. Joan Mourezutt, el cual es el Contralor General de la empresa, el funge como supervisor inmediato de todos los trabajadores y brevemente nos describió las responsabilidades de cada uno de ellos, así mismo esto nos permitió verificar y/o confirmar lo expuesto por los mismos, la Sra. Carmen Ciancio como lo mencionó ella misma ocupa el cargo de Administradora, sin embargo el Sr. Joan Mourezutt considera que realiza actividades más que todo de tesorería, elabora pagos, elabora cheques, hace transferencias, verifica las cobranzas de los clientes cuando lo hacen por depósitos, confirma que los depósitos estén disponibles, hace retenciones del impuesto

sobre la renta, manda, trasmite y ordena todo lo que esté relacionado con la parte administrativa contable para que los contadores lo procesen,

El cargo de Control de Inventario es ejercido por Terry Medina, el se encarga de entregarle de recibirle a los proveedores la mercancía, coordina con el Almacenista para recibir la mercancía, registra la mercancía en el sistema Profit Plus, registra el cargo del proveedor y registra la cuenta por pagar, la nota de crédito o debito según sea el caso, activa el inventario, considera que este cargo es vital para la organización ya que controlar el inventario de una empresa que se dedica a la comercialización es el eje medular de una compañía, a parte de eso el Sr. Terry Medina es la mano derecha de la Contraloría General ya que controla el inventario e implementó el sistema Profit Plus en la empresa, adicional a esto temporalmente o mientras se requiera es el encargado de dar el entrenamiento pertinente a cada uno e los usuarios en sus diferentes áreas y hace la acotación de que no es su función pero lo hace como un valor agregado por la experiencia y el conocimiento que tiene, así mismo menciona que actualmente tienen vacante el cargo de asistente administrativo para el área de ventas y el Sr. Terry Medina en ocasiones asume esa posición.

El Sr. Daniel Urbano es el Almacenista en primer orden recibe toda la mercancía que llega al almacén, así mismo la despacha, coordina con sus asistentes para que preparen los despachos de acuerdo a los pedidos y de acuerdo a las facturas, verifica y tilda que todo este acorde y proceden a ejecutar la operación, es responsable de coordinar con sus asistentes el buen orden, la limpieza y el control del almacén. Los asistentes de almacén son los Sres. Robert Díaz y Jesús Bracamonte, los mismo dan apoyo en el almacén, colocan la mercancía en los estantes apropiados, preparan los pre despachos, el almacenista lo verifica que este acorde con el pedido y la facturación y se aparta el pedido.

En cuanto al área de ventas, el Contralor General afirma que la Sra. Margot Torrealba se desempeña en el cargo de Analista de Ventas, afirma que sus responsabilidades fueron redimensionadas ya que con el sistema Profit Plus se le facilitan sus funciones en cuanto a la facturación, una vez que los analistas hacen los pedidos ella toma el pedido y lo convierte en una factura, genera cobranzas, transfiere las formas de cobranza en facturas, descarga la cobranza, registra los depósitos y entrega las facturas al cliente para que luego vaya a el almacén a retirar su despacho y toma pedidos por teléfono, el otro cargo relacionado al área de ventas es el de Gerson González el cual es Analista de Ventas Directo, el Sr. Joan Mourezutt hace acotación a que es “directo” porque es la persona que está en el mostrado, es la primera cara que el cliente se consigue, por eso es una venta directa, entonces sus funciones son tomar los pedidos de los clientes que lleguen al mostrado, transformar ese pedido en una solicitud formal para enviarlo al almacén.

Seguidamente está el Sr. William Hernández, el es Chofer Despachador y sus funciones son despachar la mercancía, ocasionalmente monta pedidos, elabora facturas, entre otras, el Sr. Joan Mourezutt nos comentó que tiene como vacante Motorizado Despachador pero básicamente las responsabilidades de ese cargo son realizar despachos pequeños, realizar cobranzas, funciones de mensajería. Tomando en cuenta el departamento de compras, el Sr. Roberto Chacón debe estar constantemente captando proveedores, debe analizar el mercado debido a la situación económica del país, debe garantizar la mejor calidad y los mejores precios al momento de adquirir la mercancía, cotizar en función de las necesidades que tiene la organización, hacer análisis de compras, sacar el porcentaje que determine la mejor oferta, elaborar ordenes de compra y enviárselas al Contralor General para su aprobación, hacerle seguimiento a los proveedores hasta

que cumpla con la entrega, recibir la mercancía y validar la calidad, la oportunidad y las condiciones en que las negoció, verificar que el precio de la factura de la mercancía sea el mismo que se colocó en la orden de compra.

Para finalizar con el análisis de esta categoría el Sr. Joan Mourezutt nos comentó cuales son sus responsabilidades dentro de la empresa, es bastante amplio ya que realiza muchas funciones, el controla todos los procesos administrativos de la organización, supervisa el área de Ventas, toda la gerencia de ventas le reporta a él, tiene 3 vendedores locales y 4 vendedores externos que fungen como outsourcing, los externos no forman parte de la nómina, ellos se encuentran en la calle captando pedidos, esos pedidos se los envían al Sr. Joan Mourezutt, él los revisa, se los da a los analistas de ventas para montar los pedidos, llaman al cliente, lo confirman, el cliente hace el depósito y se despacha la mercancía, al final de mes se cierran las ventas y determina quien vendió mas y dependiendo de la efectividad realizada le calcula las comisiones y las paga los primeros cinco días después del cierre de mes, es decir, controla las ventas internas y externas.

Las otras funciones que desempeña se basan en el Control Administrativo, es decir, la Gerencia de Administración le reporta a él, y todos los procesos administrativos son consultados, verificados y chequeados por él, se encarga de gestionar cualquier solicitud respecto a la caja chica, la cual debe cuadrar todas las semanas, verifica que los pagos sean pertinente y seguida hace el reintegro, así mismo en caso de alguna visita del Ministerio del Trabajo o cualquier ente público el Sr. Joan Mourezutt es el encargado de recibirlo y atender sus necesidades; por último se encarga de la vertiente que es el componente del Recurso Humano, dentro de sus responsabilidades recae la de tener un clima organizacional agradable, de que todo el personal este contento, que las personas hagan su trabajo, que lleguen con



puntualidad y chequear asistencia, le hace seguimiento al clima organizacional, planifica cursos de capacitación como autoestima, valorización a las metas y objetivos, indicadores de gestión, todo lo que se relaciona a la parte actitudinal, como se detalla en esta categoría la intención es contrastar las responsabilidades de los trabajadores como ellos mismos las plantean y como el Contralor General las define de acuerdo a cada cargo.

### **Claridad de Funciones**

Una vez definidas y establecidas las responsabilidades, la claridad de funciones radica en el conocimiento de cada empleado respecto a sus actividades, a la de sus compañeros y a su nivel de alcance en la organización. A través de la entrevista semiestructurada los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., pudieron describir cada una de sus responsabilidades y manifestaron claridad en cuanto a las funciones establecidas por la empresa.

A través de la categoría de las responsabilidades podemos evidenciar la claridad en cuanto a las funciones por parte de los trabajadores, ya que todos mencionaron sus actividades diarias con mucha facilidad, describieron detalladamente cuáles son sus tareas dentro de la organización y cual es su puesto en la estructura organizacional, es indispensable que los trabajadores tengan entendido esto porque al momento de realizar sus actividades saben lo que tienen que hacer, conocen lo que hacen sus compañeros y así logramos evitar la duplicidad de funciones.

Un ejemplo de esto, es cuando la Sra. Carmen Ciancio la cual ocupa el cargo de Administradora hace referencia a sus responsabilidades, sabe que debe reportarle al Sr. Joan Mourezutt sobre los pagos y los pendientes, el Sr. Joan también lo confirma cuando habla del cargo de Administradora, todo lo que menciona le es pertinente, el caso de Terry Medina el cual desempeña el

cargo de Control de Inventario, el también menciona con claridad cuáles son sus funciones, a quien supervisa, nos hace saber que le reporta al Sr. Joan Mourezutt, especifica sus responsabilidades, todas representan concordancia con su cargo, lo mismo sucede con el Sr. Daniel Urbano, el cual es Almacenista, el sabe que debe supervisar a sus asistentes, le reporta al Sr. Joan y al Sr. Terry, aparentemente las funciones que describe son las mismas a las que el Sr. Joan en su entrevista hace acotación, las funciones están claras, conoce las líneas de mando y está conforme con eso.

Los asistentes de almacén también conocen cuáles son sus responsabilidades, por tener poco tiempo en la empresa no hacen mayor referencia en cuanto a eso, lo único que se destaca es su conocimiento en cuanto a quien los supervisa y a quien le deben reportar, la Sra. Margot Torrealba por su condición de ser uno de los trabajadores con más años en la empresa conoce la mecánica y le ha tocado experimentar los cambios en cuanto a la estructura en la junta directiva, se adapta a los cambio con facilidad, sabe cuáles son sus responsabilidades y a quien debe reportarle, en líneas generales eso está muy claro.

El Sr. Gerson González no hace referencia a esto en la entrevista, describió sus responsabilidades sin embargo podemos considerar que con respecto al resto le costó un poco más; el Chofer Despachador hizo énfasis en las líneas de mando, sabe cuáles son, están claras, así mismo describió sus funciones, el Gerente de Compras aprovechó la oportunidad para expresarse o desahogarse respecto a los cambios ocurridos el último año en la organización, sabe cuáles son sus responsabilidades, está conforme con ellas, también conoce las líneas de mando y a pesar de no estar de acuerdo con muchas cosas las respeta, para concluir con esta categoría el testimonio del Sr. Joan sirvió para conocer cuáles son sus funciones y da a conocer que

él es el encargado en llevar todas las opiniones de los trabajadores hasta la junta directiva.

### **Objetivos del Cargo**

Cada cargo establecido en el organigrama posee un objetivo, el cual se caracteriza por ser una meta que se pretende lograr, el objetivo del cargo a su vez sirve o funciona de manera muy general para conocer el proceso de ejecución de las funciones.

Los objetivos de los cargos fueron establecidos y definidos empleando verbos en infinitivo, así mismo procuramos redactarlos con la mayor claridad posible, siendo flexibles ante cualquier modificación pertinente, también quisimos que fueran objetivos medibles en un lapso de tiempo y realistas, es decir factibles de lograr, los objetivos son coherentes respecto a las responsabilidades que requiere cada cargo, al mismo tiempo tienen la misión de motivar a los trabajadores para optimizar todas las funciones.

La entrevista semiestructurada ayudó a reflejar dichos objetivos a través de los testimonios de los trabajadores, este instrumento contenía preguntas fundamentales al momento de redactar los objetivos, por ejemplo “¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?” y “mencionar las actividades que realiza diariamente”, estas mismas preguntas ayudaron a estructurar la categoría de las responsabilidades y cumple una función parecida con la categoría de los objetivos de los cargos, verificamos las respuestas emitidas por los trabajadores más la explicación del Contralor General cuando se refiere a las responsabilidades de sus trabajadores, hicimos un contraste de ellas.

Por ejemplo la Sra. Carmen Ciancio es la Administradora, ella elabora cuentas por cobrar y cuentas por pagar, realiza relación de bancos,

conciliaciones bancarias, retenciones de impuesto sobre la renta, entre otros, el objetivo del cargo lo redactamos de la siguiente manera “planificar, organizar y dirigir las actividades administrativas del área financiera de la empresa para el óptimo aprovechamiento de los recursos”, en el caso del cargo Control de Inventario, el Contralor General y el ocupante del cargo afirman que controla el inventario de la empresa, chequea la mercancía contra la factura cuando la recibe, chequea el inventario cada dos semanas, le hace seguimiento a las ventas, es por ello que el objetivo lo redactamos así “Supervisar, verificar y contabilizar los diferentes productos que entran y salen del inventario de manera eficiente y segura”, para continuar con la ejemplificación de nuestra categoría tenemos el objetivo del cargo del Almacenista, el se encarga de preparar los pedidos, verificar los despachos, recibir la mercancía nueva que llega a el almacén, el objetivo de dicho cargo consiste en “preparar los distintos pedidos de mercancía garantizando la exactitud en cuanto a la facturación y coordinar los diferentes despachos con el Chofer Despachador, recibir la mercancía a los proveedores, controlar y custodiar el almacén, garantizar el orden y la ubicación de los productos”,

Seguidamente nos encontramos con los asistentes de almacén, ellos afirmaron que sus responsabilidades son elaborar los pedidos, organizar los pedidos, embalar la mercancía, organizar la mercancía en los anaqueles, entre otros, el objetivo de este cargo es el siguiente “preparar los distintos despachos de mercancía bajo la coordinación del Almacenista, garantizando la exactitud en cuanto a la facturación. Igualmente colaborar con la recepción de la mercancía, custodiar el almacén garantizando el orden y la ubicación de los productos existentes”, el cargo de analista de ventas básicamente atiende pedidos telefónicamente, realiza solicitudes de pedidos internos y externos, elabora presupuestos, se encarga de facturar, tomando en cuenta estas funciones el objetivo del cargo es “ejecutar los procesos

administrativos relacionados al área de ventas, proporcionando al cliente atención de calidad vía telefónica, a fin de incrementar las operaciones, cubrir los estándares de ventas, logrando resultados oportunos y garantizando la prestación efectiva del servicio”.

El analista de ventas directas es básicamente igual al anterior pero tiene una particularidad la cual es atender al público en el mostrador, es por ello que el objetivo se estructura de la siguiente forma “ejecutar y controlar las ventas directas del mostrador y ocasionalmente pedidos por teléfono, realizar los diferentes procesos enmarcados en el control de las ventas, realizadas en tienda con el fin de garantizar la confiabilidad y el nivel adecuado de inventario y registro de las ventas”, los cargos que siguen están relacionados propiamente con los despachos, actualmente en la empresa existe una vacante que es motorizado despachador, el contralor general nos indicó cuáles son sus responsabilidades básicas y considerando las del chofer despachador, decidimos redactar el objetivo de ambos cargos de la siguiente forma “planificar, coordinar y ejecutar los diferentes despachos en conjunto con el Almacenista para la entrega de todas las ventas de mercancía efectuada al despacho, garantizando la entrega oportuna y el buen servicio al cliente”.

El gerente de compras mencionó algunas de sus funciones básicas, como lo es buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes, mantener el inventario en niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa y la situación del país, chequear la recepción de la mercancía y verificar que coincida con las órdenes de compra, entre otras, el objetivo de este cargo se funda así “programar y coordinar la compra de la mercancía garantizando la calidad y calculando los costos”, el último cargo que tenemos es el del Sr. Joan Mourezutt, como Contralor General, su cargo controla todos los procesos administrativos registrados en la empresa, eso quiere decir que el

objetivo consiste en “supervisar y controlar los procesos administrativos de la empresa, velando por un clima organizacional armonioso”.

Una vez resumidos y expuestos cada uno de los objetivos de los cargos, podemos afirmar que esto sirve como una guía al personal nuevo o existente al momento de desempeñar el cargo, adicional a esto, puede emplearse como capacitación, ya que tomando en cuenta lo expuesto en cada objetivo la persona encargada puede entrenar al trabajador y desempeñar con excelencia las funciones.

### **Claridad de Subordinación y Jerarquía**

Dentro de la organización específicamente cuando nos referimos a la estructura del organigrama nos vamos a conseguir con ciertas líneas de mando y jerarquía que se imponen en la parte superior del mismo, esto denota la mayor concentración de autoridad en la Junta Directiva, la cual está conformada por los socios accionistas, seguidamente se encuentra el Contralor General el cual dirige a los demás empleados. A través de la entrevista semiestructurada se pudo evidenciar el conocimiento en cuanto a estas líneas de mando previamente establecidas, ya que los trabajadores tienen claridad respecto a la jerarquía y subordinación.

Por ejemplo, en la entrevista a la administradora Carmen Ciancio se le pregunta cuáles son sus expectativas respecto a su actual empleo y menciona que le gustaría ascender, primero ser Contralor General y luego accionista de la empresa, a través de su testimonio pudimos evidenciar claridad en cuanto a la jerarquía evidenciada en el organigrama y la subordinación, ya otra de las preguntas de la entrevista era ¿a quién le reporta? Y afirmó reportarle al Contralor General.

El caso de los Asistentes de Almacén es muy similar, tuvimos la oportunidad de entrevista a uno de ellos y nos mencionó que todas sus responsabilidades son supervisadas por el Almacenista, y en caso de necesitar o reportar algo lo hace directamente con él. A su vez el Almacenista, afirmó reportarle al Sr. Terry Media, el cual desempeña el cargo de Control de Inventario y al Contralor General. El Chofer Despachador le reporta al Contralor General y se pone de acuerdo con el Almacenista para hacer los despachos, a pesar de no reportarle directamente a él mantienen una comunicación abierta, y se respeta la jerarquía, primero porque el Almacenista tiene mucho más tiempo en la empresa y segundo porque es el encargado en asignarle las responsabilidades al chofer para ejecutar los despachos.

Los analistas de ventas el reportan al Sr. Joan Mourezutt porque es el Contralor General y porque como mencionamos en la categoría de las responsabilidades, él es quien ejecuta las funciones de Gerente de Ventas, por ende todo lo relacionado con esta área debe ser gestionado con él.

Así mismo es el caso del Gerente de Compras, quien le reporta al Contralor General y él mismo le aprueba todos los requerimientos concernientes a esta área. Tomando en cuenta los testimonios de los entrevistados podemos deducir que la mayoría a pesar de tener diferencias conocen y respetan a sus supervisores inmediatos, saben a quién deben notificar cualquier eventualidad, lo que nos indica claridad en cuanto a la subordinación y jerarquía.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL CENTRO PAPELERO  
CEPACA 2000, C.A.



---

### IDENTIFICACIÓN

---

**Nombre de la Institución:** Centro Papelero CEPACA 2000 C.A

**Manual:** Descripción de Cargos.

**Lugar y fecha:** Caracas, Venezuela, junio 2015

**Responsables:** Escalante, Nelmarth.  
Rangel, Jean Clare.

**Revisión:** González, Gustavo.  
Mourezutt, Joan.

**Aprobado:** Chacón, Luis.  
Rangel, Merbin.  
Rodríguez, Pedro.

**Distribución actual:** Consiste en mencionar los nombres y los cargos que ocupan actualmente el personal que labora en toda la empresa.

**Validación:** El presente Manual de Descripción de Cargos, está validado por parte de la organización y los expertos en el área.





---

## PRESENTACIÓN

---

El presente manual de descripción de cargos está dirigido al personal que labora en el Centro Papelero CEPACA 2000. C.A, este consta de un conjunto de descripciones que contiene de manera concisa las exigencias de los cargos, con el propósito de dar al trabajador toda la información que requiera y la estructura interna de la organización, así como las funciones generales y específicas asignada a cada uno de los miembros.

Esto constituye para la organización beneficios en cuanto a los procesos de selección, reclutamiento, adiestramiento (aspectos educativos), clasificación, remuneración, evaluación del desempeño, y contratación de personas que ingrese con las características establecidas, contribuyendo para el Centro Papelero Cepaca 2000 C.A, crear sistemas sobre las responsabilidades, tareas típicas, denominación oficial de cargos, agrupando los similares bajo títulos comunes.

El manual consta de un grupo de descripciones, las cuales se definen a continuación: *Denominación del cargo*, título de Identificación. *Perfil*, indican las especificaciones o perfil del ocupante del cargo. *Propósito General*, define en forma breve la naturaleza del cargo. *Responsabilidades*, describe las obligaciones y las tareas que corresponden al cargo.

Ante lo expuesto en el presente Manual de Cargos, el mismo tiene como objetivo general ayudar a la organización a establecer las responsabilidades de los miembros y obtener un instrumento que le sirva como guía para su estructura, por lo que es importante considerar los siguientes objetivos para la función del manual: Organizar la estructura de cargos de acuerdo a los objetivos de la organización, facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal, precisar las funciones de cada cargo, para distinguir las

responsabilidades y propósitos, servir para la clasificación de meritos y evaluaciones de cargos, a su vez realizar evaluaciones de desempeño, identificar las necesidades de captación y desarrollo personal de cada miembro de la organización, proporcionar uniformidad o lineamiento en el trabajo, delimitar el tiempo de ahorro para la ejecución de labores, evitar repetir las funciones, generar instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada miembro en la organización, integrar y orientar al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades o departamentos y proporcionar mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Por otra parte, tomando en cuenta los aspectos educativos los cuales están vinculados con la formación profesional de los licenciados en Educación mención Recursos Humanos, el Manual de Descripción de Cargos está relacionado con los subsistemas de Recursos Humanos, tales como reclutamiento, selección y capacitación. Es importante mencionar que los subsistemas de recursos humanos propician las actividades principales que debe desarrollar la administración del personal, así mismo se deben organizar para dar respuesta eficiente a las necesidades de la organización; el subsistema de reclutamiento son procedimientos que se basan en la captación de candidatos con características específicas de acuerdo a la vacante; el subsistema de selección se puede ejecutar de diversas maneras como aplicando filtros, entrevistas, pruebas psicotécnicas y otras, hasta llegar a la evaluación definitiva del personal calificado para ocupar un determinado cargo; en cuanto a la capacitación es el valor más importante en una empresa y/u organización, debido a que permite la formación en áreas específicas relacionadas con las actividades laborales, existen muchas modalidades para capacitar y formar al personal, una de ellas es revisar los aspectos que se deben mejorar dentro de la empresa a través del Manual de Descripción de Cargos, el cual especifica las responsabilidades, el perfil del

cargo y las alternativas de formación que debe conocer y manejar el cada miembro de la organización según las actividades que le corresponda realizar.

Este Manual de Descripción de Cargos responde a las necesidades planteadas por los miembros que laboran en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., las mismas surgieron durante las visitas realizadas a la organización, de los registros y observaciones, de la manifestación escrita por parte del Contralor General y de las entrevistas semiestructuradas.

Seguidamente esta propuesta para el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., contribuye con la transformación de los procesos administrativos a traves de la planeación y el control, especificando detalladamente las responsabilidades de los cargos existentes, el perfil de los ocupantes y sugiriendo alternativas de formación las cuales van a permitir que los trabajadores se capaciten y puedan mejorar la ejecución de sus labores, además optar por ascensos que le permitan crecer dentro de la empresa, a su vez la organización también se beneficia porque obtiene trabajadores más competentes en los diversos departamentos que se desarrolla.

Las alternativas de formación dentro del Manual de Descripción de Cargos considera relevante el desarrollo integral del talento humano a través de la promoción del aprendizaje, la construcción de saberes, conocimientos, habilidades y actitudes, es por esto que se considera necesario que el trabajador asuma un compromiso social e institucional.

---

## FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

---

### Misión

Nuestra misión consiste en satisfacer las necesidades de compañías en materia de insumos de papelería, materias de oficina y de operaciones de lícito comercio, para ayudar al desarrollo y optimización de los mismos, contando con un gran personal altamente calificado que dará respuesta oportuna a los requerimientos de nuestros consumidores.

### Visión

Ser empresa líder y confiable para nuestros consumidores, compañías nacionales y extranjeras; con una alta calidad en materias, atención a los clientes, garantía y compromiso; para así proporcionarnos como el mayor distribuidor, compra y venta de productos en el país y en el mundo.

### Valores

#### Compromiso

Comprometidos con nuestra labor para la satisfacción, cumplimiento y bienestar para los usuarios y miembros de la empresa.

#### Disciplina

Puntualidad y presentación en la distribución de las labores, alcanzando los objetivos de la empresa.

---

### **Justicia**

---

Construir y participar con armonía y paz para el bienestar de la empresa.

---

### **Participación**

---

Intervención y compromiso de los miembros que integran la empresa, con la finalidad de atender las necesidades de todos.

---

### **Respeto**

---

Comunicación y relación eficaz con entre miembros y usuarios de la empresa

---

### **Responsabilidad**

---

Cumplimiento con todas las funciones y tareas de cada uno de los miembros de la empresa (Junta general de accionistas, jefes, administrativos, asistentes, supervisores y demás personal de CEPACA 2000. C.A), para atender con mayor eficacia a los usuarios.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Contralor General

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Supervisar y coordinar los procesos administrativos de la empresa para garantizar la calidad del servicio.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Controlar todos los procesos administrativos de la organización
  2. Fungir como Gerente de Ventas.
  3. Supervisar y controlar el área de ventas.
  4. Supervisar a los vendedores locales y externos.
  5. Recibir y comprobar las ventas realizadas por los vendedores externos.
  6. Calcular y pagar las comisiones correspondientes a cada vendedor externo.
  7. Controlar y supervisar la Gerencia Administrativa.
  8. Responder las solicitudes relacionadas a caja chica, elaborar cuadro de caja semanal y hacer la respectiva reposición.
  9. Atender cualquier visita relacionada a los entes gubernamentales.
  10. Fungir como Gerente de Recursos Humanos.
  11. Mantener un clima organizacional agradable.
  12. Supervisar la asistencia y puntualidad de los trabajadores.
  13. Atender cualquier requerimiento por parte del personal.
  14. Planificar cursos de capacitación para todo el personal de la empresa.
-

---

## **DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Contralor General.
  - Departamento: Contraloría General.
  - Jefe Inmediato: Junta Directiva.
- 

### **Perfil del Cargo**

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo Lic. en Administración de Empresas.
  - Experiencia de 5 años en adelante.
  - Manejo de control de procesos.
  - Manejo de herramientas informáticas.
  - Capacidad de análisis.
- 

## **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Liderazgo y resolución de conflictos organizacionales.

Gestión de calidad de servicio empresarial.

Análisis de rentabilidad y abordaje de nuevos proyectos.

Manejo de comunicación asertiva y negociación.

Manejo del programa Profit Plus.

Gestión efectiva de los recursos de la empresa.

Indicadores de gestión.

Tolerancia al trabajo bajo presión.

Planeación y organización.

Motivación laboral.

Trabajo en equipo.

---



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Administrador

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Planificar, organizar y dirigir las actividades administrativas y el área financiera de la empresa para el óptimo aprovechamiento de los recursos.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

1. Elaborar cuentas por cobras y cuentas por pagar.
2. Elaborar relación de bancos y conciliaciones bancarias.
3. Realizar retenciones de impuesto sobre la renta.
4. Elaboración de nómina.
5. Verificar los reportes que emite el punto de venta.
6. Verificar las transferencias emitidas por los clientes.
7. Verificar la disponibilidad de los depósitos elaborados por los clientes.
8. Registrar clientes y proveedores al sistema Profit Plus.
9. Seleccionar un día a la semana para elaborar los cuadros de caja y recibir a los proveedores para elaborar los respectivos pagos.
10. Manda, transmite y ordena todo lo relacionado con el área administrativa contable.

---

**DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---



- 
- Nombre del Cargo: Administrador.
  - Departamento: Administración.
  - Jefe Inmediato: Contralor General.
- 

---

#### Perfil del Cargo

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo T.S.U en carreras Administrativas.
  - Experiencia de 6 meses en adelante.
  - Honesto y Responsable.
  - Manejo de Control de Procesos.
  - Habilidad Numérica.
- 

---

### **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Manejo de Excel a nivel intermedio – avanzado.

Manejo de obligaciones gubernamentales.

Manejo de obligaciones contables y tributarias de la empresa.

Manejo del sistema Profit Plus.

Capacidad de trabajo en equipo.

Orientación a logros y objetivos.

Tolerancia al trabajo bajo presión.

Motivación laboral.

Relaciones públicas y atención al cliente.

Manejo eficiente de la comunicación.

Capacidad de liderazgo.

---



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Control de Inventario

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Supervisar, verificar y contabilizar los diferentes productos que entran y salen del inventario de manera eficiente, segura y responsable.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Controlar el inventario que entra y sale de la empresa, a través del Sistema Profit Plus.
  2. Elaborar órdenes de compra.
  3. Recibir la mercancía en conjunto con el Almacenista.
  4. Elaborar notas de recepción.
  5. Verificar contra factura los procesos elaborados.
  6. Validar, registrar e ingresar la mercancía al Sistema Profit Plus.
  7. Registrar los cargos correspondientes de los proveedores.
  8. Registrar al proveedor la cuenta por pagar.
  9. Registrar al proveedor la nota de crédito o débito según sea el caso.
  10. Activar el inventario.
  11. Ingresar la facturación correspondiente al Sistema Profit Plus.
  12. Realizar inventarios periódicos cada 2 semanas.
  13. Controlar las salidas del inventario a través de las ventas.
  14. Supervisar a los asistentes de almacén en conjunto con el Almacenista.
-

---

## DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

---

- Nombre del Cargo: Control de Inventario.
  - Departamento: Control de Inventario.
  - Jefe Inmediato: Contralor General.
- 

### Perfil del Cargo

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo T.S.U en Informática o Carreras Administrativas.
  - Experiencia de 3 años en adelante.
  - Honesto y Responsable.
  - Manejo de Control de Procesos.
  - Habilidad Numérica.
- 

---

## ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO

Validación de inventarios.

Procedimientos y procesos operativos.

Manejo de Almacenes.

Planificación y/o realización de inventarios cíclicos e inventario general.

Manejo de Excel a nivel intermedio – avanzado.

Manejo del Sistema Profit Plus.

Trabajo en equipo

Manejo de la comunicación asertiva.

Capacidad de Liderazgo.

Motivación Laboral.

Autoestima.

---



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Almacenista

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Supervisar, verificar y custodiar todos los procesos relacionados con el área de almacén, asegurándose de cumplir con los pedidos, los despachos oportunos y mantener la mercancía en orden.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Coordinar las labores de los asistentes de almacén.
2. Supervisar la entrada y salida de la mercancía del almacén.
3. Verificar la codificación y registro de la mercancía que ingresa al almacén.
4. Garantizar la exactitud de la mercancía cuando se recibe por parte de los proveedores.
5. Garantizar la exactitud de la entrega de la mercancía a los clientes.
6. Asegurar los despachos en concordancia con las facturas.
7. Mantener en perfecto estado de higiene, pulcritud y orden el almacén, en conjunto con los asistentes de almacén.
8. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial.
9. Coordinar en conjunto con el Contralor General la toma física del inventario en forma semestral y efectuar muestreos aleatorios en forma continua.

- 
10. Mantener un clima de cordialidad, respecto y colaboración dentro del equipo de trabajo.
- 

---

### **DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Almacenista.
  - Departamento: Control de Inventario.
  - Jefe Inmediato: Contralor General.
- 

---

#### **Perfil del Cargo**

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo Bachiller.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Metódico y Organizado.
  - Proactivo y Colaborador.
  - Capacidad de Análisis.
- 

---

### **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Manejo de montacargas.

Métodos para la organización de la mercancía.

Métodos para la ejecución de inventarios.

Técnicas para conservar en optimas condiciones la mercancía.

Manejo de guías de despacho.

Técnicas de almacenaje.

Manejo del sistema Profit Plus.

Manejo de comunicación asertiva.

Trabajo en equipo.

---



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Asistente de Almacén I

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Preparar los distintos despachos de mercancía, garantizando la exactitud en cuanto a la facturación, colaborar con la recepción de la mercancía, custodiar y garantizar el orden de los productos existentes.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Realizar todas las actividades indicadas por el Almacenista relacionadas con el área del almacén.
2. Atender a los clientes cuando soliciten información acerca de la mercancía.
3. Solicitar a los clientes la documentación pertinente para emitir la factura.
4. Garantizar el cuadro del inventario de la mercancía en exhibición.
5. Verificar que la mercancía solicitada por el cliente corresponda a lo facturado.
6. Gestionar ante el comprador la obtención oportuna de la orden de compra emitida con el fin de mantener los inventarios solicitados por los clientes.
7. Informar oportunamente a la Contraloría los requerimientos más

frecuentes por los clientes.

8. Mantener el orden y en estado de pulcritud todas sus áreas de trabajo.

9. Colaborar con el orden y la adecuada presentación de la vitrina.

---

## **DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Asistente de Almacén.
  - Departamento: Control de Inventario.
  - Jefe Inmediato: Almacenista.
- 

---

### **Perfil del Cargo**

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo Bachiller.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Metódico y Organizado.
  - Proactivo y Colaborador.
  - Capacidad de Análisis.
- 

---

## **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Manejo de montacargas.

Métodos para la organización de la mercancía.

Métodos para la ejecución de inventarios.

Técnicas para conservar en optimas condiciones la mercancía.

Manejo de guías de despacho.

Técnicas de almacenaje.

Manejo del sistema Profit Plus.

---

---

Manejo de comunicación asertiva.

Trabajo en equipo.

Motivación laboral.

Autoestima.

---



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Asistente de Almacén II

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Preparar los distintos despachos de mercancía, garantizando la exactitud en cuanto a la facturación, colaborar con la recepción de la mercancía, custodiar y garantizar el orden de los productos existentes.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Realizar todas las actividades indicadas por el Almacenista relacionadas con el área del almacén.
  2. Atender a los clientes cuando soliciten información acerca de la mercancía.
  3. Solicitar a los clientes la documentación pertinente para emitir la factura.
  4. Garantizar el cuadro del inventario de la mercancía en exhibición.
-



5. Verificar que la mercancía solicitada por el cliente corresponda a lo facturado.
6. Gestionar ante el comprador la obtención oportuna de la orden de compra emitida con el fin de mantener los inventarios solicitados por los clientes.
7. Informar oportunamente a la Contraloría los requerimientos más frecuentes por los clientes.
8. Mantener el orden y en estado de pulcritud todas sus áreas de trabajo.
9. Colaborar con el orden y la adecuada presentación de la vitrina.

---

## **DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Asistente de Almacén.
  - Departamento: Control de Inventario.
  - Jefe Inmediato: Almacenista.
- 

---

### **Perfil del Cargo**

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo Bachiller.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Metódico y Organizado.
  - Proactivo y Colaborador.
  - Capacidad de Análisis.
- 

---

## **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Manejo de montacargas.

Métodos para la organización de la mercancía.

---

Métodos para la ejecución de inventarios.

Técnicas para conservar en optimas condiciones la mercancía.

Manejo de guías de despacho.

Técnicas de almacenaje.

Manejo del sistema Profit Plus.

Manejo de comunicación asertiva.

Trabajo en equipo.

Motivación laboral.

Autoestima.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Analista de Ventas

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Ejecutar los procesos administrativos relacionados con el área de ventas, proporcionando al cliente atención de calidad vía telefónica, a fin de incrementar las operaciones, cubrir los estándares de ventas y lograr resultados oportunos para garantizar la prestación efectiva del servicio.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Procesar los pedidos de los clientes vía telefónica.

- 
2. Elaborar notas de recepción de los productos para la incorporación al Sistema Profit Plus.
  3. Registrar facturas de compra al sistema Profit Plus.
  4. Procesar las cobranzas de las ventas.
  5. Procesar los pagos de las compras.
  6. Elaborar cierres diarios de las ventas.
  7. Elaborar cierres mensuales de las ventas y las compras.
  8. Elaborar notas de despacho para el apartado de la mercancía.
  9. Elaborar notas de crédito a los clientes que requieran.
  10. Elaborar reportes de inventarios.
  11. Enviar lista de precios a clientes vía correo electrónico.
  12. Archivar documentos de facturación, cobranzas y cuentas por pagar.
  13. Realizar el cierre diario del punto de venta.
  14. Elaborar presupuestos.
  15. Procesar órdenes de compra.
  16. Facturar a los clientes.
- 

### **DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Analista de Ventas.
  - Departamento: Ventas.
  - Jefe Inmediato: Contralor General.
- 

#### **Perfil del Cargo**

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo T.S.U en Carreras Administrativas o similares.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Manejo de Personal.
-

- 
- Capacidad de Análisis.
  - Manejo de Herramientas Informáticas.
- 

---

## **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Manejo del Sistema Profit Plus.

Atención al cliente.

Desarrollo de actividades comerciales y ventas.

Evaluación de la situación económica actual y preparació de las  
previsiones de ventas.

Orientación a los logros y resultados.

Manejo de Excel a nivel intermedio – avanzado.

Análisis de comportamiento de ventas.

Trabajo en equipo.

Capacidad de Liderazgo.

Motivación Laboral.

---



## **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

### **CARGO**

---

Analista de Ventas Directas

---

### **PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Ejecutar y controlar las ventas directas del mostrador, realizar los diferentes procesos enmarcados en el control de las ventas realizadas en tienda garantizando confiabilidad a los clientes.

---

### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

---

1. Atender la solicitudes de los clientes cuando necesiten información acerca de los productos.
2. Solicitar a los clientes la documentación requerida para emitir la correcta factura jurídica.
3. Garantizar el cuadro del inventario de la mercancía en exhibición.
4. Verificar que la mercancía solicitada por cliente corresponda a lo facturado.
5. Gestionar ante el proveedor la obtención oportuna de la orden de compra.
6. Informar oportunamente a la contraloría los requerimientos más frecuentes por los clientes.
7. Dar seguimiento a las cobranzas de los clientes a crédito bajo su cartera.
8. Mantener el orden y en estado de pulcritud todas sus áreas de trabajo.
9. Colaborar con el orden y la adecuada presentación de la vitrina.

---

### DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

---

- Nombre del Cargo: Analista de Ventas Directas.
- Departamento: Ventas.
- Jefe Inmediato: Contralor General.

---

Perfil del Cargo

---

- 
- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo T.S.U en Carreras Administrativas o similares.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Manejo de Personal.
  - Capacidad de Análisis.
  - Manejo de Herramientas Informáticas.
- 

---

### **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Manejo del Sistema Profit Plus.

Atención al cliente.

Desarrollo de actividades comerciales y ventas.

Evaluación de la situación económica actual y preparació de las  
previsiones de ventas.

Orientación a los logros y resultados.

Manejo de Excel a nivel intermedio – avanzado.

Análisis de comportamiento de ventas.

Trabajo en equipo.

Capacidad de Liderazgo.

Motivación Laboral.

---



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Asistente Administrativo

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Ejecutar, controlar y apoyar a los departamentos de Administración y Gerencia General en todos los procesos administrativos.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Registrar proveedores en el Sistema Profit Plus.
2. Realizar retenciones de impuesto sobre la renta.
3. Elaborar bajo la supervisión del Contralor General, los expedientes del personal de la empresa.
4. Ejecutar y controlar los procesos administrativos.
5. Realizar análisis administrativos.
6. Prestar apoyo operativo al Departamento de Administración y Gerencia General.

---

**DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Analista de Ventas Directas.
  - Departamento: Ventas.
-

- 
- Jefe Inmediato: Contralor General.
- 

---

#### Perfil del Cargo

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo T.S.U en Carreras Administrativas o similares.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Manejo de Personal.
  - Capacidad de Análisis.
  - Manejo de Herramientas Informáticas.
- 

---

### **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Manejo de Excel a nivel Intermedio – Avanzado.

Manejo del Sistema Profit Plus.

Manejo de Calidad y Servicios.

Orientación a Logos y Resultados.

Atención al Cliente.

Manejo de Relaciones Públicas.

Trabajo bajo presión.

Capacidad de Liderazgo.

Trabajo en equipo.

Motivación Laboral.

---





**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Chofer Despachador

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Planificar, coordinar y ejecutar los diferentes despachos en conjunto con el Almacenista garantizando la entrega oportuna y el buen servicio al Cliente.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Verificar la carga según las facturas a entregar.
  2. Participar conjuntamente con el Almacén en la recepción de la mercancía.
  3. Equipar el medio de transporte que utiliza para trasladar la mercancía ante y durante la jornada de entrega.
  4. Colaborar activamente en la toma de inventarios físicos.
  5. Coordinar con el Contralor General el mantenimiento oportuno del vehículo según el kilometraje.
  6. Participar conjuntamente con el Almacén en la recepción de la mercancía y colaborar con el orden.
  7. Mantener todos y cada uno de los permisos al día de acuerdo a la normativa legal vigente.
  8. Informar de forma oportuna todas las incoformidades, reclamos y/o
-

---

sugerencias emitidas por el cliente.

9. Velar por los pagos acordados con el cliente, realizando la gestión de cobranza hasta la cancelación definitiva de la factura.
- 

---

## **DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Chofer Despachador.
  - Departamento: Ventas.
  - Jefe Inmediato: Contralor General.
- 

---

### Perfil del Cargo

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo Bachiller.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Habilidades en manejo de vehículos de carga.
  - Poseer licencia de 5to grado.
  - Manejo de relaciones interpersonales.
- 

---

## **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Revisión de cursos de manejo.

Cursos de utilización e implementación de GPS para encontrar direcciones.

Uso de teléfonos inteligentes.

Manejo y uso de correo electrónico para recibir minutas y rutas de despacho.

Implementar control de seguimiento a través de un programa.

Relaciones públicas y atención al cliente.

---

Manejo de comunicación asertiva.

Trabajo en equipo.

Motivación laboral.

Autoestima.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
CENTRO PAPELERO CEPACA 2000, C.A.**

---

**CARGO**

---

Motorizado Despachador

---

**PROPÓSITO DEL CARGO**

---

Planificar, coordinar y ejecutar los diferentes despachos en conjunto con el Almacenista garantizando la entrega oportuna y el buen servicio al Cliente.

---

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

---

1. Verificar la carga según las facturas a entregar.
2. Participar conjuntamente con el Almacén en la recepción de la mercancía.
3. Equipar el medio de transporte que utiliza para trasladar la mercancía ante y durante la jornada de entrega.
4. Colaborar activamente en la toma de inventarios físicos.
5. Coordinar con el Contralor General el mantenimiento oportuno del vehículo según el kilometraje.

- 
6. Participar conjuntamente con el Almacén en la recepción de la mercancía y colaborar con el orden.
  7. Mantener todos y cada uno de los permisos al día de acuerdo a la normativa legal vigente.
  8. Informar de forma oportuna todas las incoformidades, reclamos y/o sugerencias emitidas por el cliente.
  9. Velar por los pagos acordados con el cliente, realizando la gestión de cobranza hasta la cancelación definitiva de la factura.
- 

### **DATOS DEL CARGO Y UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

- Nombre del Cargo: Motorizado Despachador.
  - Departamento: Ventas.
  - Jefe Inmediato: Contralor General.
- 

#### **Perfil del Cargo**

- Nacionalidad Venezolana o Extranjero con visa de Trabajo Vigente.
  - Mínimo Bachiller.
  - Experiencia de 3 meses en adelante.
  - Habilidades en manejo de vehículos de carga.
  - Poseer licencia de 2do grado.
  - Manejo de relaciones interpersonales.
- 

### **ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

Revisión de cursos de manejo.

Cursos de utilización e implementación de GPS para encontrar direcciones.

---

Uso de teléfonos inteligentes.

Manejo y uso de correo electrónico para recibir minutas y rutas de despacho.

Implementar control de seguimiento a través de un programa.

Relaciones públicas y atención al cliente.

Manejo de comunicación asertiva.

Trabajo en equipo.

Motivación laboral.

Autoestima.

---

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Partiendo de la categorización y de los resultados del trabajo de campo, condujeron a la elaboración de conclusiones y recomendaciones, los cuales son respuestas a las interrogantes y a los objetivos planteados en la investigación.

En el diagnóstico de la ausencia de un Manual de Cargos para el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A; a partir de la solicitud emitida por el Controlador General de la organización se pudo evidenciar que dicha dependencia requiere de un instrumento que precise, defina y describa la claridad de las actividades y responsabilidades que debe ejecutar el personal para alcanzar los objetivos organizacionales; no obstante se aplicaron entrevistas donde además se reflejaron diversas categorías que ayudan a la organización a solventar la problemática existente.

Para esta investigación se propuso como objetivo general, establecer un manual de descripción de cargos con el fin de que se concreten las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que labora en el Centro Papelero CEPACA 2000 C.A, dicha propuesta ayuda a la empresa a organizar los cargos y funciones en el desarrollo de los procesos administrativos, en virtud de aprovechar los recursos de la misma, esto sirve de guía para la selección de personal, la formación, capacitación y establecimiento de las líneas de mando.

El estudio de la investigación sobre el actual funcionamiento del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., ha sido fruto de una serie de actividades parciales que fueron conducidas hasta alcanzar la meta final, donde permitió detectar la falta de orden que tiene la empresa en cuanto a su estructura de cargos, por ello se considera que como equipo se logró diseñar una

propuesta que establezca la definición real de los cargos y las responsabilidades, a su vez permitió definir las alternativas de formación para mejorar el desempeño de los trabajadores, logrando que asciendan y obtengan nuevas oportunidades dentro de la institución.

En cuanto a la descripción de las teorías relacionadas con los cargos y manuales en las empresas, se determinó aquellas relacionadas con los aspectos básicos de los manuales de descripción de cargos, como se establecieron en el marco referencial; los antecedentes que comprueban la existencia de investigaciones relacionadas con descripciones de cargos, conceptos, análisis, relaciones e influencias, métodos para el procesamiento de la información y manual de organización, estos conceptos ayudan a la empresa en su filosofía de gestión y formación.

En relación a los objetivos específicos de la investigación se considera que el uso de un Manual de Descripción de Cargos, ha logrado analizar las definiciones de los cargos, logrando perfilar los elementos de acción educativa, tanto para el uso de este instrumento, como para la formación de la actividad administrativa.

Las fortalezas de las experiencias dadas en este trabajo especial, se evidencia la pertinencia de las estrategias aplicadas, durante el procedimiento de la investigación, se realizaron visitas y se utilizó como técnica e instrumento la entrevista, lo que permitió que cada miembro expresará la determinación de su cargo y aportara información para el diseño del manual de cargos; se estableció el *nivel de instrucción*, determinando su carrera o especialidad, *la efectividad de la comunicación organizacional*, respetando las líneas de mando, espacios de formación, donde los trabajadores adquieran destrezas o conocimientos teóricos, *espacio físico laboral*, en donde el trabajador se encuentra ocupando el cargo, *remuneración y compensación*, que es todo aquello que se le otorga

monetariamente a un trabajador por la tarea realizada, *experiencia laboral*, está compuesta por conocimientos y aptitudes en un determinado tiempo, responsabilidades, actividades o tareas asignadas, *claridad de las funciones*, donde todo miembro de la organización debe conocer y respetar las tareas de los demás.

Asimismo, se obtienen los *objetivos del cargo*, lo cual pretende lograr la función desempeñada, finalizando con *la jerarquía* y el respeto de las líneas de mando.

Esto se considera un aporte importante, debido a que se trata de un diseño que se puede ejecutar en diversas instituciones sin importar la cantidad de empleados, pueden ser pequeñas o grandes, gracias a ello se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos, como financieros, facilitando la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma.

Por otra parte, se puede afirmar que sin la estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá construir el logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades, mientras sea más clara la definición de un cargo en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A, las actividades a realizar, la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informarles con otros cargos se evitará el conflicto y la productividad de los trabajadores aumentará.

Al llevar a cabo el análisis de la situación en el Centro Papelero Cepaca 2000, C.A; en el capítulo IV resultó evidente la necesidad de formalizar su estructura, aunque los participantes definían sus cargos, otros realizaban funciones que no les correspondían, sea porque el compañero se ausentaba en sus actividades o por la falta de personal, con esto, sus operaciones se encuentran fuera de orden.



Como resultado del capítulo V, el cual es la propuesta de un Manual de Descripción de Cargos, se pueden identificar las principales actividades que se realizan actualmente, pero mejorando la calidad y creando un nuevo formato, con esto se logró simplificar su análisis, hacerlas comprensibles para todos los miembros de la organización y fácil de transmitir a cualquier persona. Al elaborar la descripción de los cargos, surgió la necesidad de abordar nuevas alternativas de formación, ya que su actual organización no cuenta con espacios internos para la misma, como resultado se plantearon diferentes opciones para formar al personal de acuerdo a la necesidad del área y que además le proporcionara a la institución una estructura más formal y personal capacitado.

Para cumplir el último objetivo de la investigación, validar el Manual de Descripción de Cargos, fue esencial cumplir con los anteriores objetivos, por ser una organización pequeña, dicho manual es validado por parte del departamento de recursos humanos, el Contralor General de la organización y los expertos en la materia de la Universidad Central de Venezuela; finalizada la investigación es revisado y aprobado, logrando mejorar las condiciones del ambiente de trabajo, organizando las tareas, responsabilidades y definiendo cada cargo en la empresa.

### **Recomendaciones**

Se recomienda al Centro Papelero Cepaca 2000, C.A; tomar en consideración la implementación de un Manual de Descripción de Cargos a todo el personal, con el fin de que se concreten las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que labora en la empresa.

Para el área administrativa y junta directiva se sugiere organizar las funciones y responsabilidades garantizando el funcionamiento del Manual de Descripción de Cargos.

Se sugiere al Contralor General exponer a todo el personal interno y a los futuros empleados, el organigrama, la misión, visión, función, valores, objetivos y los cargos existentes de la organización, las funciones, responsabilidades, con la intención de que todos tengan conocimiento de dicha información a manera de sensibilizarlos y crear arraigo por la organización, para que conozcan cuales son sus funciones dentro de la misma y para que sepan cuales son las responsabilidades de sus compañeros para evitar duplicidad en las funciones.

Realizar planes de capacitación y formación por lo menos tres veces al año, pueden ser cursos, talleres, charlas, foros, para recrear al personal de la empresa, motivándolos en sus labores, para el crecimiento personal y laboral.

Elaborar programas reales para la selección y reclutamiento de personal, basándose en los requerimientos, especificaciones y cargos escritos en el Manual.

Mejorar la comunicación efectiva de los directivos y empleados de la organización, con la intención de que se conozcan y tengan buenas relaciones interpersonales.

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño que se pueda ejecutar varias veces al año, tomando en cuenta los parámetros de las responsabilidades, habilidades, fortalezas, que permitan evaluar al personal.

Actualizar el Manual de Descripción de Cargos por lo menos una vez al año, considerando la situación económica del país, los diversos cambios administrativos, tecnológicos y requerimiento de nuevo personal para el crecimiento de la organización.

Gestionar el mejoramiento del ambiente de trabajo, como el mobiliario, reparaciones de aire acondicionado y equipo que se encuentren actualmente dañados y acondicionar un espacio físico para que los trabajadores puedan almorzar y disfrutar de su hora de descanso.

Sugerimos a los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A., a aprovechar al máximo el manual de descripción de cargos, e invitamos a los directivos a materializar las alternativas de formación para el desempeño del cargo ya que esto los puede beneficiar efectivamente.

Invitamos a otras empresas a nivel general, sin importar la rama o el área en que se desempeñen obtener un manual de cargos que se adapte a su organización con el fin de tener un documento escrito que contenga toda la información relacionada con la empresa, pero sobre todo con las responsabilidades y los deberes de los trabajadores, ya que esto proporciona orden, evita duplicidad en las funciones y garantiza el desempeño adecuado de cada miembro dentro de la organización.

En cuanto a los trabajadores o empleados que laboran en diversas empresas, como mencionamos anteriormente, sin importar el área en que se desempeñen sugerimos que inviten a sus jefes a elaborar tan importante documento, el cual les puede ahorrar mucho tiempo.

A otros investigadores en el área sugerimos revisar cuidadosamente los diversos autores que hacen referencia a la descripción de cargos, para que puedan armar un buen basamento teórico que les colabore a proyectar las responsabilidades, funciones e importancia del Manual para las organizaciones.

Sugerimos a los educadores organizacionales revisar e incentivar a las empresas a realizar sus manuales de descripción de cargos y adicional a esto incluir las alternativas de formación para mejorar el desempeño de los cargos ya que esto beneficia a las empresas por los conocimientos que

puedan aplicar los trabajadores en las mismas y porque esto le proporciona al talento humano un aprendizaje significativo que puede desarrollar a lo largo de su vida y que de alguna manera colabora con diversas acciones que contribuyan con la humanidad de diferentes formas.

Invitamos a la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela a apoyar a las diversas empresas recomendando talleres o cursos de formación que permitan el emprendimiento de las personas interesadas en el área.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, T (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Editorial Panorama S.A. México.

Bencomo, N. (2006). *Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía*. Trabajo de postgrado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Mérida.

Calleja, R. (2013), *Manual Descriptivo de Cargos y Funciones para la Coordinación de Alimentos y Bebidas del sistema teleférico de Mérida*. Trabajo de grado no publicado. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos.

Canales (2002). *Metodología de la Investigación*. (3° ed). México. Interamericana Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Colombia.

Comité Administrativo del Programa Estatal de Construcción Escuela, (2007). *Manual de Descripción de Puestos*. Estado de Jalisco: México.

Dessler, G. (1997). *Administración de Personal*. (6° edición). México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

Díaz y Ortiz, (2005). *La Entrevista Cualitativa*. Universidad Mesoamericana. Cultura de investigación universitaria.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*, (5ta ed.) Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández y Lezema. (2008). *Diseño de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la empresa Licorería La Florida C.A. (LIFORCA)*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná.

Juárez y Arévalo. (2004). *Guía para la Elaboración de Análisis y Descripción de Puestos Gerenciales en Empresas del Sector Privado de*

*Guatemala*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Gaceta oficial N° 6076. (Extraordinario). Mayo 7, 2012.

Melén, L. (2007). *Gestión del Talento Humano*. [Diplomado en línea]. Consultado en Enero 2014 en: <http://www.slideshare.net/diplomados2/descripcin-de-cargos-13564701>

Miguel, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas. México.

Munguia y Erazo. (2011). *Elaboración de un Manual de Puestos en Ganaderos Agricultores del Norte*. Trabajo de postgrado no publicado. Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras.

Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Panapo .Venezuela.

Sabino, Carlos. (2000). *El proceso de la Investigación*. Caracas. Panapo.

Stoner, J. (1989). *Administración*. (3° edición). México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

Universidad Nacional Abierta (2005). *Manual de Evaluación del Desempeño*.

Universidad Nacional Autónoma de México, (2006). La organización. Facultad de Contaduría y Administración. [Disponible en línea]. Consultado en Junio 2015 en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Veliz, Arnoldo. (2013). *Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa*.

Villafranca, D. (2002). *Metodología de la Investigación*. San Antonio de los Altos, Estado Miranda: Editorial Fundaca.

William, B. (1996). *Administración Personal y Recursos Humanos*. (5° edición). México: Mac Graw Hill.

## ANEXOS

### Guión de entrevista aplicado a los trabajadores del Centro Papelero Cepaca 2000, C.A.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

#### Preguntas

1. ¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?
2. Mencione las actividades que realiza diariamente.
3. ¿Cree usted que realiza actividades que no le corresponden?
4. Dentro de su campo laboral, ¿Posee subordinados?
5. En caso de ser afirmativa la última pregunta, ¿A quién supervisa y con qué frecuencia lo hace?
6. ¿Cree usted que requiere de alguna formación académica para realizar su trabajo? De ser afirmativo, ¿Cuál?
7. Mencione tres (3) habilidades y tres (3) debilidades.
8. ¿Cuáles fueron sus experiencias laborales antes de su actual empleo?
9. ¿Cree usted que necesita de alguna experiencia previa para realizar su trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tiempo min: \_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son sus expectativas respecto a su actual empleo?
11. ¿Cree usted que su trabajo representa un riesgo para su salud?
12. ¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?

13. ¿Daría usted alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?
14. ¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?
15. ¿Recibe adecuadamente las directrices en cuanto a la ejecución de sus labores?

**Guión de entrevista aplicado al Contralor General del Centro  
Papelerero Cepaca 2000., C.A.**

**Levantamiento de información**

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_

Nivel \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ instrucción:

- 
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?
  2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo? O cuantas laboran en la organización?
  3. ¿En qué departamento o área está ubicado el personal a su cargo?
  4. Especifique los cargos de cada uno de ellos y las funciones que realizan.
  5. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la organización?
  6. ¿Cada cuanto tiempo evalúa el desempeño del personal?
  7. ¿Cómo maneja la productividad del personal en la organización?
  8. Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?



9. Considera que los trabajadores realizan las tareas en función a su cargo?
10. En el tiempo que tiene en la organización cuantas personas han ingresado y egresado?

## ENTREVISTAS

Empleado: Carmen Ciancio.

Cargo: Administradora.

Lugar y Fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?**

Entrevistado: *Administradora.*

Entrevistador: **Mencione las actividades que realiza diariamente**

Entrevistado: *Ok, como el cargo lo dice administrar, hago las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, relación de banco, conciliación bancaria, este, retenciones, estar pendiente que no falte productos de limpieza con la señora de mantenimiento, eh la nomina, que mas, cuentas por pagar y cuentas por cobrar ya lo dije, que otra cosa.*

Entrevistador: *¿Desde hace cuanto tiempo está laborando en la empresa?*

Entrevistado: *En octubre de este año, cumpla 4 años.*

Entrevistador: *¿Y siempre fue administradora?*

Entrevistado: *Sí, desde que llegue, ese es mi cargo*

Entrevistador: *¿Ese es su cargo?*

Entrevistado: *Sí, administrar la compañía y bueno tenemos dos puntos de ventas, hay que estar pendiente, todos los días, si de verdad cargan los cargos de cada tarjeta, que estén depositados, estar pendiente si viene un cliente, mira te hice una transferencia y tenemos tres tipos de bancos y chequear si mira lo hizo en Banesco, hay que chequear si está disponible, si*

*está diferido, hay gente que quiere hacer transferencias aquí en la oficina, le presto la computadora para que hagan las transferencias, yo chequear que las hicieron, que más, bueno los cobros, este cada vez que traen un cheque hay que esperar que si esta diferido, esperar que liberen el cheque para repartir la mercancía, este registrar el cliente y registrar proveedores.*

**Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus experiencias laborales antes de su empleo actual?**

*Entrevistado: Yo vengo de trabajar de una publicidad, también era administradora, o sea esto no es sorpresa, la única sorpresa ahorita es que nos instalaron el Profit, que no tenía conocimiento porque para mí es cero y de verdad me ha ido muy bien, a parte que antes todo lo hacía en Excel, las relaciones de banco, pero ahora con el Profit es una maravilla, todo, tu pinchas ahí, ok quieres relación no sé qué y ya te lo da, quieres las ventas te lo da, acaso antes tenias que ir a un programa no, antes teníamos el Saint, ahora con el Profit una maravilla.*

*Entrevistador: Me imagino.*

*Entrevistado: ¡Ay! los cheques, los días miércoles son mis días de caja, entonces antes que hacía, había que elaborar a veces a mano, me pusieron un programa para elaborar los pagos, pero ahora con el Profit, ni te cuento me hace las retenciones, el Profit, lo que tengo que hacer es estar pendiente que ponga el monto exacto, voy a RTI no se qué y saca las retenciones, una maravilla, lo que son los miércoles son mi día de caja entonces vienen todos los proveedores a buscar pagos y hay que atenderlos.*

*Entrevistador: Ok ¿Recibió alguna inducción con respecto a sus funciones?*

Entrevistado: *No, cuando yo llegue acá, venía en cero, o sea nada que ver, yo venía de cero, o sea tuve yo que crear, trabaja con yo decirte con libros de bancos estos, libros de actas, eso era mis libros de banco, ahí llevaba mi relación y el antiguo señor de acá lo llevaba en chequera, los saldos en chequera y él quería que fuera así y claro cuando él se va, ya cambio todo.*

Entrevistador: **Ok, chévere ¿Cree usted qué realiza actividades que no le corresponden?**

Entrevistado: *Todas me corresponden, tiene que ver con el área administrativa, no tengo ninguna función que no me corresponda, creo que todo lo que yo hago es mi área.*

Entrevistador: **¿Dentro de su campo laboral posee subordinados?**

Entrevistado: *¿Personas a mí cargo?*

Entrevistador: *¿Los supervisa?*

Entrevistado: *No, yo no tengo que supervisar a nadie, el señor Joan que es el Gerente ahora, el es el encargado de retener a los vendedores bajo a su cargo a la gente de facturación, pero yo no.*

Entrevistador: *¿Usted le reporta a él? ¿Al gerente?*

Entrevistado: *Bueno por ejemplo si hay cosas que tengo que reportar, por ejemplo si hago una transferencia, la firma de él es válida, firmamos los dos, es la chequera, el gerente y yo.*

Entrevistador: **Ok, ¿Cree usted que requiere de alguna formación académica, para realizar su trabajo? ¿De ser afirmativo cuál?**

Entrevistado: *Yo estudié en el centro contable, administración.*

Entrevistador: *¿Usted cree que las personas que manejen este cargo deben tener alguna formación académica?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿Qué tipo de carreras?*

Entrevistado: *Que te puedo decir, este, primero que tiene que saber desde lo básico, lo de administración, en el centro contable, yo por ejemplo a mi me preparó muchísimo el centro contable, hice el curso de legislación económica, hice el curso de seguro social, tienes que saber balance general, lo que es activos y pasivos, que van exactos, debe y haber, todo eso lo tienes que saber, o sea no puede entrar cualquiera, tienes que saber, tienes que saber a juro la parte administrativa que si, he, que puedo decir, no tienes que saber a juro la parte de administración.*

Entrevistador: *¿Cuánto tiempo tiene que tener de experiencia una persona para ejercer este cargo?*

Entrevistado: *Este más o menos más o menos por decirte, 6 meses, con 6 meses de entrenamiento si la preparas muy bien y si puede manejar esto.*

Entrevistador: *¿o sea que en cero no?*

Entrevistado: *No, esto, hay cosas muy delicadas, tienes que, si un numerito que falles, todo da negativo, tienes que tener una base administrativa, a juro no puede ser cualquier persona que venga a decir yo vengo de trabajar de secretaria pero me gustaría no, tiene que saber a juro la parte administrativa para poder agarrar como quien dice ese cargo.*

Entrevistador: **Chévere, mencione tres habilidades.**

Entrevistado: *Ordenada, yo tengo que tener mis carpetas ordenadas, identificadas, todo, porque yo me muero si veo un carpeta así, yo no puedo no, yo tengo que tener mi oficina ordenada, es algo que yo llego en la mañana, yo veo una carpeta ahí, y digo que paso, soy demasiado ordenada, no puedo tener papeles por todas partes regados, yo lo tengo archivado y organizado en mí y todo identificado y que es lo otro puntualidad, yo soy demasiado puntual, o sea si a mí me dicen que el horario de trabajo es a las 8:00 am, tú me ves aquí antes de las 8:00 am, estoy acá, a las 12:00 , la puntualidad ese es otro, el orden, la puntualidad y el respeto.*

Entrevistador: **Ok, mencione tres debilidades.**

Entrevistado: *Para mejorarme mi, este el curso de Excel avanzado que no lo sé, me gustaría aprender Excel, porque es un programa interesante y se lo básico y me gustaría aprender el curso de Excel.*

Entrevistador: **¿Cuál son sus expectativas con respecto a su empleo actual?**

Entrevistado: *Este ser accionista ¡Risa! Claro porque imagínate donde, también puede ser gerente ese es otro cargo, después de administradora, tener el puesto de gerente, también es interesante, porque no, ser administradora después gerente y luego accionista.*

Entrevistador: **¿Cree que su trabajo representa algún riesgo para su salud?**

Entrevistado: *No, nada que ver, todo perfecto, verdad que sí.*

Entrevistador: **¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?**

Entrevistado: *Mi oficina es excelente, no tengo ninguna queja, mi oficina está acorde.*

Entrevistador: *¿El piso?*

Entrevistado: *Mira eso fue lo que le estaba diciendo al Sr. Joan que yo recuerdo que eso fue lo que le dije Clare el año pasado le dije que quiero acomodar el piso y el me dijo pero averíguate un acrílico y creo que te lo puse en la grabación iba a averiguar, entre una cosa y otra de verdad que se me pasó, pero él me lo recordó ahora, averigua, pero sabes que con la silla, choco con un cemento que tengo abajo, pero el Sr. Joan me dio una idea, pero recuerdo que el año pasado puse que este, pero ahorita me tropecé echando broma con él y yo le dije este es el problema que tenía el año pasado, pero de resto excelente.*

Entrevistador: *o sea ¿está acorde?*

Entrevistado: *Si, perfecto, todo en mi oficina está completo, solamente ese detalle que es tonto, eso es cuestión de averiguar y buscar pero mi oficina esta cómoda.*

Entrevistador: **¿Daría alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?**

Entrevistado: Bueno, nada, nada, de verdad que con la situación del país no podemos estar inventando ok, no, antes yo recuerdo el año pasado que dije remodelar el mostrador, que eso me parece la entrada fea, pero ahora con la situación que estamos viviendo no vale la pena ok, eso es mejor dejarlo así, como bajo perfil, si porque tú ves, que elegancia, porque tú ves llama la atención, el cliente dice "Wow" que mira, pero no vamos a dejarlo así, pero no, no tengo ninguna sugerencia, nada.

Entrevistador: **¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?**

Entrevistado: *De Bs. 17.000,00 a Bs. 20.000,00.*

Entrevistador: *¿Esa es su aspiración salarial?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿Cómo la administradora realiza varias funciones cuanto sería por las que usted realiza?*

Entrevistado: *Si mis funciones seria Bs. 17.000,00 a Bs. 20.000,00.*

Entrevistador: *¿En cuánto a la comunicación?, **¿Recibe adecuadamente las directrices en cuanto a la ejecución de sus labores?** Con la llegada del Sr. Joan no se como usted ve la comunicación a nivel general.*

Entrevistado: *No mira al Sr. Joan la primera vez me impactó, o sea de la noche a la mañana, nos ponen a una persona por encima de nosotros, recuerda que yo llamaba para pedirles permisos, pero de la noche a la mañana me notifican que viene un señor es que tengo que notificarle, tengo que pedirle permiso para todo, pero eso fue un shock pero a medida que fue pasando el tiempo, a los días de verdad que este señor es excelente, buena persona, es tratable, te aconseja y bueno hasta me mandó para, yo sufría del estrés de la barriga hasta que me recomendó una semilla y de verdad se lo agradezco con todo el alma no sabes lo bien que me ha ido, no de verdad que este señor tiene una paciencia, te explica las cosas, por ejemplo este señor me explicó, en mis carpetas de empleados tenía un desastre de verdad que yo lo único que me criticaba era eso, pero él me dio unos pasos como ordenar la carpeta por separador, porque yo no sabía trabajar de la parte del ministerio de trabajo él viene de trabajar de contralor y no sé de qué cosa que ha pasado de cargos, en caja chica yo era un desastre en cuanto la*



*relación y él me hizo unos gráficos y cuadros que yo jamás iba hacer, de verdad ahorita te puedo decir que estoy contenta con el cargo de él, del puesto de él.*

Entrevistador: *El clima, ¿ha mejorado?*

Entrevistado: *Sí, sí, tu ves la gente calmada, cada quien en lo suyo, cada quien en su cargo, antes era una desorden de mando, todo el mundo quería intervenir, mandar, pero ahorita estamos ubicados que es el puesto de cada uno ok eso fue lo que más me llamo la atención.*

Entrevistador: *¿Siente qué la comunicación es excesiva?*

Entrevistado: *No, todo es acorde*

Entrevistador: *¿Alguna otra información que nos quiera aportar?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *Chévere, gracias.*

Entrevistado: *Gracias a ustedes.*

Empleado: Terry Medina.

Cargo: Control de Inventario.

Lugar y Fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?**

Entrevistado: *Control de inventarios.*

Entrevistador: *¿Tú ingresaste a esta empresa con ese cargo?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿O ingresaste con otro?*

Entrevistado: *No, control de inventario.*

Entrevistador: *De una vez control de inventario.*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿Recibiste alguna inducción con respecto a tus funciones?*

Entrevistado: *No, porque yo ya venía, anteriormente con un cargo parecido a este.*

Entrevistador: *¿Cuánto tiempo llevas de experiencia con este cargo?*

Entrevistado: *7 años, 6 años en la empresa anterior, bueno en la empresa anterior tenía varios cargos, pero después asumí 3 años en este, con este 4.*

Entrevistador: **Mencione las actividades que realiza diariamente.**

Entrevistado: *Eh, básicamente es controlar el inventario de la empresa, este, lo que llega a la empresa, eh se hace, primero se hace una orden de compra, con la gerencia de compra, cuando se hace la orden de compra, llega la mercancía con la factura.*

Entrevistador: *Ok.*

Entrevistado: *Y cuando se recibe en el almacén se hace una nota de recepción, se recibe la mercancía, se chequea contra la factura, si todo está bien, se ingresa él, ya con la nota de recepción están ingresando la mercancía al sistema, luego este, yo realizo la entrada de la factura que es la que corrobora que tenemos la compra en el sistema y bueno nada, yo voy controlando, voy haciendo inventarios periódicos cada 2 semanas, viendo,*

*chequeando, no todo el inventario si no cada parte del universo alimentario, ese es básicamente mi trabajo.*

Entrevistador: *Tu trabajo, como el objetivo principal.*

Entrevistado: *Y bueno las salidas también del inventario, que son a través de las ventas.*

Entrevistador: *Ok.*

Entrevistado: *Bueno chequear que los despachadores estén haciendo bien su trabajo, estén despachando lo que realmente dice la factura.*

Entrevistador: **Dentro de su campo laboral ¿Posee subordinados?**

Entrevistado: *Eh, sí, yo estoy a cargo de Daniel y de los dos ayudantes de Daniel, no los chequeo todo el tiempo, porque yo tengo otras cosas que hacer aquí.*

Entrevistador: *Claro.*

Entrevistado: *Pero sí, periódicamente lo hago, este chequeo alguno que otro pedido.*

Entrevistador: **¿A quién supervisas y con qué frecuencia lo haces?**

Entrevistado: *Eh, te estoy hablando de 2 a 3 días estoy chequeando, o sea yo siempre voy a estar atrás en el almacén, siempre, pero quien está encargado de ese proceso es Daniel, que es el que es el Almacenista, pero yo lo superviso a el.*

Entrevistador: *O sea, tienes 3 personas a tu cargo, el almacenista y dos ayudantes de almacén.*

Entrevistado: *Exactamente.*

Entrevistador: *Ok, ¿tú estas con ellos diariamente?*

Entrevistado: *Sí, o sea diariamente porque estoy en el almacén, pero el chequeo de la cuestión de la salida del inventario soy yo, hago cada 2 o 3 días, o puede ser diario, eso no tiene un orden específico.*

Entrevistador: *¿Crees que las actividades que realizas corresponden a tú cargo?*

Entrevistado: *Sí, claro.*

Entrevistador: *¿Y de la experiencia que has tenido anteriormente?*

Entrevistado: *Claro, todo es una cadena, desde la compra del producto a los proveedores, hasta que sale el producto a los clientes, toda esa cadena me corresponde a mí, como controlador de inventario.*

Entrevistador: *¿Estás de acuerdo con eso?*

Entrevistado: *Sí, claro.*

Entrevistador: **¿Cree usted que realiza actividades que no le corresponden?**

Entrevistado: *No, para nada, eh bueno nada para una valor agregado es que montamos el sistema Profit y bueno yo fui parte del proceso, de adecuarlo a la empresa, porque ya el sistema existe pero hay que adecuarlo entonces se hizo la creación de artículos, creación de cuentas administrativas, creación de clientes, proveedores y otros sin fines de cosas que no vienen al caso pero eso se hizo y bueno era parte de mi objetivo, se monto el sistema y bueno yo ya pase de hacer la parte de control de inventario.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué se requiere de alguna formación académica para realizar su trabajo? De ser afirmativo ¿Cuál?**

Entrevistado: *Sí, claro este, tienes que actualizar tantos en los sistemas como en otras cosas pues, darte herramientas para que tú mejores en el objetivo que es controlar el inventario.*

Entrevistador: *Ok, ¿qué formación tienes?*

Entrevistado: *Yo soy TSU en informática.*

Entrevistador: *Y para este cargo ¿qué otras carreras necesita una persona para ejercer este cargo?*

Entrevistado: *Necesita algo de administración, algo de cómo se llama, contabilidad, porque son inventarios web, eso tienes que manejarlo, o sea nosotros manejamos ahorita, lo que primero que ingresa, es lo último que sale.*

Entrevistador: *Lo primero que ingresa, es lo último que sale y viceversa, ¿no?*

Entrevistado: *No, es uno solo, mercancía que esta vieja es lo primero que va a salir.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué necesita de alguna experiencia previa para realizar su trabajo?**

Entrevistado: *Mínimo, mínimo 3 años.*

Entrevistador: *¿3 años?*

Entrevistado: *Sí, porque al principio se tendría que empapar de cómo funciona la empresa y herramientas claves que tú dices para controlar el*

*inventario, que tú necesitas saber para tú controlar, por lo menos hay varias veces que se cruzan los inventarios, falta uno de una cuestión pero esta sobrando otra de otro, no es porque es ahí, es porque hay errores humanos, o sea, te lo digo un ejemplo papel grape eh blanco de una marca y blanco de otra, tu puedes entregar blanco de otra marca, pero no importa o sea, es un error humano y bueno nada se compensa ahí, la única cuestión que uno puede costar más y otro menos, pero bueno nada eso se compensa con el inventario.*

Entrevistador: *Entonces mínimo 3 años debe tener esta persona, ok y ¿tiene qué ser con una formación académica T.S.U?*

Entrevistado: *Sí, una formación académica, es que no solo es sumar y restar, es otra serie de cosas que implica controlarlo, por lo menos esa parte.*

Entrevistador: **¿Cuáles son sus expectativas respecto a su empleo actual?**

Entrevistado: *No, bueno nada, mejorar cada día, o sea cada cuestión, automatizar el inventario, esas son, todavía las entradas y las salidas son manuales, manuales en el sentido que no tenemos un control de una pistola, algo de eso, pero eso es lo que va a llegar, es el próximo paso, etiquetar los productos, eso si da un mejor control de inventario, porque tu estas sacando un producto y lo marcas eso se está diciendo que está saliendo, pero ahorita no pues, pero eso es el próximo paso, la próxima meta mía aquí.*

Entrevistador: *Aportar esa idea, chévere, ¿Expectativas con respecto a la empresa?*

Entrevistado: *Bueno nada, que crezcamos, que en vez que CEPACA, sea nada mas aquí, sea a nivel nacional pues, o por lo menos no a nivel nacional si no en Caracas tengamos varios empresas de CEPACA, esa es mi*

*expectativa que crezcamos como empresa y en sucursales pues, que seamos varias sucursales en Caracas o en Venezuela, o no sé en el mundo quien sabe, eso es lo que uno espera de la empresa crezca.*

**Entrevistador: ¿Cree usted qué su trabajo representa un riesgo para su salud?**

*Entrevistado: Ah, no bueno para mí salud no, porque el trabajo lo hacen los muchachos, yo si ayudo, o sea cargar una caja, una cuestión, ellos si tienen que cargar un implemento de seguridad, faja, lo que sea, porque para cargar, porque a veces las cajas no son tan pesadas, pero a veces si vienen, por lo menos los bultos de cuadernos si vienen y con respecto a Cepaca, pienso yo que la columna vertebral de una empresa es el inventario, si tu no controlas bien el inventario, estas fallando.*

Entrevistador: Claro.

*Entrevistado: Eso es lo principal de una empresa, es cuidar su inventario, porque si hay falta, eh falta de inventario o x, y, z, situación, la empresa tiene, va perdiendo.*

Entrevistador: Ok, por eso lo consideras un riesgo.

*Entrevistado: Sí es un riesgo porque, si tú no controlas el inventario, puedes, este, puedes llegar a que la empresa quiebre, porque te están robando la mercancía, me entiendes, eso es riesgo de la cuestión.*

**Entrevistador: ¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?**

Entrevistado: Sí, tengo asignado aquí un puesto.

Entrevistador: ¿Aquí en la parte administrativa? ¿Tienes computadora?

Entrevistado: *Y cualquier cosa, yo voy hacia atrás y si necesito más espacio yo hago las cosas allá, allá también hay una computadora donde se puede realizar.*

Entrevistador: *¿Es rotativo?*

Entrevistado: *Lo que pasa es que el Profit, el sistema que manejamos nosotros no te encasilla en una computadora, si no tú puedes tu usuario abrir en otro espacio, entonces eso es lo bueno del Profit, por lo menos, que no lo tenía el sistema anterior que tenias que moverte de la computadora donde estaba instalado ahí, por eso te digo que puedo hacer eso.*

Entrevistador: *¿Y estás de acuerdo con ese puesto? ¿Y funciones?*

Entrevistado: *Sí, porque no necesito más.*

Entrevistador: **¿Daría usted alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?**

Entrevistado: *Bueno, yo me siento bien, con respecto a sugerencias, hemos mejorado más, yo tengo un año aquí y hemos mejorado muchísimo más pues, quizás no sé, poner un aire, lo que pasa, es que el único aire acondicionado que tiene aquí es este lado.*

Entrevistador: *¿La parte administrativa?*

Entrevistado: *Pero afuera, en la parte de los almacenes y ventas, no sé si notas la diferencia el calor, quizás esa sea una de las sugerencias que yo podría aportar, pero de resto, yo pienso que estamos bien, vamos encaminados, como quien dice.*

Entrevistador: *Ok, chévere Terry, ¿estás de acuerdo con el salario ahorita que ganas con las funciones?*



Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: **¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?**

Entrevistado: *Yo, estoy ganando ahorita Bs. 11.000,00.*

Entrevistador: *¿Estás de acuerdo? ¿Si debe ganar eso el Control de Inventario o cuanto sería tu aspiración?*

Entrevistado: *Recuerda que el inventario es la columna vertebral de la empresa y siento que esa persona que realiza el inventario, debería estar bien pagado.*

Entrevistador: *¿Cuánto más o menos de acuerdo a tus funciones?*

Entrevistado: *Bueno no se de acuerdo a las funciones, mínimo Bs. 15.000,00, la persona que te cuida el inventario, tiene que ser una persona de confianza y tiene muchas responsabilidades, porque si se pierde algo, va a ser mi culpa, mi culpa en el sentido, porque yo estoy supervisando a Daniel o a personas que tenga que supervisar, pero la responsabilidad es mía, como quien dice el chaparrón de agua me cae a mi.*

Entrevistador: *¿Tú controlas la entrada o salida de las personas en el almacén? Es decir si llega una de nosotras que somos de confianza, bueno no de confianza porque el señor Joan nos presento, todo y toda esta cuestión, por lo menos una de nosotras ingresa al almacén y no somos personal autorizado.*

Entrevistado: *No, nadie que sea personal autorizado, puede ingresar al almacén.*

Entrevistador: *Ok ¿y eso lo controlas tú?*

Entrevistado: *Sí, porque ellos, tienen una instrucción de que, incluso, los únicos que entran son los proveedores, o sea, porque tienen que entrar a poner el material, pero no pasan de un cierto límite, ahora lo que son clientes no tienen derecho a entrar, porque bueno para que no vean lo que tenemos ahí, porque a veces tenemos un material específico que quizás, no nos conviene que ellos vean porque, pero lo que te puedo decir es que está completamente prohibido el paso a personas no autorizada.*

Entrevistador: *Ok, ¿en cuánto a la comunicación? ¿Cómo percibes la comunicación actualmente en la empresa, sientes que sí se te dan correctamente o en su momento se dieron las directrices para realizar el trabajo, te sientes en confianza por lo menos con Joan?*

Entrevistado: *Sí, con Joan yo he trabajado mucho tiempo.*

Entrevistador: *Para implementar inquietudes, problemas personales.*

Entrevistado: *Todo, todo es una línea abierta, yo con él converso todo lo que está pasando aquí, cosas personales, pero todo lo que pasa aquí si yo se lo reporto.*

Entrevistador: *¿Consideras qué a veces la comunicación es excesiva o crees que esta bien?*

Entrevistado: *No, está bien así, somos puntuales en lo que conversamos y en las directrices que me dan yo las trato de cumplir a pie de la letra.*

Entrevistador: *Esas líneas de mando que tú tienes con tú personal a cargo ¿se respetan?*

Entrevistado: *Sí ellos acatan las instrucciones y bueno no, si no lo hacen su respectiva jalón de oreja, sanción.*

Entrevistador: *¿Y tú le reportas a Joan que es tú jefe inmediato?*

Entrevistado: *Correcto, y el jefe de almacén me reporta a mí, pero puede hacerlo con Joan.*

Entrevistador: *¿Todo bien entonces?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *Bueno, muchísimas gracias.*

Empleado: Daniel Urbano.

Cargo: Almacenista.

Lugar y fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?**

Entrevistado: *Ahorita actualmente estoy como Almacenista.*

Entrevistador: *¿Siempre has tenido este cargo?*

Entrevistado: *No, tengo mes y medio.*

Entrevistador: *Mes y medio, ok, ¿cuánto tiempo llevas laborando en la empresa?*

Entrevistado: *Voy a cumplir 4 años.*

Entrevistador: *ok, 4 años, ¿tú ingresaste aquí con qué cargo?*

Entrevistado: *Asistente de almacén.*

Entrevistador: *ok, hace un mes y medio te ascendieron a almacenista.*

Entrevistado: *No, bueno después de asistente pase por almacenista y luego ahorita actualmente de almacenista.*

Entrevistador: **Menciona las actividades que realiza diariamente.**

Entrevistado: *Es encargarme de lo que son los despachos, la preparación de los pedidos, se chequea, primero los asistentes, los almacenistas se encargan de recolectar todo los que son pedidos, cada artículo, cada y ahí se chequea, se embala y posteriormente se procede a lo que es la facturación, cuando el cliente hace la cancelación del total, se despecha la mercancía, haciéndose una nota de despacho con el sistema.*

Entrevistador: *ok, ¿ese es tú objetivo general y funciones específicas?*

Entrevistado: *Las específicas son exactas, lo que es el chequeo de la mercancía, igual que cuando se recibe la mercancía, bueno recibirla y luego almacenarla en su sitio.*

Entrevistador: *ok, en su lugar, exacto, ¿Cree usted qué realiza actividades qué no le corresponden a ese cargo?*

Entrevistado: *Si 100%.*

Entrevistador: *¿Por qué?*

Entrevistado: *Porque se cumple lo que, como quien dice el engranaje de las funciones de lo que es la empresa como tal, es como un engranaje y esa es la parte que corresponde a mi función a mi puesto.*

Entrevistador: *¿Recibiste alguna inducción con respecto a tus funciones?*

Entrevistado: *No, no, ahí yo estaba como almacenista y bueno como se retiró el jefe, me dijeron que yo iba a estar encargado y vieron en mí, que yo*

*tenía potencial y me dieron esa oportunidad y bueno la estoy aprovechando al máximo.*

Entrevistador: *¿Tú por qué crees que tienes ese potencial?*

Entrevistado: *Bueno por mí, primero la experiencia, tengo son casi 4 años y bueno es la experiencia y la estoy aprovechando.*

Entrevistador: *Dentro de su campo laboral ¿Posee subordinados?*

Entrevistado: *Si.*

Entrevistador: *¿A quién supervisas y con qué frecuencia?*

Entrevistado: *2 personas.*

Entrevistador: *¿Qué cargos tienen esas personas?*

Entrevistado: *Están como asistente de almacén.*

Entrevistador: *Asistente de almacén, tienes 2 asistentes de almacén.*

Entrevistador: *ok, ¿cuánto tiempo los supervisas o estás con ellos o es a distancia?*

Entrevistado: *Bueno no, están en un periodo de prueba, creo que tiene un mes de prueba.*

Entrevistador: *¿Los dos?*

Entrevistado: *Sí, comenzaron al mismo tiempo y ya se le van a terminar esta semana se le termina, y tengo que hacer la evaluación en base a eso, para ver si se quedan o no.*

Entrevistador: *Ok, aquí indagando un poquito más, desde, ya el periodo de prueba se le termina dentro de poco, este tiempo que ha pasado, no sé cuánto es el periodo de prueba, ¿un mes?*

Entrevistado: *Sí*

Entrevistador: *ok, en ese periodo de prueba has visto que si tienen las cualidades, ¿califican?*

Entrevistado: *Si, bueno como todo tiene sus debilidades y sus fortalezas pues, pero siempre conversando con ellos se le dan esas observaciones, lo que deben mejorar para que puedan, pero de mi punto de vista creo que si están calificados, si están.*

Entrevistador: *Ok, cuando ingresas al personal tú le das la inducción, ¿tú le indicas las funciones?*

Entrevistado: *Lo hicieron, el señor Terry, el señor Terry y el señor Joan.*

Entrevistador: *¿Tú no lo haces?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *Ok, chévere, ¿Cree usted qué requiere alguna **formación académica para realizar su trabajo?***

Entrevistado: *No específicamente.*

Entrevistador: *No específicamente, ¿tú eres bachiller?*

Entrevistado: *Soy bachiller, estas estudiando actualmente alguna carrera, estoy en proceso de inscripción porque tengo problema con los papeles.*

Entrevistador: *Ok, ¿te gustaría que carrera estudiar?*

Entrevistado: *Estoy pensando estudiar administración.*

Entrevistador: **Mencione 3 habilidades.**

Entrevistado: *Mis habilidades.*

Entrevistador: *Puede ser laboral, o sea en tus funciones, ¿qué habilidades tienes allí, cuál es el más fuerte?*

Entrevistado: *Bueno soy detallista, en algunas cosas me fijo mucho en los detalles, no sé.*

Entrevistador: *Alguna mejora que tengas que hacer ¿en cuánto a tu entorno laboral o personal?*

Entrevistado: *Siempre hay cosas que mejorar, pero, en cuanto al trabajo, es más que todo el conocimiento que una va adquiriendo, es más que todo perfeccionarlo también.*

Entrevistador: *Cuando fuiste almacenista ¿qué labores realizabas qué funciones?*

Entrevistado: *Me encargaba lo que era la recepción de mercancía, localizarlo en su sitio, velar por el orden del almacén, todo eso.*

Entrevistador: **Ok, ¿Cree usted qué requiere de alguna formación académica para realizar su trabajo?**

Entrevistado: *Pienso que sí, y claro todo eso va venir como quien dice por escala, yo comencé como asistente y bueno fui adquiriendo experiencia, fui viendo como se hacía el trabajo.*

Entrevistador: *¿Cómo cuánto tiempo se necesita de experiencia para realizar este trabajo?*

Entrevistado: *Por lo menos 1 año.*

Entrevistador: *1 año, ¿y el de almacenista?*

Entrevistado: *El de almacenista de repente 6 meses por lo menos.*

Entrevistador: *6 meses como mínimo, ok ¿Cuáles son tus expectativas con respecto a tu empleo actual?*

Entrevistado: *¿General?*

Entrevistador: *Sí.*

Entrevistado: *Bueno que todo lo que se hace salga con el mínimo de errores pues, detalles así y poder cumplir con las funciones a cabalidad.*

Entrevistador: *¿Y tus expectativas con respecto a la empresa?*

Entrevistado: *Siempre por lo menos de mi parte, siempre dispuesto a colaborar en lo que sea necesario y sé que tienen bueno, o sea que vamos a crecer.*

Entrevistador: *Tomando en cuenta el panorama que teníamos antes verdad y lo que somos ahora o partiendo desde esa entrevista que yo le hice anteriormente a lo que ha sucedido durante todo este año, ¿Qué te parece? ¿Qué opinas de eso?*

Entrevistado: *Bueno los beneficios han sido buenos, se vio un cambio, es notorio el cambio.*

Entrevistador: *¿Positivo o negativo?*

Entrevistado: *Positivamente.*

Entrevistador: *Ok.*



Entrevistado: *Lo único que claro la situación económica del país, es lo que afecta un poco, pero si ha mejorado pues en comparación a la vez a como estamos.*

Entrevistador: **Ok ¿Crees que tu trabajo representa un riesgo para tu salud?**

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *¿Ustedes usan todas las medidas preventivas de seguridad cuando realizan sus labores?*

Entrevistador: *¿El almacenista que medidas de seguridad tiene o les tiene a los almacenistas o las personas que tienes a cargo?*

Entrevistado: *Bueno yo ahorita, como están empezando nuevos, se le están dotando de los uniformes, corresponden a lo del pantalón, camisa y unas botas de seguridad.*

Entrevistador: **¿Es adecuado el espacio físico de tu puesto de trabajo?**

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *Por lo general ¿dónde estas ubicado con frecuencia?*

Entrevistado: *Más que todo siempre en el almacén.*

Entrevistador: *¿Allí qué tienes? ¿un espacio, un escritorio?*

Entrevistado: *Exacto un escritorio con una computadora.*

Entrevistador: *¿Y las personas a tú cargo dónde están siempre?*

Entrevistado: *Al igual que yo cuando empecé de asistente, hacíamos de todo un poquito, hay ocasiones que los envían al banco, hacer depósitos, hacer cualquier cosa, por lo menos hoy uno de los muchachos salieron a entregar mercancía también que entra lo que son las funciones de ellos y bueno siempre es rotativo, no siempre están en un solo puesto, un día sale uno, un día sale otro y así sucesivamente.*

Entrevistador: *¿Esos oficios por decirlo los de motorizado, de ir al banco, los depósitos y eso, lo siguen haciendo ustedes?*

Entrevistado: *Lo hacía yo, pero hasta que comencé como almacenista no, contrataron a una persona, un motorizado.*

Entrevistador: *Ah ok.*

Entrevistado: *Solo los almacenistas hacen lo más cerca, lo depósitos, lo lejos no.*

Entrevistador: **¿Daría usted alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?**

Entrevistado: *Por lo menos todo está bien, lo único es que no tenemos impresora atrás, entonces cada vez tenemos una nota o cliente o se hace nota de despacho, hay que caminar para allá y para acá.*

Entrevistador: *Lo del comedor ¿lo acomodaron?*

Entrevistado: *Sí se llevo la mesa hacia el lado de atrás y ahí, incluso en ocasiones nos reunimos todos y almorzamos.*

Entrevistador: *¿Y el calor?*

Entrevistado: *Pusieron un ventilador y se dañó uno y todavía no lo han acomodado, pero ha mejorado.*

Entrevistador: *Pero, ¿las personas ya no comen en sus puestos de trabajo? ¿Los de adentro, siguen comiendo en el escritorio?*

Entrevistado: *Lo hacen porque quieren.*

Entrevistador: *¿Estás de acuerdo con las funciones que realizas, sí son los de un almacenista?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿En cuánto al salario? ¿Estás de acuerdo a lo que realizas?*

Entrevistado: *Todavía no me han notificado nada de eso, sé que estoy en un periodo de observación, cuando termine eso pienso que me hablaran de eso.*

Entrevistador: *ok. ¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?*

Entrevistado: *Esta difícil, haciendo un cálculo con todo lo que hicieron el aumento, por lo menos unos Bs. 12.000,00.*

Entrevistador: *De acuerdo a todo lo que ha sido la evolución, ya que te ascendieron ¿cómo ves la comunicación en cuánto el recibimiento de las indicaciones a realizar el puesto de trabajo?*

Entrevistado: *Bien fluida si he notado que ha mejorado bastante, la comunicación era solo recibir y hacer, como recibir las ordenes y ejecutar y aquí yo recibo y mando la información de un lado y el otro.*

Entrevistador: *¿Percibes a veces que puedes conversar con Joan abiertamente, de alguna situación, algo que te incomode o problemas personales?*

Entrevistado: *Sí se ha establecido exactamente eso, se ha agrandado de una forma la confianza la comunicación es efectiva.*

Entrevistador: *¿Te sientes cómodo al plantearle las cosas?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿A veces no es excesiva la comunicación?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *¿Alguna información extra?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: Gracias por su tiempo.

Empleado: Robert Marquez.

Cargo: Asistente de Almacén.

Lugar y fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?**

Entrevistado: *Almacenista.*

Entrevistador: *Anteriormente ¿has trabajado cómo almacenista en otras empresas?*

Entrevistado: *Sí, trabajé en una tienda de cerámicas, dure 2 años trabajando ahí, pero allá era yo encargado del almacén.*

Entrevistador: ok **¿En ese empleo cuáles fueron sus experiencias laborales?**

Entrevistado: *No, yo allí, bueno allá, no hubo asistente, sino que simplemente me toco el cargo y cumplí el cargo de almacén.*

Entrevistador: **Menciones las actividades que realiza actualmente.**

Entrevistado: *Bueno acá soy almacenista porque estoy en el almacén, pero en si soy el asistente del Señor Daniel, tengo un compañero que se llama Jesús que es asistente igual que yo.*

Entrevistador: *¿Qué funciones realizan?*

Entrevistado: *Sacar los pedidos, cada pedido hay que organizarlo, cada pedido hay que embalarlo, pero antes de eso está el señor Daniel que es el que chequea, que todo esté en orden y vayan los productos que son lo que se necesitaban en el pedido.*

Entrevistador: *Ok, ¿eso solamente o hay otros?*

Entrevistado: *Eso también, salgo a despechar hoy le toco a mi compañero Jesús y nos estamos turnando, vamos a despechar con el Señor William, también despachamos la mercancía aquí mismo, cuando vienen los clientes también se despachan.*

Entrevistador: *¿Ustedes despachan o reciben o solamente despachan?*

Entrevistado: *Bueno también recibimos por el periodo de prueba, está presente eh esta Señor Daniel presente de cómo hacemos el trabajo, pero en si el encargado de recibir el producto de chequearlo es el señor Daniel.*

Entrevistador: *¿Quién lo organiza en los anaqueles?*

Entrevistado: *Eso sí lo hacemos nosotros, el señor Jesús y yo lo hacemos, lo organizamos todo, también nos encargamos de organizar el almacén.*

Entrevistador: *¿Quién limpia el almacén?*

Entrevistado: *Bueno cuando lo vemos sucio, la señora de mantenimiento lo hace, pero en general, no en general, en algunas ocasiones lo hace Jesús o lo hago yo, cuando vemos el almacén así.*

Entrevistador: *¿O sea ustedes también lo hacen cuando se requiere?*

Entrevistado: *No es nuestro deber, pero sí lo hacemos para no ver el almacén sucio.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué realiza funciones que no le corresponden?**

Entrevistado: *No, o sea.*

Entrevistador: *¿Todas esas actividades corresponden a ese cargo?*

Entrevistado: *Sí, bueno, también me gustaría realizar otras funciones cuando me necesiten aquí y donde o sea donde los pueda ayudar a ellos.*

Entrevistador: *Ok ¿Pero si haces las que te corresponde? ¿No has hecho alguna que no te corresponda?*

Entrevistado: *No es que no me correspondan, sino que es que la señora Carmen me pide favores, haga alguna diligencia o algo, algunas compras, yo las hago.*

Entrevistador: **Ok, ¿Cree usted qué se necesite de alguna formación académica para realizar su cargo? ¿De ser afirmativo cuál?**

Entrevistador: *Yo soy T.S.U en informática, soy técnico medio también, no soy bachiller si no salir técnico medio, también estudie ingeniera informática,*

*pero hubo como un problema en la universidad, donde los certificados, como ingeniero, actualmente todavía esta ese problema no se ha solucionado.*

Entrevistador: *¿Qué universidad es?*

Entrevistado: *Ese es en el instituto tecnológico de los llanos, yo soy del estado Guárico.*

Entrevistador: *¿Cuánto tiempo tienes en Caracas?*

Entrevistado: *Tengo un aproximado de cómo 3 meses.*

Entrevistador: *¿Y qué te impulso venirte de allá?*

Entrevistado: *Eh, bueno como allá hay fuente de trabajo pero son escazas, tengo una tía aquí en el apartamento yo vivo aquí en el mismo edificio.*

Entrevistador: *¿Aquí?*

Entrevistado: *Sí y ella fue la que hablo con Señor Joan, creo que el Señor Joan le dijo a ella que necesitaba una persona, entonces ella me contacto y me vine a vivir con ella.*

Entrevistador: *¿Vives en este edificio?*

Entrevistado: *Bueno sí yo vivo aquí en el "Pent House" de aquí de la torre.*

Entrevistador: *¿Vas almorzar y subes? ¡Risas!.*

Entrevistado: *No, me quedo aquí con los compañeros.*

Entrevistador: **¿Crees qué para este cargo se necesite alguna formación académica o solamente con ser Bachiller?**

Entrevistado: *Bueno, yo digo que no es necesario experiencia, la experiencia se adquiere aquí, entonces o sea a una persona que no tenga experiencia, yo me imagino que no debería negársele, esa oportunidad, porque yo si había trabajado como almacenista pero no con productos escolares ni de oficina, o sea por más que yo he trabajado es algo distinto, porque es más variedad más cosas, pero no la experiencia se adquiere aquí.*

Entrevistador: *¿O sea que para este cargo no se requiere experiencia ni formación académica?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *Se aprende.*

Entrevistado: *Si, se aprende.*

Entrevistador: *Chévere, **Menciona tus habilidades.***

Entrevistado: *Eh sí, eh bueno siempre ando pendiente de mantener las cosas ordenadas porque no me gustaría buscar algo y que todo sea un desorden y no pueda encontrarlo, porque hay clientes que anda rápido, que anda de prisa, apurados, entonces es necesario hacer las cosas primero con eficiencia y con agilidad, o sea yo me caracterizo ser rápido en hacer mi trabajo con orden también porque nada hacemos con ser desordenado, entonces si hago mi trabajo bien, eh rápido, cuando la ocasión amerite porque hay unos clientes que compran y son los productos para días después, entonces ahí si lo hacemos con pausa.*

Entrevistador: *¿Alguna mejora qué tengas qué hacerte en cuánto a tu personalidad, laboral o de estudios?*

Entrevistado: *Personal, no se hay veces que hablo de mas y no debería. ¡Risa!*



Entrevistador: **¿Cuáles son tus expectativas con respecto a tu empleo actual?**

Entrevistado: *Bueno, me gusta mucho el cargo que me han dado por ahora, también me gustaría no se surgir, crecer un poco más.*

Entrevistador: **¿Crees que tu trabajo representa un riesgo para tu salud?**

Entrevistado: *No ninguno.*

Entrevistador: *Ok ¿ustedes tienen sus implementos, medidas preventivas?*

Entrevistado: *Sí tenemos todo, lo que se necesita en este ámbito, están ahí, hay algunas medidas de seguridad que no son necesarias aquí.*

Entrevistador: *¿Tú le reportas al Almacenista verdad? ¿Él te supervisa a ti?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: **¿Y a quién más? ¿Al gerente?**

Entrevistado: *Yo principal antes de hablarle al señor Joan, yo le hablo al señor Daniel porque él se dirige con el señor Joan, hay algunas otras cosas que el señor Joan me solicita, me hace preguntas y ahí si yo le respondo como le digo anteriormente yo le había hablado al señor Daniel de eso o no le he hablado y se lo digo directamente al señor Joan.*

Entrevistador: *¿Tú puesto de trabajo es en el almacén?*

Entrevistado: *Por ahora sí.*

Entrevistador: **¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?**

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: **¿Daría usted alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?**

Entrevistado: *Eh, el ambiente es bien es fresco, sin embargo hace a veces calor, pero como la puerta y la ventana es amplia siempre es fresco, pero a veces se necesita un aire acondicionado o algunos ventiladores.*

Entrevistador: *¿Y el espacio para almorzar? ¿Es acorde?*

Entrevistado: *Sí, tenemos nuestras mesas, cada quien tiene su banco su silla y bueno eso también lo usamos para los pedidos y cuando lo usamos para almorzar se le hace su limpieza.*

Entrevistador: *¿Siempre estás en actividades o en donde descansas cuando no hay despachos de mercancía? ¿Cómo es el espacio?*

Entrevistado: *O sea, hay para sentarse, pero o sea no, porque cuando estamos haciendo algún despacho o estamos haciendo un pedido, siempre estamos ordenando o estamos limpiando, sacando la basura si, cuando no tenemos cosas que hacer, siempre hacemos eso.*

Entrevistador: **Ok, ¿Cuáles son tus aspiraciones salariales?**

Entrevistado: *Bueno a mi me están pagando lo que corresponde en la ley.*

Entrevistador: *¿El salario mínimo o un poco más?*

Entrevistado: *Un poco más del salario mínimo.*

Entrevistador: *¿Cuánto debe estar ganado este asistente de almacén?*

Entrevistado: *Bueno actualmente el salario cuando esta.*

Entrevistador: *El salario mínimo esta en Bs. 6.700,00. ¿Cuánto crees que debe estar ganando este asistente de almacén?*

Entrevistado: *Bueno hay algunas cosas que son mi responsabilidad, o sea hay veces que el señor Daniel está ocupado y hay veces que a mí me toca hacer el chequeo, hacer el chequeo de las cosas que se buscaron, por esa parte es un poco mas de responsabilidad no sé, no sería unos Bs. 8.000,00.*

Entrevistador: *¿Recibiste alguna inducción con respecto a tus funciones?*

Entrevistado: *Sí, a mi me especificaron las cosas, a mi me dijeron cual sería mi área, pero sin embargo me dijeron que me iban a solicitar alguna y eso ya lo tenía presente y que alguna u otra cosa que ocurra en el área almacén tendría que comunicárselo a Daniel.*

Entrevistador: *¿En cuánto la comunicación cómo es?*

Entrevistado: *Todos son excelentes personas, hay mucho respeto, hay educación, bueno en los trabajos que habían elaborado antes, nunca había llegado a un lugar así, como yo soy del estado Guárico, muchas personas no son amigables, bueno aquí tengo un excelente área de trabajo, excelente compañeros, todo eso, chévere.*

Entrevistador: *¿Tú te sientes abierto para decir lo que pienses cuando algo que no te parezca?*

Entrevistado: *Sí, a mi me dieron esa opción de decir esas cosas.*

Entrevistador: *¿Sientes que la comunicación a veces es excesiva o que está bien?*

Entrevistado: *Yo la considero bien, esta chévere.*

Entrevistador: *¿Alguna otra información que no quiera aportar?*

Entrevistado: *Así está bien.*

Entrevistador: *Chévere, gracias.*

Empleado: Margot Torrealba.

Cargo: Asistente de Ventas.

Lugar y fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?**

Entrevistado: *Pero ¿tiempo desde la primera vez o desde que están los primeros dueños?*

Entrevistador: *Primera vez.*

Entrevistado: *Como unos 13 años.*

Entrevistador: *¿Usted es la que tiene más tiempo aquí si no me equivoco?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *Usted está con el cargo según aquí el organigrama si no me equivoco como analista de ventas ¿Siempre tuvo ese cargo?*

Entrevistado: *Sí. Analista de ventas.*

Entrevistador: **Mencione las actividades que realiza diariamente.**

Entrevistado: *Siempre he estado en esa área, atención al cliente por teléfonos, pedidos, facturación, presupuesto, hubo un cambio hace dos años atrás cuando estaba Ana, ella estaba encargada de facturar y yo me encargaba de procesar las compras, de atender, tomar los pedidos por teléfono, atender los clientes, una vez se retiró ella, me quedé facturando,*

*pero cuando se incorporo Terry, bueno quedamos alternando los días y ahora desde que está instalado el Profit, estoy yo en este momento facturando, tomando los pedidos y procesándolos, porque tampoco hay mucho movimiento.*

*Entrevistador: Señora Margot a manera de información, ¿usted realiza las mismas funciones que Gerson?*

*Entrevistado: No, el atiende los clientes en el mostrador, procesa los pedidos en su puesto, yo facturo, también tomo pedidos por teléfono, puede estar afuera en el mostrador y presupuestos.*

*Entrevistador: ¿La mayoría de las veces atiende los clientes por teléfono cierto?*

*Entrevistado: Sí bueno, estamos filtrando más que venga personalmente, porque la atención por teléfono porque quita mucho tiempo.*

*Entrevistador: ¿Usted es rotativa o siempre está allí en la oficina?*

*Entrevistado: Yo siempre estoy en la oficina, salvo algún caso especial que por lo menos Gerson no este y el otro señor que atiende el mostrador que es William tenga que salir, yo he tenido que salir, pero no por mucho tiempo, una mañana o un ratito, por lo menos que ahorita atendí uno mientras estaba aquí.*

*Entrevistador: ¿Recibió alguna inducción con respecto a tus funciones?*

*Entrevistado: No, porque yo llegue, o sea, cuando esta empresa se formó, yo venía de trabajar con el dueño en otra empresa, entonces yo venía en las tardes, venía de la otra empresa, ayudarlo, entonces ahí fue donde aprendí a ingresar código de producto e ingresos, esos formatos son iguales, el mismo formato para ingresar clientes, proveedores, eran como la misma plantilla,*

*entonces se hizo fácil, así fue ingresando clientes, proveedores, los productos y cuando nos mudamos para acá ya tenía experiencia, lo que nunca había era facturado porque aquí no se vendía por mostrador, se tomaba los pedidos y se despachaban, entonces cuando se empezó a despachar por mostrador, yo comencé a facturar, para manejar como decir la caja.*

Entrevistador: *¿Eso se empezó hacer con los nuevos dueños?*

Entrevistado: *Ya eso venia de antes, eso venia de antes.*

Entrevistador: **¿Cuáles fueron sus experiencias laborales antes de su empleo actual?**

Entrevistado: *No similar a estas. Porque estas empresas como eran más grandes, tenían un personal para facturar, un personal para procesar los pedidos, para la atención de los clientes, esas cosas, aquí como es más pequeño uno se ve involucrado un poquito de cada cosa.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué realiza actividades que no le corresponden?**

Entrevistado: *No en absoluto, todas son acordes a mi oficio.*

Entrevistador: **Dentro de su campo laboral ¿Posee subordinados?**

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *¿Usted le reporta al señor Joan?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: **¿Cree usted que se necesita alguna formación académica para realizar su trabajo? ¿De ser afirmativo cuál?**

Entrevistado: *Bueno siempre hace falta formaciones para mejorar no, por lo menos las ventas están enlazadas con mercadeo, siempre hace falta eso, pero la parte de ventas es más que todo con la experiencia, hay muchas personas que son profesionales, tienen un título de abogado que se yo y trabajan como vendedor, porque sienten la capacidad de desenvolverse en esa área y a veces los ingresos.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué se necesita de alguna formación académica para realizar su cargo?**

Entrevistado: *Bueno en esta área donde yo es importante que maneje el programa, nosotros estamos, aprendimos a manejarlo desde febrero para acá, también conocer los productos, porque una persona puede tener una experiencia en esta área, pero no de papelería, entonces para desenvolverse bien, si no llego con esa experiencia, tiene que aprender, por lo menos llame un cliente y te diga un archivador y no sabes que es un archivador, a veces le dicen otro nombre, entonces tiene que conocer esa área de papelería, pero si viene conociéndolo, oye se desenvuelve de maravilla.*

Entrevistador: **¿Cree usted que se necesita de alguna experiencia previa para realizar su trabajo?**

Entrevistado: *1 mes de experiencia, si conoce el campo, si viene de otra área, pero es fácil tiene que “familiarizarte” pero si te llama un cliente te dice yo quiero carpetas de fibras, otras le dicen marrones, entonces tú te metas en el listado de productos carpetas y bueno si no conoces bien, le preguntas al cliente o consultas y te vas familiarizando, es el interés que la persona le ponga.*

Entrevistador: **Menciones sus habilidades.**

Entrevistado: *Bueno facturar y la toma de pedidos, o sea la toma de pedidos, o sea yo me desenvuelvo bien.*

Entrevistador: **Mencione sus debilidades.**

Entrevistado: *Por lo menos estoy bastante a gusto con la forma que estoy trabajando, no tengo por lo menos esa recarga como antes, porque por lo menos hay otra persona que por lo menos procesa las compras, que realiza los pagos a los proveedores, ya no tengo esa carga, ya no la tengo, estoy más liviana.*

Entrevistador: **¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?**

Entrevistado: *Estamos un poco reducido, yo siempre he dicho que el área de facturación debe estar aislada, porque las personas que no están relacionadas con nosotros no tienen porque enterarse de lo que uno está haciendo, de una factura que se está manejando allí, por lo menos antes que estábamos manejando dinero, estábamos contando el dinero, había siempre personas en la empresa, pero es cuestión de espacio, siempre el área de facturación debe estar aislada, estas tomando un pedido, estas facturando, no puedes tener interrupción, porque te equivocas y de repente le cobras mas al cliente con una tarjeta de debito, suena el teléfono, viene alguien y le interrumpes me puedo equivocar, siempre el área de facturación debería estar aislada de los demás, pero es cuestión de espacio, pero aquí no lo tenemos.*

Entrevistador: *¿Pero está acorde?*

Entrevistado: *Esta reducido pero es aceptable.*



Entrevistador: **¿Cree usted qué su trabajo representa algún riesgo para su salud?**

Entrevistado: *Este no, lo que pasa es que la atención del teléfono, eso genera un poquito de tensión y estrés y bueno pero hasta ahora no me ha pasado nada.*

Entrevistador: **¿Daria usted alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?**

Entrevistado: *Hasta los momentos no he pensando así que podemos cambiar o mejorar, el ambiente se ha mantenido bastante bueno hay respeto y bueno la comunicación sabe falla un “poquito” pero se puede mejorar.*

Entrevistador: *¿Considera qué la comunicación ha mejorado, tomando en cuenta el panorama anterior y lo que somos ahorita actualmente? ¿Cómo ha sido ese cambio?*

Entrevistado: *Sí ha habido mejoras, antes estábamos encerrado en un círculo, ahora estamos participando mas estamos más involucrados.*

Entrevistador: *¿Usted siente qué la comunicación con el señor Joan es efectiva, se da de forma abierta es agradable?*

Entrevistado: *Sí, por cierto el señor Joan acostumbra a reunirnos y darnos dinámica una charla, entonces uno se va compenetrando más.*

Entrevistador: *¿Alguna otra información?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: **¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?**

Entrevistado: *Estábamos como un poquito estancado con la cuestión de los sueldos, porque los ingresos están acorde con las responsabilidades que uno tiene, todos tenemos responsabilidades, pero yo que cobro, facturo, se ha llegado que todo estamos ingresando lo mismo en esta área, nosotros lo que no somos jefes, tengo entendido que se ha arreglado.*

Entrevistador: *¿Cuánto cree que debe ganar esta persona?*

Entrevistado: *Uno siempre piensa que debe ganar muchísimo.*

Entrevistador: *¿Cuánto debe ganar?*

Entrevistado: *Yo por lo menos no me he sentido satisfecha con el ingreso que he tenido pues, yo venía de un sueldo de Bs. 5.000,00 y solamente un aumento de 20%, supuestamente era un ajuste y luego iba a aumentar después del Profit, pienso que debe ser más alto.*

Entrevistador: *¿Dígame un monto?*

Entrevistado: *Yo pienso que debería ganar entre Bs. 8.000,00 a Bs.10.000,00, porque nosotros tenemos un porcentaje mínimo de comisiones, entonces yo no siento las comisiones tan alta porque yo no atiendo al mostrador, tengo pocos clientes.*

Entrevistador: *¿Cuánto es el porcentaje?*

Entrevistado: *0.3%, claro tendría que tener una facturación muy alta para ver, el mes pasado tuve buenas ventas y tuve un ingreso de Bs. Bs. 2.000,00 y algo pero no todo el tiempo, no llega a veces ni a mil, trabajo más para los clientes de los demás que para mí.*

Entrevistador: *Ya finalizamos, gracias.*

Empleado: *Gerson González.*

Cargo: Analista de Ventas Directas.

Lugar y fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?**

Entrevistado: *Bueno, de todo un poquito.*

Entrevistador: *¿Pero cuál es el qué te refleja en nomina?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *¿Analista de ventas o vendedor?*

Entrevistado: *Vendedor.*

Entrevistador: *¿Cuándo ingresaste aquí a esta empresa ingresaste como vendedor?*

Entrevistado: *No, yo entre como ayudante de despacho.*

Entrevistador: *¿Desde hace cuanto tiempo llevas con este cargo de vendedor?*

Entrevistado: *Desde hace como 6 años.*

Entrevistador: **Mencione las actividades que realiza diariamente.**

Entrevistado: *Normal, antes hacia más, antes era más forzado el trabajo, porque ya estaba en el almacén pero ahorita lo que hago es atender a los clientes y ayudar a los muchachos ahí en lo que se pueda.*

Entrevistador: *De tus actividades específicamente, ¿cuáles son tus funciones que desempeñas?*

Entrevistado: *Mira vendedor, hago facturación, cobranzas, el almacén cuando no viene ninguno de los muchachos.*

Entrevistador: *¿Realizas funciones de almacén cuando no vienen los muchachos?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿Tú te retiras de tu puesto de vendedor y te vas al almacén? ¿Eso lo haces frecuente?*

Entrevistado: *No, siempre cuando no viene uno del encargado que es Daniel, que él no viene, yo me encargo de eso pues.*

Entrevistador: *Ok tu puesto de trabajo ¿está en la vitrina?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *Ok ahí tu recibes lo clientes, personal externos, llegan ahí y tu le haces la venta.*

Entrevistado: *Correcto.*

Entrevistador: *¿Qué más les especificas a ellos? Bueno ya me comentaste de las facturas, ese tú día a día.*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: **Dentro de su campo laboral ¿Posee Subordinados?**

Entrevistado: *No. Específicamente no.*

Entrevistador: *¿A quién le reportas?*

Entrevistado: *Al señor Joan.*

Entrevistador: *¿Tienes a alguien más que te apoye en las actividades?*

Entrevistado: *No, bueno el que mayormente el que me ayuda es William y otro muchacho que no está allí.*

Entrevistador: *¿William es el chofer despachador?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: *¿Tienes alguna formación académica?*

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: **¿Crees usted que requiere de alguna formación académica para realizar tu trabajo? ¿De ser afirmativo cuál?**

Entrevistado: *De verdad que solo experiencia en este que lo pide universitario si lo piden, la experiencia uno lo gana aquí día a día.*

Entrevistador: **¿Cuáles fueron tus experiencias laborales antes de su actual empleo?**

Entrevistado: *Mira, trabajaba por mi cuenta.*

Entrevistador: *¿Recibiste alguna inducción con respecto a tus funciones?*

Entrevistado: *Sí, cuando yo llegue aquí que era recomendado por mi hermano, estaba encargado del almacén, de ahí fue que me guie y hasta ahora se.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué se necesita de alguna experiencia previa para realizar su trabajo?**

Entrevistado: *Bueno mira sí, ahí 2 a 3 meses.*

Entrevistador: *¿Con ser bachiller está bien o no es necesario?*

Entrevistado: *Sí porque, lo que más se exige es la paciencia y atender bien el cliente, ofrecer la mercancía, no es un trabajo que es forzado.*

Entrevistador: *Las funciones son sencillas, se pueden controlar.*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: **¿Cuáles son las expectativas con respecto a tu empleo actual?**

Entrevistado: *Expectativas, hasta el momento todo está bien.*

Entrevistador: *¿Estás acorde con las funciones que estas realizando?*

Entrevistado: *Sí, porque las funciones que hago me sirven a mí para agarrar experiencia, ya he aprendido cosas que antes no las sabia, ahorita he aprendido otras cosas.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué realiza actividades que no le corresponden?**

Entrevistado: *Bueno a decirte la verdad sí, como te digo esas son experiencias que uno tiene que aprender, actividades que uno tiene que aprender de resto no, claro eso no son de mi puesto, si me gustaría aprender más.*

Entrevistador: *¿Específicamente cuáles serían esas actividades?*

Entrevistado: *Bueno este mi facturación, cobranza, y almacén que son cosas que...*

Entrevistador: *Pero, si has comprendido que por ejemplo la mecánica que se está implementando en la empresa, por ejemplo como dice el señor Joan, todos tenemos un cargo específico que se va a reflejar en la nomina en este*

*caso el tuyo es analista de ventas, por ponerlo literal, tu cobras por ser analista de ventas, pero ¿sabes qué hay otras funciones en las que puedes ayudar porque tienes destrezas, tienes habilidades y conocimientos que puedes apoyar en otros aspectos o en otras áreas que no sean específicamente en el mostrador?, esa mecánica ¿sí se entiende?*

*Entrevistado: Sí claro, yo la entiendo correctamente porque sí por lo menos tu cargo es administración y yo ya sé de eso y tú ese día no vienes ya yo puede ejercer.*

*Entrevistador: Exacto, la idea es y la visión que tenemos es que la empresa está dando la oportunidad de aprender.*

*Entrevistado: Yo estoy de acuerdo con eso de aprender, para mí es bueno, no tengo ningún problema.*

*Entrevistador: ¿O sea que estás de acuerdo y te sientes bien haciendo las actividades que no te corresponden?*

*Entrevistado: Claro, no son más, pero es un aprendizaje.*

**Entrevistador: ¿Crees que tu trabajo representa un riesgo para tu salud?**

*Entrevistado: Bueno de verdad no.*

**Entrevistador: ¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?**

*Entrevistado: Sí.*

*Entrevistador: ¿Estas en el mostrador crees que está bien?*

*Entrevistado: No.*

Entrevistador: **¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?**

Entrevistado: *Yo diría que un monto mínimo de Bs. 12.000,00.*

Entrevistador: *¿Por qué?*

Entrevistado: *No son muy fuertes, pero las responsabilidades atender bien al cliente, por lo menos que el cliente no se vaya mal atendido, que se vaya contento con lo que se está llevando y no dar mal rato al cliente.*

Entrevistador: *En cuanto a la comunicación, ¿aquí es buena con respecto a las líneas de mando?*

Entrevistado: *Bueno, sí.*

Entrevistador: *Tomando en cuenta el panorama como estaba la empresa hace un año, ¿cómo estamos ahorita, cómo ha sido ese cambio, cómo lo ves tú?*

Entrevistado: *Sí, fue un poco fuerte porque teníamos un plan de trabajo distinto al que hay ahorita y fueron cambios muy rústicos porque nunca habíamos trabajado de esa forma, pero a medida que fue pasando el tiempo, fue entendiendo las cosas y se fueron acomodando pero hasta ahorita.*

Entrevistador: *¿Pero te parece que sirvió o estaba mejor antes?*

Entrevistado: *En algunos aspectos sirvió, por lo menos en la ventas sirvió antes vendíamos por unidad y ahorita se vende por bulto, ahí mejoro un poco, si bajo los clientes, fue lo que bajo, pero todo está bien.*

Entrevistador: *En cuanto a la comunicación con el señor Joan ¿cómo la ves tú, se le puede plantear las cosas las dudas?*



Entrevistado: *Al principio con él era un poquito como que si tenias algo que hacer era eso lo que tenias que hacer, pero él no contaba con las opiniones de uno, pero él no contaba con uno, las cosas la hacía a su manera.*

Entrevistador: **¿Daría usted alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?**

Entrevistado: *No.*

Entrevistador: *Gracias.*

Empleado: William Hernández.

Cargo: Chofer Despachador.

Lugar y fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?**

Entrevistado: *11 meses.*

Entrevistador: *¿Tú ingresaste aquí con qué cargo?*

Entrevistado: *Chofer despachador, ese fue el cargo que me dieron desde el principio.*

Entrevistador: *¿Son dos cargos totalmente distintos?*

Entrevistado: *Lo que pasa es que era chofer y también me encargaba de ayudar al ayudante, despachar la mercancía, cargar la camioneta, buscar al cliente, algunos momentos también hice un trabajo, cuando llegue investigativo no pero si de recolección de información, por ejemplo como se sentía el cliente, que tal el trato, como era el proceso de la venta, si era fácil o cómo le iba con el vendedor que lo visitaba, si lo visitaba, con qué*

frecuencia, cómo se sentía el con nosotros cómo institución o cómo empresa, entonces eso más o menos eso fue el primer mes que estuve de chofer y tuve ese primer contacto con nuestros clientes.

Entrevistador: *¿Después del mes fue despachador? ¿o los dos cargos?*

Entrevistado: *No, los dos al mismo tiempo, aunque el fuerte mío era el chofer, ir, manejar la camioneta, y de repente si necesitaba algún tipo de ayuda también brindarla.*

Entrevistador: *¿En cuánto al mantenimiento del vehículo?*

Entrevistado: *También me ocupaba de eso, mantenerla al día, verificar que este limpia, verificar que no tenga ningún tipo de rayón o notificarlo en caso de que ocurriera cualquier tipo de hecho, los cauchos, como era el manejo.*

Entrevistador: *¿Y eso lo sigues haciendo actualmente?*

Entrevistado: *Sí, bueno han variado varias cosas, ya no estoy solamente allí, posteriormente la pasamos para el área de caja, perdón de facturación, también he estado en el área de ventas, he estado varios periodos en ventas y en facturación. Posteriormente me dijeron que iba como vendedor, en la parte de ventas, porque he venido porque llego un chofer y el chofer no duro mucho también se fue entonces me pidieron el apoyo para el despacho.*

Entrevistador: **¿Cree usted que realiza actividades que no le corresponden?**

Entrevistado: *He hecho actividades que bueno por lo menos ahorita no se realmente cual es el cargo, porque aunque yo estoy prestando el apoyo, no quiero decir con esto que no estoy contento pues siempre uno tiene que tomar la institución como parte de uno, porque si la empresa esta bien o uno*

*también esta bien, si es una empresa sólida uno surge con la empresa, me han brindado la oportunidad no es fácil y hay gente que dice bueno pero “¿tú eres chofer o eres vendedor?” Porque hay clientes que me ven aquí o me ven allá afuera ayudando o de repente me ven aquí cobrando, entonces ¿cuál es el cargo que tú tienes, o dónde es que tú estás o donde vas a estar mañana?, entonces o por ejemplo el cargo de vendedor o de atención al cliente o compras, tú haces amistad con los clientes y te llaman “mira William ¿llegó tal mercancía?”, entonces de repente yo estoy en el almacén y llaman al área de compras entonces coye yo estoy por allá y no los puedo atender, eso tal vez crea como cierto roce con los clientes, pero en rasgos generales yo me siento bien en la empresa.*

Entrevistador: *¿Si te gustaría como quién dice que te dieran un cargo específico que realices una sola actividad, cuál es el que más realizas?*

Entrevistado: *Por este año o desde que tenemos la nueva herramienta Profit, siempre he estado en ventas, renunció la persona que tenían de chofer porque no está fácil conseguir personal, pero bueno ahorita he estado en ventas y tengo un mes creo ya ayudándolos con la parte de despacho.*

Entrevistador: *¿Con cuál te sientes mejor?*

Entrevistado: *Mira me siento bien en la parte de ventas. No he estado mucho en facturación, he hecho cobros con la Sra., pero muy pocos, bueno en ventas me siento mejor.*

Entrevistador: **Dentro de su campo laboral, ¿Posee subordinados?**

Entrevistado: *No, la única persona es el ayudante cuando salgo a repartir la mercancía pero no es que me reporta a mí. Eso esta directamente ligado al jefe de almacén.*

Entrevistador: *¿Tú le reportas a quién?*

Entrevistado: *Yo le reporto al Sr., Joan y bueno también a la Sra. Carmen, porque hay una orden de mando que hay que respetar, si el Sr., Joan no se encuentra y voy directamente con la Sra., Carmen, que es la administradora o con el Sr., Roberto, eso esta bien claro y bien definido.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué requiere de alguna formación académica para realizar su trabajo? Específicamente en el área de ventas.**

Entrevistado: *Deberían de tener, mínimo como bachiller, porque a las personas hay que atenderlas, hay que darles respuesta, hay que tener una buena interrelación con el cliente a manera de comunicarse, o sea porque hay diferentes target de clientes, y diferentes personas por lo menos aquí que estamos en la parte casi oeste, la zona de petare, viene mucha gente de petare, gente de los Valles del Tuy, viene gente de la zona de Barlovento, y son distintas maneras o distintos clientes distintos target de clientes que tú no los puedes tratar a todos de la misma manera, pero si es importante porque uno es la cara en ese momento uno es la cara de la empresa y de acuerdo a como tu los trates o te desenvuelvas ellos van a tener una opinión de la empresa.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué necesita de alguna experiencia previa para realizar su trabajo?**

Entrevistado: *Debe tenerla, ahorita sabes que con la herramienta Profit hay personas que de repente pueden tener muy buena disposición para vender o muy buen trato pero también necesitan las herramientas para desenvolverse y pienso que eso también es importante, tener la cuestión para manejar la computadora, el sistema, como bajar la información y dárselo al cliente o al Sr. Joan.*

Entrevistador: **¿Cuáles fueron sus experiencias laborales antes de su actual empleo?**

Entrevistado: *Estuve como sub gerente en banco, estuve también como asesor de ventas en una empresa que vendía ropa, y bueno actualmente vine acá a la empresa.*

Entrevistador: *¿Cuándo usted llegó aquí le dieron inducción?*

Entrevistado: *No, para manejar no, pero si posteriormente cuando pase al área de ventas, cuando teníamos el otro sistema si me dieron inducción el Sr. Terry la Sra. Margot.*

Entrevistador: **¿Cuáles son sus expectativas respecto a su empleo actual?**

Entrevistado: *la expectativa es seguir creciendo, por ejemplo el Sr. Joan nos comento que iba a hacer varios cursos, que dentro de la planificación de cursos ya sea de Excel, estaba pendiente lo del Profit, de verdad que me gustaría la certificación del Profit porque es una herramienta que ahorita hay muchas empresas que la manejan y eso te da como un plus a la hora de que bueno, cuando no estés aquí o para seguir avanzando, seguir creciendo.*

Entrevistador: *¿En cuánto a la empresa cuáles son tus expectativas?*

Entrevistado: *Bueno mira, aquí me gustaría crecer, yo aunque no soy técnico superior en informática comencé la licenciatura más no la termine, el área de ventas siempre me ha sido esquiva, me ha sido esquiva porque siempre cuando estaba en el banco era un poco complicado porque estaba en la parte de tecnología, pero posteriormente pase a la otra empresa donde vendíamos ropa y era como un asesor a nivel externo, en cambio aquí estoy acá, mas sin embargo no salgo a visitar clientes, a buscar clientes, pero me*

*gustaría desarrollarme en la parte de ventas, aunque aquí es un poco complicado porque nosotros aquí no tenemos vendedores externos, pero en si me gustaría tener mejores técnicas para la venta, tenía entendido que también había un proyecto pero la situación país también es como complicada en el cual se iban abrir otras sucursales o se tenía en mente abrir otras filiales y en un principio pensé que si tenían la disposición y me entrenaba o me enfocaba en esa área de trabajo de repente podría apuntarme hacia allá.*

**Entrevistador: ¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?**

*Entrevistado: Pienso que adecuado no, o sea pienso que debería estar un poquito más organizado, organizado en el sentido de que por ejemplo no se si viste el área de ventas que el cliente pasa como y donde estamos nosotros estamos como escondidos, no estamos directamente con el cliente, si puedes ver el cliente entra, y yo estoy de manera paralela, cuando en realidad si uno es la cara del cliente debería estar frente al cliente o darle la bienvenida o que el cliente se tope directamente con uno, no que uno tenga que asomarse y la gente piensa que no estás, uno se tiene que salir detrás del cliente porque a veces ha pasado, que uno se para y el cliente dice “mira no hay nadie” y se devuelve, entonces en cuanto ha eso pienso que debería estar mejor distribuido, pienso que debería estar de frente a la entrada y que la facturación o la caja también deberían estar, porque el cliente no lo ve, o que el cliente no te escucha y tienes que gritarle al cliente o tienes que salir a buscar al cliente, es como un poquito complicado, me imagino que anteriormente como se recibía efectivo no se quería que la gente viera hacia adentro, pero la ventana negra que tienes el huequito negro por donde la gente habla pero tienes que salir a buscar al cliente porque el cliente no te*

*escucha, o tienes que gritar y aquí molesta porque es un espacio reducido y bueno, hay ese inconveniente.*

**Entrevistador: ¿Cree usted que su trabajo representa un riesgo para su salud?**

*Entrevistado: No, de verdad que no, pienso que uno esta como protegido porque no estamos con efectivo propiamente, y no estamos expuestos directamente a la avenida principal, aunque estamos allí siempre esta el portón.*

**Entrevistador: ¿Daría usted alguna recomendación o sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?**

*Entrevistado: Bueno yo pienso que deberíamos revisar más que todo los procesos, porque a veces el cliente pierde mucho tiempo después que se toma el pedido pierde un poco de tiempo, en cuanto a que se elabora el pedido, o si de repente hay un pedido anteriormente, se trabaja por orden de llegada, también hay el problema de que hay muchos clientes con los que de repente con un computador allá afuera, ellos mismos podrían hacer su transferencia o que se yo, un laptop, un computador u otro monitor allá que de repente le permita agilizar un poco más, y que a veces hay un solo vendedor allá afuera y tengo cinco clientes, entonces hay clientes que por lo menos yo estoy tomando el pedido el cliente se desespera porque por muy bien que tu lo puedas atender o le puedas ofrecer agua, un café o explicarle lo que está pasando el cliente siempre está apurado, entonces otro vendedor allá afuera porque cuando son dos, mira si uno esta tomando un pedido el otro puede estar tomando el otro o puede estar ayudando al cliente para que haga la transferencia, como no se toma efectivo pienso que eso podría ayudar y agilizar un poquito más el proceso.*

Entrevistador: *Esta persona en la parte de ventas ¿con cuánto consideras que a nivel de salario perciba allí esa persona?*

Entrevistado: *Bueno la verdad es que es como complicado como está la cuestión del país ahorita que uno mismo lo vive aquí, de repente la gente llega aquí y compro una resma de papel que no la vendemos sino que vendemos el bulto en cuatro mil bs, entonces se acabo y la semana que viene está en ocho mil bs, o no la tienen como nos pasó ahorita. Tu me estás preguntando en cuanto al salario, pienso que debería estar superior al salario mínimo, por los orden de los 9.000 Bs o 10.000 Bs, o en sus efectos acomodar las comisiones, hacer las ventas a nivel de comisiones, creo que ahorita las comisiones son de 0.003 %, entonces tienes que vender 3 mil o 3 millones de bolívares para que puedas.*

Entrevistador: *En cuánto a la comunicación, ¿crees que percibes adecuadamente las directrices en cuánto a la ejecución de tus labores, hay buena comunicación allí?*

Entrevistado: *Si hay buena comunicación, solo que hay ciertos momentos donde la orden, la línea comunicacional a veces como que se salta, o a veces como que el personal se confunde y te digo que el personal porque a mi me ha pasado, no tanto ahorita pero si cuando yo llegue nuevo, a veces por decirte un ejemplo llega el Sr. Joan y te da una directriz o te da una orden, unas indicaciones a hacer y de repente el Sr. Roberto te la cambia o te dice que no era así, o hay veces que uno siente esos cambios, de repente que te digo yo ahorita hay poca mercancía, de repente el Sr. Roberto dice “coye que hay que comprar más, que hay que hacer mayor inversión”, entonces de repente el Sr. Joan dice que “no, que todo lo contrario, que como están las cosas uno no puede tener un inventario muy alto porque te llega la gente de precio justo, y te dice mira tu eres acaparados, que ¿por*



*qué tienes tantas cosas aquí?”, y la verdad no es así, eso no se tiene bien claro en cuanto a la norma de cuanto es un inventario, o cuanto debería ser el inventario para surtir todo, como por ejemplo cómo para esta empresa, anteriormente cuando yo llegue aquí, todo estaba surtido, había mucha mercancía, muchos productos, y salía determinado y ahí mismo se reponía, ahora como uno ve las cosas es como complicado, complicado porque uno ya lo ha visto aquí en la avenida, que de repente la gente no te hacen rollo, porque ellos llegan con la gente que le van a vender y a veces la gente lo que llegan ahí mismo lo sacan.*

*Entrevistador: ¿y la comunicación? Por ejemplo directamente con el Sr. Joan, ¿es abierta, se puede conversar, puedes exponer tus puntos de vista?*

*Entrevistado: El siempre práctica una gerencia de puertas abiertas, yo de verdad y en eso si he tenido la oportunidad de poder hablar con él directamente, “Sr. Joan necesito conversar con usted, me esta pasando esto”, pienso que toma las sugerencias que uno le puede dar, desde el principio, cuando llegue acá me dijo “mira William”, para mi todo esto era nuevo porque estaba acostumbrado a trabajar en banco, después fue que trabaje en la tienda de ropa y nunca pensé que esto de la librería o la papelería era tan extenso, pero siempre está abierto a que uno le pueda dar una sugerencia, pero lo más importante o lo mejor que yo veo en la parte de que el trabaja la comunicación es que siempre está dispuesto a enseñarte, siempre está “mira esto no es así” y te da argumentos, te dice “no es así porque es así” te dice como es, se sienta, te explica, de verdad que es una gerencia abierta y he aprendido mucho y si pienso que no solamente conmigo sino con todos, hay una buena comunicación.*

*Entrevistador: ¿Qué tal el clima organizacional?*

Entrevistado: *El clima ha cambiado, de verdad que ha cambiado mucho, porque en un momento yo llegue aquí, yo traje mi currículum, se lo había traído al Sr. Joan. Yo vine y estaba un familiar, que había venido como chofer y el estaba esperando porqué supuestamente eran dos cargos, algo así, yo le traje mi currículum al Sr. Joan y no me pudo atender ese día, sino que me citó a las 9 am, estuve más temprano a las 8:30 am, y bueno estuve allá afuera, me presente, y la primera persona que me atendió fue la Sra. Carmen, y sin ningún tipo de, me dijo este es fulano, fulano y fulano, agarra tu camisa y sal a la calle, entonces cuando tu entras nuevo eso te pega, porque a parte que no era la persona con la que yo venia a entrevistarme, yo lo vi como un maltrato, un maltrato porque por lo general te dicen el trabajo tuyo va a ser este, vas a tener un periodo de prueba así, entonces se saltaron los pasos, aunque ya me había entrevistado el Sr. Joan no era algo formal, me dijo ven de nuevo, vamos a conversar y hacemos el papeleo, la cuestión. Cuando llego el Sr. Joan hubo un choque porque él no lo había autorizado, porqué no era la manera como él lo había pensado, y creo que hubo un llamado de atención en ese momento para la manera en que se deberían de hacer las cosas. Después era un poco tenso, porqué aquí se trabaja aunque todos se conocían y algunos tenían mucho tiempo trabajando 3 o 4 5 años, sin embargo al nuevo lo veían como que este viene no sé, yo no paso desapercibido, me gusta conversar o me gusta que la gente sepa de donde vengo y sentí en ese momento que era como un rival, tanto para el Sr. Américo que estaba en aquel momento, que pensó que yo venía por el cargo, también lo sentí en algún momento con el Sr. Roberto, el Sr. Roberto pensaba que yo era policía, pero las cosas han ido cambiando, ya tenemos confianza, yo soy una persona que siempre llega temprano, tanto como que vivo lejos yo vivo en Guarenas, siempre me ha gustado llegar temprano, no me gusta llegar tarde y faltar menos, pero siempre he estado aquí temprano,*

*he ayudado, he colaborado, y siempre hay ese tipo de choques porque pensaba que yo hice una buena confianza con el Sr. Joan, el Sr. Joan ha hablado mucho conmigo, me ha dicho que tenga paciencia, esto no lo aprendes en dos días, son muchos productos, esto se maneja así, me explica como a cualquier persona, siempre me da una mano, me dice “mira esto se trabaja así de esta manera” y después ellos fueron cambiando para conmigo y yo para con ellos, pero siempre había un choque.*

Entrevistador: *¿Y actualmente?*

Entrevistado: *Actualmente aunque ya estamos un poco o nos conocemos mejor, siempre hay algo que no está del todo bien, no se si es porqué son dos gerencias distintas o porque lo siento así, que el Sr. Roberto antes era el que manejaba y tiene su visión, el Sr. Joan llega y el lo ve de otra manera, anteriormente los procesos se manejaban de otra manera, y ahora de manejan de otra, a veces chocan porque dicen “Eso no se debería manejar así, que yo cuando lo hacía eso no se quedaba aquí” no se si me entiendes lo que te quiero decir, el Sr. Roberto no es que no sepa, pero el tiene su visión y a veces uno siente que si no está el Sr. Joan yo voy con la Sra. Carmen, él es el tercero al que yo me dirijo, y yo pienso que eso es o de alguna u otra manera como que le pega o como que coye no debería, lo veo yo, de repente no es así, y yo por ejemplo cuando estoy en ventas y son las 8:00 am yo le digo “mire Sra. Carmen, voy a abrir” y me dice “no sí, abre, o me dice, no, mejor espérate a que llegue el Sr. Joan y te den la llave del depósito, porque sino no podemos despachar. Entonces si he notado que eso como que choca o exaspera, o produce incomodidad, pero en cuanto a comunicación y a trato nos llevamos bien, no he tenido ningún tipo de inconveniente ni con el ni con ninguna otra persona. Pero si es eso que tu a veces dice pero ¿qué pasa? ¿por qué las cosas no terminan de fluir? Pienso*

*que eso ya debería estar y el Sr. Joan tiene más de un año aquí y ya eso debería estar saldado pues.*

Entrevistador: **¿Alguna otra cosa que quieras agregar?**

*Entrevistado: Yo aquí me siento muy cómodo, me siento bastante bien, siempre hay algo como nos van rotando o nadie es indispensable, eso es importante, vamos aprendiendo un poquito de cada puesto.*

Entrevistador: *¿Esa metodología te gusta?*

*Entrevistado: Sí, sí porque uno no está todo el tiempo enfocado en lo mismo, de repente si no lo aplicas aquí, lo puedes aplicar en tu casa o en cualquier otra parte, y pienso que eso es importante, por ejemplo donde yo estaba anteriormente era como una gríngolas que le ponían a uno y uno no podía hacer lo del otro porque no podías aprender o había gente que estaba como que no le gustaba enseñar o que tu aprendieras lo otro del trabajo porque se sentían amenazados, pero eso aquí ha cambiado.*

Entrevistador: *Gracias por tu tiempo.*

Empleado: Roberto Chacón.

Cargo: Gerente de Compras.

Lugar y fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.

Entrevistador: **¿En qué consiste el cargo desempeñado por usted?**

*Entrevistado: Ya va, mira cuando vino, ella es ¿qué? ¿tu hermana, tu amiga, tu prima?*

Entrevistador: *Mi amiga.*

Entrevistado: *Cuando vino tu amiga para acá el cargo que esta ejerciendo Joan lo ejercía yo, ok, por decisión de la junta directiva y por algunas cosas que se previeron mejorar, qué todavía estamos esperando, muchas de esas mejoras porqué no se han visto, son como lo que siempre se promete y no se cumple, tal vez es por la situación o por la falta de comunicación, no sé qué ha pasado de verdad, pero para mí los logros no son los prometidos, por lo tanto yo estaba aquí en esta oficina, me dijeron “te sales de esta oficina y te vas para tu rancho” allá en aquel huequito que tengo allá donde no puedo ni moverme, entonces bueno yo estaba aquí y ahora estoy allá, por un lado creo de verdad para mí en cierto modo esto causo un alivio, porqué aquí yo controlaba hasta del aire de los cauchos de los carros, hasta la asistencia del personal y yo me encargaba de todo, yo gracias a Dios que en eso siempre he sido bastante dinámico y me desenvolvía con muchas de esas cosas ahora solo me encargo de las compras. Yo soy el Gerente de las compras de la empresa CEPACA, hasta ahora, por lo tanto bueno en ese cargo estoy.*

Entrevistador: **Mencione las actividades que realiza diariamente.**

Entrevistado: *Mira, por lo general son variadas a veces hay bastante movimiento, a veces hay poco dependiendo por la situación económica qué también tiene el país eso ha conllevado a todo esto, yo atiendo llamadas de los proveedores, de clientes, verifico la existencia de la mercancía, reviso la mercancía cuando se está recibiendo, la recepción de la mercancía, la chequeo para ver si es lo que yo pedí y elaboro cuadros comparativos de los diferentes rubros, por ejemplo te digo engrapadoras entonces hay varios proveedores que las pueden ofrecer, yo hago los cuadros comparativos para ver el que mejor ofrezca, la mejor calidad y los mejores precios, hago ordenes de compras porque ahora si es algo que se ha logrado a través del sistema nuevo que se implementó, se elaboran las ordenes de compra para los proveedores y atiendo los proveedores por teléfono y los atiendo*

*personalmente los días miércoles y los días jueves. Entonces específicamente me encargo de las compras, también por supuesto cuando hay que colaborar con algo que no esté relacionado conmigo yo con mucho gusto lo hago, inclusive “mira que se rompió algo allá afuera” y hay que comprar un tornillo y no hay otra persona que vaya yo no tengo ningún escrúpulo en ir a comprar lo que sea y colaborar con lo que haya que colaborar como siempre lo he hecho, hasta ahora esas son las funciones específicas.*

Entrevistador: *¿Cuánto tiempo lleva en ese cargo?*

Entrevistado: *Bueno mira, yo llegue aquí con el cargo específicamente creo que relacionado como Gerente de Compras, pero después tenía todo a mi cargo como te dije anteriormente, desde que llegue, yo llegue aquí en abril del 2011, tengo 4 años, llegue en abril de 2011 y estaba encargado de hacer el inventario y se hizo el inventario y después la compañía se fundó legalmente a partir del mes de junio, yo aparezco en nómina es a partir de junio 2011. 4 años.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué realiza actividades que no le corresponden?**

Entrevistado: *Bueno, ahorita específicamente no, porque estoy relacionado específicamente como te dije con las compras, y lo otro que haga que no me corresponda es porque lo hago por colaboración.*

Entrevistador: *Ok, ¿eso quiere decir que sus funciones si están acorde con su cargo?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: **Dentro de su campo laboral, ¿Posee subordinados?**

Entrevistado: *Ahorita no.*

Entrevistador: *¿Usted le reporta a alguien?*

Entrevistado: *A Joan.*

Entrevistador: **¿Cree usted qué requiere de alguna formación académica para realizar su trabajo?**

Entrevistado: *Bueno mira, es lógico, porque el que no sepa nada. Si yo te digo a ti "mira encárgate de mi cargo" creo que a ti te cuesta un poquito, porque no tienes experiencia en lo que vas a hacer, es lógico, tienes que tener preparación y tienes que tener dominio en el ramo, porque sino, te tiras por un barranco a ti y tiras por un barranco a la empresa.*

Entrevistador: *¿Qué grado de instrucción debe tener esta persona para poder ejercer el cargo que tiene actualmente?*

Entrevistado: *Bueno, depende. Depende de la condición de la persona, yo considero que por lo menos debe tener mínimo un bachiller, técnico superior. Yo soy técnico superior y soy graduado también del centro contable. Entonces si debe tener su nivel de preparación y más que todo conocimientos del ramo, porque este ramo no es tan fácil como vender comida o vender otro producto. Aquí hay que jugar de acuerdo con el tipo de mercancía, hay mercancía que tu fácilmente la puedes manejar con un porcentaje y hay otro tipo de mercancía que le puedes hacer cambios, en proporciones mayor o menor, como tu quieras.*

Entrevistador: *¿Cuánto tiempo de experiencia debe tener esta persona para que pueda ejercer el cargo?*

Entrevistado: *¿Para qué se encargue directamente?*

Entrevistador: *Si, para que se encargue. ¿Cuánto tiempo de experiencia? Mínima.*

Entrevistado: *Depende de la habilidad, yo dure cuando se compro esto aquí desde abril, abril, mayo, junio. El Sr. José Luis se fue en julio, yo dure como 4 meses, por lo menos 3 meses. Por lo menos 3 meses para que se pule, porque después lo pule la experiencia.*

Entrevistador *¿En sus habilidades, cuál es la más fuerte en cuanto a su trabajo?*

Entrevistado: *Mira, por lo menos yo considero que soy, me considero yo, no sé, yo soy muy bueno redactando comunicaciones, redacción de comunicaciones, también creo que soy bueno en hacer los negocios, porque los proveedores a veces traen una lista de precios y tú le dices “mira esta mercancía me la estas vendiendo a este precio y por ahí vino fulanito de tal con la misma mercancía y tiene un precio diferente, yo te la puedo comprar pero habla con tu jefe para que nos haga un descuento ¿cuál descuento me puedes dar? ¿en cuántos días te puedo pagar?” “no que yo no estoy dando plazo, ni días para hacer los pagos, porque todo esto se hace en efectivo” “bueno pero es que otro vende la misma mercancía tuya y da 15 días, da 20 días, da 1 semana” y así tú sabes, estrategias, estrategias para negociar, si tú tienes estrategias, tú tienes que hacerlo, por ejemplo cuando tú vas a un negocio y vas a compra unos zapatos que te gustaron y entonces la gente, ¿cómo es qué le dice? Usted regatea. A veces hay que regatear. Porque dice un refrán que no suena tan bonito, pero “el que no llora, no mama”. Entonces hay que regatear.*



Entrevistador: *¿En cuánto a mejoras en su personalidad o a nivel laboral que tenga que realizarse?*

Entrevistado: *Mira, en cuanto a mejoras de mi personalidad, a mí me gustaría por ejemplo como le gustaría a cualquiera, uno nunca sabe todo, y siempre debes ser optimista en aprender algo más, por lo menos aquí nos hace falta ahorita que esta el sistema este del Profit, nos hace falta inducción, aquí se prometió inclusive en estos días Joan prometió 80 horas de inducción, lo veo un poco largo, porque el Profit se prometió cuando él llegó aquí que iba a estar listo para el mes de octubre, arrancó en febrero, por ahí, y yo lo que he tenido de inducción es una hora y 10 min, por Terry, un compañero que llegó aquí con esa misión. Porque supuestamente él conoce al Profit y él venía o vino con esa misión de enseñar al personal pero inclusive hoy me sorprendí porque me dijo Joan que íbamos a hacer los cursos afuera, de modo externo, porque se pensaba que todo se iba a hacer aquí en la oficina porque era más cómodo para todos, era mejor que viniera uno para acá y no que fueran 10 para otro lado. Como te digo la persona que vino encargada para dar la inducción yo no sé que paso, y ahora no lo van a hacer, sino que se va a hacer de otra manera. A mí me gustaría aprender a manejar perfectamente esto porque el programa es muy bueno, también el Excel manejarlo como tiene que ser, en cuanto a eso serían mis aspiraciones, en cuanto a si me preguntas por la inconformidad, ¿algo así me dijiste?*

Entrevistador: No, las mejoras en cuanto a su personalidad y **¿expectativas en cuanto a su actual empleo?**

Entrevistado: *Yo por lo menos, no, si te digo que una de las personas que más duro, más golpeado salió de los cambios que hubieron en CEPACA, a través de la incorporación del compañero Joan, fui yo. Porque primero sé,*

cuando Joan llegó aquí nosotros nos sentíamos, o yo particularmente me sentía como si yo era un delincuente, porque así me lo hicieron ver, y así me trataron, como un delincuente, una desconfianza que nadie la soportaba, yo estoy aquí de verdad porque le agarre cariño a esta empresa y porque esta empresa es de mi hijo, y porque también me preocupa y velo por sus intereses, esta empresa es de Merbin, y yo a Merbin lo conozco desde niño y también le tengo mucho cariño y mucho aprecio y también velo por eso, pero hubo uno de los dueños que parece que no sé que fue lo que vio en mí y las cosas se fueron por un barranco y yo creo que poco a poco se van a ver los cambios y ellos van a tener que verlo, los papeles lo dicen todo, y los papeles algunas cosas se podrán arreglar y en otras hay que reflejar la situación, entonces bueno yo de verdad como te digo yo me sentí muy mal porque aquí hasta la PTJ llegó a venir, los teléfonos intervenidos, tu ibas para el baño y te mandan a un tipo para allá detrás persiguiéndote, llego un grupo, yo se lo dije el otro día que hable con mi hijo, aquí en esa oficina hay dos grupos, uno que son los chavistas y otros que somos los opositores, así mismo. La función del país se dio aquí porque los chavistas hacen lo que les da la gana y están en el poder, aunque lo hagan mal y eso no es así, aquí se tienen que saber las cosas y se tiene que ver, esto no le estoy diciendo a ustedes que ustedes lo puedan solucionar pero si tal vez que, si los dueños no lo saben y a través de esto y esta grabación se sabe que lo oigan, me gustaría, porque yo no se que llevan a las reuniones, eso es uno de los planteamientos y a lo mejor ellos están fuera de orden porque no conocen las cosas, aquí es primordial si yo soy el jefe yo tengo que dar el ejemplo y aquí a veces son las 11:00 am y esto no se ha abierto porque el jefe no ha llegado, y porque el jefe tiene guardado todo aquí bajo llave, las llaves del depósito, las llaves del vehículo, las facturas que se deben entregar, mire ahí tienen un reflejo ustedes, aquí hay muchas cosas que de verdad, ahorita esta

*adornado, a través de una reunión que hubo aquí días pasados se recogió todo y no se que paso, entonces no hay moral para yo decirte a ti ¿por qué llegaste tarde? Si el primero que llega tarde aquí soy yo. A veces llamo, “mira estoy metido en una tranca, no llego, o llego tarde” y nunca llego. Entonces hay cositas así como esas, eso pasa aquí.*

**Entrevistador: ¿Cree usted que su trabajo representa un riesgo para su salud?**

*Entrevistado: No creo, porque gracias a Dios, aquí hubo una persona que era alérgica y cuando pasaba por ese deposito se llenaba de pepas, y le salían un poco de ronchas en la piel, era alérgico, alérgico a una tinta, al papel, no se yo gracias a Dios no.*

**Entrevistador: ¿Es adecuado el espacio físico de su puesto de trabajo?**

*Entrevistado: El espacio físico mío es un palomar, no encuentro ni donde dar la vuelta con la silla que tengo al escritorio, no tengo espacio para nada, los peroles que traigo a veces los pongo en el piso los pueden ir a ver, no tengo comodidad de nada. Igual que esto, yo considero que esta oficina tampoco es una oficina como está, cómoda.*

**Entrevistador: ¿Alguna recomendación, en cuanto al espacio?**

*Entrevistado: Modificar lo que se pueda modificar, para lograr un mejor confort, esa es mi recomendación, ahora modificar el local como se pensaba el año pasado, yo creo que las condiciones ahora son otras y tomando en cuenta que primero el local no es propio, no vale la pena hacer arreglos si no es propio, si fuera nuestro sería otra cosa. Pero las oficinas del personal si pienso que se deben acondicionar de manera tal que tú cuando llegues como visitante, como vendedor, como proveedor, como lo que sea, veas que*

*cuando yo llego aquí y veo esto ¿qué opinan ustedes de esto?. Les hago la pregunta. ¿Ustedes piensan que la persona que está aquí está cómoda así como está? Vea para atrás, no tengan miedo.*

*Entrevistador: Depende de las funciones que realice, si la persona va a estar todo el tiempo aquí.*

*Entrevistado: Mira hay algo que dice “que como tú tienes tú escritorio tienes tú cabeza”, “como tú tienes tú oficina tienes tú cabeza” y cuando uno tiene la oficina loca como esta ésta, tienes la cabeza loca, no tengo nada en contra de nadie, no, pero es lo que se ve y no lo puedes ocultar.*

*Entrevistador: En cuanto a la comunicación y las líneas de mando, ¿creé qué se respeten, qué todos están acorde a sus funciones?*

*Entrevistado: Mira aquí nosotros siempre hemos sido una familia, siempre. A pesar de lo que te dije anteriormente, porque la gente se ha sentido muy mal, cuando a ti te persiguen y cuando sienten desconfianza de ti ¿cómo te sientes tú?, no te puedes sentir bien, eso aquí ha ocurrido, últimamente es posible que se hayan dado cuenta que no es lo que se les dijo o no es lo que se pensó, o que no somos o no éramos lo que pensaron y entonces como que dijeron “oye las cosas no son como se creía” porque si tu, tienes un amigo que ese amigo te trata con cariño y con respeto pero ella piensa que no, tu te sientes mal, porque la que vive con ese amigo, la que convive con ese amigo eres tu. Entonces igualito a nosotros nos pasó, te lo vuelvo a repetir nosotros aquí hubo, es más hubo, hubo personas aquí que se querían ir, y de hecho de aquí se ha ido mucha gente, de aquí se han ido personas porque se han sentido descontentas otras porque es posible hayan encontrado cambios, entonces bueno, mira aquí se fue el vendedor de la zona del oeste que es una plaza muy buena y que prácticamente se abandonó. Se fue el vendedor del oeste con inconformidad con nuestro*

*compañero Joan, la vendedora de colegios se fue por la misma condición, Américo, que lo conoces. ¿Conoces a Américo Heredia?*

*Entrevistador: Yo sí lo conozco (Clare Rangel).*

*Entrevistado: Américo Heredia se fue por ese problema también, últimamente se fue Rafael Bolaños que era un vendedor excelente también, también se fue por esos problema, vino otro muchacho también, no duro nada. Vino una muchacha para aquel cargo y también se fue y no paso nada, hubo un señor que tenía aquí, era el padre de todos nosotros aquí porque era el que más conocía y tenía toda la experiencia el Sr. Efraín, también se fue que era el encargado del almacén, no se si hubo conveniencia, hubo presión, yo no se que paso, lo juro, porque yo no se nada, pero Efraín ya se fue de aquí y entonces bueno, ha habido cambios, yo no se porque esto no se ha notado, tienen que saberlo, entonces bueno eso ha pasado ojala que las personas que estamos y debemos sentirnos estimulados porque es muy bonito que tu te levantes en la mañana de hogar, de tu casa y tu digas voy a trabajar, y no que te levantes y digas “oye tengo que ir a trabajar a esa oficina, en un mal ambiente” entonces eso pasa.*

*Entrevistador: ¿Alguna otra pregunta, algo más que quiera agregar?*

*Entrevistado: No, estamos bien, más bien estamos demás.*

*Entrevistador: Muchas gracias.*

*Empleado: Joan Mourezutt.*

*Cargo: Contralor General.*

*Lugar y fecha: Centro Papelero Cepaca 2000, 05 de mayo 2015.*

Entrevistador: *Sabemos que usted es el Gerente General de CEPACA, queremos saber ¿Cuál es su cargo actual?*

Entrevistado: *Yo soy Licenciado en Administración, mención Administración de Empresas.*

Entrevistador: *¿Usted está realizando otros estudios actualmente?*

Entrevistado: *Si, yo estudio ahorita medicina tradicional china, eso es un convenio con la embajada de China y la Universidad de Carabobo, estoy en 3er año de medicina.*

Entrevistador: **¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?**

Entrevistado: *1 año cumplí ayer.*

Entrevistador: **¿Cuántas personas tiene a su cargo? O ¿Cuántas laboran en la organización?**

Entrevistado: *9 personas.*

Entrevistador: **¿En qué departamento o área está ubicado el personal a su cargo?**

Entrevistado: *Tengo a Roberto Chacón que es el Gerente de Compras, tengo a Carmen Ciancio que es la Administradora, tengo a Terry Medina que es el Control de Inventario, tengo a Margot Torrealba que es Asistente de Ventas, tengo a Gerson González que es Asistente de Ventas del Mostrador, tengo al Sr. William que funge como Chofer Despachador, tengo al Sr. Daniel Urbano que funge como Encargado del Almacén y el tiene dos asistentes que están en periodo de prueba en este momento, el Sr. Robert y el Sr. Jesús Bracamonte.*

Entrevistador: **Especifique los cargos de cada uno de ellos y las funciones que realizan. Vamos a iniciar con el Administrador.**

Entrevistado: Carmen Ciancio tiene el cargo de Administradora, actualmente administración como tal no la ejerce en su totalidad, ahorita está yo diría que más como un tesorero, ella elabora pagos, elabora cheques, hace transferencias con los cheques, verifica las cobranzas de los clientes cuando lo hacen por depósitos, ella confirma de que esos depósitos estén disponibles para si no está la confirmación de que esta disponible, no tiene la orden la gente de ventas de despachar ni de facturar, hasta que no esté disponible, eso a grandes rasgos es el trabajo, ella hace las retenciones del impuesto sobre la renta, manda, trasmite y ordena todo lo que es la parte administrativa contable para que el expediente al fin de mes sea enviado a la contabilidad para que nuestros contadores la procesen y hagan la contabilidad del mismo, en este orden lo hace ella.

Entrevistador: *¿Esas funciones si coinciden con su cargo?*

Entrevistado: *Sí, es pertinente.*

Entrevistador: *¿En cuánto a Control de Inventario, que hace esta persona?*

Entrevistado: *Control de inventario es el Sr. Terry Medina. Terry Medina es control inventario, eso quiere decir que cada vez que llega un proveedor a entregarle una mercancía se le notifica a él, él coordina con él Jefe del Almacén que en este momento es el Sr. Daniel, y entre ambos reciben la recepción de la mercancía, quién tiene la responsabilidad de recepcionarla es el Sr. Daniel que es el encargado del almacén, pero Terry Medina la valida y es quien la registra en el sistema, el Sr. Daniel registra en Profit la nota de recepción y el Sr. Terry registra el cargo del proveedor y registra al*

*proveedor la cuenta por pagar y la nota de crédito o de débito dependiendo del caso que ocurra, y es el que activa el inventario, es el único autorizado para activar el inventario.*

Entrevistador: *¿También sus funciones están acorde con el cargo?*

Entrevistado: *Sí, son acorde con el cargo, de hecho es una función vital para la organización, controlar el inventario en una empresa que se dedica a la comercialización es el eje medular de una compañía, el control del inventario, a parte de eso debo decir que el Sr. Terry funge como mano derecha de esta gerencia, el Sr. Terry no solo hace como control de inventario, sino es quien implementó el sistema Profit Plus, y es quien se ha encargado de darle el entrenamiento a cada uno de los usuarios en sus diferentes áreas, y vale la pena la acotación de decirlo que no es su función, esto lo hizo como un valor agregado por la experiencia y el conocimiento que él tiene, Terry es como profesión T.S.U en informática, maneja muy bien el Profit Plus, entonces yo aprovechando ese hándicap que el tenía para eso, otra cosa que también es importante decir es que el Sr. Terry Medina cuando no está la Sra. Margot o la gente de facturación, asume esta posición, allí hay un cargo que es asistente administrativo que lo tengo vacante, ese cargo esta vacante, anteriormente lo ejercía la Sra. Ana Ciancio, y ella renunció de la compañía, el cargo quedo vacante y esa función yo decidí no ocuparla hasta tanto no tuviera Profit instalado, entonces Terry lo estuvo haciendo simultáneamente, eso quiere decir que Terry hace tres posiciones, control de inventario, instalador de Profit y entrenador de Profit, y cuentas por pagar asistente de administración.*

Entrevistador: *Entonces igualmente ¿acorde con el cargo?*

Entrevistado: *Sí.*



Entrevistador: *El almacenista es Daniel, ¿no es almacenista sino jefe?*

Entrevistado: *No, en la estructura anterior existía el cargo de Jefe de Almacén, ese cargo lo crearon para ubicar estructuralmente a una persona de posición de confianza de la junta directiva, había que crearle un cargo para que estuviera acorde con eso, pero en la operación no era necesario, entonces yo dije si ya salió la persona ¿por qué mantener un cargo burocrático? Cuando yo puedo manejar ese almacén de una forma más rápida. No necesitan un jefe, entonces ahí entra Terry otra vez como fungiendo con esa dirección de jefe.*

Entrevistador: *¿Ese almacenista cuáles son las funciones que realiza?*

Entrevistado: *La función del almacenista en primer orden recepcionar toda la mercancía, y así como recepcionar despachar, coordina con sus asistentes que se preparen los despachos de acuerdo a los pedidos y de acuerdo a las facturas, y el verifica, tilda de que todo este acorde y le da play para la operación y es el responsable de coordinar con sus dos asistentes el buen orden, la limpieza y el control del almacén. Si ustedes van al almacén en este momento, usted Señorita Clare que ya lo conoció con anterioridad va a notar una gran diferencia del almacén que conoció en ese momento y del que está ahorita, no se si ya han ido o si quieren vamos ahorita.*

Entrevistador: *¿Entonces el almacenista cumple también con sus funciones?*

Entrevistado: *Sí, esta con su cargo pertinente.*

Entrevistador: *En cuánto a los asistentes ¿qué funciones realizan ellos?*

Entrevistado: *Los asistentes dan apoyo al almacenista, dan apoyo al almacenista. ¿Qué hacen? Valga la redundancia, colocar la mercancía en los*

*estantes apropiados que tienen que ser, a la hora de preparar un despacho ir a cada uno de los estantes, retirar la mercancía, y preparar un pre despacho, una vez que el pre despacho este listo, notifican a el almacenista, para que el venga a verificar que este pre despacho está acorde con el pedido y este acorde con la facturación, es el almacenista quien firma y da fe de que la mercancía que se apartó esta acorde al pedido.*

*Entrevistador: En cuánto al Departamento o el Área de Ventas Analista de ventas que es la Sra. Margot. ¿No hay Gerente de Ventas?*

*Entrevistado: La gerencia de ventas la manejo yo conjuntamente, es decir yo cumpla tres funciones, aparte de gerente general, yo cumpla con las funciones de gerente general, gerente de ventas y gerente de recursos humanos, yo soy el que me encargo de todo el elemento de recurso humano acá, pre selección de personal, búsqueda de personal, trabajo el clima organizacional, el clima comunicacional, soy el que está dando la cara ante la junta directiva por el personal.*

*Entrevistador: ¿Entonces el analista de ventas, la Sra. Margot, qué funciones realiza ella?*

*Entrevistado: La Sra. Margot en el tema de analista de ventas, a ella le redimensionamos su cargo, ella ahorita está en el cargo de analista de ventas y dentro de Profit las funciones de ella es de facturación, ella es la responsable de emitir la facturación, una vez que el otro analista de ventas hace el pedido, ella toma el pedido y lo convierte en una factura, genera la cobranza, transfiere las formas de cobranza en esa factura, descarga la cobranza, registra ese deposito, y entrega la factura al cliente para que el cliente luego vaya al almacén a retirar su despacho. Actualmente está haciendo esa función y también está haciendo las funciones de venta, toma*

*los pedidos por teléfono, los monta, me los trae a mí para aprobarlos, yo los verifico, los aprueba y después ella los factura.*

Entrevistador: *¿Ella no busca clientes?*

Entrevistado: *No, eso no le corresponde.*

Entrevistador: *¿Pero sí tiene clientes?*

Entrevistado: *Tiene clientes asociados por antigüedad, antes de que yo llegará acá ella ya tenía unos clientes asociados y me pareció injusto quitárselos, se los he mantenido.*

Entrevistador: *¿En cuánto al analista de ventas directo?*

Entrevistado: *¿Por qué es directo? Porque esa es la persona que está en el mostrador, es la primera cara que en lo que llega un cliente se consigue, entonces por eso es una venta directa, entonces él le toma el pedido ahí en el mostrador a el cliente, luego transforma ese pedido en una solicitud, que esa solicitud pasa al almacén, el almacén la revisa, me solicita la autorización, yo veo si es pertinente la solicitud le doy curso, el almacén hace el apartado de la mercancía, se lo trae a Margot que es la facturadora y ella factura, cobra y luego él cliente va y retira la mercancía.*

Entrevistador: *Conversamos con el Sr. William, nos dijo que ingresó a la empresa como Chofer Despachador, pero ahorita realiza otras funciones en el área de ventas, lo consideramos cómo ¿Chofer Despachador? ó ¿En las funciones que ha desempeñado últimamente?*

Entrevistado: *No, vamos a considerarla todas en conjunto, ¿por qué? Porque yo como les dije previo a la entrevista, yo manejo el concepto de polivalente, donde un recurso humano, se llama polivalente porque puede ejercer varias funciones dentro que tiene que ver con su línea de mando, él*

*esta ahorita como chofer despachador que hace despacho de mercancía, pero no todo el tiempo se está despachando mercancía, como no se está despachando mercancía yo no voy a tener a una persona de brazos cruzados, ¿qué hago yo? Lo paso para ventas, y si es necesario el toma un pedido, monta el pedido, si tiene que facturar monta la factura, porque los despachos no son continuos, ¿qué ocurría antes cuando yo llegue aquí? Aquí había un chofer que el señor lo único que hacía era manejar, al señor tu no lo podías mandar al banco, no lo podías mandar a que moviera unas cajas porque ese no era su trabajo y se negaba rotundamente, nada, ni lavar la camioneta, ni hacerle mantenimiento porque él era chofer, entonces yo cuando llegue aquí eso me pareció insólito, entonces yo dije que yo iba a tener de aquí en adelante puros trabajadores polivalentes, y en sus entrevistas se los digo, ¿mire usted quiere trabajar aquí? Yo lo que tengo es un cargo de polivalente, y les explico el concepto de polivalencia, ¿usted está de acuerdo?, si me dicen que sí entonces los contrato, me dicen que no, pues no los contrato, porque yo necesito tener una persona con la que yo pueda contar a la hora de que no este otra persona pueda cumplir esa posición.*

*Entrevistador: ¿Entonces en la parte aquí de Chofer Despachador se puede colocar en tal sentido ese cargo que usted mencionó “polivalente” ?*

*Entrevistado: No, se queda como Chofer Despachador.*

*Entrevistador: ¿Motorizado Despachador es una vacante?*

*Entrevistado: Si la tengo vacante porque esa posición la tenía el Sr. Daniel Urbano, y el Sr. Daniel fue promovido a almacenista, entonces esa posición la tengo vacante.*

*Entrevistador: ¿Este Motorizado Despachador qué funciones realiza?*

Entrevistado: *Eso aquí antes se hacían despachos muy pequeños, eso llamaba mucho la atención porque aquí habían ventas de Bs. 500, y sacaban la camioneta para entregar Bs. 500. Entonces yo dije que eso no era así, entonces ese Motorizado Despachador es para hacer esas ventas pequeñas que no tengo que mover toda una camioneta sino que lo despacho a través de un motorizado.*

Entrevistador: *¿Esta persona va hasta el cliente y le deja los productos y la mercancía?*

Entrevistado: *Sí, y también si hay que hacer alguna cobranza o lo que son funciones de mensajería y cobranzas y despacho.*

Entrevistador: *Ya para completar el organigrama y los cargos, en cuánto a compras el Sr. Roberto no nos menciona mucho sus funciones, ¿Específicamente el Gerente de Compras?*

Entrevistado: *Muy bien, les digo el deber ser, lo que no es necesariamente lo que se hace pero si es el deber ser, él Gerente de Compras él debe continuamente estar captando los proveedores, más en una economía como es ahorita Venezuela, que hay que buscar nuevas oportunidades, debe de estar viendo el mercado, como está el mercado captando básicamente cuando yo llegue aquí me encontré con que la cartera de proveedores eran distintos distribuidores, cosa que a mi manera de gerenciar no me parece, si nosotros somos distribuidores no podemos comprarle a distribuidores, tenemos que comprarle a importadores y productores, ¿por qué? Porque eso nos va a garantizar tener un mejor precio de compra, tener más oportunidades de competición con los clientes, porque voy a estar a niveles de los otros distribuidores, entonces ese es un concepto que yo he estado manejando con el Sr. Roberto, poco a poco hemos tratado de recorrer ese camino, ¿cuál es la función del gerente de compras?, cotizar*

*en función de las necesidades que tiene la organización y cotizar varios proveedores, hacer el análisis de compras, sacar el porcentaje que determine cual es la mejor oferta, en cuanto no solo precios sino también calidad y también en la entrega, porque no solamente el que tiene el mejor precio hay que comprarle, porque a lo mejor el mejor precio es un producto chino de muy mala calidad, entonces eso todo tiene que evaluarlo el comprador, la calidad, disponibilidad y precio. Una vez que hace ese análisis debe de colocar una orden de compra y traérmela para la aprobación, yo lo evalúo, lo apruebo y le coloco la orden de compra y debe hacerle el seguimiento a esa orden compra, llamar al proveedor “mira te mande por fax, por mail o por otros mecanismos de comunicación la orden de compra ¿cuándo me entregas?” y hacerle seguimiento para que ese proveedor cumpla con la entrega, una vez que llegó la mercancía, el almacenista le notifica al Gerente de Compras y me notifica a mí también que llegó la mercancía, él debe de ir al almacén y validar que la mercancía está en la calidad, la oportunidad y en las condiciones que él la negoció. Verificar que el precio de la factura de la mercancía sea el precio que colocó en la orden de compra. En grandes rasgos esas son las funciones de un Gerente de Compras.*

*Entrevistador: En cuanto a usted, ¿cuáles son las funciones del cargo que realiza?*

*Entrevistado: Mi cargo es contralor general, como muy bien lo dice la palabra “contralor”, controla, controla todos los procesos administrativos de la organización, yo superviso y estoy fungiendo como Gerente de Ventas también, como les dije anteriormente mi cargo esta dividido en tres vertientes, 1) la gerencia de ventas, toda la gerencia de ventas me reporta a mí, los tres vendedores locales me reportar a mí y tengo vendedores externos u outsourcing, tengo actualmente cuatro vendedores externos, que*

no forman parte de la nómina pero que están dando el nombre de Cepaca en la calle, ellos hacen pedidos, me los mandan vía correo o vía fax, yo analizo el pedido, se lo doy a mis vendedores de tienda, en ese caso la Sra. Margot, el Sr. William o el Sr. Gerson, ellos me montan el pedido, llamamos al cliente, se lo pasamos, el cliente me lo confirma o no me lo confirma, me hace el deposito, y cuando me deposita yo le despacho la mercancía, una vez al final del mes cierro mis ventas y determino ¿qué vendedor externo me vendió qué? Y dependiendo de esa venta efectivamente realizada le calculo unas comisiones que ahorita están en el 3,5% y se las pago los primeros cinco días después del cierre de mes. Entonces no solo controlo las ventas internas sino que también controlo las ventas externas. Eso es como Gerente de Ventas. 2) La otra función que desempeño es la de Control Administrativo, la Gerencia de Administración me reporta a mí, y todos los procesos administrativos me los consultan, yo los verifico, los chequeo, yo soy la segunda firma en los bancos, la primera firma la tiene la Sra. Carmen, entonces a la hora de emitir un pago a algún proveedor, ella hace todo lo pertinente al pago, hace la retención, genera el cheque, documenta el cheque con la factura, la nota de crédito, la nota de débito, la recepción del almacén, todo lo que sea pertinente, me lo trae yo lo reviso, si tiene toda la documentación lo firmo y entonces ella después lo entrega al proveedor, y cualquier solicitud de las cajas chicas se cierran todas las semanas, yo verifico que los pagos sean pertinentes y le hago el reintegro de caja chica, una vez que está listo el cheque yo se lo firmo y ella reintegra otra vez, la caja chica tiene un fondo de Bs. 10.000,00. Esa es la parte administrativa. Por supuesto viene un inspector del Ministerio del Trabajo o del Seniat y todo eso son competencia mía, yo soy el que los atiendo, soy el que atiendo su necesidad y le doy toda la información que requiere. 3) Tengo la otra vertiente que es el componente del Recurso Humano, dentro de mi recae la

*responsabilidad de tener un clima organizacional agradable, de que las personas estén contentas, de que las personas hagan su trabajo, de que las personas lleguen con puntualidad, hacerle seguimiento a la puntualidad y a la asistencia, hacerle el seguimiento al clima organizacional en cuanto a se tenga algún requerimiento, si requieren, por lo menos ahorita tengo planeado hacer dos cursos, uno de Profit y otro de Excel, para fortalecer las habilidades y destrezas de los trabajadores, y después yo con ellos quede en que voy a hacer un trimestre cursos dirigidos hacia el crecimiento profesional del individuo y el otro trimestre van a hacer cursos actitudinales, por ejemplo cursos de autoestima, cursos de valorización a las metas y objetivos, cursos de indicadores de gestión, todo lo que son actitudinales. Entonces un trimestre va a ser para formación profesional y el otro trimestre actitudinal. Trabajo en equipo, manejo del estrés, toma de decisiones, todas esas herramientas que siempre van a redundar en el beneficio de que el trabajador aprenda mejor el desempeño de sus funciones, que eso al final y al cabo va a ser beneficio para la organización, en este caso para Cepaca.*

Entrevistador: *¿Esas son sus actividades principales?*

Entrevistado: *Sí.*

Entrevistador: La otra pregunta que tenemos para usted **¿Cada cuanto tiempo evalúa el desempeño del personal?**

Entrevistado: *La evaluación es continua, esto es algo que, esto la ventaja de ser una empresa pequeña es que nos vemos todos los días, yo voy a el almacén continuamente, y la evaluación se hace inmediata, si yo veo una situación que esta discordante con su puesto de trabajo yo inmediatamente se lo comunico “mira esto no debes hacerlo así, debes hacerlo así, debes tomar estas medidas” esto es una evaluación continua. Ahora las*



*evaluaciones de desempeño por la relación laboral eso se hace una vez al año para la evaluación del aumento de sueldo.*

**Entrevistador: ¿Cómo maneja la productividad del personal en la organización?**

*Entrevistado: Fijate el indicador de la productividad del personal no es otra cosa que las ventas, las ventas todos estamos inmersos e involucrados en el proceso de ventas, él almacenista, él mensajero, la administración, todos estamos inmersos en el proceso, entonces nuestro indicador es las ventas. Por ejemplo yo la semana ante pasada los felicite porque yo les llevo diariamente, todos los días me pasan a mí este reportico amarillo donde yo veo las ventas de cada día, y mi record hasta ahora es de Bs. 400.000,00 en un día, entonces lo mido ahí, y los felicito cuando estamos cerca “mira estamos cerca, o decaímos mucho hoy ¿qué pasó? ”, entonces nos sentamos, nos reunimos, todas las mañanas tenemos una pequeña charla rapidita y los viernes tenemos reuniones de 40 o 50 minutos dependiendo de las necesidades ocupacionales que haya en la semana.*

**Entrevistador: ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometido y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?**

*Entrevistado: ¿Qué porcentaje?*

*Entrevistador: Sí, ¿del 100% cuánto?*

*Entrevistado: Yo diría que el 60%*

*Entrevistador: ¿Buen número, buen porcentaje?*

*Entrevistado: Puede mejorar, no es el mejor pero sí es bueno, pero no es el mejor.*

Entrevistador: **¿En el tiempo qué usted tiene en la organización cuantas personas han ingresado y egresado?**

Entrevistado: *En el tiempo que tengo en la organización han egresado tres personas, el Sr. Julio Monsalve que renunció, era almacenista, el Sr. Es que se me olvida el nombre.*

Entrevistador: *No importa, solo mencione los cargos.*

Entrevistado: *Ok, un almacenista, un chofer que renunció a los meses de yo llegar aquí, y el Sr. Américo que renunció también que también era miembro de acá.*

Entrevistador: *Ok, ¿han egresado tres e ingresado?*

Entrevistado: *Han ingresado cuatro personas, una estuvo en periodo de prueba pero estando en el periodo de prueba que iba muy bien su papá se consiguió una línea de la Polar y entonces no la pudimos frenar. Ella iba a ocupar el cargo de que ocupaba la Sra. Ana, era contador público, experta en aduanas, porque las miras del objetivo de Cepaca es en un momento determinado cuando la cosa mejore en este país porque va a mejorar, convertirnos en importadores.*

Entrevistador: *Otra cosa que se me paso comentarle es que nos hable un poco del asistente administrativo ¿qué funciones debe realizar?*

Entrevistado: *Esa persona apoyaría a la Administración, sería la persona que registre los proveedores, cosa que actualmente esta haciendo el Sr. Terry, que sería quien registre proveedores, que haga las retenciones, que me ayude a mi por ejemplo en los expedientes personales, que me ayuden en lo que es la parte administrativa, los análisis administrativos, hay muchas*

*cosas administrativas que no se han hecho por apoyo operativo, es el que va a ser el apoyo operativo de la administración y la gerencia general.*

*Entrevistador: Esta persona ¿qué grado de instrucción debe tener?*

*Entrevistado: Mínimo TSU en administración, aduanas, puede ser estudiante universitario o en últimos semestres.*

*Entrevistador: ¿Tiempo de experiencia en el área?*

*Entrevistado: Fíjate que yo pienso que más que la experiencia es la actitud del individuo, cuando uno le hace una entrevista a la persona, hay gente que no tiene la experiencia pero tiene una actitud maravillosa hacia el trabajo y yo pienso que mas que experiencia, busco actitud.*

*Entrevistador: ¿Alguna otra información que usted nos quiera aportar?*

*Entrevistado: Quisiera acotar la situación país, en este mundo papelerero están cerrando librerías, están cerrando papelerías, y ahorita se van a mantener a flote los que se sepan mover al ritmo de la economía, nosotros estamos haciendo un buen esfuerzo, creo que lo estamos haciendo bien, nuestros últimos números cada vez van mejorando y tratamos de comprar eficientemente, y tratamos de vender, estamos dentro del marco de la ley, vendiendo con el 30% así como la ley lo exige, sin ser especuladores, haces un sondeo en el mercado y Cepaca es conocida como una de las que tiene los mejores precios, sin ser especulador.*

*Entrevistador: Gracias por su tiempo.*