

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS MANUALES DE PERFILES Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE IMPRESIÓN,
UBICADA EN LA ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**



AUTOR: ROXANA EMILIA DESTARAC GODOY

Guatemala, septiembre de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS MANUALES DE PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA DE IMPRESIÓN, UBICADA EN LA ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Plan de trabajo con base en el INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: ROXANA EMILIA DESTARAC GODOY

Guatemala, septiembre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: Pc.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Larry Segura
Evaluador: Msc. Claudia Arriola
Evaluador: Msc. Julio de León

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **ROXANA EMILIA DESTARAC GODOY**, con número de carné: **200711421**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.



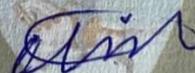
ACTA/EP No. 3598

ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-009-JPFS-2022

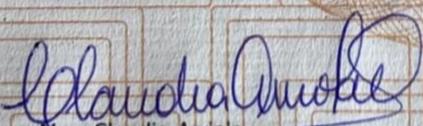
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 22 de Septiembre de 2022, a las 19:30 - 20:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licda. Roxana Emilia Destarac Godoy**, carné No 200711421, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"Propuesta de un Plan de Mejora de los Manuales de Perfiles y Descripción de Puestos para el Personal Administrativo y Operativo de una Empresa dedicada a la Industria de Impresión, Ubicada en la zona 7 del Municipio de Mixco, Departamento de Guatemala"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.



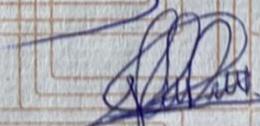
Msc. Larry Segura
Coordinador



Msc. Claudia Arriola
Evaluador



Msc. Julio de León
Evaluador



Licda. Roxana Emilia Destarac Godoy
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Roxana Emilia Destarac Godoy**, Carné **200711421** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	82

APROBADO

Guatemala 22 de Septiembre de 2022.

(F) _____

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A MI ABUELITA (Quien nos acompaña desde el cielo) y **MI MADRE**: Gracias, por ser el pilar de mi vida , por enseñarme la vida con el ejemplo y por sostener mis manos durante muchos años. Gracias por apoyarme incondicionalmente , por motivarme a querer ser mejor día con día y por todo su esfuerzo y amor.

A MI ESPOSO: quien también tengo el honor de ser mi padrino, por su amor y paciencia. por siempre creer en mí y recordarme que los límites de la vida son plasmados por uno mismo. Mi mas sincera admiración por ti.

A MI HIJO: por ser la mayor inspiración de mi vida, por ser mi motor para ser mejor persona cada día. Por apoyarme y comprender los sacrificios que conlleva este logro. Gracias por ser mi mejor compañero de estudio.

A MI FAMILIA: A mis tíos, tías y primos: por su amor, consejos y palabras de motivación. Gracias por compartir esta alegría.

A MIS AMIGOS: por su cariño y amistad, por el intercambio de conocimientos y experiencias. Gracias, porque fueron apoyo indispensable para lograr culminar esta meta.

A MIS CATEDRÁTICOS: por compartir sus amplios conocimientos con profesionalismo y dedicación.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA POR DARME EL HONOR DE EGRESAR DE ESTA CASA DE ESTUDIOS.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de estudios	2
1.2 Antecedentes del sector	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Administración de recursos humanos.....	9
2.2 Actividades de la administración de recursos humanos	11
2.3 Marco legal.....	13
2.3.1 Marco legal internacional.....	13
2.3.2 Marco legal nacional.....	13
2.4 Análisis y descripción del puesto	15
2.4.1 Concepto de puesto.....	16
2.4.2 Definición de descripción de puesto	17
2.4.3 Definición de análisis de puestos.....	18
2.4.4 Objetivos del análisis y descriptor de puestos.....	19
2.4.5 Estructura para la elaboración de un descriptor de puestos.....	20
2.4.6 Estructura del análisis de puestos	23
2.4.7 Etapas en el análisis de puestos.....	25
2.4.8 Métodos para el Análisis y Descriptor de Puestos (Ventajas y Desventajas)	27
2.5 Beneficios del análisis y descriptor de puestos	29
2.6 Tendencias en los procesos de análisis y descripción de puestos	31
3. METODOLOGÍA	34

3.1	Definición del problema.....	34
3.2	Planteamiento del problema.....	35
3.3	Objetivos del problema.....	35
3.3.1	Objetivo general.....	35
3.3.2	Objetivos específicos.....	35
3.4	Delimitación del problema	36
3.4.1	Ámbito geográfico.....	36
3.4.2	Ámbito institucional.....	36
3.4.3	Ámbito personal.....	36
3.5	Método de investigación.....	36
3.6	Alcance y tipo de estudio.....	37
3.7	Tipo de investigación.....	37
3.7.1	Investigación cuantitativa	37
3.7.2	Investigación cualitativa.....	37
3.8	Técnicas de recopilación de información: bibliográficas y de campo	37
3.8.1	Bibliográficas.....	38
3.8.2	De campo.....	38
3.8.2.1	Censo.....	38
3.8.2.2	Entrevista	38
3.8.2.3	Datos secundarios	38
3.9	Instrumentos de la investigación.....	39
3.9.1	Fichas bibliográficas	39
3.9.2	Cuestionario.....	39
3.9.3	Guía de entrevista	39
3.9.4	Listado de información histórica estadística	39

3.10	Población	39
3.11	Estadística.....	40
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
4.1	Presentación de los datos obtenidos en el cuestionario sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área administrativa.	42
4.2	Presentación de los datos obtenidos en el cuestionario sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área operativa.....	112
4.3	Presentación de los datos obtenidos en las entrevistas sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área gerencial.	152
4.4.	Discusión de resultados	160
4.5	Propuesta.....	163
	Conclusiones.....	165
	Recomendaciones	167
	Bibliografía	169
	Anexos.	173
	Índice de Tablas.....	277
	Índice de Figuras	280

RESUMEN

La empresa objeto de estudio, es una empresa guatemalteca con más de 20 años de experiencia en la industria de la litografía. Actualmente, está conformada por más de 80 colaboradores, distribuidos en área operativa, área administrativa y área gerencial.

Actualmente, la empresa cuenta con perfiles y descriptores de puestos, sin embargo, no posee un proceso establecido para la elaboración e implementación de los mismos, y a su vez, dichos documentos no cubren los puestos que integran la empresa y no cuentan con actualizaciones periódicas que permitan mantener la información necesaria según los requerimientos de cada uno de los colaboradores según el puesto.

El presente trabajo de graduación se inicia con la recopilación y revisión de antecedentes y bibliografía de varios autores, lo que permitió identificar las acciones a realizar para poder abordar la problemática y brindar una propuesta que cumpliera con los requerimientos de la organización.

En el enfoque metodológico se utilizó el método mixto, ya que se manejaron datos cualitativos y cuantitativos, implementando el método científico, el cual se desarrolló en tres fases, en las que se incluye la recopilación de información, tabulación, vaciado de datos y elaboración de propuesta. Dicho proceso se llevó a cabo en el transcurso de un año, lo que permitió contar con suficiente información respecto al tema.

Los resultados obtenidos permiten establecer que la empresa no cuenta con un proceso actual de elaboración e implementación de descriptores de puestos, lo que impacta de manera negativa, pues el 63% del área operativa desconoce la información necesaria sobre las tareas y funciones que requiere su puesto de trabajo, siendo una de las áreas con mayor relevancia dentro de la organización. A su vez, una gran parte del área administrativa, representando el 42.3%, manifiesta que, no se le ha especificado por escrito cuáles son las funciones que debe desempeñar en su puesto. Por lo que es primordial, fortalecer este proceso con las herramientas adecadas, que asegure que cada colaborador conozca sus responsabilidades y obligaciones, así como, las áreas con las cuales deberá tener relación directa e indirecta.

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos es un término que abarca temas relacionados al elemento humano que se encuentra involucrado dentro de una organización, permitiendo el desarrollo y crecimiento de las mismas. Sin importar su tamaño y giro de negocio, las funciones y tareas a ejecutar, varían dependiendo de cada puesto y lugar de trabajo. Por lo tanto, es necesario contar con los sistemas y herramientas adecuados para poder llevar a cabo la gestión del talento humano. Este elemento, lleva consigo una serie de pasos para el adecuado manejo del personal, abarcando el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y evaluación de desempeño, dichos aspectos deben estar enfocados en las normas y políticas por las cuales se rija la empresa.

Uno de los principales procesos para el adecuado desempeño de los colaboradores es la elaboración de los perfiles y descriptores de puestos, ya que permite la ejecución de una adecuada planeación estratégica, definiendo las bases sobre las cuales se estará rigiendo un determinado puesto de trabajo, por lo tanto, se considera necesario llevar a cabo el estudio en una empresa que se dedica a la industria de impresiones con el único objetivo de brindar aspectos de mejora en dicho proceso y poder implementar nuevos recursos que permitan la optimización al momento de llevarlo a cabo. Dicho análisis se estará basando en los resultados obtenidos posteriores al estudio.

La presente investigación consta de cuatro capítulos que permitirá la obtención adecuada de información relacionada con el tema a investigar. El capítulo uno muestra una breve descripción sobre la historia de la litografía a través del tiempo, la manera en que opera la unidad de análisis y así mismo, muestra los antecedentes del estudio, en dónde se detallan aspectos que han sido estudiados de forma previa, lo cual contribuirá a contar con diferentes puntos de vista, enriqueciendo el conocimiento sobre el tema en cuestión.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico bajo el cual se encuentra regida la investigación. Este sustenta de manera objetiva el estudio, obteniendo un amplio conocimiento sobre el tema con enfoque teóricos y conceptuales, lo que permite generar

conocimiento fundamentado y actualizado, que será de base para la realización de una propuesta óptima cumpliendo con los objetivos planteados.

En el capítulo tres, se presenta el marco metodológico el cual hace constar, que, para poder llevar a cabo la investigación de una forma idónea, es necesario la utilización de métodos, técnicas y herramientas que permitan obtener información precisa sobre los requerimientos de la unidad de análisis, en esta sección se detalla la razón de ser de dicho estudio, analizando las variables geográficas, institucionales, personales y temporales, esto permite plasmar los objetivos que se desean cumplir en el desarrollo del mismo.

Por último, se presenta el capítulo cuatro, discusión de resultados, en el que se presenta la información más relevante de la investigación. En esta sección, se muestran los resultados obtenidos posterior a la realización del trabajo de campo, misma que fue necesaria para determinar la situación actual del proceso de los manuales y descriptores de puestos. La información obtenida se detalla por área, en la que se plasma el resultado de cada una de las preguntas por colaborador, de acuerdo a los instrumentos utilizados, permitiendo analizar el impacto que tiene el conocimiento de dicho proceso en la ejecución de las tareas diarias dentro de la organización. Adicionalmente, se presenta la estrategia sugerida lo que permitirá optimizar dicho proceso.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones acorde a la información obtenida en la investigación, se detalla las fuentes bibliográficas y fuentes electrónicas, anexos, índices de figuras y tablas y la propuesta de mejora del manual de perfiles y descriptores de puestos.

1. ANTECEDENTES

Toda organización sin importar su tamaño y giro de negocio, debe contar con los procesos y las herramientas adecuadas para poder llevar a cabo la administración del talento humano. A través del tiempo y gracias a la revolución industrial, se ha ido desarrollando la necesidad de gestionar personas y es en este período donde se habla del surgimiento de la sindicalización, la cual contribuyó al desarrollo de programas de beneficios como la implementación de horarios de trabajo, salarios, entre otros. Debido a los constantes cambios en la que se ven involucradas las organizaciones, para poder cumplir con las metas trazadas, es necesario que estas se vuelvan dinámicas y con un pensamiento estratégico. Hoy en día se considera que el empleado es el factor más importante en una organización y es por ello que los responsables de la gestión del talento humano deben contar con una de las principales técnicas para su administración, como lo son los descriptores de puestos, pues son estos, los que permitirán obtener información de cada miembro que se encuentra en la organización, determinando el objetivo del puesto, las funciones que debe llevar a cabo, los indicadores que permitirán evaluar a cada miembro según sea su desempeño, las responsabilidades y competencias que se requieren y las condiciones de cada departamento.

Es indispensable, que dichos requerimientos sean documentados para poder tener un orden administrativo y a la vez, contar con una base sólida, para facilitar a la organización en la generación de nuevos perfiles o bien, en la sustitución de algún puesto, sea reclutado de manera interna o externa. Su implementación permite a las organizaciones permanecer a la vanguardia, centrados en sus objetivos estratégicos para el incremento de la productividad y el cumplimiento de sus metas. Según (Chiavenato, 2017) Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos.

1.1 Antecedentes de estudios

El presente estudio tiene como objetivo proponer perfiles y descriptores de puestos, según sea la necesidad de una empresa que se dedica a la industria de impresión, con el fin de poder ubicar los puestos de trabajo con los que cuenta y determinar cuántos, de estos puestos, ya cuentan con los perfiles y descriptores y si son funcionales.

En este contexto se encuentra la tesis elaborada por (García, 2017), para la obtención del título de Magíster, titulada Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, avalada por la Universidad Cesar Vallejo, Perú. Plantea la problemática, ¿Cuál es la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín?, fijando el objetivo de conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el desempeño laboral. La población a la que fue dirigida el estudio fueron 24 unidades, conformados por los trabajadores del Centro Médico Universitario a través de un muestreo no probabilístico, tipo intencionado, en el cual, se consideraron los criterios de inclusión de sexo, tiempo de laborar en la empresa, personal presente el día del estudio y personal con estudios superiores, a su vez, se excluye el personal interino y trabajadores analfabetos. Para esta investigación, la técnica e instrumentos utilizados fueron, encuesta, fichas de registro de perfiles de puestos y cuestionario. Dicho estudio concluye que, los perfiles de puestos son un subsistema de organización y distribución del trabajo, el cual, consta de un instrumento de gestión de talento humano que permite enlazar procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, planes de carrera, entre otros, relacionándolos con la filosofía empresarial y los requisitos y exigencias que demanda el puesto para que una persona pueda desempeñar sus tareas de manera adecuada. A su vez, dicho estudio refleja que el cincuenta por ciento de la población estudiada, no cumple con el perfil de puesto evaluado para desempeñar las funciones asignadas, mientras que el otro cincuenta por ciento, se encuentran

alineados de manera parcial al manual de perfil de puesto establecidos, por lo tanto, es necesario la elaboración de herramientas para la gestión del talento humano, que permitan identificar de manera clara y concisa, la ubicación de los puestos de trabajo dentro de la estructura organizacional.

En su Trabajo de Maestría en Administración de Empresas, (Rodríguez, 2017) realiza un estudio denominado, Propuesta de un plan de sucesión y manual de funciones para una empresa familiar perteneciente al mercado de mecánica y pintura de vehículos. Caso Empresa Group Services, año 2017. En este estudio, se hace énfasis en una empresa familiar que cuenta con la necesidad de la creación de planes de sucesión empresarial para la segunda y tercera generación. Se indica que contar con los manuales de análisis y descripción de puestos es fundamental para el área de recursos humanos y el puesto se considera una fuente de ingreso para el empleado, así como, una forma de lograr satisfacer sus necesidades. Esto beneficia a los subsistemas del área de recursos humanos en los cuales se puede mencionar el proceso de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones, diseño organizacional y desarrollo personal. La metodología implementada fue un estudio tipo cualitativo con el objetivo de resolver la problemática planteada con relación a los planes de sucesión de su personal. La técnica de recolección de datos fue a través de entrevista al presidente de la empresa. Se infiere que es de vital importancia el desarrollo de un plan de sucesión acompañado con el manual de funciones, en donde se detalle las responsabilidades, obligaciones y requerimientos de cada uno de los colaboradores.

En este mismo contexto se encuentra el Trabajo de Titulación Especial para la obtención del Grado de Magister en Administración de Empresas en Mención en Recursos Humanos y Marketing, escrito por (Cornejo, 2017) el cual se denomina “Análisis de Puestos y Elaboración de Perfiles en la Empresa de Servicios Portuarios Fertisa”, En el cual se menciona el planteamiento de problema ¿De qué manera el análisis de puesto y la elaboración de perfiles ayudará a la empresa Portuaria Fertisa a identificar los problemas que existen actualmente y como mejorar la

productividad?, fijando el objetivo de analizar y elaborar perfiles de puestos en el área de operaciones portuarias de la unidad de análisis, el estudio se concentra en una población de 42 colaboradores del Área de Operaciones del Área Portuaria a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo. Para esta investigación, se utilizó entrevistas, cuestionarios y referencias bibliográficas. A través de dicho estudio, se reconoce que un buen análisis y descriptor de puestos permite mejorar el desempeño de los colaboradores, así como, la duplicidad de funciones. Según resultados, se identificó que existe falta de procesos, desconocimiento de la filosofía empresarial y del proceso de reclutamiento y selección. Motivo por el cual, se presenta una propuesta de reestructuración en el área estudiada.

En la tesis elaborada por (González, 2018) para la obtención del título de Maestro en Artes en Administración Industrial y de Empresas de Servicios, se presenta el estudio denominado Propuesta de un Manual de Perfiles y Descriptores de Puestos para el Departamento de Toxicología de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con enfoque hacia el riesgo Ocupacional. El presente estudio tiene como objetivo general, realizar un manual de perfiles y descripción de puestos relacionado con los riesgos ocupacionales. Se determina que la empresa no cuenta con manuales de descripción de puestos, por lo que se considera de utilidad su realización para mejorar la calidad y seguridad del laboratorio, beneficiando a cada una de las personas que la integran. La población a la que fue dirigida el estudio fue al personal del departamento de Toxicología de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Para esta investigación, el método de recolección de información fue a través de la revisión de funciones descritas en los contratos del personal que labora en dicha área. Dicho estudio concluye que, definir los perfiles de puestos de trabajo, así como los riesgos laborales, son necesarios para realizar un proceso de reclutamiento y selección adecuado, de esta manera se potenciaría el control de la higiene y seguridad ocupacional, beneficiando al personal, a la producción y al clima dentro de la empresa.

En el Trabajo Individual de Fin de Máster, elaborada por (Enguídanos, 2017) se desarrolló el tema Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones, dicho estudio es avalado por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, Madrid, España. En este trabajo se desarrolla y analiza la herramienta de Recursos Humanos, análisis, descripción y valoración de puestos en un entorno laboral. El objetivo fue contrastar la visión de los colaboradores con la visión general de la organización y así poder obtener información concreta y detallada sobre el tema. Se menciona que la aplicación de la herramienta de técnicas de descripción y valoración de puestos tiene como único resultado la obtención de documentación detallada sobre las actividades que se realizan en la organización y la estructuración bajo la cual se rigen los colaboradores. En este estudio se divide el análisis del puesto de trabajo y la descripción del puesto, para la primera, se menciona que es importante plantear interrogantes como: ¿Qué hace el colaborador?, ¿Cómo lo hace?, ¿Porqué lo hace?, ¿Qué consecuencias tiene lo que hace? Para obtener respuesta a estas preguntas se pueden utilizar diferentes herramientas como la observación, el cuestionario, entrevistas, paneles de expertos, entre otros. Para la segunda, se indica que es un proceso en donde se coloca la información obtenida del análisis del puesto y es el reflejo documental del mismo, recolecta las principales tareas, funciones y actividades de forma sistemática. La metodología utilizada en dicho estudio fue observación directa, cuestionarios a empleados, entrevista individual, entrevista grupal y cuestionario estructurado. Se concluye que es esencial destacar la importancia de la realización del análisis y descripción de puestos, pues al no contar con los mismos, puede generar un mal clima organizacional, insatisfacción laboral y duplicidad de tareas.

En la tesis elaborada por (Castro, 2020) para la obtención del título de maestro, titulada Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión, avalado por la Escuela de Graduado en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina se propone analizar uno de los procesos que se encuentra vinculados íntimamente con la gestión del talento humano: el análisis y descripción de puestos de trabajo. Tiene como objetivo

general, elaborar una propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo que permita la profesionalización de los recursos humanos en tres áreas de la empresa Paraguay BPO S.A. logrando identificar y maximizar las oportunidades de los puestos estudiados. La población que formó parte del estudio se determinó por la cantidad de población en el área estudiada, por lo tanto, el estudio fue aplicado en la totalidad de la población siendo quince personas que ocupan ocho puestos de trabajo. La metodología que se utilizó fue observación directa, cuestionarios y entrevistas. Los resultados obtenidos permitieron identificar los puntos de mejora en cada uno de los puestos analizados, como lo son: reducción de costos laborales, necesidad de contratación de nuevo talento, reajuste de actividades manuales para mejorar resultados deseados e identificación de factores relevantes que permitan potencializar el área de talento humano integrando habilidades blandas, motivación, cultura organizacional, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y comunicación sobre los planes de carrera existentes.

En este contexto se encuentra la tesis elaborada por (Higueros, 2017) para la obtención del título de Maestro en Artes en Administración Industrial y de Empresas de Servicios. El presente estudio, se realiza con el fin de realizar un manual de descriptor y perfil de puestos de trabajo. La unidad de análisis, no cuenta con una estructura establecida que permita establecer perfiles detallados de cada puesto, lo que causa que el personal realice tareas que no le corresponden o bien, que, en el proceso de reclutamiento y selección, se contrate personal no calificado. La población a la que fue dirigida el estudio fue al personal del área administrativa de una empresa farmacéutica, conformada por 40 colaboradores. Para esta investigación, la técnica e instrumentos utilizados fueron, revisión bibliográfica y entrevistas. Dicho estudio concluye que, las empresas deben contar con perfiles de puestos bien definidos, el cual permita exponer los requerimientos necesarios para desarrollar las tareas asignadas, detallando los conocimientos, habilidades y capacidades, pues al no existir dichos manuales, puede ocasionar alto nivel de rotación, sobrecarga de funciones e incumplimiento de tareas.

1.2 Antecedentes del sector

La imprenta se creó a mitad del siglo XV. Según (Hemeroteca PL, 2017) la primera imprenta en el continente americano, en la ciudad de México en 1539, seguida de la ciudad de Lima, en 1584 y el tercero, en Puebla en la Nueva España en 1640. En 1960, la ciudad de Santiago de Guatemala fue la cuarta ciudad de las colonias españolas, en establecer su imprenta, gracias al maestro impresor José de Pineda Ibarra, quien, junto con el Fray Payo Enríquez de Rivera, comprador de dicha maquinaria. Esto permitió impulsar el desarrollo cultural en la sociedad en el siglo XVII, pues esta facilitó trasladar los materiales escritos a entidades educativas, permitiendo que dicha rama creciera de manera intelectual.

De acuerdo a (Díaz, 1930) los primeros trabajos impresos, contenían materiales religiosos. Se conoce que la primera impresión realizada fue un sermón predicado en el convento de San Francisco por Fray Francisco Quiñones y Escobedo el 04 de octubre de 1660, y el primer libro oficial impreso, se llamó Explicatio Apologética, obra del Fray Enríquez, en 1663.

Los centros tipográficos en la ciudad de Santiago de Guatemala mantuvieron el sistema tradicional de impresión, debido a que los materiales eran de alto costo y muy escasos, pues provenían de España. Luego del traslado de la Ciudad al Valle de la Ermita en el año 1776, el número de intelectuales aumentó, por lo tanto, se solicitaba la impresión de sus obras sobre diferentes ciencias. Según, (Díaz, 1930). En la década de 1830, surge la litografía como extensión de la imprenta, en la cual se realizaba la técnica de estampado mediante moldes de piedra calcárea sedimentaria. Con esto se logra por primera vez la impresión de retratos conmemorativos, imágenes religiosas, hojas musicales, mapas y etiquetas.

Hoy en día la litografía ha evolucionado y desarrollado diversas formas de impresión. Actualmente ofrece al artista recursos y posibilidades ilimitadas en la creación de sus obras y les permite trabajar en múltiples escenarios, así como, una variedad de diseños, según sea la creatividad del artista. Gracias a la evolución de

esta, es posible corregir posibles errores que surjan en el proceso, sin representar un factor económico representativo. En Guatemala existen infinidad de imprentas tanto dentro y fuera de la ciudad capital, motivo por el cual, en el presente estudio se hará referencia a la empresa, la cual cuenta con 20 años de experiencia en la industria de impresión litográfica. Está conformada con más de 80 colaboradores con amplia experiencia en su área y excelente actitud al servicio. Brindan productos de alta calidad, con tiempos cortos de entrega y precios accesibles. Las herramientas con las que cuentan son máquinas impresoras Offset de 1, 2 y 4 colores, troqueladoras, plastificadora, pegadora, dobladoras, perforadoras, guillotinas de última generación, prensas digitales y flexografía.

2. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se detallan un conjunto de teorías que servirán de base para brindar sustento científico a la investigación, con el objetivo de proveer información para la interpretación de los resultados del estudio y generar conocimiento nuevo.

2.1 Administración de recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos es un término que abarca temas relacionados con las personas que se encuentra involucradas dentro de una organización y sus funciones varían dependiendo de cada puesto y lugar de trabajo. Por lo tanto, durante el desarrollo de la presente investigación, se estará haciendo referencia a los diversos conceptos que se conocen referentes a este tema, como lo son, gestión de talento humano, administración del personal, capital humano, entre otros. Pues debido a los cambios que ha sufrido este concepto a través del tiempo, los autores expertos en el tema utilizan la terminología con la que se sienten más cómodos o bien, los que consideran que son los idóneos para desarrollar las definiciones.

Para la definición de Administración de recursos humanos, se puede mencionar el artículo denominado “Gestión de Administración de los Recursos Humanos”. En donde (Armijos et al., 2019) afirman que la gestión de recursos humanos en la actualidad, es uno de los factores fundamentales que deben estar presente dentro de las organizaciones, y para que estas puedan enfocarse en el cumplimiento de metas, deben crear conciencia en que los colaboradores no son únicamente recursos que favorecen a la producción si no que representan elementos claves que permitirán a la empresa posicionarse y mantenerse en el mercado laboral, tomando en cuenta la satisfacción del cliente, la calidad y eficiencia de los productos y servicios que produce.

De acuerdo a (Las Hayas, 2016) en su artículo: La Transformación de Recursos Humanos en la Creación de Valor, La gestión del talento humano es un elemento

clave para cada organización y para que este sea competitivo y contribuya al crecimiento organizacional, no debe clasificarse únicamente como parte de un proceso de reclutamiento y selección, pues, aunque es un proceso que se encuentra íntimamente ligado a ello, no cuenta con bases estratégicas que permitan potenciar al recurso humano. Es por ello por lo que, para generar valor a cada uno de los colaboradores, es necesario analizar una nueva perspectiva que permita analizar la organización, en conjunto con sus necesidades mediante un enfoque planificado y sistemático.

En contraparte, se presenta el conocimiento generado por (Chiavenato I. , 2017) , haciendo mención sobre los elementos que integran la administración de Recursos Humanos, quien direcciona su enfoque hacia las personas que integran una organización, pues considera que para que dicho proceso se ejecute de forma óptima y genere utilidades organizacionales, es necesario considerarlos como socios de la organización, y no únicamente como un recurso pasivo que sigue instrucciones; en dicha integración considera necesario mencionar tres aspectos fundamentales para la generación de valor de cada empleado. Como primer punto, menciona que cada persona es diferente entre sí, por lo tanto, tiene la capacidad de brindar aportes e ideas únicas a la organización; como siguiente punto, considera que las personas son los elementos vivos, capaces de transmitir la inteligencia, talento y el aprendizaje personal hacia el ambiente corporativo, permitiendo que sean versátiles y puedan adaptarse la constante renovación y competitividad del ambiente laboral, y por último, afirma que las personas que integran la organización, son socios de la misma, permitiendo conducirla a la excelencia y al éxito.

Lo planteado por (Cervantes et. al., 2015) en su artículo científico: “Las políticas de recursos humanos: claves operativas para una adecuada gestión de personas” Cada persona es distinta a la otra, por lo tanto, las reacciones ante los acontecimientos, aun siendo la misma causa externa, serán distintas. Es por ello por lo que la gestión de las personas, se vuelve un reto constante e inspirador, pues

se hace necesario enfocar las políticas y los criterios de decisión bajo un marco subjetivo y a la vez, poder responder a los cambios del mercado.

De acuerdo a (Frías, 2021) “Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector calzado” menciona que la gestión del talento humano es una filosofía gerencial, la cual involucra la misión, visión, valores, políticas y creencias. Es un elemento fundamental ya que establece los procesos correspondientes para el manejo adecuado de las personas, mejorando la estructura organizacional.

Por otro lado (Batista et. al., 2018) indica que las organizaciones deben mantenerse en constante cambio, por lo tanto cada uno de los componentes de la empresa deben moldearse y ajustarse a los requerimientos del mercado actual, orientando cada uno de los factores hacia el logro de los objetivos y los cambios que estos conlleven, esto incluye al talento humano, que debe considerarse de real importancia sus capacidades, aptitudes, su coraje para poder brindarle la mejor experiencia en su ámbito laboral, permitiendo que se sienta a gusto con la labor que realiza dentro de la organización.

2.2 Actividades de la administración de recursos humanos

Las personas que conforman el área de recursos humanos deben desarrollar e implementar un sistema integrado, el cual su objetivo sea la administración eficaz del recurso humano que permita a los colaboradores desenvolverse y crecer, tanto a nivel individual como grupal.

Para (Las Hayas, 2016) dicha planeación debe estar integrada por cuatro líneas estratégicas de actuación, en las cuales se encuentran:

- a) La reducción del enfoque tradicional del rol de recursos humanos, manteniendo un nivel de fiabilidad y servicio.
- b) Modificar el enfoque de la gestión de talento humano a gestiones prácticas que generen alto impacto, basándose en evidencias empíricas.

- c) Desarrollar nuevos roles en el área de Recursos Humanos
- d) Obtención de procesos actualizados para evaluar el desempeño de los colaboradores para la gestión del talento humano.

Sin embargo, (Gómez, 2021) establecen que, si bien es cierto las organizaciones deben adaptarse a los requerimientos actuales utilizando capacidades diferentes, aumento en la velocidad y calidad de la producción, actualización de modelos estratégicos de responsabilidades, modificar el liderazgo y alinear a los colaboradores con las estrategias organizacionales, esto no asegura que una organización sea de alto rendimiento. Es por ello por lo que considera el modelo de Organizaciones Inteligentes, el cual propone un nuevo modelo de organización, integrado por:

- a) Disponer de un propósito definido y compartido para alinear a los colaboradores con la organización.
- b) Rediseñar la relación existente entre humano y máquina, para maximizar el potencial de las personas y utilizar el conocimiento de las personas a otras actividades que potencien la creatividad y funciones dentro de la organización.
- c) Integración del recurso humano con la tecnología, lo que permitirá generar propuesta de valor y experiencia al consumidor, eficiencia operacional e innovación constante.
- d) Relacionar cada uno de los procesos de manera sistemática para alinearlos a un mismo objetivo.
- e) Identificar a los líderes de la organización, cada uno en el nivel que se encuentre, para aumentar el cumplimiento de los objetivos a través de experiencias.
- f) Exhortar el trabajo en equipo para generar productividad y relaciones de alto valor.
- g) Generar la cultura “WOW”, lo que alinearía las necesidades personales y las de la organización, experimentando sentimiento de ser parte de ella, orgullosos y reconocidos por su contribución

Así mismo (Linardi & Cortina, 2017) adicionan que, es importante relacionar el área de recursos humanos, como la mano derecha de los directivos, entendiendo que contar con talento humano calificado y desarrollado de manera personal y profesionalmente, es extremadamente útil para poder alcanzar los objetivos planteados. Menciona que, uno de los factores más relevantes para que una organización tenga éxito, es la comunicación asertiva entre las diversas generaciones que la conforman, de esta manera se logrará establecer un organización motivadora e inspiradora que busque la retención del talento y la presencia en el mercado laboral.

Para complementar la opinión de Linardi y Cortina, se menciona a (Durán, 2020) quien define que las fases como primer paso, el departamento de recursos humanos, debe fijar los de objetivos de la organización, proveer la oferta y demanda del recurso humano, fijar los objetivos del departamento y programación del mismo.

2.3 Marco legal

Es importante mencionar las leyes, normas y reglamentos que rigen los derechos y obligaciones de los trabajadores para poder determinar las condiciones bajo las cuales pueden interactuar bajo el ámbito laboral.

2.3.1 Marco legal internacional

Dentro del marco legal que contempla las normas relacionadas al trabajo, se menciona la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la cual es única entidad tripartita de la Organización de Naciones Unidas, que integra 187 Estados con sus gobiernos, empleadores y trabajadores con el fin de establecer normas del trabajo, formulación de políticas y elaboración de programas promoviendo el trabajo decente de todas las personas. (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

2.3.2 Marco legal nacional

En la actualidad, Guatemala cuenta con 74 convenios vigentes con la OIT los cuales se dividen en Convenios fundamentales, Convenios de Gobernanza y Convenios

técnicos. Estos convenios tienen como objetivo velar por la igualdad y un trato justo al trabajador para mejorar las condiciones de empleo en todo el mundo.

Así mismo, existen dos documentos que avalan y protegen al patrono y al trabajador en Guatemala, los cuales presentan las normas y leyes en las cuales se deben regir todos los ciudadanos y establecimientos, desde el momento de convertirse en parte de la población guatemalteca, y desde que el individuo pasa a ser parte la sociedad económicamente activa, bajo relaciones y contratos laborales. Dichos documentos son:

- a) Constitución Política de la República: Este documento tiene como fin la organización jurídica y política del Estado, proteger a la persona como sujeto y fin del orden social, proteger los valores espirituales y morales, proteger la vida, la libertad, la integridad, la seguridad, la justicia y mantener la soberanía nacional y la independencia del Estado.

Este se divide en capítulos y secciones que delimitan el enfoque al que está dirigido cada apartado, por lo tanto, se menciona que el capítulo de interés en la presente investigación, es el Capítulo Único, Sección Octava, el cual comprende del artículo 101 al artículo 117. Esta sección se basa jurídicamente en los derechos y obligaciones laborales que se encuentran vigentes en el país de Guatemala. (Corte de Constitucionalidad, 1993)

- b) Código de Trabajo Es un documento jurídico que regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores, con el fin de resolver las diferencias laborales, bajo un régimen legal.

Dicho documento se basa en el Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala, el cual presenta las características ideológicas del derecho del trabajo: principio de titularidad, principio de irrenunciabilidad, principio de derechos mínimos, principio conciliatorio, principio In Dubio pro-operario y el principio de la estabilidad laboral.

Estos principios son los rigen cada uno de los artículos presentados a lo largo del documento, en los que su objetivo primordial es velar por la igualdad y un trato justo al trabajador para mejorar las condiciones de empleo aplicando la Legislación Laboral. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 1995)

Ambos documentos mencionan elementos importantes en diferentes contextos, sin embargo, concuerdan en velar por la igualdad y un trato justo al trabajador para mejorar las condiciones de empleo.

2.4 Análisis y descripción del puesto

El análisis y descriptor de puestos es un proceso que permite conocer las funciones que cada colaborador debe realizar dentro de una organización, por lo tanto, se considera importante definir todos los aspectos que lo conforman, para poder entender el contexto de la investigación.

Para ello, según (Palomo, 2021) se considera necesario elegir los formatos de cuestionario, entrevista, etc., que se utilizará para la recolección de información, las instrucciones por brindar a los colaboradores para transmitir el mensaje deseado y facilitar la obtención de datos y el formato de los descriptores de puestos que la organización asigne según sus criterios y la funcionalidad.

Así mismo, (Fernández, 2017) indica que el análisis y descripción de puestos es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis del puesto de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

Como complemento de las definiciones anteriores, (Montoya, 2021) menciona que no puede dejarse de lado el valor de la definición y la descripción del perfil

motivacional de cada persona, tomando en cuenta aspectos como la orientación al logro y al éxito. es decir, debe existir una serie de retos o desafíos personales en los que la persona pueda aplicar sus habilidades, conocimientos y potencialidades, otorgándole autonomía en la toma de decisiones, acorde al puesto en que se encuentra, para potencializar el desarrollo de estrategias que respondan de manera directa a las necesidades personales por el logro de objetivos.

2.4.1 Concepto de puesto

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2017) la palabra puesto se define como: “el conjunto de todas las actividades que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama” (p.194). También menciona que un puesto, es considerado como el grupo de obligaciones y responsabilidades que hacen diferente a uno del otro. Dichas atribuciones pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporciona los medios con los cuales estos contribuirán al logro de los objetivos.

Sin embargo, teniendo en cuenta a (Alles M. , 2018) plantea que, puesto que es “el lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.” (p.65). A su vez, indica que, para poder obtener la información necesaria de cada puesto dentro de la organización, es indispensable conocer las tareas y responsabilidades de cada uno, los estándares de rendimiento asignados, el mobiliario y equipo que se requiere y los conocimientos, habilidades, experiencia que lo integrarán.

Según el artículo denominado “La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas” (Posadas, 2015) menciona que el puesto, es una asignación individual de obligaciones y responsabilidades que se le otorga a cada miembro dentro de una empresa, por lo tanto, es imposible estandarizarlas con otras funciones pues esto influye directamente con los objetivos el puesto. El objetivo primordial de las organizaciones es optimizar los recursos y aumentar su utilidad, por lo tanto, es de vital importancia tener definido el papel que desempeña cada su

interacción con el resto de la empresa.

A juicio de los autores previamente mencionados, ambos concuerdan en que la definición de puesto engloba las actividades que ejecuta el empleado dentro de una organización.

2.4.2 Definición de descripción de puesto

(Chiavenato, 2017) sostiene que es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que llevará a cabo un determinado puesto de trabajo y que le permite ser distinguido de los demás puestos dentro de la organización.

Sin embargo, en la opinión de (Alles M. , 2019) se presenta un enfoque más detallado sobre lo que conlleva un descriptor de puestos, pues, aunque concuerda con los demás autores en cuanto a la definición misma de un descriptor de puestos, considera necesario destacar que, es la base de los diversos procesos que conforma la administración de recursos humanos, permitiendo relacionar de manera directa el proceso de reclutamiento y selección, remuneraciones, capacitaciones, programas internos de desarrollo, evaluaciones de desempeño, planes de sucesión, entre otros, y a su vez, asegura que no existe duplicidad de tareas, o bien, falta de ejecución de las mismas al no contar con la persona que la realizará.

Confirmando lo dicho por los autores previos, el descriptor de puestos es el documento que reúne la información relativa sobre las funciones que una persona realiza en su puesto de trabajo, sin embargo (León & Diaz, 2019) considera importante indicar que dicho documento también se conoce como Profesiograma, el cual lo define como un reflejo estático del puesto, dicho en otras palabras, el conjunto de actividades a desarrollar para el funcionamiento correcto del puesto. A su vez, confirma que no existe un formato único para la redacción del documento; el contenido y apariencia varía según las necesidades de cada empresa.

2.4.3 Definición de análisis de puestos

De acuerdo con (Alles M. , 2018) el análisis de puestos de trabajo implica el análisis de tareas que se asignaran a cada colaborador, este análisis se puede realizar con diversos enfoques, cuantitativo, es decir, la cantidad de tareas a realizar; cualitativo, el tipo de tareas a desarrollar; y, por último, conocimientos y competencias, para identificar los principales requisitos para un alto desempeño. Así mismo, este debe realizarse desde dos perspectivas, de manera individual y de manera organizacional.

Al mismo tiempo, (Alles M. , 2019) menciona que el análisis de puestos es el procedimiento sistemático de recolección de información acerca del contenido del puesto, los requerimientos específicos, el contexto en el que se realizará la tarea y el tipo de personas que deberán ocupar el puesto de manera idónea.

Citando a (Sánchez & Escamilla, 2019), en el artículo publicado en la Revista: caribeña de ciencias sociales, indica que un puesto es el conjunto de responsabilidades y obligaciones que deberá desempeñar una persona, diferenciando sus funciones de las demás que integran la organización. estas son asignadas directamente al empleado que realizará la tarea asignada y le proporciona los medios necesarios con los cuales tendrá la facultad del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Todos los autores ratifican que a raíz del análisis del puesto surge el descriptor de puestos. El análisis del puesto consiste en determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones del puesto para su adecuado desempeño, por medio de este, se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación y fijación de salario.

Según Sánchez, es importante definir el momento en que se realiza un análisis de puestos:

- a) Cuando la empresa inicia su actividad

- b) Cuando la empresa necesita realizar el proceso de reclutamiento y selección
- c) Cuando la empresa desea rediseñar políticas o evaluaciones de desempeño
- d) Cuando la empresa desea analizar las necesidades de formación

2.4.4 Objetivos del análisis y descriptor de puestos

De acuerdo con (Hernández, 2020) “El objetivo del análisis y la descripción de puestos de trabajo es definir de manera clara y sencilla las tareas que se realizan en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.” (p. 83). El análisis y descripción de puestos es un factor clave para toda organización, pues permite sentar las bases bajo las cuales la empresa desarrollará sus actividades. Así mismo, el autor indica que, a pesar de que existan herramientas estandarizadas para utilizarlas de guía, cada una de las organizaciones deberá desarrollar e implementar el proceso que mejor se adapte a sus objetivos. Este documento se debe presentar de manera clara y concisa, para que cualquier persona pueda comprenderlo y llevarlo a cabo.

Dicho en palabras de (Chiavenato, 2017), describir y analizar los puestos de trabajo en las organizaciones, es una forma de obtener información sobre las funciones que se deberían estar llevada a cabo. A la vez, dicho proceso, se considera fundamento clave para la elaboración de los demás procesos de recursos humanos, como lo son el reclutamiento y selección del personal, la identificación de las necesidades de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección y equipamiento y métodos de trabajo, etc. Entre los objetivos principales se pueden mencionar:

- a) Subsidios para la elaboración de anuncios: delimitación sobre la mano de obra a reclutar.
- b) Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- c) Obtención de material necesario para el contenido de los programas de capacitación.

- d) Determinar mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales dentro del mercado laboral.
- e) Estimular la motivación del personal.
- f) Guía para el supervisor: permite contar con la información completa sobre el trabajo con sus subordinados y el desempeño de funciones.
- g) Subsidios para la higiene y seguridad industrial: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos.

A pesar de que Hernández no detalla ampliamente los objetivos del análisis y descriptor de puestos, como lo hace Chiavenato, este concuerda que, para poder tener un sistema de administración de Recursos Humanos eficiente, es necesario la elaboración de estas herramientas, las cuales permitirán analizar el objetivo y el alcance de cada puesto de trabajo.

Otro autor que se puede mencionar es (Amo, 2019) quien indica que el objetivo de un descriptor de puestos es vincular a la persona que desempeñará la función, con los requerimientos, tareas y demás información. Para ello, indica que previo a realizar el proceso de elaboración de descriptor de puestos, es necesario, la recolección de información, analizar el grado de detalle que conlleva dicho paso, crear un formato de presentación claro y conciso, elegir los métodos de recolección de información, establecer un medio de comunicación que permita dar a conocer a los colaboradores, el motivo por el cual se comenzará dicho proceso y definir las personas que intervendrán en el mismo.

2.4.5 Estructura para la elaboración de un descriptor de puestos

Según (Hernández, 2020), “La descripción de puestos de trabajo consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo del proceso de análisis de puestos de trabajo” (p.83). Menciona que es un documento escrito de manera clara y concisa el cual define y describe un puesto de trabajo, según sea la función que se requiere cumplir. Una descripción de puestos típica incluye varios tipos de información:

- a) **Identificación del trabajo:** contiene nombre del puesto, escrito en mayúsculas; el nombre alternativo, si fuera el caso; la división a la que pertenece y el código del mismo.
- b) **Resumen del trabajo:** breve descripción de las principales actividades del puesto y el papel que juega dentro de la organización. Incluyendo los objetivos del puesto y los resultados deseados.
- c) **Tareas y responsabilidades:** se numera una lista de las principales obligaciones y responsabilidades del puesto. Regularmente tres o cinco tareas, o bien, todas las tareas que correspondan en orden según su importancia.
- d) **Especificaciones y cualificaciones:** conocimientos, técnicas y habilidades que deberá tener la persona que ocupe el puesto, así mismo, la formación educativa comprobable aunado con el tiempo de experiencia en puestos similares.

Sin bien es cierto, (Alles M. , 2019) concuerda con ciertos aspectos mencionados por Hernández Pacheco, considera oportuno tomar en cuenta otros aspectos relevantes en la estructura de un descriptor de puestos, incluyendo:

- a) **Identificación del puesto:** colocar nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento al que pertenece, ciudad o región cuando necesario. En este punto se recomienda estandarizar los puestos de trabajo y sus nombres de acuerdo con sus funciones. Así mismo, colocar el título de supervisor inmediato y la fecha en la que se elaboró el descriptor de puestos.
- b) **Resumen del puesto:** también conocido como “Síntesis del puesto o Misión del puesto”, se refiere a detallar las actividades principales a desarrollar. Se recomienda no utilizar frases ambiguas que no definan claramente la función, por ejemplo: “Otras responsabilidades”.

- c) **Relaciones:** Detalla la relación del puesto con otros puestos dentro o fuera de la organización. A quién reporta, supervisa, trabaja, etc. Colocando cada uno de los nombres de puestos.
- d) **Responsabilidades y deberes:** presentar una lista detallada de las responsabilidades del puesto, incluyendo aquellas que se realicen una vez al año.
- e) **Autoridad:** definir claramente los límites que tendrá el puesto, incluyendo sus atribuciones en toma de decisiones, supervisión directa, manejo de dinero, aprobación de gastos, etc.
- f) **Criterios de desempeño:** detallar qué es lo que se espera del empleado lo más claro posible.
- g) **Condiciones de trabajo y ambiente:** dependerá del giro del negocio o de las actividades del puesto, es por ello por lo que se debe detallar la exposición al ruido, o bien, situaciones no favorables para el trabajador. Otros aspectos a incluir son: horarios especiales, viajes recurrentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

En contraparte, el contenido habitual que debe llevar un descriptor de puestos según Fernández (2017) son: denominación y localización del puesto, tareas y medios o herramientas que utilizará el ocupante, conocimientos requeridos, experiencia o práctica profesional mínima, líneas de mando, condiciones laborales, nivel de riesgo en la ejecución de la tarea y condiciones económicas.

Se infiere que, los autores previamente descritos, cuentan con opiniones comunes acerca de lo que debe o no, plasmarse en un descriptor de puestos, así como, la idea de realizar dicho documento acorde a los requerimientos y exigencias que cada puesto impone y la filosofía empresarial.

Como complemento se menciona a (Ibañez, 2015) quien menciona los mismos pasos a seguir que sus expositores, y a su vez, considera importante recalcar que para cada uno de los puestos que forman parte de la organización, deberá efectuarse una descripción completa sobre las responsabilidades y obligaciones, y

como lo indica, se debe colocar el sistema retributivo del puesto y la manera en que se le evaluará.

Para concluir, (Gili, 2017) indica que es necesario confirmar que cada descriptor del puesto contenga como mínimo la definición de misión y funciones relacionadas al puesto, las relaciones laborales guiado por el organigrama, la autoridad del puesto previstas en el manual de procedimientos administrativos y los requisitos para el cargo actualizados. Así mismo, se debe cuidar que la información sea congruente con los criterios básicos de la filosofía empresarial. Cuando este no obtenga los resultados obtenidos, será necesario una revisión exhaustiva para reestructurarlo y que sostenga la base de la estructura organizacional.

2.4.6 Estructura del análisis de puestos

El análisis de puestos es la revisión comparativa de los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente un puesto. (Chiavenato, 2017) se concentra en cuatro tipos de requisitos, los cuales se detallan a continuación:

a. Requisitos Intelectuales:

Se refiere a las exigencias del puesto

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Aptitudes requeridas

b. Requisitos Físicos:

Describe el nivel de esfuerzo físico que requiere el puesto

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades

- Complejión física requerida

c. Responsabilidades Adquiridas:

Consideran las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto.

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

d. Condiciones de Trabajo

Mención a las condiciones del ambiente en el que se realizará el trabajo, para mantener la productividad y rendimiento de funciones.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo

(Romero, 2016) refuerza lo descrito por Chiavenato, en que es necesario valorar e identificar las diferentes tareas del puesto y el nivel de complejidad y dificultad que demanda. Es decir, se debe establecer los requisitos físico e intelectuales que debe tener la persona que ocupe el cargo, describir las responsabilidades del puesto y las condiciones del puesto de trabajo. El análisis del puesto se refiere a cuatro áreas de requisitos, intelectuales, físicos, implícitos y condiciones de trabajo. Entre las capacidades y su valoración sobre el nivel de exigencia, se establecen tres valores: se requiere, se requiere ocasionalmente y no se requiere. Entre las capacidades más concretas que suele solicitarse se encuentran:

- Facilidad para las relaciones interpersonales
- Actitud positiva
- Flexibilidad
- Actitud abierta y deseos de aprender
- Orientación al negocio

- Profesionalidad, puntualidad, rigor

Así mismo, (Pérez, 2018) indica que el análisis de puestos es el proceso de determinación y comunicación de información sobre la naturaleza de puestos de trabajos concretos; la determinación de las tareas y las destrezas, conocimientos y responsabilidades exigidas. Este permite, realizar la definición de puestos de manera objetiva, reconocer la necesidad de rediseñar puestos, obtener información para un reclutamiento eficaz, definición de las destrezas y capacidades óptimas y requeridas, funciones y habilidades que se le deben enseñar al colaborador, ampliar el panorama acerca de las necesidades personales según su carrera profesional y sus deseos, generar un conocimiento profundo de lo que el titular del puesto debe realizar, brindar información asertiva para fijar una remuneración justa según sea la dificultad del puesto y las tareas a realizar.

2.4.7 Etapas en el análisis de puestos

Desde el punto de vista de Chiavenato (2017) un programa de análisis de puestos debe comprender tres fases o etapas, las cuales se encuentra la etapa de Planeación, preparación y realización. La primera consiste en la determinación de puestos por descubrir, elaboración de organigrama de los puestos involucrados, ejecución de un cronograma de trabajo, la elección de método y factores de evaluación, así como, la dimensión y graduación de cada uno de los factores que integrarán cada puesto de trabajo.

Así mismo, Chiavenato (2017) menciona la fase de preparación, la cual consiste en que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y materiales de trabajo, es decir, reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo, preparación de material de trabajo (formularios, impresos, etc.) y ambiente (dirección, gerencia, supervisores, personal involucrado en el estudio), y por último, la obtención de datos previos (nombres de los colaboradores que ocupan los puestos de trabajo a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los

puestos.

Por último, en la etapa de realización Chiavenato (2017) menciona que, en esta parte se obtienen los datos de los puestos objetos de estudio y en la que se elabora el análisis y presentación de datos: obtención de datos por puestos, selección de datos obtenidos, redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos y presentación de la redacción provisional al superior inmediato, para que la ratifique o la rectifique.

Aunque en la definición brindada anteriormente fue específica en las etapas del análisis de puestos, (Fernández, 2017) infiere que dicho proceso incluye de igual manera, el cual se detalla a continuación:

- a. **Proceso de Planificación:** en donde se determine los cargos a describirse, la elaboración de un organigrama, establecer un cronograma de actividades, elección de métodos de análisis, selección de factores basados en criterio de generalidad y criterio de variedad o diversidad, graduación de los factores de especificaciones.
- b. **Proceso de Preparación:** en esta etapa se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Se definen las actividades de reclutamiento, selección y capacitación, la información a los miembros de la organización para explicar el propósito y beneficio del análisis de puestos, la disposición del ambiente y la recolección de datos previos.
- c. **Proceso de Ejecución:** en esta fase se realiza la recolección de información del puesto según el método elegido, la redacción provisional del análisis de cada puesto y la redacción definitiva del mismo.

Según especifican ambos autores, estas etapas tiene como único objetivo, conocer la misión, misión, valores, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar las tareas de una manera idónea.

2.4.8 Métodos para el Análisis y Descriptor de Puestos (Ventajas y Desventajas)

(Chiavenato, 2017) destaca que la descripción y análisis de puestos constituye una responsabilidad de línea y función de Staff. Los métodos más utilizados para la obtención de la información suelen ser los siguientes:

2.4.8.1 Observación Directa:

De acuerdo a (Chiavenato, 2017) la observación directa es uno de los métodos con mayor historia de implementación. Permite obtener información de manera eficaz en estudios de micro movimientos, tiempos y métodos. Dicho método tiene como objetivo realizar una observación directa del puesto de trabajo en pleno ejercicio de sus funciones. La información obtenida deberá ser anotada en una hoja de análisis de puestos, en donde se numeren los puntos clave obtenidos. Dicho método se hace más sencillo cuando los puestos son rutinarios y repetitivos, pues permite analizar cada tarea de forma minuciosa. El analista es el que se encuentra a cargo de la recopilación de la información y será éste quien actúe de manera activa, mientras que el ocupante se involucrará en el proceso de forma pasiva.

Así mismo, (Chiavenato, 2017) indica que existen ventajas y desventajas al realizar la observación directa, afirmando que la observación directa permite obtener información veraz, pues no se ven involucrados los intereses de quien realiza el trabajo y no requiere interrupción al ocupante. Sin embargo, puede tener un costo elevado y puede arrojar información poco relevante para el análisis del puesto al momento de analizar puestos que no sean sencillos y repetitivos.

2.4.8.2 Cuestionario:

El cuestionario de acuerdo a (Chiavenato, 2017) es un método que tiene como objetivo solicitar de forma escrita al ocupante del cargo, por medio de una serie de preguntas, la información relevante que permita detallar las actividades que realiza. Dicho cuestionario deberá ser presentado previamente a uno de los ocupantes del

departamento o área a evaluar y al supervisor, para poder medir la pertinencia y adecuación de las preguntas. El ocupante participa de forma activa en el llenado del cuestionario y el analista, en esta ocasión interactúa de forma pasiva.

Continuando con lo que plantea (Chiavenato, 2017) el método del cuestionario consta de ventajas y desventajas al llevarlo a la práctica, pues este método permitirá la obtención de información de los diferentes niveles organizacionales y sus características en un tiempo relativamente rápido y adicional y es un método económico, sin embargo, por otro lado, cabe mencionar que puede estar contraindicado para puestos de trabajo de bajo nivel, en los cuales los ocupantes no tengan facilidad para interpretar el cuestionario y responder por escrito, así mismo, tiende a ser resuelto de manera superficial y distorsionada.

2.4.8.3 Entrevista

Se lleva a cabo con el ocupante del puesto a evaluar. En esta se obtiene información amplia sobre los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las tareas que lo componen. Permite cruzar información con los demás ocupantes del área evaluada. Se basa en el contacto directo y en el mecanismo de la colaboración y participación. Dicho método puede llevarse a cabo de forma individual, grupal o ambos.

En la opinión de (Chiavenato, 2017) se menciona que las ventajas en la utilización el método por entrevista, es la obtención de datos del puesto por las personas que mejor lo conocen, brinda la oportunidad de comentar y aclarar las dudas que surjan al momento de llevarla a cabo y puede ser aplicable en cualquier nivel organizacional, no obstante, puede generar reacciones negativas al elaborar una entrevista mal dirigida ocasionando pérdida de tiempo a los involucrados y puede representar un costo operacional elevado.

2.4.8.4 Métodos Mixtos

Permite realizar la obtención de información por varios métodos de forma cruzada. Los métodos mixtos más comunes son: cuestionario entrevista, en donde el ocupante del puesto posterior al llenado del cuestionario, se somete a una entrevista tomando como referencia las preguntas previamente completadas; cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, permite aclarar y ampliar datos que no han quedado claros; cuestionario y entrevista, ambas herramientas se realizan con el superior; observación directa con el ocupante y entrevista con el superior, Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante y cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Para la recopilación de información para la elaboración del análisis del puesto, sin embargo, consideran oportuno agregar los grupos o paneles de expertos y la bitácora de empleos. El primero refiere a recabar información por medio de un grupo de expertos que se reúnen para analizar el puesto requerido, por lo tanto, presenta resultados con alta confiabilidad; y el segundo, plantea que cada colaborador elabore un documento en el cual se detalle de forma específica sus actividades diarias.

2.5 Beneficios del análisis y descriptor de puestos

Lo que guía la toma de decisiones dentro de una organización son las funciones y procedimientos que se desarrollan dentro de la misma, por lo tanto, se considera importante, mencionar las ventajas que conlleva la realización de un adecuado análisis y descriptor de puestos:

Según (León & Jiménez, 2015) la elaboración del análisis y descripción de puestos de forma correcta:

- a. Posibilita que cada empleado sea evaluado de forma óptima según el listado de actividades que realiza, permitiendo conocer la manera en que se desenvuelve y ejecuta cada tarea asignada dentro de la organización.
- b. Describe de forma detallada el funcionamiento de cada departamento permitiendo que exista un flujo adecuado de la información entre todas las partes involucradas.
- c. Delimita funciones, actividades y responsabilidades.
- d. Se elimina la duplicidad de trabajo, permitiendo que las actividades se desarrollen de manera eficaz, distribuyendo adecuadamente las tareas que debe ejecutar cada puesto.

Así mismo (León & Jiménez, 2015) continúan afirmando que:

- a. Permite definir los niveles jerárquicos dentro de la organización, logrando una delegación efectiva, pues al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor puede ser más controlado.
- b. Es una fuente permanente de información sobre los puestos de trabajo requeridos dentro de la organización, al momento de reclutar nuevo personal o bien, promover colaboradores a otras áreas.
- c. Permite hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos y normas por las cuales se rige la organización.
- d. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal Incrementa la coordinación en la realización del trabajo

Según lo que menciona (Checa, 2018) se refuerza lo dicho por los autores previamente mencionados, pues indica que la descripción de los requerimientos del puesto, es responsabilidad de la empresa, por consiguiente, derivadas de su definición serán también resultados para la gestión empresarial y recalca que, a lo plantearlo correctamente, puede ocasionar problemas cuya repercusión afecte la marcha de la empresa generando falta de productividad empresarial, mala imagen

corporativa, desmotivación del trabajador y costes económicos y de tiempo empleado en los procesos de selección.

2.6 Tendencias en los procesos de análisis y descripción de puestos

Por otro lado (Infer, 2021) en su artículo “Presente y Futuro del Mercado Laboral” hace mención que el mercado laboral es un reflejo de la realidad de las organizaciones que se han visto en la necesidad de actualizar los paradigmas culturales para poder ser capaces de sobrevivir y prosperar en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las organizaciones derivado a los cambios drásticos que han surgido en el mundo, deben enfocarse en pensar y actuar de una manera innovadora para poder aplicar soluciones correctas a los problemas actuales.

Por lo tanto, como menciona Infer, se considera necesario dentro del análisis y descriptor de puestos el requerimiento de competencias y experiencias laborales relacionadas a la transformación digital, el teletrabajo, desarrollo psicológico, los valores que emplearán en el desenvolvimiento de sus actividades dentro y fuera de la organización y la capacidad de realizar trabajos en conjunto. (Infer, 2021) también hace mención que, entre las competencias personales más requeridas, se encuentran las siguientes:

- a) Visión de la organización: poder ver la organización como un proyecto grupal en la que como individuo será parte y que el único fin es cuidarse entre todos para poder llevar a cabo las tareas asignadas.
- b) Autoexpresión: tener la capacidad de expresar las ideas y emociones que permitan enriquecer el conocimiento de todos los involucrados, sin temor a ser excluido o etiquetado por los demás.

- c) Conexión: tener la disposición de aportar valor a la organización mediante actitudes que permitan crear relaciones laborales empáticas con los demás, aplicando modalidades de trabajo colectivo.
- d) Contribución: Tener conciencia que cada acción que se realice tendrá una reacción la cual repercutirá de forma positiva o negativa a todo el grupo de trabajo. Contar con la disposición para asumir responsabilidades para contribuir a mejorar indicadores de desempeño, rendimiento y engagement dentro de la organización.
- e) Servicio: Lograr alinear el propósito personal con el de la organización, creando valores económicos, sociales y ambientales dentro de la misma.

En el artículo publicado por Infer se detalla con mayor precisión los tipos de cambios que se requieren por el constante crecimiento y modificación del mercado laboral, Dolan, concuerda que para que un análisis y descriptor de puestos sea óptimo, es necesario que estos sean flexibles y reflejen la cultura organizacional.

De acuerdo con (Gómez & González, 2022) los recientes avances tecnológicos están generando cambios estructurales, procesos y modelos de trabajo distribuido. Sin embargo, se requiere explorar como diseñar un modelo de trabajo que sea sostenible para la empresa, sin impactar de manera significativa, a los colaboradores y a la organización. esta es una realidad a la que se enfrentan todas las organizaciones, pues al no adaptarse a los cambios globales, dejan de ser relevantes en el mercado laboral, por lo tanto, es necesario analizar si el giro de negocio de cada una permite la adaptación a los cambios tecnológicos en su totalidad, o bien, modificar únicamente ciertos aspectos.

Así mismo, se encuentra (Barricat, 2022) quien en concordancia con Infer, menciona que el mundo laboral se ve afectado por la irrupción de la tecnología, la escasez de talento y alteración en las prioridades de los colaboradores. Afirma que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los puestos

de trabajo sufrirán modificaciones y serán suplantados por la tecnología, por lo tanto, se considera una buena oportunidad, generar competencias de digitalización. También se tendrá que pensar en la posibilidad de trabajo híbrido dentro de los puestos de trabajo, según sea su requerimiento, lo que relaciona la flexibilidad y conciliación con la salud mental. “Con las políticas adecuadas, impulsando la productividad, fomentando la conciliación entre el trabajo y la vida personal, debemos construir y hacer posible un empleo mejor para todos, dentro de un marco de creciente flexibilidad y digitalización, que nos lleve a organizaciones más competitivas y resilientes”.

Como complemento, se menciona (Harvard Deusto, 2022) es necesario saber lo que busca el talento joven al momento de integrarlo en las organizaciones. Las personas centran su interés en el salario, la conciliación profesional, familiar y ambiente de trabajo, la seguridad laboral y posibilidad de carrera profesional, sin embargo, el talento joven modifica ciertos aspectos, colocando como valores primordiales calidad de vida, la flexibilidad, teletrabajo, retribución, formación y ambiente de trabajo, por lo que se considera indispensable completar los perfiles de puestos a los cambios tecnológicos, tomando en cuenta que uno de los desafíos más grandes es complementar o integrar en los equipos, aquellas personas que tenían habilidades más tradicionales con el talento joven con habilidades más técnicas y digitales. es necesario enlazar cada perfil con el domino del análisis del negocio y el desafío asociado a la evolución del mercado y del talento.

3. METODOLOGÍA

El proceso de análisis y descripción de puestos permite conocer las funciones que cada colaborador debe realizar dentro de una organización. Esta herramienta permite estudiar y determinar las responsabilidades y obligaciones que conlleva el puesto a ocupar. El propósito de este trabajo de investigación es la recolección de información relevante que permita evaluar el proceso de la elaboración del análisis de puestos y lo que este integra. Esto permitirá ubicar los puestos de trabajo dentro de la organización, determinar los perfiles y descriptores de puestos existentes e identificar los factores relacionados con los mismos y así, proponer los perfiles y descriptores de puestos que sean necesarios.

La información obtenida le permitirá a la empresa la facilidad de toma de decisiones en los procesos administrativos, sirviendo de base para el proceso de reclutamiento y selección. Pues se tendrá noción sobre lo que se deberá requerir en cada puesto, pudiendo evaluar si la persona que está llevando a cabo el trabajo, cuenta con las competencias necesarias, si requiere capacitación para reforzar sus habilidades o bien si es necesario la contratación de una persona.

Esto generará un ambiente de trabajo favorable, pues cada colaborador tendrá claro lo que debe realizar y a quien reportarle, y a la vez, hará que la empresa sea más competente y funcional, en relación con su competencia.

En esta sección se encuentran los principales puntos a desarrollar:

3.1 Definición del problema

El proceso de análisis y descripción de puestos permite conocer las funciones que cada colaborador debe realizar dentro de una organización. Esta herramienta permite estudiar y determinar las responsabilidades y obligaciones que conlleva el puesto de trabajo, así como, detallar minuciosamente las tareas que deben ser ejecutadas por el postulante. Contar con este tipo de documentos y procesos, permiten que la administración del talento humano se lleve a cabo de forma eficiente, brindando las bases en las cuales apoyarse para la realización de otros

procesos del sistema de administración de recursos humanos, dentro de las organizaciones. Cabe mencionar que esta herramienta es aplicada de manera distinta en cada una de las organizaciones, pues dependerá de los objetivos estratégicos que se plantee, así como, las metas que se desean alcanzar.

3.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es el proceso de análisis de puestos para la elaboración de los perfiles y descriptores del personal de una empresa dedicada a la industria de impresión en la zona 7 de Mixco, de la ciudad de Guatemala?

3.3 Objetivos del problema

Contar con un proceso de análisis y descripción de puestos permite identificar de forma detallada y objetiva el papel que ejecuta cada puesto de trabajo. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas con personal de gerencia, se evidencia que existen áreas dentro de la empresa objeto de estudio que no cuentan con dicha herramienta, generando duplicidad de tareas, desorden jerárquico dentro de la estructura organizacional, reinicio en el proceso de reclutamiento y selección, baja productividad, relaciones laborales conflictivas, desmotivación y falta de autodesarrollo.

A continuación, se presentan los objetivos del estudio:

3.3.1 Objetivo general

Evaluar el proceso de análisis y elaboración de perfiles y descriptores de puestos de una empresa dedicada a la industria de impresión en la zona 7 de Mixco, de la ciudad de Guatemala.

3.3.2 Objetivos específicos

3.3.2.1 Determinar los puestos de trabajo con los que cuenta la organización.

3.3.2.2 Identificar los factores relacionados con los descriptores de puestos existentes.

3.3.2.3 Proponer perfiles y descriptores de puestos necesarios en la empresa dedicada a la industria de impresión en la zona 7 de Mixco, de la ciudad de Guatemala.

3.4 Delimitación del problema

A continuación, se detalla la delimitación del sector en la cual se llevará a cabo el trabajo de investigación.

3.4.1 Ámbito geográfico

El estudio se llevará a cabo en una empresa, ubicada en la zona 7 del municipio de Mixco del departamento de Guatemala.

3.4.2 Ámbito institucional

El estudio se llevará a cabo en una empresa privada del sector gráfico dedicada a la industria de impresión.

3.4.3 Ámbito personal

El estudio se llevará a cabo con el personal de los departamentos de Recursos Humanos, Administrativo, operativo y técnico.

3.5 Método de investigación

La presente investigación se desarrollará a través del método científico, el cual se encuentra dividido en tres fases: en la primera fase, se recopilará información a través de fuentes bibliográficas y posteriormente, se llevará a cabo el trabajo de campo, en el que se implementarán una serie de instrumentos, que permitirá analizar a detalle el proceso de análisis de los perfiles y descriptores de puestos en la empresa objeto de estudio. En la segunda fase, se realizará la tabulación de los datos obtenidos a través de la estadística descriptiva y en la tercera fase, se concluirá el proceso, realizando un respectivo análisis, interpretación y explicación

de los resultados que el estudio refleje permitiendo dar respuesta al planteamiento del problema.

3.6 Alcance y tipo de estudio

De acuerdo con la problemática a estudiar y a los objetivos planteados, el alcance del estudio es mixto, pues la investigación que se llevará a cabo contemplará el aspecto descriptivo y explicativo. El tipo de estudio se basa en una investigación descriptiva, pues se evaluará el comportamiento de la variable siendo estudiada a través de los objetivos planteados, posterior a ello, derivado de la información recolectada, se presentarán resultados estadísticos, por lo que hace que la investigación posea también, un alcance explicativo.

3.7 Tipo de investigación

Existen dos tipos de investigación que permiten recolectar y obtener información de la problemática objeto de estudio, siendo estas:

3.7.1 Investigación cuantitativa

Este tipo de investigación es de gran soporte a la información obtenida, ya que por medio de ella se recopilará información de tipo numérica que servirá de base para el análisis estadístico de los resultados obtenidos, que contribuirán a la comprensión de la problemática objeto de estudio.

3.7.2 Investigación cualitativa

Por este medio se podrá obtener y analizar datos por medio de la comunicación directa con el personal del área de la institución donde se llevará a cabo la presente investigación.

3.8 Técnicas de recopilación de información: bibliográficas y de campo

Las técnicas por utilizar en el presente estudio serán las siguientes:

3.8.1 Bibliográficas

Esta técnica será utilizada para identificar la teoría que favorecerá la investigación. Se recopilará información del área de Recursos Humanos a través de libros, artículos científicos, revistas y tesis relacionados con el proceso de análisis de los perfiles y descriptores de puestos, los cuales permitirán definir la importancia de la realización de la investigación.

3.8.2 De campo

Las técnicas de investigación de campo que permitirán recabar la información necesaria para el estudio serán a través del censo, la entrevista y el análisis de datos secundarios.

3.8.2.1 Censo

Esta técnica será utilizada para obtener información objetiva y detallada relacionada con la variable de estudio. Para esta investigación se determinó como población a todo el personal de la unidad de análisis.

3.8.2.2 Entrevista

Se realizarán entrevistas con el encargado de la gestión del talento humano, gerentes y encargados de área, con el objetivo de obtener información específica y relevante a través de una serie de preguntas estructuradas mediante la interacción.

3.8.2.3 Datos secundarios

Se llevará a cabo la recopilación de datos históricos relacionados a la variable de estudio, lo cual permitirá realizar un análisis detallado sobre los procedimientos y técnicas implementados previamente en la unidad de análisis.

3.9 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos de investigación que permitirán obtener la información necesaria son:

3.9.1 Fichas bibliográficas

Se utilizarán fichas bibliográficas físicas y en formato digital para la obtención de información de forma rápida y eficaz.

3.9.2 Cuestionario

El instrumento utilizado para la obtención de información será a través de cuestionarios cerrados con preguntas formuladas de opción múltiple. Un cuestionario estará dirigido a todo el personal administrativo y el segundo cuestionario estará enfocado al personal operativo. Esto permitirá conocer la percepción de cada colaborador en cuanto a los perfiles y descriptores de puestos.

3.9.3 Guía de entrevista

El instrumento de la entrevista se llevará a cabo por medio de una guía de entrevista estructurada con preguntas abiertas y cerradas, la cual se realizará únicamente a los colaboradores que se encuentran en el área administrativa, con el fin único de adquirir información detallada y certera sobre la variable a estudiar y poder resolver posibles incertidumbres que se puedan generar posterior al proceso de recaudación de información.

3.9.4 Listado de información histórica estadística

Información que se encuentra relacionada con los análisis y descriptores de puestos previamente utilizados por la empresa objeto de estudio, para poder identificar los criterios evaluados y ejecutados previamente.

3.10 Población

La investigación se llevará a cabo con todo el personal administrativo y el personal operativo de la unidad de análisis. A continuación, se presenta el detalle de los

puestos de trabajo:

Tabla 1:

Población Número de Empleados de la Unidad de Análisis al año 2022

Puesto	Cantidad
Personal de Gerencia	4
Personal del área administrativa	26
Personal del área operativa	54
TOTAL	84

Nota: Elaboración propia, septiembre 2021

3.11 Estadística

La información recopilada a través de los instrumentos y datos obtenidos de los colaboradores del área administrativa y operativa de la empresa, se interpretará por medio de la realización de gráficas y cuadros estadísticos en forma descriptiva, los cuales permitirán evaluar el proceso del análisis de los perfiles y descriptores de puestos. Así mismo, se realizará y presentará un resumen general de la situación actual del proceso de acuerdo con los resultados obtenidos, la información contenida en los informes anteriormente mencionados, será de utilidad y fundamento para realizar las conclusiones y recomendaciones necesarias que contribuyan a la elaboración de una propuesta integral en beneficio de los colaboradores y patronos que integran dicha empresa.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación de campo elaborada en la empresa objeto de estudio, muestran las opiniones de cada uno de los colaboradores en cuanto a la importancia de contar con un manual de descriptores de puestos. La empresa cuenta con personal que integran el área administrativa, área operativa y gerencial, a los cuales les fue dirigido diversos tipos de instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria por puesto de trabajo, por tal motivo, la presentación de resultados, se considera necesario dividirla en tres áreas. Las áreas en las que se dividirá la presentación de resultados son las siguientes:

- a. Presentación de los datos obtenidos en el cuestionario sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área administrativa. (Comprenden lo puestos de: Mensajería, Mantenimiento, Producción – Administración, Diseño Gráfico, Créditos y Cobros, Contabilidad – Producción, Seguridad, Producción, Logística, Recursos Humanos, Finanzas y Compras).
- b. Presentación de los datos obtenidos en el cuestionario sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área operativa. (Comprenden los puestos de: Encargado de bodega, Auxiliar de bodega, Operario de Máquina, Encargado de máquina, Auxiliar de máquina, Auxiliar de máquina UV, Operario Flexográfico, Operario de pegadora, Operario de máquina Kord – Print Master 46, Operario de guillotina, auxiliar Print Master 52, Asistente administrativa de producción, Encargado de Turno, Encargado de mesa, Encargado de producción, Cilindrística, Prensista UV, Prensista Sor MZ, Asesor de ventas, Encuadernación).
- c. Presentación de los datos obtenidos en las entrevistas sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área gerencial. (Comprenden los puestos siguientes: gerencia administrativa, gerencia de producción y gerencia de ventas).

A continuación, se presenta la información obtenida de los colaboradores que integran cada una de las áreas de la organización, resultados que fueron derivados por los cuestionarios y entrevistas correspondientes. (anexo 1)

4.1 Presentación de los datos obtenidos en el cuestionario sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área administrativa.

En el instrumento denominado: Cuestionario para Los Colaboradores del Área Administrativa de la Organización, se presentan cada una de las respuestas de las personas que integran dicha área. Tomando en cuenta las características que se plasmaron en el instrumento, se considera necesario presentar los resultados obtenidos en 3 diferentes secciones, en donde, se detallará y expondrá la información obtenida de manera cuantitativa y/o cualitativa.

En la sección uno, se detalla la información general acerca de los colaboradores que integran el área administrativa; en la sección dos, se presentan los datos cuantitativos obtenidos relacionados al tema de descriptores de puestos y en la sección tres, se describe la información cualitativa de cada uno de los puestos según las respuestas plasmadas.

A continuación, se presenta cada una de las secciones con la información obtenida de acuerdo con el instrumento asignado.

4.1.1 Sección 1

En la primera sección del cuestionario, se presenta la información general de la población que forma parte del personal administrativo de la empresa, el cual comprende un total de 26 colaboradores.

Tabla 2:*Información general de los colaboradores del Área Administrativa*

No.	Personas	Área / Subárea a la que pertenece su puesto	Puesto Actual	Años de Experiencia Laboral	Años en el puesto Actual	Jefe Inmediato
Mensajería						
1	Sujeto 1	Mensajería	Piloto	9	6	Encargado de Logística
2	Sujeto 2	Mensajería	Piloto	12	12	Encargado de Logística
3	Sujeto 3	Mensajería	Piloto	3	3	Encargado de Logística
4	Sujeto 4	Mensajería	Piloto	15	0.5	Encargado de Logística
5	Sujeto 5	Mensajería	Piloto	7	6	Encargado de Logística
Mantenimiento						
1	Sujeto 1	Mantenimiento	Mantenimiento	11	11	Técnico Seguridad Industrial
2	Sujeto 2	Mantenimiento	Mantenimiento	9	9	Técnico Seguridad Industrial
Producción - Administración						
1	Sujeto 1	Producción - Administración	Control de Procesos - Salud y Seguridad Ocupacional	7	7	Gerente de Producción / Gerente Administrativo - Financiero
Diseño Gráfico						
1	Sujeto 1	Diseño Grafico	Diseñadora Gráfica	4	0.06	Diseñador Gráfico
2	Sujeto 2	Diseño Grafico	Fotomecánica	2	2	Diseñador Gráfico
3	Sujeto 3	Diseño Grafico	Jefe de Diseño Grafico	12	3	Gerente de Ventas
4	Sujeto 4	Diseño Grafico	Diseñador Gráfico	6	0.25	Diseñador Gráfico
5	Sujeto 5	Diseño Grafico	Diseñador Gráfico	7	1	Diseñador Gráfico
6	Sujeto 6	Diseño Grafico	Arte Finalista	21	4	Diseñador Gráfico

No.	Nombre Completo	Área / Subárea a la que pertenece su puesto	Puesto Actual	Años de Experiencia Laboral	Años en el puesto Actual	Jefe Inmediato
Créditos y Cobros						
1	Sujeto 1	Créditos y Cobros	Encargada de Créditos y Cobros	1	0.5	Gerente Administrativo - Financiero
Contabilidad - Producción						
1	Sujeto 1	Contabilidad - Producción	Facturación y Cotizador	25	0.33	Gerente Administrativo - Financiero
Seguridad						
1	Sujeto 1	Seguridad	Agente de seguridad	20	0.75	Técnico Seguridad Industrial
2	Sujeto 2	Seguridad	Guardia de seguridad	1	12	Técnico Seguridad Industrial
Producción						
1	Sujeto 1	Producción	Encargado de mantenimiento o	35	5	Gerente de Producción
2	Sujeto 2	Producción	Auxiliar de máquina	11	7	Encargada de Producción
Logística						
1	Sujeto 1	Logística	Encargado de Logística	14	7	Gerente de Producción
Recursos Humanos						
1	Sujeto 1	Recursos Humanos	Coordinadora de Recursos Humanos	7	3	Gerente Administrativo - Financiero
2	Sujeto 2	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	4	1	Coordinador de Recursos Humanos
Finanzas						
1	Sujeto 1	Finanzas	Financiero	12	5	Gerente Administrativo - Financiero
2	Sujeto 2	Finanzas	Contador General	9	0.92	Gerente Administrativo - Financiero
Compras						
1	Sujeto 1	Compras	Encargado de Compras	23	2	Gerente Administrativo - Financiero

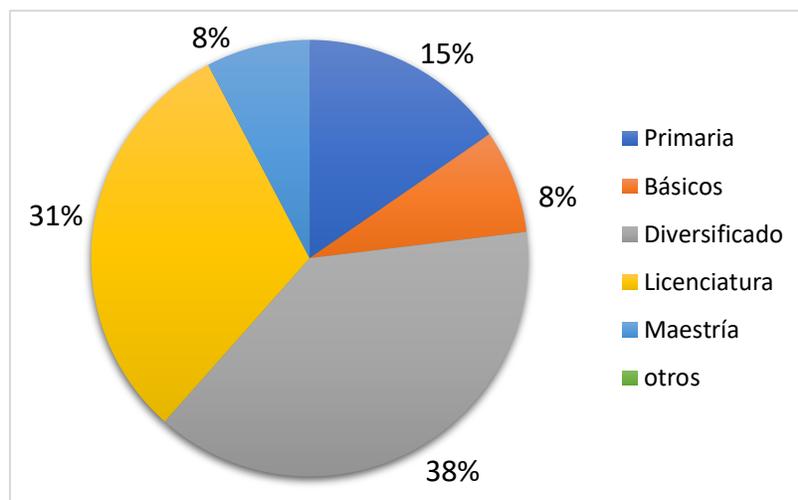
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

4.1.2 Sección 2

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con el conocimiento de los colaboradores del área administrativa sobre los descriptores de puestos. Estos resultados son de carácter cuantitativo los cuales se obtuvieron de preguntas cerradas o selección múltiple y contemplan desde la pregunta número 1 hasta la pregunta número 8. A continuación se presentan cada uno de los resultados.

Figura 1

Pregunta 1: Nivel Académico de los colaboradores del Área Administrativa



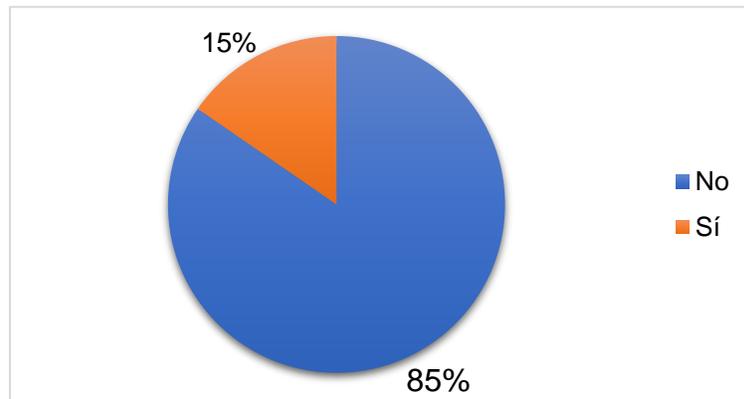
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

Los resultados obtenidos, permiten a la investigación, determinar el nivel académico mínimo con el que debe contar cada puesto de trabajo correspondiente al área administrativa, siendo los niveles de educación primaria, básicos, diversificado, licenciatura y maestría. Se observa que, por ser una empresa dedicada a la litografía, se permite que la contratación de personal, en su mayoría, sean personas con estudios a nivel diversificado y licenciatura para desempeñar sus labores diarias.

Figura 2

Pregunta 2: Necesidad de conocimiento de otro idioma para desempeñar su trabajo



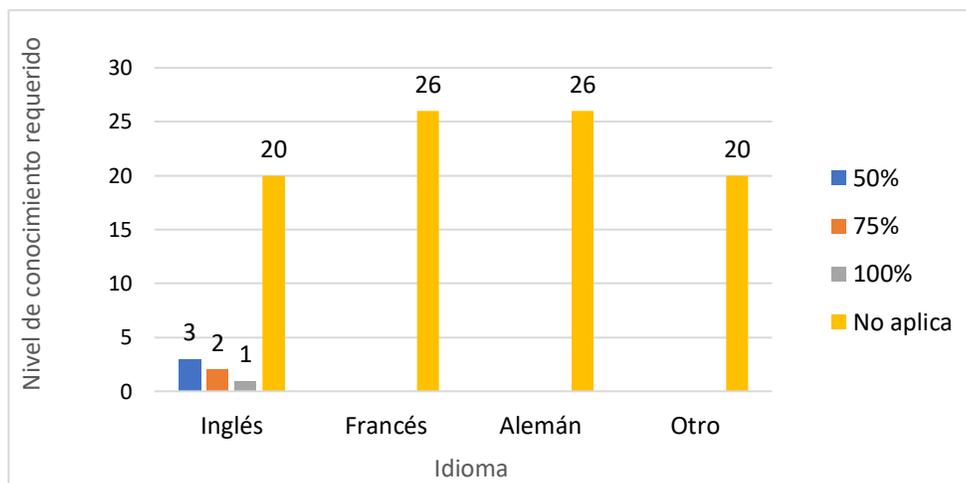
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

En esta investigación, se pretende determinar la necesidad de conocer otro idioma, además del idioma español en el área administrativa, tomando en cuenta que, por ser una Empresa Litográfica, puede requerir la necesidad del mismo, sin embargo, se determina que la mayoría de la población, no posee la necesidad de conocer o aprender otro idioma, dato que permitirá ampliar la información en cada uno de los puestos.

Figura 3

Pregunta 3: Grado de idioma extranjero necesario para desempeñar su trabajo



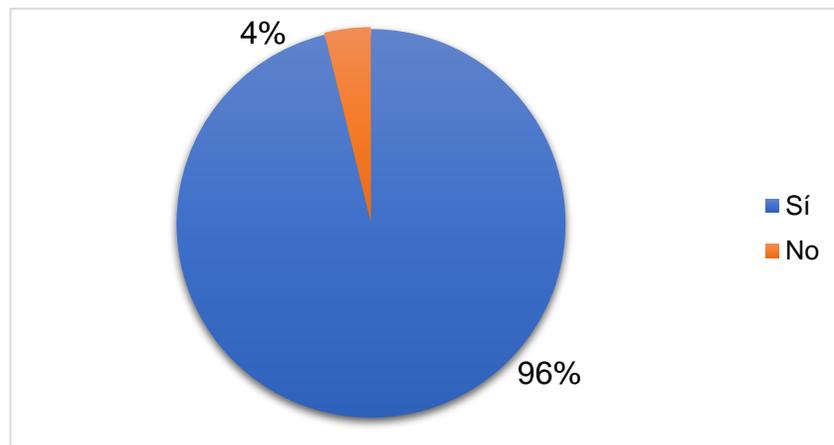
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

En conjunto con la pregunta número 2, se visualiza que el área administrativa no requiere conocimiento de otro idioma, además del idioma español e inglés, y a su vez, el porcentaje menor que utiliza dicho idioma, no se requiere un nivel avanzado de conocimiento, pues se muestra que únicamente se requiere un 50% de conocimiento para poder realizar las tareas asignadas de manera óptima.

Figura 4

Pregunta 4: Conoce ¿Qué es una descripción de puestos?



Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Los resultados obtenidos muestran que la mayor parte de la población del área administrativa, sí conoce qué es un descriptor de puestos, lo que se considera relevante en esta investigación, pues esto permitirá la fluidez de información hacia cada colaborador, con relación a las funciones que le corresponden a cada uno según la naturaleza del puesto y a su vez, retroalimentará cada uno de los factores que integran un descriptor de puestos, de manera objetiva.

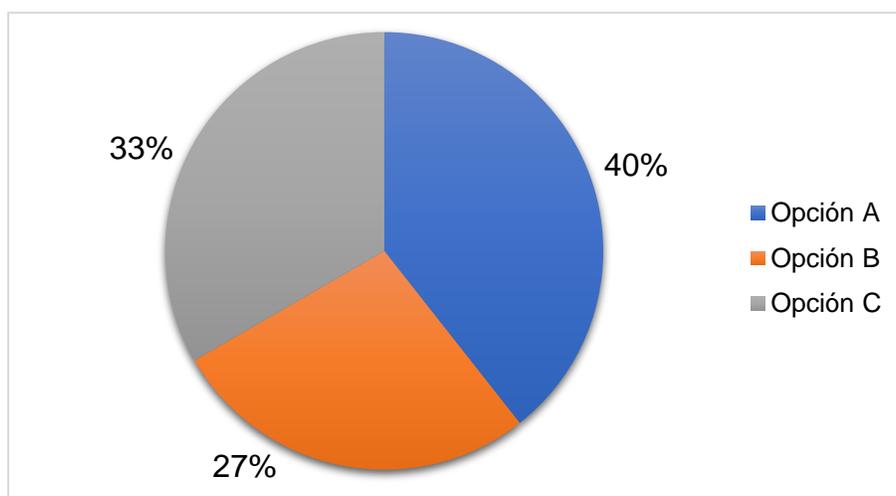
Figura 5

Pregunta 5: De las siguientes definiciones, seleccione la que, a su criterio, corresponde al Descriptor de Puestos

a. Herramienta que brinda información de cada puesto, las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir y la relación con otros puestos de trabajo.

b. Define, ¿Qué realiza una persona en su puesto de trabajo, cuando lo hace, cómo lo hace, ¿dónde y por qué?

c. Información clara, concreta, analítica de las tareas y funciones que constituye cada puesto.



Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Tomando en cuenta que cada uno de los enunciados corresponde al significado de un descriptor de puestos, se hace notar que el personal del área administrativa conoce y tiene noción sobre las herramientas que se deben contar para conocer las responsabilidades y obligaciones que deben cumplir, logrando realizar un trabajo organizado orientado al cumplimiento de resultados organizacionales.

Figura 6

Pregunta 6: Elementos que debe contener un descriptor de puestos

a. Descripción detallada de las tareas y funciones del puesto

b. Requerimientos físicos y mentales

c. Preparación académica

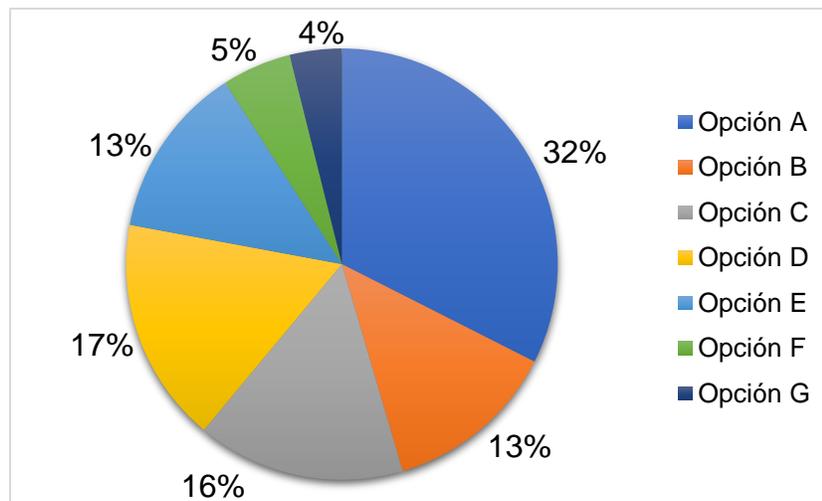
d. Experiencia previa

e. Condiciones de trabajo

f. Salario

g. Requisitos mínimos de contratación

Otros:



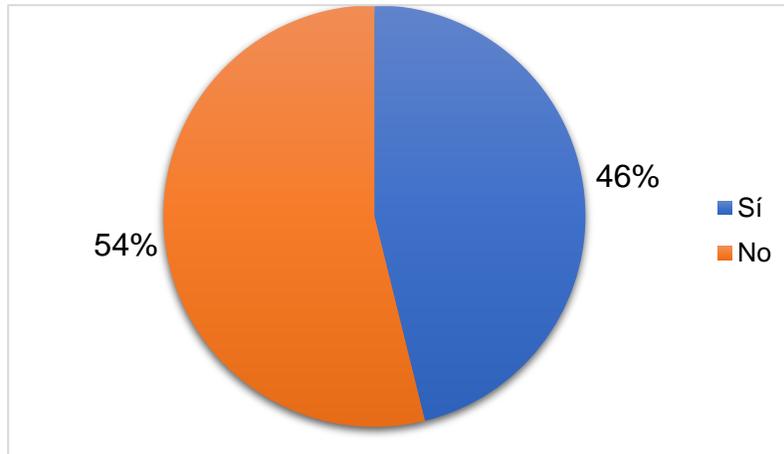
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Un descriptor de puestos presenta diversos elementos de acuerdo con la necesidad de la empresa y existen diversos formatos y elementos que lo conforman y detallan cada uno de los puestos que integran la organización. En esta gráfica se observa que el mayor porcentaje de la población, considera que un descriptor de puestos es una descripción detallada de las tareas y funciones, por lo tanto, se confirma que sí conocen del tema y lo que esto representa al momento de llevar a cabo sus tareas.

Figura 7

Pregunta 7: ¿Conoce usted, si la empresa cuenta con manuales de descripción de puestos, de su puesto de trabajo?



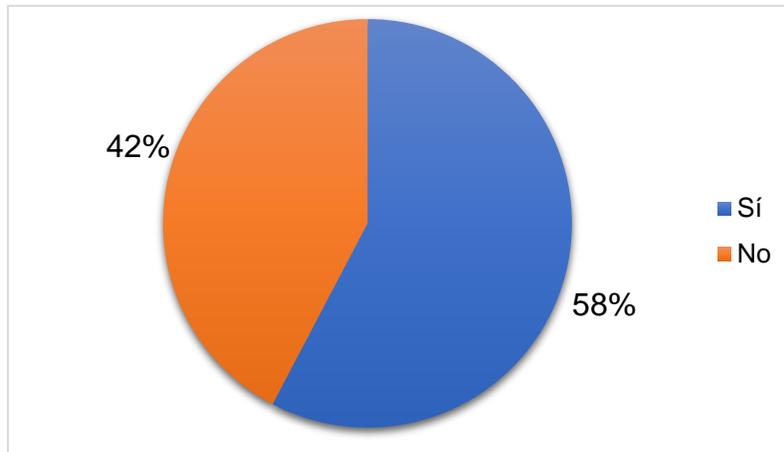
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Los resultados obtenidos en esta gráfica representan el porcentaje de colaboradores que tienen conocimiento sobre el manual de descripción de puesto de su puesto de trabajo, se observa que la mayoría, no sabe si existe este manual, por lo tanto, se hace necesario reforzar este tipo de información, ya que, si bien es cierto, la mayoría tiene noción sobre qué es un descriptor de puestos, en este caso, la mayor cantidad de la población no sabe si en la empresa se cuentan con los mismos.

Figura 8

Pregunta 8: ¿En la empresa, le han especificado por escrito cuáles son sus funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?



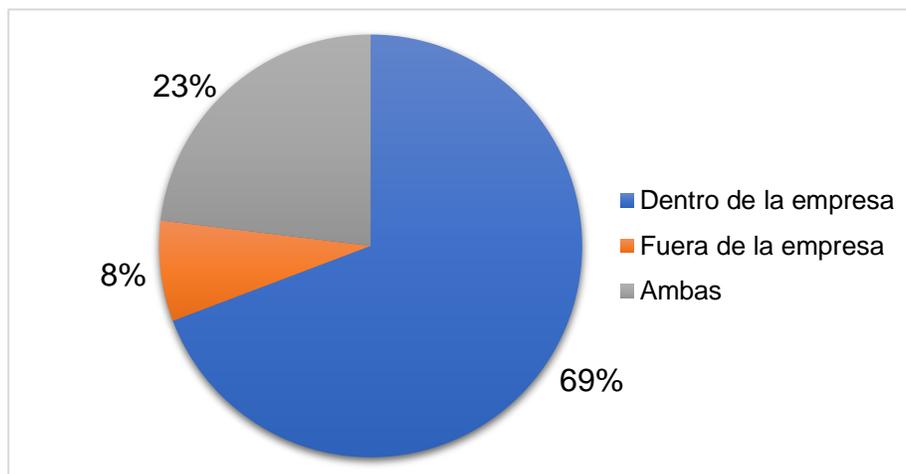
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

En la presentación de estos resultados, se observa que la mayoría de la población sí ha recibido por parte de la organización un documento escrito el cuál detalla cuales son las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo. Por lo tanto, se hace necesario reforzar este aspecto, ya que, se tiene conocimiento que la organización no cuenta con estos manuales, pero sí se les especifica sus tareas.

Figura 9

Pregunta 17: ¿En qué lugar desempeña sus actividades?



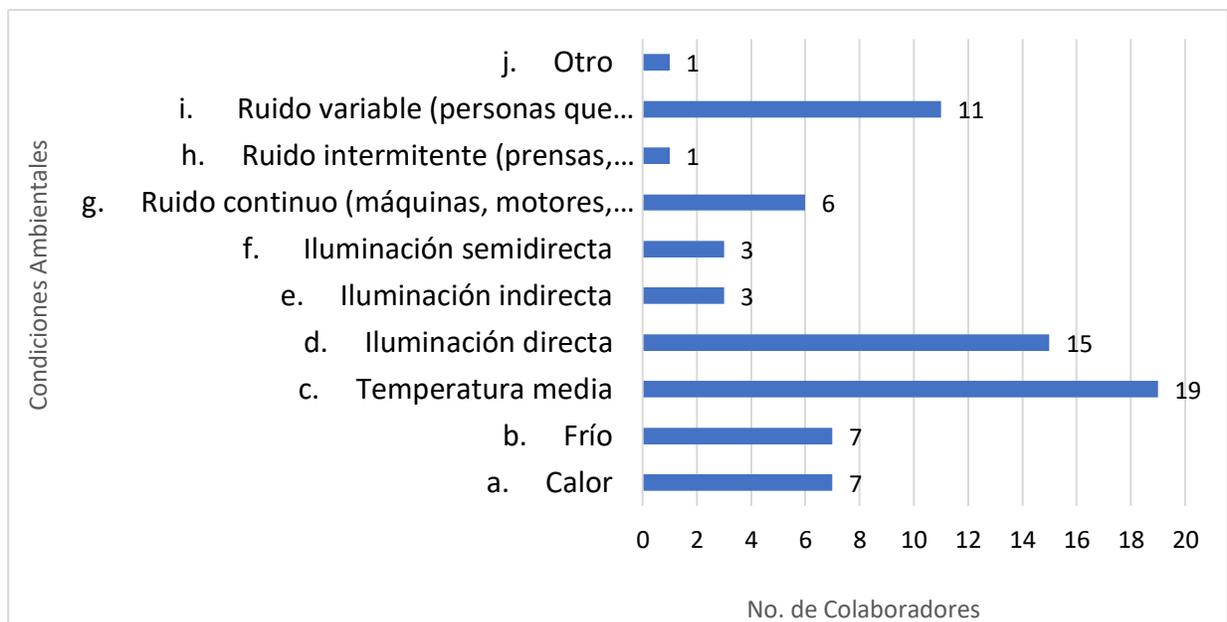
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Para la elaboración de un descriptor de puestos es importante conocer en qué ámbito se debe desempeñar el colaborador en su puesto de trabajo. Por lo tanto, se observa que, en los resultados obtenidos la mayor parte de la población realiza sus actividades laborales dentro de la organización, no obstante, es importante conocer qué puestos requieren salir de las instalaciones para poder desempeñar su trabajo y así, poder brindarle las herramientas necesarias que necesitará o bien, con lo que necesita contar.

Figura 10

Pregunta 18: ¿En qué condiciones ambientales debe desempeñarse el puesto?



Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

De la información sobre las condiciones ambientales en las que los colaboradores del área administrativa deben desempeñar sus tareas, resalta que la mayoría de la población se encuentra en un temperatura media e iluminación directa, lo cual es beneficioso tanto para la persona como para la organización, ahora bien, también se denota que se encuentra expuestos a otro tipo de ruidos y condiciones ambientales.

4.1.3 Sección 3

En este apartado se prestan los resultados correspondientes a las preguntas número 9, 10, 11, 13, 14, 15 y 16, las cuales presentan información cualitativa. Cada una de ellas se detallará por puesto de trabajo para presentación de resultados. Los puestos a considerar son:

- a. Mensajería
- b. Mantenimiento
- c. Producción – Administración
- d. Diseño Gráfico
- e. Créditos y Cobros
- f. Contabilidad – Producción
- g. Seguridad
- h. Producción
- i. Logística
- j. Recursos Humanos
- k. Finanzas
- l. Compras

Pregunta 9: Detalle las tareas que realiza en su puesto de trabajo, clasificándolas en tareas diarias, semanales, mensuales, semestrales, anuales.

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de mensajería.

Tabla 3

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de mensajería y período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	1. Entrega de Material a los clientes que requieren los servicios 2. Mensajería 3. Servicio al Cliente 4. Atender Llamadas 5. Colaboración 6. Ayuda 7. Tiempo 8. Entendimiento 9. Trámite y depósitos bancarios: 10. Recolectar Muestras
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	No Indica
Tareas Semestrales	No Indica

Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	1. Atención al Vehículo
Tareas Eventuales (según se requiera)	No Indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de mantenimiento.

Tabla 4

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Mantenimiento y período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lo que indica el manual (escrito de manera textual según información obtenida) 2. Limpiar cafetería personal 2 veces al día 3. Sanitizar oficinas del primer y segundo nivel 4. Barrer y trapear pasillos 5. Limpiar Casilleros 6. Atender solicitudes de gerencia 7. Limpiar sanitarios de producción administración 2 veces al día 8. Limpiar sanitarios de ventas y de gerencia general
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	1. Limpieza profunda de sanitarios.
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	No Indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración (Encargado de SSO): 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Producción - Administración.

Tabla 5

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Producción – Administración (Encargado de SSO) y período de tiempo en que las realiza

<p>Tareas Diarias:</p>	<p>Generales: Control de Procesos [Calidad – Ambiental] 1. Elaboración y control de documentación [procedimientos] – [políticas] – [normas] internas de calidad – Inocuidad – BPM'S 2. Cumplimiento de políticas y normas establecidas según requerimiento de los clientes, de acuerdo con la norma ISO 9001:20015, BPM'S 3. Cumplimiento de la Legislación Ambiental Nacional Salud y Seguridad Ocupacional 1. Elaboración y control de procedimientos de los procesos de Salud y Seguridad Ocupacional. 2. Monitor de Salud y Seguridad Ocupacional ante el MTYPS. 3. Cumplimiento de políticas y normas establecidas según legislación nacional [AG 229-2014] y requerimientos del cliente.</p> <p>Específicas: 1. Revisión de cumplimiento de Check list Responsabilidad 2. Documentación, seguimiento y/o Resolución de incidencias de: [Producto NO Conforme – Rechazos – Reclamos] 3. Verificación del Cumplimiento de BPM'S] 4. Verificación y cumplimiento del plan anual de limpieza y desinfección de instalaciones 5. Responsable del personal de seguridad. 6. 1 Check list de Inspección Pre-Operacional de instalaciones. 7. Identificación de condiciones inseguras para su mitigación.</p>
<p>Tareas Semanal:</p>	<p>Específicas: Control de Procesos [Calidad – Ambiental] 1. Seguimiento y cierre de no conformidades según auditorías 2. Atención de Auditorias y cierre de NO conformidades [Calidad – Inocuidad – BPM's 3. Elaboración y verificación de cumplimiento de Procedimientos. 4. Responsable del cumplimiento ambiental de la empresa según compromisos detallados en instrumento ambiental con el cual se otorgó la licencia Ambiental.</p>
<p>Tareas Mensual</p>	<p>1. Capacitación a los trabajadores es en temas de: [calidad – inocuidad – BPM'S] según cronograma 2. Verificación y Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo y Correctivo de instalaciones. 3. Verificación y Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo y Correctivo de máquinas. 4. Asesorar al comité SSO para seguimiento de Gestiones SSO 5. Revisión del funcionamiento de sistemas de emergencia [extintores, Lámparas de Emergencia, Alarmas contra Incendio, señalética SSO]. 6. Capacitación a los trabajadores en temas de SSO según cronograma</p>
<p>Tareas Semestrales</p>	<p>No Indica</p>
<p>Tareas Anuales</p>	<p>No Indica</p>

No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de Emergencias [incidentes, accidentes y/o enfermedades]. 2. Seguimiento y cierre de no conformidades según auditorías SSO. 3. Investigación y Reporte de [incidentes, accidentes y/o enfermedades] ante MTYPS. 4. Ejercicios de simulacro de evacuación

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Diseño Gráfico.

Tabla 6

Tareas que desempeña en el puesto de Diseño Gráfico y período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quemar placas 2. Hacer dummies 3. Buscar reimpresiones 4. Revisión de arte final para impresión digital, litográfico y de flexografía. 5. Coordinar el departamento de Diseño Delegar los trabajos requeridos por el departamento de Ventas Dar soluciones creativas a las necesidades de la empresa para con los clientes. Revisar los trabajos para que vayan de la mejor manera buscando la excelencia en lo entregado. Desarrollo de piezas de diseño gráfico 6. Dar seguimiento según los requerimientos del cliente referido por el área de ventas. 7. Desarrollo de material de packaging según los requerimientos del cliente. 8. Revisión y desarrollo de pre prensa de las piezas de diseño gráfico que los clientes ya poseen. Apoyo en montajes y manejo de máquina de impresión y corte digital. 9. Revisión, corrección y preparación de artes para impresión digital y litográfica 10. Elaboración de dummies, corte electrónico, impresión de sherpas, impresión de gafetes o carné, propuestas de diseño. 11. Seguimiento de trabajos con el equipo de vendedores. 12. Actividades de Litografía como Flexografía: Control y revisión de tamaños, imágenes, trama, color, sangrados, márgenes, separaciones de color, impresión de sherpas progresivas. 13. Revisión de líneas de troquel. 14. Cálculos de montajes en el espacio de pliegos prensa, montajes, revisión de materiales incluidos en la orden de producción como dummies, sherpas.
------------------------	---

	<ol style="list-style-type: none"> 15. Preparación de sellos, troqueles, sectorizados y clishe para servicios externos. 16. Control y revisión de formatos de ordenes de producción
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar en lo que se detecte que sea necesario para los compañeros en cuanto a Diseño y Arte Final, Esto lo realizamos mensualmente.
Tareas Semestrales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del equipo con el que trabajamos para que esté en óptimas condiciones y se encuentre lo más actualizado posible para poder desempeñar nuestro trabajo de la mejor manera.
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	<ol style="list-style-type: none"> 1. Troquelar usualmente
Tareas Eventuales (según se requiera)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando falta un compañero del área de diseño brindo apoyo en finalizar los trabajos que tenía delegados. 2. Solo cuando sea requerido el apoyo de revisión de artes que envían los clientes, aplicación de cotas y cajetín de información, creación e implementación de troqueles.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Créditos y Cobros.

Tabla 7

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Créditos y Cobros y período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Cobros (llamadas, correos, WhatsApp, envíos de estados de cuenta. 2. Coordinación de cobro 3. Control de recibos de caja: diario
Tareas Semanal:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de cobro 2. Archivar contraseñas de pago: 2 veces por semana 3. Seguimiento a facturas sin contraseña o soporte de recepción: semanal 4. Seguimiento cartera vieja: semanal 5. Solicitudes de crédito: semanal 6. Control de Orden de Compra de clientes: semanal 7. Emisión de contraseñas de proveedores: semanal 8. Solicitud cuentas incobrables (quincenal)
Tareas Mensual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuadre de Iva de cliente: mensual

Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	No Indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Contabilidad.

Tabla 8

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Contabilidad – Producción y período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	Diaria (escrito de manera textual según información obtenida)
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	No Indica
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	No Indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Seguridad.

Tabla 9

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Seguridad y período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desinfección diaria 2. Anotar entrada y salida del personal. 3. Tomar temperatura diaria 4. Control de ingreso y egresos del personal. 5. Control de ingreso de visitantes. 6. Check list de vehículos.
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	No Indica
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrucciones específicas según lo requiera el puesto

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Producción.

Tabla 10

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Producción y período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	<p>Encuadernados y maquina Llevar los registros relacionados al mantenimiento de las máquinas Efectuar el mantenimiento preventivo de la maquinaria según el programa. Hacer las mejoras, las adaptaciones y todo lo relacionado para que las maquinas funcionen. Hacer requerimientos de repuestos Apoyar al depto. de compras en la búsqueda de repuestos e insumos.</p>
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	No Indica
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica

No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	En base a los requerimientos (ordenes de trabajo) evaluar las situaciones y decidir qué se puede solucionar de inmediato, que es programable, y si se necesita apoyo externo. Eventualmente llevar lo necesario al turno, y con otros proveedores de servicios. Eventualmente apoyar para ir a realizar alguna compra de emergencia. Eventualmente fabricar algunas piezas de emergencia para garantizar el funcionamiento de la maquinaria. Eventualmente apoyar en emergencias fuera de horario

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Logística.

Tabla 11

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Logística y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar programación de entregas del día. 2. Coordinar rutas de entregas con mensajería. 3. Llevar registro de las rutas programadas de mensajería. 4. Enviar las fotos de los envíos por el grupo de WhatsApp asignado. 5. Coordinar: cobros, sherpas, tramites, recolecciones y otros. 6. Enviar Reporte de Mandados pendientes de entregar. 7. Coordinar Depósitos de los cheques recolectados.
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar Reporte de Kilometraje, combustible y entregas. 2. Enviar KPI's de los mensajeros.
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	No Indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Recursos Humanos.

Tabla 12

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Recursos Humanos y el período del tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de permisos, vacaciones, reposición de tiempo. 2. Control, archivo y tabulación de horas extras. 3. Cálculo, desglose y envío de horas extras. 4. Atención al cliente 5. Control y registro del personal temporal. 6. Apoyo en la implementación de proyectos para mejora del departamento
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de reporte de vacaciones para cada jefe. 2. Seguimiento y realización de reporte del proyecto de disminución de días de vacaciones. 3. Realizar e ingresar planilla mensual para cálculo de pago a IGSS 4. Seguimiento atascos, entrevistas y soluciones a los mismos. 5. Cumplimiento de meta de Recursos Humanos del mes (con lo que conlleve, ya sea actividades, comunicados, etc.)
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de planilla de Bono 14. 2. Realización de planilla de aguinaldo. 3. Registro actualizado para que contabilidad realice la compra del boleto de Ornato. 4. Realizar y Presentar al Ministerio de Trabajo Informe de Empleador. 5. Realización de presupuesto anual RRHH y ejecución del mismo.
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de constancias de ingresos, constancias laborales y finiquitos de baja. 2. Notificación oficial de altas, bajas, suspensiones, embargos. (registro en archivo de bajas, altas, suspensiones. Coordinación de papelería de ingreso, inducción etc.) 3. Entrega de cheque y finiquito de pago (indemnización y prestaciones laborales). 4. Gestión de anticipos salariales. 5. Felicitaciones especiales (por ascenso, promociones internas) 6. Organización de actividades especiales para el personal (día del tipógrafo, Día del diseñador, etc.). 7. Ejecutar acciones disciplinarias. 8. Atención personalizada a colaboradores, resolviendo inquietudes puntuales que tengan. 9. Realización de comunicados para el personal, los cuales se enviarán tanto vía WhatsApp como por medio de las carteleras.

	<ol style="list-style-type: none"> 10. Realización de Contrato interno de trabajo y papelería de nuevo ingreso. 11. Reporte al Ministerio de trabajo eventualidades relacionadas a la vinculación laboral. 12. Apoyo en envío de papelería requerida para demandas legales. 13. Realización de cálculos para indemnización e irrenunciables en ocasión de bajas. 14. Análisis del perfil requerido para nuevas contrataciones, y búsqueda de posibles candidatos. 15. Análisis de Hojas de vida de posibles candidatos. 16. Entrevista con candidatos. 17. Control de suspensiones médicas, altas y bajas de días en planilla. 18. Control de los tiempos de casos especiales del personal en lactancia y otros que surjan. 19. IGSS: Trámite de inscripción para afiliación. Realización de cartas solicitadas por el IGSS, notificar a IGSS las altas, bajas, afiliaciones, jubilaciones, pensiones de invalidez. 20. IRTRA: Encargada de realizar todo tipo de trámite de este beneficio (nuevos, reposición, cambio de plástico). 21. Realización de actividades varias según requerimiento, por ejemplo: Concientización y autorización de descuento por vitaminas, concientización y capacitación sobre seguro contra accidentes, etc. 22. Trámites necesarios para el departamento
<p>Otros</p>	<p>Tareas Quincenales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de planillas de quincena. 2. Ejecución en planilla de las autorizaciones de descuento (carreras, uniforme, anticipos de salarios, descuentos varios). 3. Ejecución en planilla sobre salarios, bonos, aumentos y ascensos. 4. Descuentos quincenales: (ISR, cafetería). 5. Descuentos por incidencias. 6. Control de la base de datos del personal de alta y baja para pago de cada quincena temporal (impresión de constancia de pago). 7. Cuadre de descuentos con dicha empresa

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Finanzas.

Tabla 13

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Finanzas y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	Diaria (colocado de manera textual según información obtenida)
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	No Indica
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	No Indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

I. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas que realiza el personal del puesto de Compras.

Tabla 14

Tareas que desempeña en el puesto de trabajo de Compras y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Diarias:	Diaria (colocado de manera textual según información obtenida)
Tareas Semanal:	No Indica
Tareas Mensual	No Indica
Tareas Semestrales	No Indica
Tareas Anuales	No Indica
No Indica Período	No Indica
Tareas Eventuales (según se requiera)	No Indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 10: De las tareas que detalló anteriormente, ¿Cuáles considera que son las 5 principales?

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Mensajería.

Tabla 15

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Mensajería y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Todas son importantes2. Entrega de pedidos3. Entrega y recolección de muestras4. Cobros5. Depósitos6. Pagos7. Colaboración8. Ayuda9. Entendimiento10. Atención al cliente11. Distribución del material ya terminado
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Mantenimiento.

Tabla 16

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Mensajería y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Atención a gerencia2. Limpieza3. Plomería4. Pintura5. Mantenimiento de peseras Mandados varios6. Limpiar la cafetería personal7. Sanitizar las oficinas8. Limpiar la cafetería9. Limpiar los sanitarios10. Mantener limpios los pasillos
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración: 1 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Producción - Administración.

Tabla 17

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Producción – Administración y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Cumplimiento de políticas y normas establecidas según requerimiento de los clientes, de2. acuerdo a la norma ISO 9001:20015, BPM'S3. Cumplimiento de la Legislación Ambiental Nacional4. Cumplimiento de políticas y normas establecidas según legislación nacional [AG 229-2014] y requerimientos del cliente5. Monitor de Salud y Seguridad Ocupacional ante el MTYPS6. Atención de Auditorias y cierre de NO conformidades [Calidad – Inocuidad – BPM'S]7. Documentación, seguimiento y/o Resolución de incidencias de: [Producto NO Conforme – Rechazos – Reclamos]
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Diseño Gráfico.

Tabla 18

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Diseño Gráfico y el período en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Quemar placas y Hacer domys2. Buscar reimpresiones3. Preparación del arte y conocimiento de las medidas.4. Coordinar, revisar, capacitar, actualizar, excelencia.5. Desarrollo de piezas de diseño gráfico6. Dar seguimiento según los requerimientos del cliente referido por el área de ventas.7. Desarrollo de material de packaging según los requerimientos del cliente.8. Revisión y desarrollo de preprensa de las piezas de diseño gráfico que los clientes ya poseen.9. Apoyo en montajes y manejo de máquina de impresión y corte digital.
---------------------------	---

	10. Revisión de artes, Corrección y Preparación de artes para impresión litográfica. 11. Impresión de Sherpas y finalización de trabajos de urgencia. 12. Revisión y preparación de artes para impresión 13. Revisión de troqueles y sectorizados 14. Montaje de artes para placas y sellos 15. Envío de artes para servicios externos
--	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Créditos y Cobros.

Tabla 19

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Créditos y Cobros y el período en que las realiza

Tareas Principales	1. Cobrar 2. Coordinación de cobro 3. Planificación 4. Archivar contraseñas de pago 5. Seguimiento a facturas sin contraseña o soporte de recepción
---------------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Contabilidad - Producción.

Tabla 20

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Contabilidad – Producción y el período en que las realiza

Tareas Principales	1. Cotizar y facturar 2. Ingreso de contraseñas 3. Control de ordenes por falta de orden de compra 4. Envíos
---------------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Seguridad.

Tabla 21

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Seguridad y el período en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Todas2. Control de ingreso de personal.3. Control de ingreso de visitantes.
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Producción.

Tabla 22

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Producción y el período en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Todas son importantes
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Logística.

Tabla 23

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Logística y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Verificar programación de entregas del día / Diario2. Coordinar rutas de entregas con mensajería / Diario3. Coordinar: cobros4. Enviar las fotos de los envíos por el grupo de WhatsApp asignado / Diario5. Enviar Reporte de Kilometraje, combustible y entregas / Mensual
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Recursos Humanos.

Tabla 24

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Recursos Humanos y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Realización de todo lo que involucre a la planilla quincenal de empleados2. Atención al cliente interno3. Control diario de horas extras4. Control de vacaciones y permisos y llegadas tarde5. Dar cumplimiento a requerimientos legales por parte del Ministerio de Trabajo6. Trámites necesarios para el departamento7. Apoyo en la carga de Nómina quincenal, así como Aguinaldo y Bono 14 al sistema8. Apoyo en la implementación de proyectos para mejora del departamento9. Atención al cliente interno10. Solicitud de reportes y seguimiento de los mismos para control de procesos
---------------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Finanzas.

Tabla 25

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Finanzas y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Todas son importantes2. Presentación de Impuestos3. Operación Contable de la empresa4. Pago de Nómina5. Revisión de pólizas contables6. Registro de ND
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

I. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida según las tareas principales que realiza el personal del puesto de Finanzas.

Tabla 26

Tareas Principales que desempeña en el puesto de trabajo de Compras y el período de tiempo en que las realiza

Tareas Principales	<ol style="list-style-type: none">1. Abastecer de materia prima y suministros con proveedores locales para poder cubrir todas las órdenes de producción que son de entrega diaria.
---------------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 11: ¿De acuerdo con su experiencia, ¿Qué habilidades considera son ideales para el puesto que ocupa?

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Mensajería.

Tabla 27*Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Mensajería*

Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destreza 2. Relaciones humanas 3. Amabilidad 4. Eficiencia 5. Dedicación 6. Disponibilidad 7. Humanidad 8. Consciencia 9. Conocer el territorio guatemalteco 10. Manejo prudente 11. Sentido de urgencia 12. Servicio al cliente 13. Conocer nuestros productos 14. Razonamiento 15. Entendimiento 16. Socializar 17. Contribuir 18. Memorizar 19. Ser objetivo 20. Polifuncional 21. Actitud positiva 22. Sentido de ubicación 23. Concentración 24. Cuidado y precaución 25. Revisión de cada entrega o trámite si cumple con los requisitos que solicita los proveedores
--------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Mantenimiento.

Tabla 28*Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Mantenimiento*

Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Rapidez 3. Agilidad 4. Responsabilidad 5. Hacer las cosas bien 6. Tener comunicación con mi compañero 7. Tener en orden los utensilios de limpieza 8. Tener limpia el área de trabajo 9. Tener una buena organización
--------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración: 1 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Producción - Administración.

Tabla 29

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Producción – Administración (Encargado de SSO)

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Preparación académica [comprobable]2. Experiencia3. Conocimiento de las diferentes normas locales e internacionales que rigen lo relacionado con: [calidad - Ambiental - Salud y Seguridad Ocupacional]4. Trabajo en equipo5. Excelentes relaciones interpersonales6. Habilidad de negociación7. Resolución de conflictos8. Análisis e interpretación9. Manejo de herramientas digitales [computación - paquetes de análisis - paquetes office mínimo]10. Manejo e interpretación de equipo de metodología para realizar análisis internos para la evaluación de la conformidad
--------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Diseño Gráfico.

Tabla 30

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Diseño Gráfico

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Rapidez2. Eficiencia3. Creatividad4. Orden5. Manejo de programas relacionados al diseño AI6. Conocimiento en arte finalista7. Ingenio8. Exactitud
--------------------	---

-
- | | |
|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none">9. Atención10. Capacidad de Observación11. Proactividad12. Paciencia13. Manejo de Tendencias y Capacitación14. Búsqueda de métodos de trabajo funcionales15. Comunicación interna y externa16. Cordialidad y Amabilidad17. Memoria y percepción de las cosas.18. Autoevaluación19. Liderazgo20. Compromiso21. Innovación22. Trabajo en equipo23. Dominio de herramientas tecnológicas24. Actualización constante25. Dominio sobre problemas de comunicación26. Flexibilidad y dinamismo27. Comunicación28. Gestión del tiempo29. Paciencia30. Principios de Diseño (Branding, Packaging, Tipografías)31. Conocimientos en impresión digital32. Conocimientos en preparación de artes para impresión litográfica.33. Habilidad y destreza en programas de diseño vectorial.34. Conocer de materiales35. Espacial36. Racionalidad37. Cálculos38. Autodisciplina39. Confianza40. Motivación41. Persistencia |
|--|--|
-

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Créditos y Cobros.

Tabla 31

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Créditos y Cobros

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Honradez2. Compromiso3. Ser Extrovertido4. Habilidad de comunicación5. Carácter6. Trabajo en equipo7. Actitud8. Orden9. Abierto a nuevos conocimientos10. Retentiva
--------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Contabilidad - Producción.

Tabla 32

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Contabilidad - Producción

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Numéricas2. Analíticas3. Orden4. Concentración5. Constancia
--------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Seguridad.

Tabla 33

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Seguridad

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Saber Escribir2. Organización3. Seguridad perimetral4. Seguridad interna5. Retentiva6. Higiene7. Capacidad de reacción.8. Comunicación.9. Honestidad.10. Cooperación11. Respeto12. Servicio13. Pensamiento Claro
--------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Producción.

Tabla 34

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Producción

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Empacar2. Revisar caja3. Emplastar4. Recibir caja5. Verificar color y todo lo q se refiere a encuadernación y lo q se refiere a aplicar plástico6. Saber mecánica7. Conocimientos de electrónica8. Conocimientos de hidráulica9. Conocimientos de neumática10. Conocimientos sobre PLC11. Conocimientos sobre variadores de frecuencia12. Conocimientos de controles de temperatura13. Conocimientos proveedores de servicios e insumos14. Condición aceptable físicamente
--------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Logística.

Tabla 35

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Logística

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Conocimientos de las zonas de la ciudad2. Diferentes accesos de la ciudad3. Tecnología4. Comunicación5. Saber Escuchar6. Coordinar7. Organización8. Manejo del Tiempo9. Adaptación10. Liderazgo
--------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Recursos Humanos.

Tabla 36

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Recursos Humanos

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Organización2. Capacidad de análisis3. Liderazgo4. Compromiso5. Manejo de office6. Seguimiento a procesos7. Proactividad8. Conocimiento en leyes laborales9. Conocimiento de trámites laborales10. Dinamismo11. Organización12. Tecnológicas básicas13. Flexibilidad o adaptabilidad14. Comunicativas15. Honestidad e integridad16. Creatividad17. Trabajo en equipo18. Iniciativa19. Dedicación20. Sentido de pertenencia
--------------------	--

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Finanzas.

Tabla 37

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Finanzas

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Paciencia2. Dedicación3. Orden4. Concentración5. Limpieza6. Iniciativa7. Compromiso8. Responsabilidad9. Trabajo en Equipo10. Honestidad11. Creatividad12. Comunicación13. Innovación14. Credibilidad.
--------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

l. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las habilidades que considera son ideales para el puesto que ocupa el personal de Compras.

Tabla 38

Habilidades que requiere el puesto de trabajo de Compras

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Responsabilidad2. Honorabilidad3. Habilidad de negociación4. Puntualidad5. Iniciativa6. Actitud positiva7. Proactividad8. Flexibilidad9. Relaciones interpersonales10. Capacidad para resolver problemas.
--------------------	---

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 12 y 13: por la naturaleza de la pregunta, se considera oportuno unificar la pregunta número 12 y 13, con objetivo de representar la relación de dependencia entre puestos de trabajo. Las preguntas involucradas en este apartado son las siguientes, En su trabajo diario, ¿Cuáles son los puestos de los que depende para realizar su tarea? Y ¿Cuáles dependen de usted?

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Mensajería para la realización de las tareas.

Tabla 39

Relación de dependencia del puesto de mensajería con otros puestos

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Mensajería
1. Encargado de logística	1. Ventas
2. Producción	2. Cobros
3. Encuadernación	3. Muestras aceptadas
4. Empaque	4. Depósitos
5. Ventas	5. Troqueles
6. Diseño	6. Facturación
7. Planta de Producción	7. Empresa
8. Administración	8. Mensajería
9. Bodega	9. Toda la buena distribución
10. La buena coordinación del jefe inmediato	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Mantenimiento para la realización de las tareas.

Tabla 40*Relación de dependencia del puesto de mantenimiento con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Mantenimiento
1. No dependo de nadie solo de mi jefe inmediato	1 Limpieza
2. Compras	2 Mantenimiento de peceras
	3 Pintura
	4 Plomería
	5 Ninguno

Nota: Elaboración propia, agosto 2022**c. Producción – Administración: 1 colaboradores**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Producción - Administración para la realización de las tareas.

Tabla 41*Relación de dependencia del puesto de producción - administración con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Producción - Administración
1. Contabilidad	1. Mantenimiento
2. Ventas	2. Seguridad
3. Producción	
4. Gerencia	
5. Diseño Gráfico	
6. Tráfico	
7. Compras	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022**d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Diseño Gráfico para la realización de las tareas.

Tabla 42

Relación de dependencia del puesto de diseño gráfico con otros puestos

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Diseño Gráfico
1. Diseñadores	1. Prensista
2. Jefe de Diseño	2. Ventas
3. Ventas	3. Producción
4. Bodega Stock	4. Gerencia
5. Producción	5. Placas
6. Ejecutivos de cuentas	6. Pasar el arte listo para quemar placas.
7. Clientes	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Créditos y Cobros para la realización de las tareas.

Tabla 43

Relación de dependencia del puesto de créditos y cobros con otros puestos

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Créditos y Cobros
1. Mensajería	1. Ventas
2. Gerencia financiera	2. Facturación

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Contabilidad – Producción para la realización de las tareas.

Tabla 44*Relación de dependencia del puesto de contabilidad con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Contabilidad - Producción
1. Empaque	1. Ventas
2. Compras	2. Mensajería
3. Área contable	
4. Ventas	
5. Bodega	

*Nota: Elaboración propia, agosto 2022***g. Seguridad: 2 colaboradores**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Seguridad para la realización de las tareas.

Tabla 45*Relación de dependencia del puesto de seguridad con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Seguridad
1. Seguridad Ocupacional	1. Todos a nivel de seguridad Mensajería
2. Bodega materia prima.	2. Bodega materia prima.
3. Stock.	3. Stock.
4. Encuadernación.	4. Encuadernación.
5. Facturación.	5. Facturación.
6. Recursos Humanos.	6. Recursos Humanos.
7. Recepción	7. Recepción

*Nota: Elaboración propia, agosto 2022***h. Producción: 2 colaboradores**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Producción para la realización de las tareas.

Tabla 46*Relación de dependencia del puesto de producción con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Producción
1. Encuadernación	1. Encuadernación
2. Aplicar plástico	2. Aplicar plástico
3. Operarios	3. Pegadora
4. Compras	4. Operarios
5. Producción	

*Nota: Elaboración propia, agosto 2022***i. Logística: 1 colaborador**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Logística para la realización de las tareas.

Tabla 47*Relación de dependencia del puesto de logística con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Logística
1. Planta de Producción	1. Planta de Producción
2. Facturación	2. Facturación
3. Contabilidad	3. Contabilidad
4. Ventas	4. Ventas
5. Bodega de Stock	5. Bodega de Stock
6. Diseño	6. Diseño
7. Mensajería	

*Nota: Elaboración propia, agosto 2022***j. Recursos Humanos: 2 colaboradores**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Recursos Humanos para la realización de las tareas.

Tabla 48*Relación de dependencia del puesto de recursos humanos con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Recursos Humanos
1. Gerencia administrativa	1. Asistente de Recursos Humanos
2. Gerencia financiera	2. Ninguno
3. Contabilidad	
4. Por la naturaleza del puesto, se relaciona con todos los puestos de trabajo	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022**k. Finanzas: 2 colaboradores**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Finanzas para la realización de las tareas.

Tabla 49*Relación de dependencia del puesto de finanzas con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Finanzas
1. Ventas	1. Ventas
2. Gerencia Financiera	2. Compras

Nota: Elaboración propia, agosto 2022**l. Compras: 1 colaborador**

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los puestos de los que depende para realizar su tarea y los que dependen del área de Compras para la realización de las tareas.

Tabla 50*Relación de dependencia del puesto de compras con otros puestos*

Puestos de los que depende	Puestos que dependen de Compras
1. Contabilidad	1. Gerente de producción
2. Logística	2. Operaciones
	3. Taller mecánico
	4. Encargado de Diseño
	5. Gerente de ventas

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 14: ¿Tiene relación con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización? Detalle y enumere según corresponda.

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de mensajería con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 51*Relación del puesto de mensajería con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización*

Internos	Externos
1. Ventas	1. No indica
2. Producción	
3. Contabilidad, depto. De cobros.	
4. Bodega	
5. Diseño	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de mantenimiento con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 52

Relación del puesto de mantenimiento con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Gerencia general	2. No indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Producción - Administración con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 53

Relación del puesto de Producción - Administración con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Varios: Según requerimiento o proyecto	1. Proveedores: Proveedores de servicios según se requiera 2. MINTRAB: Notificaciones propias a Salud y Seguridad Ocupacional 3. IGSS: Notificaciones propias a Salud y Seguridad Ocupacional 4. Varios: Según requerimiento o proyecto

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Diseño Gráfico con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 54

Relación del puesto de Diseño Gráfico con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Ventas 2. Gerencia 3. Producción 4. Bodega Stock: troqueles 5. Bodega Materiales 6. Compras	1. Trotopsa (troqueles) 2. CTP (Sellos Flexo)

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Créditos y Cobros con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 55

Relación del puesto de Créditos y Cobros con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Gerencias (financiera, ventas y operaciones) 2. Contabilidad 3. Facturación 4. Mensajería 5. Ventas	1. No indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Contabilidad - Producción con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 56

Relación del puesto de Contabilidad - Producción con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Diseño 2. Bodega	1. No indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Seguridad con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 57

Relación del puesto de Seguridad con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Garita al principal (Escrito textualmente de la información obtenida)	1. No indica

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Producción con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 58

Relación del puesto de Producción con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Compras	1. Proveedores de servicio
2. Producción	2. Proveedores de insumos
	3. Proveedores de repuestos y equipo

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Logística con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 59

Relación del puesto de Logística con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
Todos los departamentos de la organización	1. Clientes

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Recursos Humanos con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 60

Relación del puesto de Recursos Humanos con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Con todos los departamentos y áreas por la naturaleza del puesto	1. Bufete de abogados 2. Ministerio de Trabajo

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Finanzas con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 61

Relación del puesto de Finanzas con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Logística 2. Facturación 3. Bodega 4. Recursos Humanos	1. Proveedores

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

l. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la relación del área de Compras con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización.

Tabla 62

Relación del puesto de Compras con otros departamentos dentro y/o fuera de la organización

Internos	Externos
1. Bodega	1. No indica
2. Producción	
3. Ventas	
4. Logística	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 15: ¿Cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer para ocupar su puesto de trabajo?

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de mensajería.

Tabla 63

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de mensajería

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Iniciativa	1. Buena salud
2. Conocer la ciudad y municipios	2. Fuerza
3. Saber leer	3. Complexión física
4. Saber escribir	4. Habilidad
5. Memorizar	5. Vista
6. Atención	6. Brazos y piernas fuertes.
7. Experiencia	7. Mentalmente bien
8. Adaptación	8. Alimentación sana
9. Socialización	9. No tener vicios
10. Actitud	
11. Manejo visual	
12. Saber manejar automóvil	
13. Buena actitud	
14. Conocimiento en los trámites y entregas.	
15. Contar con licencia de conducir	
16. Tener conocimiento en todos los sentidos	
17. Experiencia básica	
18. Responsabilidad	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de mantenimiento.

Tabla 64

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de mantenimiento

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Tener Humildad	1. Tener buena presentación
2. Hacer bien las cosas	2. No tener lesiones físicas
3. Poner atención	
4. Saber leer	
5. Saber escribir	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración: 1 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Producción - Administración.

Tabla 65

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Producción - Administración

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Preparación académica comprobable	1. Excelente presentación
2. Análisis e interpretación	2. Presencia
3. Conocimiento de las diferentes normas locales e internacionales que rigen lo relacionado con: [calidad - Ambiental - Salud y Seguridad Ocupacional]	3. Habilidad de atención a pacientes
4. Manejo de incidentes	4. Movilidad [NO indispensable]
5. Competencias comprobables	5. Buena imagen personal

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Diseño Gráfico.

Tabla 66

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Diseño Gráfico

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Creatividad	1. Buena Visión
2. Rapidez	2. Buenos reflejos
3. Retentiva	3. Tener manos
4. Cordialidad	4. Tener Cerebro
5. Ordenado	5. Tener Piernas
6. Estudios de Diseño Gráfico	6. Buen estado de salud
7. Experiencia laboral en el área de producción	7. Buena capacitación
8. Explicación de nuevas técnicas.	8. Condición estable
9. Conocimiento avanzado de los programas.	9. Buena condición menta
10. Práctica diaria	10. Conocimientos en el área de diseño.
11. Saber dar Instrucciones, claras y concisas.	11. Tener buena visión
12. Experiencia Necesaria en el ámbito de diseño y arte final.	12. Buena alimentación.
13. Saber lidiar con los retos del cargo.	13. Tener manos, ojos y cabeza.
14. Tener la Iniciativa necesaria para afrontar los retos de cada solicitud.	14. Destrezas
15. Tener Actitudes positivas y correctas en momentos críticos para buscar las soluciones necesarias.	15. Capacidad Visual
16. Dominio de herramientas tecnológicas.	16. Habilidad Manual
17. Excelente creatividad e innovación.	17. Constitución Física
18. Precisión y atención al detalle.	
19. Excelente gestión del tiempo y habilidades organizativas.	
20. Conocimiento de tendencias de diseño.	
21. Conocimientos en pre prensa e impresión digital.	
22. Conocimientos Técnicos	
23. Capacidad Analítica	
24. Iniciativa	
25. Experiencia	
26. Escolaridad	
27. Aptitudes	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Créditos y Cobros.

Tabla 67

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Créditos y Cobros

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Estudios	1. Teléfono
2. Conocimiento de leyes guatemaltecas	2. Internet
3. Conocimientos de contabilidad	3. Mobiliario Y Equipo
4. Conocimientos en sistemas contables	4. Libretas
5. Conocimientos en créditos y cobros	5. Software (Sunhive)

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Contabilidad - Producción.

Tabla 68

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Contabilidad - Producción

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Conocimiento en el área de montaje	1. Físico es poco es más mental
2. Conocimiento en el área de papeles en tamaño	
3. Conocimiento en tiempos de procesos en área de producción.	
4. Manejo de programa de Excel en emisión de envíos o facturación	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Seguridad.

Tabla 69

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Seguridad

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Retentiva	1. Donde anotar
2. Colaboración	2. Teléfono
3. Trabajo en equipo	3. Monitor con cámara de seguridad
4. Instrucción Básico.	4. Listado de validación de acceso
5. Experiencia Necesaria.	5. Esfuerzo Físico.
6. Actitudes	6. Capacidad visual.
7. Adaptaciones al cargo.	7. Destreza o Habilidad.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Producción.

Tabla 70

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de producción

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Experiencia básica	1. Capacidad visual
2. Adaptabilidad	2. Destrezas o habilidades
3. Iniciativa	3. En determinados momentos, hay que cargar cosas pesada
4. Ser analítico	4. No sufrir de vértigo
5. Ser hasta cierto punto autodidacta	5. Tener una vista aceptable
6. Utilizar lógica	6. Tener buen sentido de oído
7. Poder trabajar en equipo.	
8. Tener y usar el ingenio	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Logística.

Tabla 71

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Logística

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Experiencia	1. Destreza
2. Adaptación al Cargo	2. Habilidades
3. Actitud	3. Esfuerzo
4. Iniciativa	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Recursos Humanos.

Tabla 72

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Recursos Humanos

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Adaptación al ambiente	1. Capacidad Visual
2. Planificación de actividades	2. No es necesario el esfuerzo físico.
3. Calidad en el trabajo	3. Mi puesto no requiere de algún tema físico especial.
4. Administración de actividades	
5. Administración de información	
6. Trabajo en equipo	
7. Servicio al cliente	
8. Productividad en el trabajo	
9. Innovación en el trabajo	
10. Uso de tecnología	
11. Seguridad laboral	
12. Liderazgo	
13. Habilidad de negociación etc.	
14. Cierre de pensum en Administración de Empresas, Psicología	
15. Paquete de Office	
16. Capacidad de comunicación	
17. Organización	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Finanzas.

Tabla 73

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de Finanzas

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Conocimiento sobre la rama contable, tributaria y financiera.	1. Capacidad Visual
2. Criterio propio sobre la rama contable, tributaria y financiera.	2. No es necesario el esfuerzo físico.
3. Una comunicación clara.	3. Ninguno cualquiera puede ejercer mi puesto de trabajo.
4. Conocimiento General de la organización.	
5. Tener una habilidad analítica	
6. Ninguno cualquiera puede ejercer mi puesto de trabajo	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

l. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador del puesto de Compras.

Tabla 74

Requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el colaborador en el puesto de compras

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos
1. Capacidad de comunicación	1. Control de estrés
2. Capacidad de negociación,	2. Estar en buenas condiciones de salud para no estar ausentándose de labores presenciales.
3. Habilidad numérica	
4. Habilidad de planificación	
5. Capacidad de análisis	

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 16: ¿Considera importante describir de manera detallada las funciones que efectúa en su trabajo? Explique por qué.

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de mensajería.

Tabla 75

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de mensajería (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de mensajería escritas de manera textuales
1. Porque con cada cliente es una experiencia diferente.
2. Si, mejor control dentro y fuera de la empresa
3. Todo lo que realizamos en mensajería es esencial para poder concretar la venta y entrega del producto, la empresa se beneficia a través de todo lo que nosotros realizamos ya que somos la última área en que el producto será concretado con el cliente
4. Estar en mi puesto, estar atento, recibir el producto, ver que va bien, contar si va cabal y entregarlo lo mejor posible.
5. Es importante tener conocimiento en cada trabajo que se ejecute de manera correcto y conciso

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Mantenimiento.

Tabla 76

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Mantenimiento (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Mantenimiento escritas de manera textuales
1. Para que esté documentado el trabajo que se hace.
2. Si, porque así sé qué hacer.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración: 1 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Producción - Administración.

Tabla 77

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Producción - Administración (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Producción - administración escritas de manera textuales
1. Sí, de esa manera puedo dejar plasmado por escrito, cuáles son las atribuciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Diseño Gráfico.

Tabla 78

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Diseño Gráfico (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Diseño Gráfico escritas de manera textuales
1. Para que sepan la ocupación y lo que se lleva a cabo en dicha área.
2. Sí, para que el proceso de aprendizaje sea más rápido y con menos errores posibles.
3. Si, para tener claridad en lo que realizamos, porque lo realizamos y para que lo hacemos. Al final toda la empresa es un engranaje que hace que funcione.
4. Si, para delimitar las funciones dentro de la empresa.
5. Si. Ya que cada trabajo tiene un proceso diferente de fabricación. Mientras más conocimientos se tenga del programa y del equipo que se maneja, se minimizan los errores, los tiempos de elaboración del trabajo son más cortos y la calidad de entrega es óptima.
6. No sé

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Créditos y Cobros

Tabla 79

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Créditos y Cobros (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Créditos y cobros escritas de manera textuales
1. Sí, porque así tienen conocimiento de nuestras labores, nuestro crecimiento laboral y personal.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Contabilidad.

Tabla 80

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Contabilidad (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de contabilidad escritas de manera textuales
1. Sí, es importante para mantener un orden y tener uno identificado su función dentro de cada área a la que colabora.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Seguridad.

Tabla 81

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Seguridad (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Seguridad escritas de manera textuales
1. Si, para tener una guía clara del objetivo del puesto. 2. Si, brinda claridad al trabajador respecto a las exigencias del puesto.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Producción.

Tabla 82

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Producción (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de producción escritas de manera textuales
1. Si, para evitar errores. 2. No. Muy poca gente entiende lo que se realiza, por ejemplo, cuando se repara una tarjeta electrónica, aunque se detalle lo que se hace, muy difícilmente la gente va a entender sobre el trabajo,

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Logística.

Tabla 83

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Logística (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Logística escritas de manera textuales
1. Es importante, porque de esa forma sabremos si en realidad nuestro puesto de trabajo se está desempeñando de la mejor forma posible, para las necesidades diarias de la empresa.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Recursos Humanos.

Tabla 84

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Recursos Humanos (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Recursos Humanos escritas de manera textuales
1. Sí, ya que nos ayuda a desempeñar nuestro trabajo de la mejor manera.
2. Sí, para tener un orden y buena estructura organizacional

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Finanzas.

Tabla 85

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Finanzas (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Finanzas escritas de manera textuales
1. Sí, ya que hasta yo conozco lo que realizo.
2. Sí por la importancia del puesto se debe de tener un detalle de las funciones de un Contador General esto servirá para supervisión y realización del puesto como tal.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

l. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Compras.

Tabla 86

Importancia de describir de manera detallada las funciones que efectúa en el puesto de Compras (Escrito de manera textual según información obtenida)

Respuestas del departamento de Compras escritas de manera textuales

1. Para cualquier puesto de trabajo debe ser importante la descripción de funciones para evitar faltas en los procesos definidos.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 19: ¿Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo? ¿Sobre cual tiene mayor control? Escriba su respuesta en espacio en blanco.

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Mensajería, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 87

Responsabilidad que tienen el puesto de Mensajería, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo

1. Transporte que está a mi cargo y el producto que llevo.
2. Moto en buen estado, servicios a tiempo.
3. Todo producto que llevamos es responsabilidad de nosotros ya que somos los que concretamos la entrega con el cliente y el vehículo es responsabilidad de nosotros ya que lo conducimos a sabiendas de todo lo que esto influye.
4. Motocicleta, teléfono (celular), traje de lluvia, materiales terminados que sale de la empresa.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Mantenimiento, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 88

Responsabilidad que tienen el puesto de Mensajería, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. En todo lo q es limpieza.2. Equipo e insumos de limpieza |
|--|

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración: 1 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Producción - Administración, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 89

Responsabilidad que tienen el puesto de Producción - Administración, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
--

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Computadora2. Impresora3. Extensión telefónica |
|---|

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Diseño Gráfico, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 90

Responsabilidad que tienen el puesto de Diseño Gráfico, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
<ol style="list-style-type: none">1. La máquina de CTP y Máquina reveladora.2. Impresora3. Computadora/ Es la que uso directamente para realizar todo mi trabajo, impresoras digitales. / Se utiliza para imprimir lo digital, distintas clases de papeles para impresión. / Son los materiales para impresión digital4. Computadoras, Papeles, Impresoras digitales, plotters de corte digital, cizalla y cuchillas manuales.5. Limpieza, cuidado y mantenimiento de las impresoras, plotter de corte y IMac.6. Mayor control: Mac, quemador de CD, Backups. De uso comunitario: CTP, reveladora, Impresoras: Epson (sherpas) y Ricoh.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Créditos y Cobros, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 91

Responsabilidad que tienen el puesto de Créditos y Cobros, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
<ol style="list-style-type: none">1. Velar por el cuidado: sobre este obtengo el mejor control, uso adecuado de ellos.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Contabilidad, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 92

Responsabilidad que tienen el puesto de Contabilidad, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
--

- | |
|--|
| 1. En mi área sería el equipo de computadora |
|--|

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Seguridad, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 93

Responsabilidad que tienen el puesto de Seguridad, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
--

- | |
|--|
| 1. No. |
| 2. Equipo de cómputo, materia prima, herramienta industrial, visitantes. |

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Producción, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 94

Responsabilidad que tienen el puesto de Producción, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
<ol style="list-style-type: none">1. Encuadernación, para evitar cobros y plastificadora y para no cometer errores.2. Cable eléctrico, cojinetes tornillos, acoples mecánicos, repuestos en general,3. tengo herramientas varias, como taladro de pedestal, barreno pulidor, dremel, herramientas de mano, motores rodillos, soldadora eléctrica, caudín, polipasto eslingas aceites.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Logística, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 95

Responsabilidad que tienen el puesto de Logística, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
<ol style="list-style-type: none">1. Equipo de Computo2. Extensión3. Celular

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Recursos Humanos, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 96

Responsabilidad que tienen el puesto de Recursos Humanos, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
1. Computadora
2. No

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Finanzas, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 97

Responsabilidad que tienen el puesto de Finanzas, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
1. Computadora, impresora.
2. Computadora, impresora

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

l. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre la responsabilidad que tienen el puesto de Compras, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control.

Tabla 98

Responsabilidad que tienen el puesto de Compras, sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo y sobre cual tiene mayor control (Escrito de manera textual según información obtenida)

Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo
1. Deben de llegar en óptimas condiciones de calidad, de no ser así se hace reclamo inmediato

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 20: Por último, ¿Cuál considera usted, que es el objetivo principal de su puesto de trabajo? y ¿Por qué?

a. Mensajería: 5 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Mensajería.

Tabla 99

Objetivo principal del puesto de mensajería (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
1. Enlace con las empresas porque de ellas dependemos.
2. Clientes satisfechos llenando sus expectativas.
3. La entrega con el cliente y el trabajo en equipo.
4. Sí, el vehículo.
5. Realizar adecuadamente con eficiencia he transparente cada trabajo para dar buenos resultados en la misma

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Mantenimiento: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Mantenimiento.

Tabla 100

Objetivo principal del puesto de Mantenimiento (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
1. Mantener limpia la empresa

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Producción – Administración: 1 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Producción - administración.

Tabla 101

Objetivo principal del puesto de Producción - Administración (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
Velar por el cumplimiento de: <ol style="list-style-type: none">1. Lo reglamentado por el MTYPS en lo referente a Salud y Seguridad Ocupacional dentro de la empresa2. Cumplimiento a lo regulado por el ministerio de Ambiente según compromisos emanados en la autorización de Licencia Ambiental3. Cumplimiento a lo referente a: Calidad, Inocuidad y BPM'S

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Diseño Gráfico: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Diseño Gráfico.

Tabla 102

Objetivo principal del puesto de Diseño Gráfico (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
<ol style="list-style-type: none">1. La elaboración de las placas2. Realizar artes finales para impresión digital, litográfica y flexográfica.3. Coordinar el departamento de diseño para entregar resultados positivos en cuanto a Arte final e impresión para la empresa.4. Desarrollar piezas de diseño y prepararlas de manera óptima para impresión final.

-
5. Entregar adecuadamente los artes para evitar errores en pre prensa, velando poque el trabajo final se vea estético y funcional a los requerimientos del vendedor y del cliente.
 6. Preparación y montaje de artes gráficos para impresión tanto de litografía como de flebograpía
-

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Créditos y Cobros: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Créditos y Cobros.

Tabla 103

Objetivo principal del puesto de Créditos y Cobros (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
<ol style="list-style-type: none">1. La elaboración de las placas2. Realizar artes finales para impresión digital, litográfica y flexográfica.3. Coordinar el departamento de diseño para entregar resultados positivos en cuanto a Arte final e impresión para la empresa.4. Desarrollar piezas de diseño y prepararlas de manera óptima para impresión final.5. Entregar adecuadamente los artes para evitar errores en pre prensa, velando poque el trabajo final se vea estético y funcional a los requerimientos del vendedor y del cliente.6. Preparación y montaje de artes gráficos para impresión tanto de litografía como de flebograpía

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Contabilidad – Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Contabilidad.

Tabla 104

Objetivo principal del puesto de Contabilidad (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
<ol style="list-style-type: none">1. Responder lo más pronto posible sobre presupuestos solicitados en área de ventas2. Mantener al día lo relacionado con ordenes pendientes.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Seguridad: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Seguridad.

Tabla 105

Objetivo principal del puesto de Seguridad (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
1. Proteger al personal dentro de las instalaciones. 2. Transmitir de forma clara los requisitos del puesto.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Producción: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Producción.

Tabla 106

Objetivo principal del puesto de Producción (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
1. Brindar apoyo al operario de máquina. 2. Velar por el funcionamiento del equipo y maquinaria de la empresa para que pueda producir con el mínimo de inconvenientes

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Logística: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Logística.

Tabla 107

Objetivo principal del puesto de Logística (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
<ol style="list-style-type: none">1. Garantizar la entrega a tiempo2. La presentación de documentos3. Dar un buen servicio tanto cliente interno como externo4. Ofreciendo un servicio de alta calidad

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Recursos Humanos: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Recursos Humanos.

Tabla 108

Objetivo principal del puesto de Recursos Humanos (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
<ol style="list-style-type: none">1. Planificar, dirigir y ejecutar las tareas que garanticen un óptimo funcionamiento de la empresa, como lo son: selección y reclutamiento de personal, registro y archivo de empleados, administración de sistema de nómina y compensaciones, trámites IGSS e IRTRA, administración de contratos, descuentos, etc.2. Implementación y mejora de las estrategias, programas y políticas de Recursos Humanos3. Asistir a la Coordinadora de Recursos Humanos

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Finanzas: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Finanzas.

Tabla 109

Objetivo Principal del puesto de Finanzas (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar todos los documentos indicados anteriormente con efectividad.2. Es una herramienta para tener un detalle de las funciones de un puesto y él sirve como guía para cuando una persona se retira de la organización.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

I. Compras: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de Compras.

Tabla 110

Objetivo principal del puesto de Compras (Escrito de manera textual según información obtenida)

Objetivo principal del puesto
1. Centralizar todos los requerimientos de todas las áreas que dependen de compras para poder optimizar los recursos y minimizar costos y lograr afianzar relación con proveedores.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

4.2 Presentación de los datos obtenidos en el cuestionario sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área operativa.

Derivado a las características que se presentaron en el instrumento denominado, Cuestionario para Los Colaboradores del Área Operativa de la Organización, se considera necesario presentar los resultados obtenidos en 3 diferentes secciones, en el cual, se detallará y expondrá la información obtenida de manera cuantitativa y/o cualitativa.

En la sección uno, se detalla la información general acerca de los colaboradores que integran el área operativa, en la sección dos, se detallan los datos cuantitativos obtenidos y en la sección tres, se describe la información cualitativa.

A continuación, se presenta cada una de las secciones con la información obtenida de acuerdo con el instrumento asignado.

4.2.1 Sección 1

En la primera sección del cuestionario, se presenta la información general de la población que forma parte del personal operativo de la empresa, el cual comprende un total de 54 colaboradores. Para presentar la información se realiza una matriz descriptiva y una gráfica que permitirá conocer las características de cada uno de los colaboradores del área.

Tabla 111*Información General de los colaboradores del Área Operativa*

No.	Nombre completo	Nombre del puesto al que pertenece	Área a la que pertenece	Experiencia laboral previa	Jefe inmediato
Encargado De Bodega					
1	Sujeto 1	Encargado De Bodega De Stock	Producción	Encargado De Bodega	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Encargado De Bodega De Stock	Bodega De Stock	Coordinador Del Depto. De Tráfico	Gerente de Producción
Auxiliar De Bodega					
1	Sujeto 1	Auxiliar De Bodega De Stock	Bodega De Stock	Ventas	Encargada de Producción
Operario De Máquina					
1	Sujeto 1	Operario De Máquina	Producción	Panadería	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Operario De Máquina	Producción	Operario	Encargada de Producción
3	Sujeto 3	Operario De Máquina	Producción	Serigrafía	Encargada de Producción
4	Sujeto 4	Operario De Máquina	Producción	En Un Taller De Zapatería	Encargada de Producción
5	Sujeto 5	Operario De Máquina	Producción	Cilindrista	Encargada de Producción
6	Sujeto 6	Operario De Máquina	Producción	Panificador	Encargada de Producción
Encargado De Máquina					
1	Sujeto 1	Encargado De Maquinas	Producción	En Litografía	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Encargado De Maquina	Máquinas	Digitador En Un Bodega	Encargada de Producción
Auxiliar De Máquina					
1	Sujeto 1	Auxiliar De Máquina	Producción	Litografía	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Auxiliar De Máquina	Máquinas	Primer Empleo	Encargada de Producción
3	Sujeto 3	Auxiliar De Máquina	Producción	Enderezado Y Pintura	Encargada de Producción

No.	Nombre completo	Nombre del puesto al que pertenece	Área a la que pertenece	Experiencia laboral previa	Jefe inmediato
Auxiliar De Máquina UV					
1	Sujeto 1	Auxiliar De Maquina	Producción	Ninguno	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Auxiliar De Maquina UV	Producción	Ninguno	Encargada de Producción
Operario Flexográfico					
1	Sujeto 1	Operario Flexográfico	Producción	Impresor	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Auxiliar De Flebograpía	Producción	Albañilería	Encargada de Producción
Operario De Pegadora					
1	Sujeto 1	Operario De Pegadora	Producción	Operador De Maquina Pegadora	Encargada de Producción
Operario De Máquina Kord - Print Master 46					
1	Sujeto 1	Operario Kord - Print Master 46	Producción - Máquinas	Ayudante De Herrería	Encargada de Producción
Operario De Guillotina					
1	Sujeto 1	Operario De La Guillotina	Producción	Bodega	Encargada de Producción
Auxiliar Print Master 52					
1	Sujeto 1	Auxiliar Print Master 52	Máquinas	Vendedor Rutero	Encargada de Producción
Asistente Administrativa De Producción					
1	Sujeto 1	Asistente Administrativa De Producción	Producción	Ninguno	Encargada de Producción
Encargada De Turno					
1	Sujeto 1	Encargada Turno	Producción	Comerciantes	Independiente
2	Sujeto 2	Encargado De Turno	Producción Encuadernación	Librería	Encargada de Producción
Encargado De Mesa					
1	Sujeto 1	Encargada De Mesa	Encuadernador	En Una Fábrica De Maquila	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Encargada De Masa.	Cajas	En Maquila Empacadora	Encargada de Producción
Encargado De Producción					
1	Sujeto 1	Encargada De Producción	Producción	En Imprenta	Gerente de Producción

No.	Nombre completo	Nombre del puesto al que pertenece	Área a la que pertenece	Experiencia laboral previa	Jefe inmediato
Cilindrista					
1	Sujeto 1	Cilindrista	Máquinas	Maquila	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Cilindrista	Cilindros	Ninguno	Encargada de Producción
3	Sujeto 3	Cilindros	Troqueles	Operario Cilindro Y Minerva	Encargada de Producción
Prensista UV					
1	Sujeto 1	Prensista UV	Máquinas	Litografía	Encargada de Producción
Prensista Sor MZ					
1	Sujeto 1	Prensista Sor Mz	Producción	Imprenta	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Sormz Prensista	Prensas	Prensista	Encargada de Producción
Asesor De Ventas					
1	Sujeto 1	Asesora De Ventas	Ventas	En Venta De Insumos Médicos	Gerente de Ventas
2	Sujeto 2	Asesora De Ventas	Ventas	Litografía	Gerente de Ventas
3	Sujeto 3	Asesora De Ventas	Ventas	Empresa Textil	Gerente de Ventas
Encuadernación					
1	Sujeto 1	Encuadernador	Producción	Ama De Casa	Encargada de Producción
2	Sujeto 2	Encuadernador	Producción	Empaque	Encargada de Producción
3	Sujeto 3	Encuadernador	Producción	Empaque	Encargada de Producción
4	Sujeto 4	Encuadernador	Producción	Litografía	Encargada de Producción
5	Sujeto 5	Encuadernador	Producción	Ventas	Encargada de Producción
6	Sujeto 6	Encuadernador	Producción	Niñera	Encargada de Producción
7	Sujeto 7	Encuadernador	Producción	Vendedor Ambulante	Encargada de Producción
8	Sujeto 8	Encuadernador	Producción	Ventas	Encargada de Producción
9	Sujeto 9	Encuadernador	Producción	Imprenta	Encargada de Producción

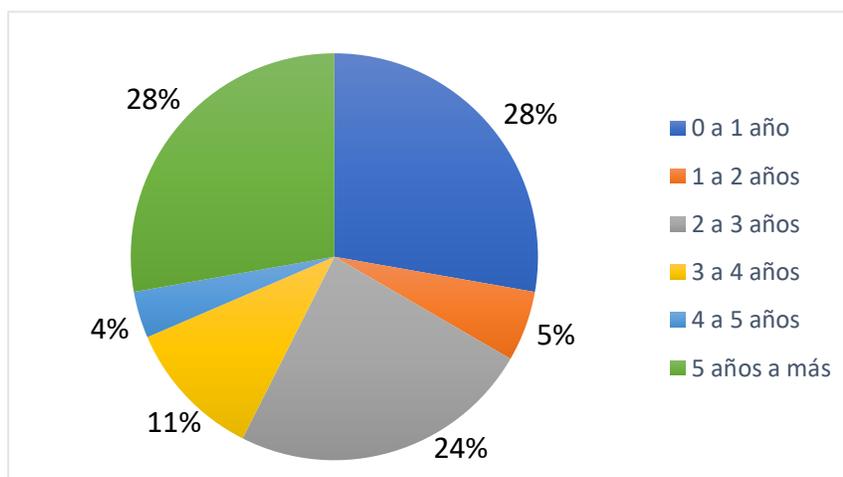
No.	Nombre completo	Nombre del puesto al que pertenece	Área a la que pertenece	Experiencia laboral previa	Jefe inmediato
Encuadernación					
10	Sujeto 10	Encuadernador	Producción	Encuadernador	Encargada de Producción
11	Sujeto 11	Encuadernador	Producción	Ninguno	Encargado de Turno
12	Sujeto 12	Encuadernador	Producción	Maquila	Encargada de Producción
13	Sujeto 13	Encuadernador	Producción	Encuadernador	Encargada de Producción
14	Sujeto 14	Encuadernador	Producción	Zapatero	Encargada de Producción
15	Sujeto 15	Encuadernador	Mesa	Ninguno	Encargada de Producción
16	Sujeto 16	Encuadernador	Fotomecánica	Ninguno	Encargada de Producción
17	Sujeto 17	Encuadernador	Encuadernador	Litografía	Encargada de Producción

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Adicionalmente, en esta sección, para conocer el tiempo de antigüedad dentro de la Empresa, se llevó a cabo una pregunta de opción múltiple, la cual refleja resultados cuantitativos que se muestran a continuación:

Figura 11

Tiempo que ha trabajado en la Organización



Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

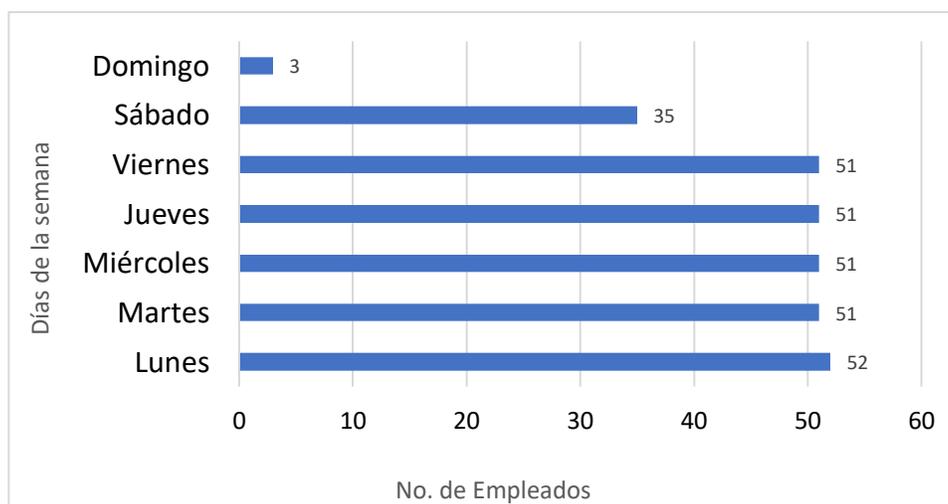
En los resultados obtenidos, se puede conocer que el personal de la empresa cuenta con personal con bastantes años de antigüedad y también con personal de nuevo ingreso con un rango de 0 a 1 año de estar laborando.

4.2.2 Sección 2

En esta sección, se presentan los resultados correspondientes a las preguntas relacionadas con el conocimiento con el que cuentan los colaboradores del área operativa sobre los descriptores de puestos, estos resultados son de carácter cuantitativo los cuales se obtuvieron de preguntas cerradas o selección múltiple, contemplando desde la pregunta número 1 hasta la pregunta número 23. A continuación se presentan cada uno de los resultados.

Figura 12

Pregunta 1: Días de la semana que realiza su trabajo



Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

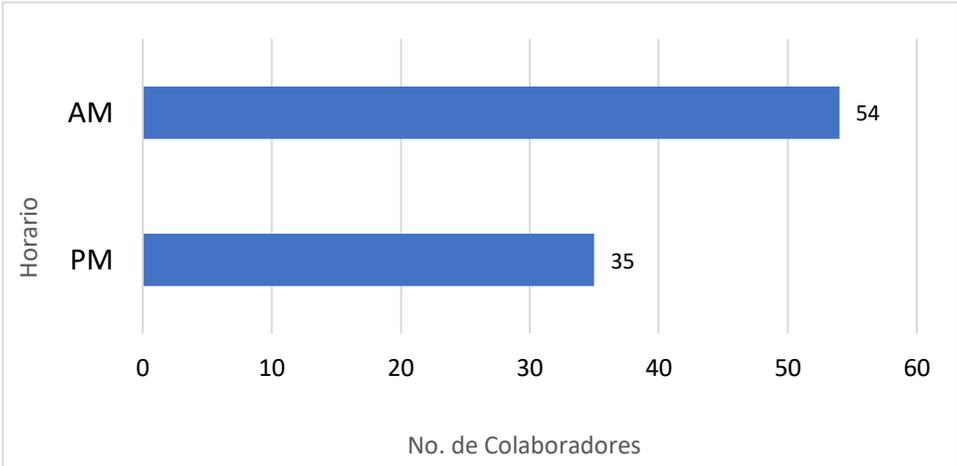
Se puede observar que la mayor parte de los colaboradores del área operativa realizan sus tareas en horario de lunes a viernes, en un menor porcentaje, labora los sábados y la minoría, en domingo. Esto se debe al giro de negocio de la

empresa, ya que existen producciones que requieren más tiempo de lo habitual y es por ellos que surge el trabajo en todos los días de la semana.

Se hace necesario conocer dicho horario para poder describirlo en el manual de descripción de puestos y que cada persona que ocupe el mismo puesto, conozca las condiciones del mismo.

Figura 13

Pregunta 2: Horario en que realiza su trabajo



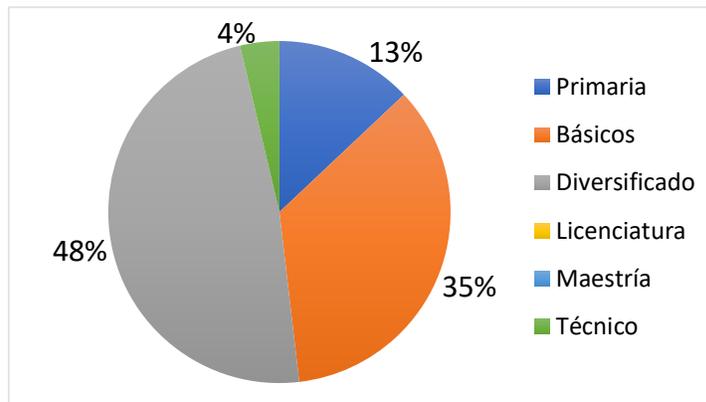
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Tomando en cuenta los diversos requerimientos de los clientes, la empresa objeto de estudio tiene la necesidad de contar con turnos mixtos, con personal que realice su trabajo de día y personal que realice su trabajo en la noche. Como se observa, los resultados reflejados infieren que la totalidad del personal operativo labora en horario AM y un porcentaje más allá del 50%, se requiere que labore de manera nocturna para poder cumplir con los pedidos en tiempo y calidad.

Figura 14

Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de estudio?



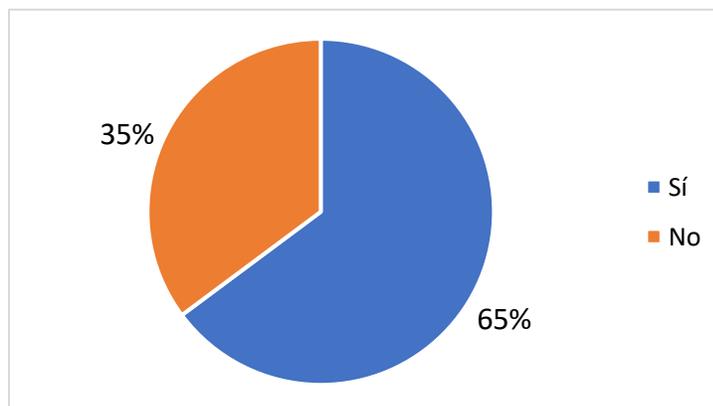
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

La industria de litografía, es una industria que requiere habilidades técnicas para su desarrollo, motivo por el cual, en ocasiones, no se requiere un nivel académico avanzado siempre y cuando cumpla con las tareas por realizar de manera óptima. En los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población, cuenta con estudios a nivel básico y nivel diversificado. Se considera necesario conocer esta información para poder realizar los descriptores de puestos acorde a los requerimientos reales de cada puesto.

Figura 15

Pregunta 4: Necesita saber otro idioma para poder hacer su trabajo



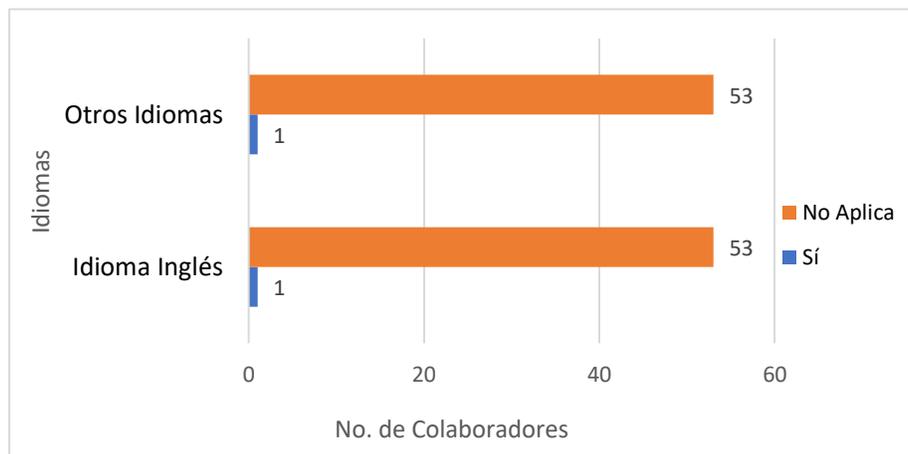
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Basado en los resultados obtenidos, se denota que, para poder realizar las tareas en el área operativa de la empresa, no se considera necesario el conocimiento de otro idioma para poder desempeñar su trabajo. Lo cual es comprensible, ya que es más relevante el conocimiento técnico, debido a la naturaleza del trabajo a realizar.

Figura 16

Pregunta 5: ¿Si su respuesta en la pregunta 4 fue SÍ, indique qué idioma necesita saber para hacer su trabajo? Si su respuesta fue NO, responda NO APLICA y continúe a la pregunta 6.



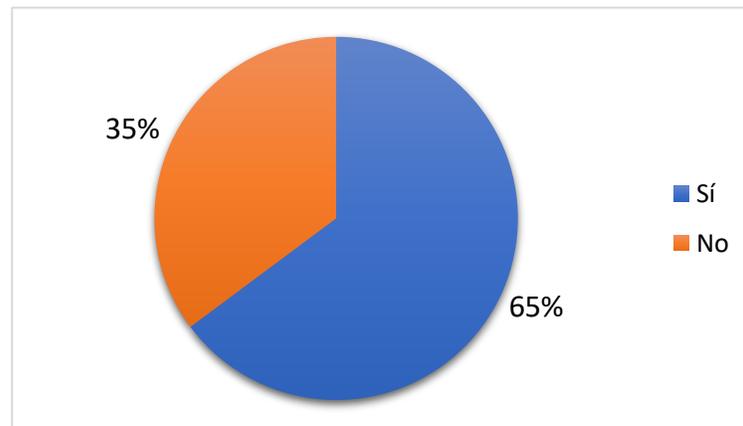
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

La mayor parte de la población del área operativa, afirma que no se considera necesario conocer otro idioma para realizar sus tareas, por ende, este dato se considera relevante para la creación de los descriptores de puestos.

Figura 17

Pregunta 6: Conoce usted, ¿Qué es una descripción de puestos?



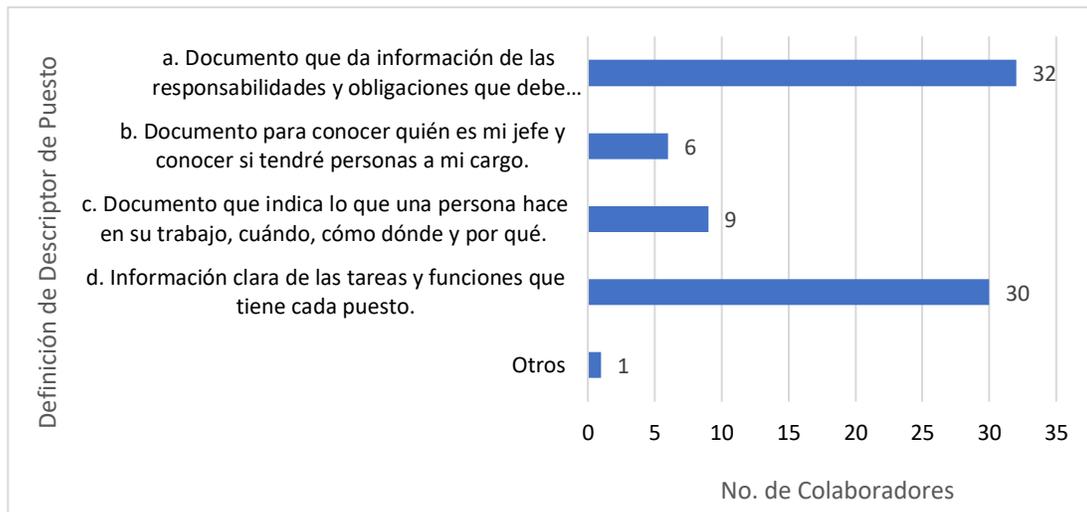
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Según los resultados obtenidos, se concluye que la mayoría de la población no conoce qué es un descriptor de puestos, lo que permite considerar la elaboración de un manual que brinde de manera detallada, cada uno de los factores que integra un descriptor de puestos, esto para que el personal tenga claro el concepto de ello y las funciones y responsabilidades que integran su puesto de trabajo.

Figura 18

Pregunta 7: ¿Para usted, un descriptor de puestos es?



Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Cada uno de los factores planteados se consideran relevantes para la elaboración de un descriptor de puestos, sin embargo, eso se determinará de acuerdo con los requerimientos de cada una de las organizaciones para cumplir con lo deseado. Si bien es cierto, la mayoría de la población no conoce qué es un descriptor de puestos, considera que es un documento que da información de las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir cada puesto de trabajo y brinda Información clara de las tareas y funciones que tiene cada puesto.

Figura 19

Pregunta 8: ¿Del siguiente listado, marque la o las opciones que considera importante colocar en un descriptor de puestos



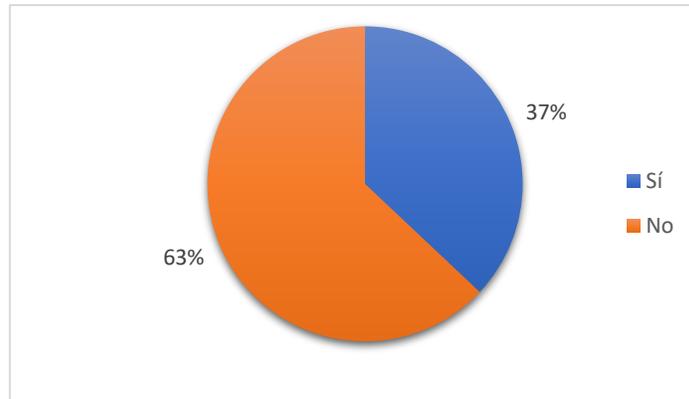
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

Se puede observar que, a pesar que la mayoría de la población no cuenta con conocimientos claros acerca de un descriptor de puestos, considera que uno de los factores a colocar es la información detallada de las tareas y funciones del puesto, así como las condiciones laborales, bajo el que deben desempeñar su trabajo, por lo tanto, se considera necesario plasmar de manera clara y objetiva la información de cada puesto de una manera accesible y amigable, entendible para cada miembro de la organización.

Figura 20

Pregunta 9: ¿Conoce usted, si la empresa, tiene manual de descripción de puestos, de su puesto de trabajo?



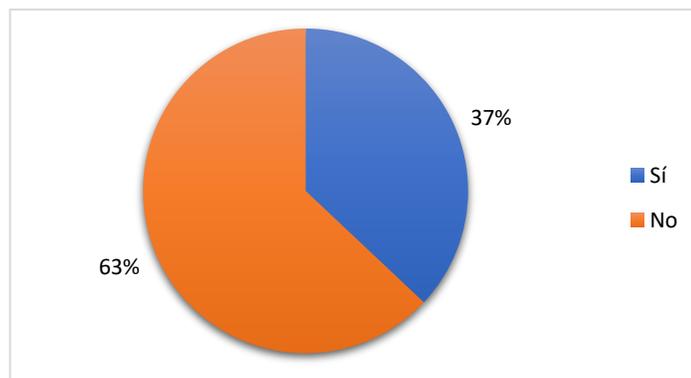
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

De la información sobre el conocimiento que tienen los colaboradores del área operativa, sobre la existencia de un manual de descripción de puestos, específicamente de su puesto de trabajo, la mayoría indica no conocer la existencia del mismo. Por lo que se concluye que es necesaria la elaboración de un manual, que permita brindar la información mínima que requiere cada puesto de trabajo y los requisitos mínimos para desempeñarlo.

Figura 21

Pregunta 10: ¿En la empresa, le han dado por escrito las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?



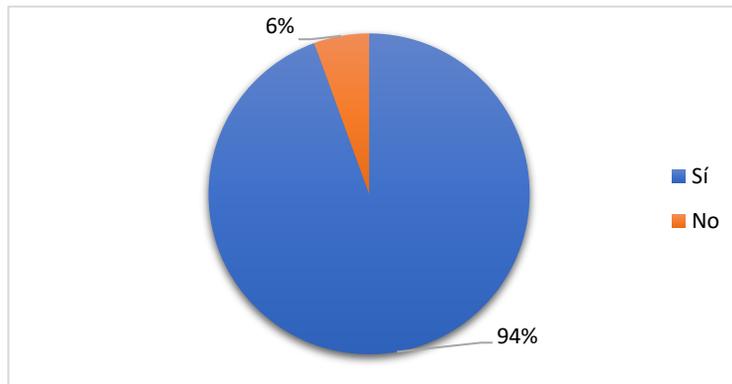
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor parte de la población del área operativa, indica que no se le indicó de manera escrita las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo. Esto produce confusión al momento de desempeñar cada una de las tareas asignadas, pues no se tienen claro, lo que debe realizar. Por ello, se confirma que es necesario la elaboración del manual de descripción de puestos para plasmar la información que respecta a cada uno de los puestos dentro de la organización.

Figura 22

Pregunta 11: ¿Para usted es importante conocer a detalle las funciones que realiza en su trabajo?



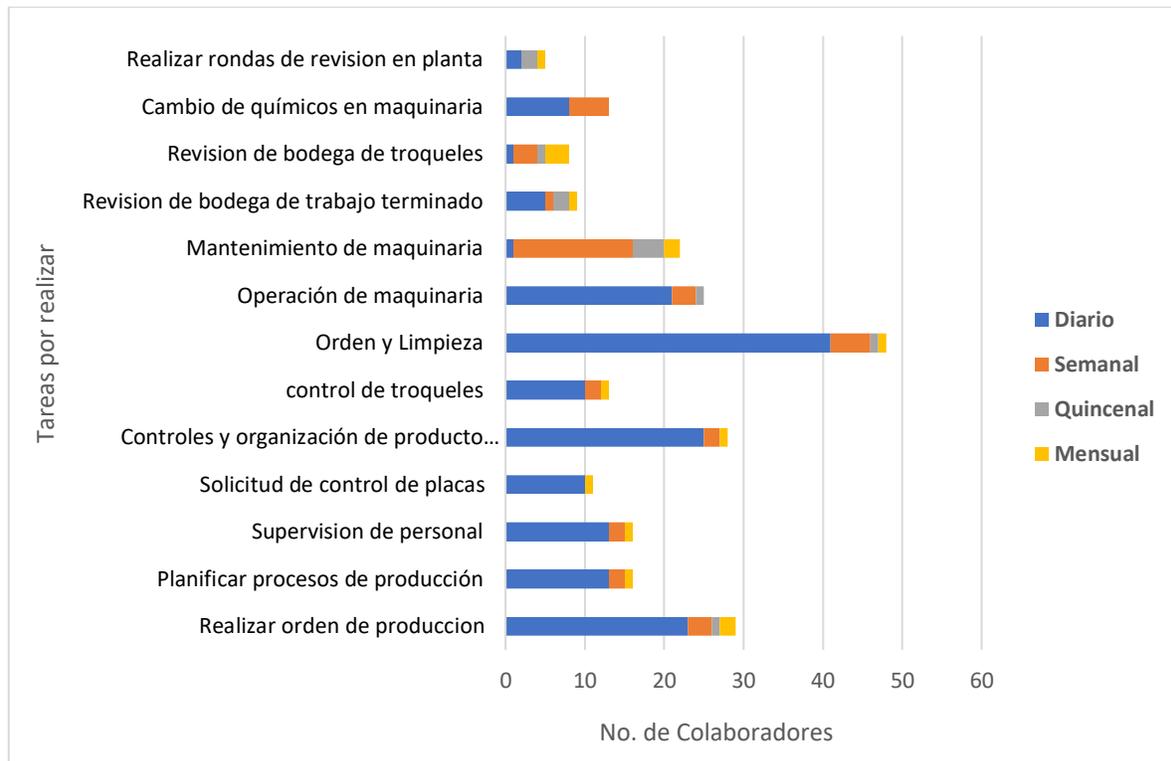
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

Los resultados muestran la opinión de los colaboradores sobre la importancia de conocer a detalle las funciones que realiza en su trabajo. El 94% de la población, está de acuerdo en indicar que es importante describir las funciones de cada puesto de trabajo, lo que impactará de manera positiva al cumplimiento de las metas organizacionales. Motivo por el cual, es necesario implementar mejoras en el manual de descriptores de puestos que contribuya a conocer esta información a detalle.

Figura 23

Pregunta 12: Del siguiente listado, marque qué tareas realiza en su puesto de trabajo y si las realiza de manera: diaria, semanal, quincenal, mensual, semestral, anual.



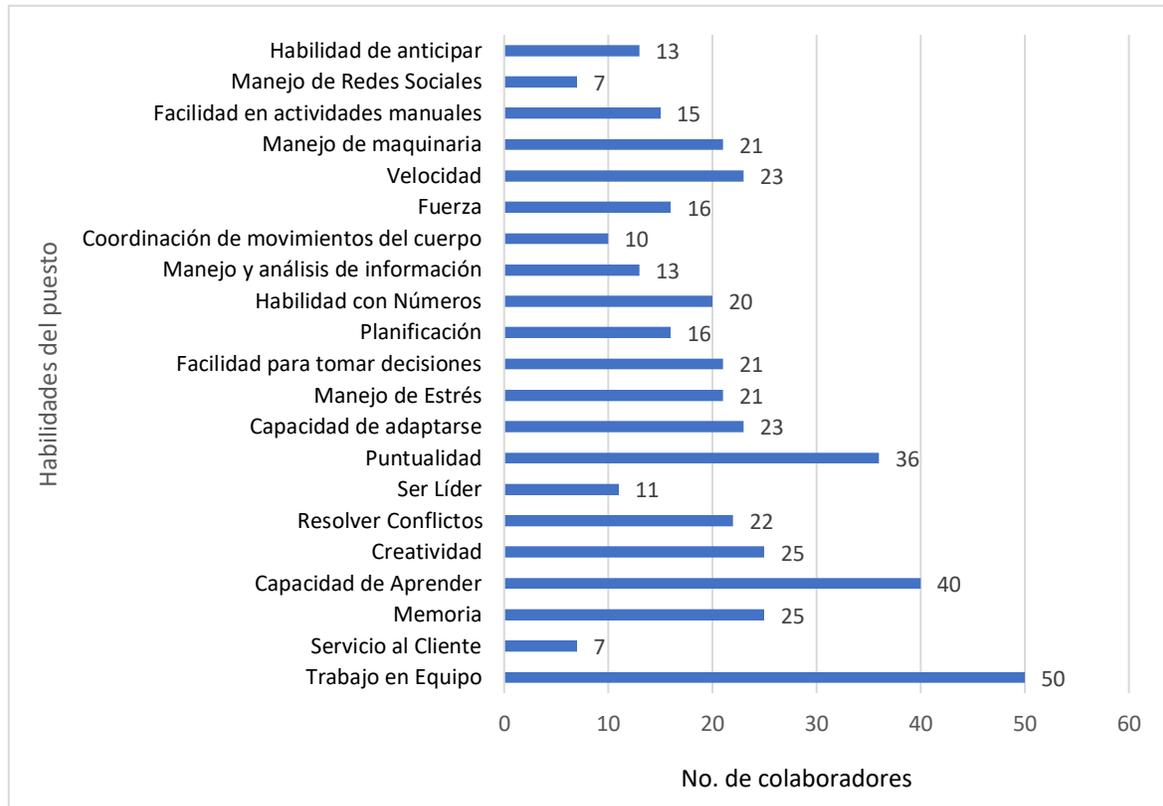
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis:

Los resultados obtenidos en cuanto a las tareas que realiza en su puesto de trabajo y la periodicidad con que las realiza contribuirá a la elaboración de cada descriptor de puestos, detallando cada una de las tareas acorde a cada puesto de trabajo. Mejorando el desempeño laboral, el clima organización y el cumplimiento de metas.

Figura 24

Pregunta 14: De acuerdo con su experiencia, ¿Qué habilidades considera son ideales para el puesto que ocupa?



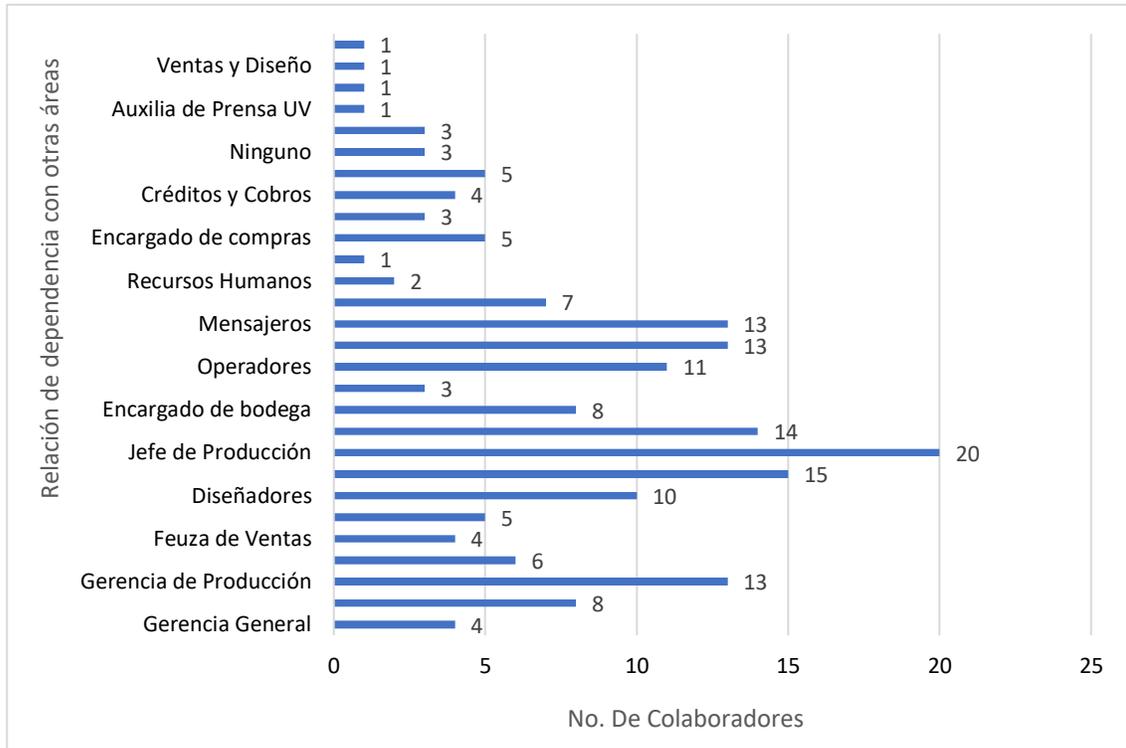
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

Los resultados obtenidos en cuanto a las habilidades ideales para desempeñar el puesto que ocupa permitirán retroalimentar cada uno de los descriptores de puestos, detallando cada una de las habilidades que los colaboradores consideran necesarias según su conocimiento y su experiencia.

Figura 25

Pregunta 15: ¿Qué área de trabajo depende de la tarea que usted realiza a diario para poder continuar trabajando?



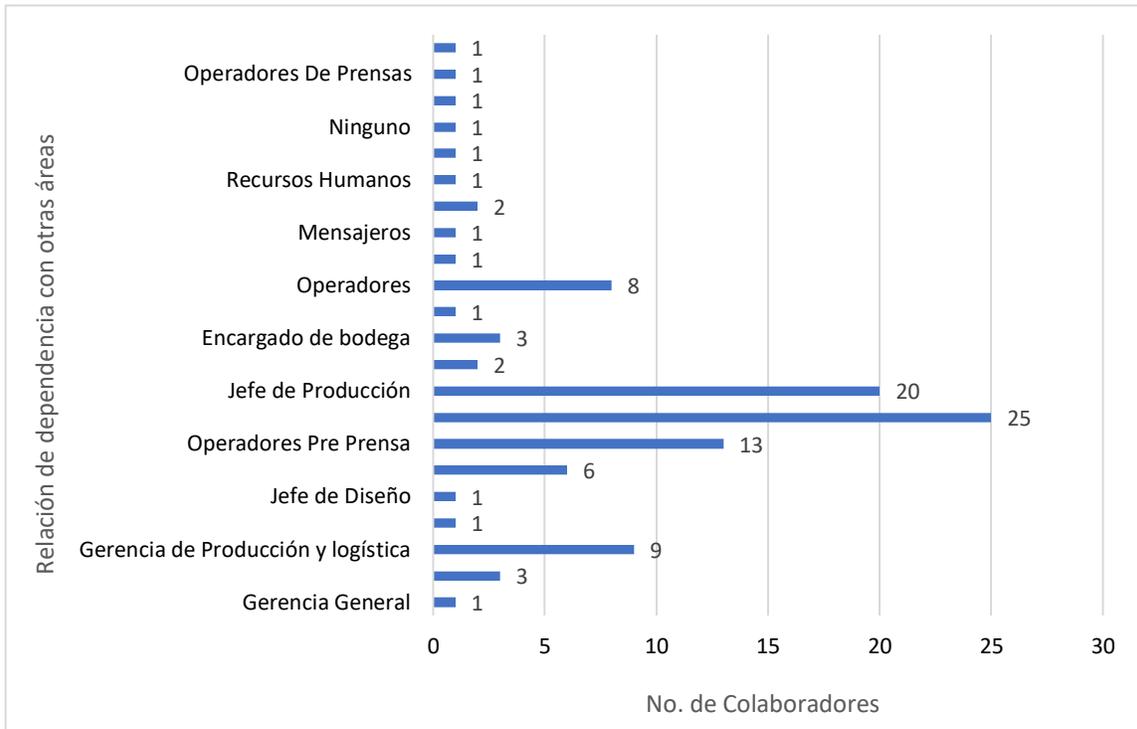
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

La información obtenida en cuanto a las áreas de trabajo que dependen de la tarea que realiza a diario para poder continuar trabajando, permitirá conocer la relación de dependencia entre departamentos y permitirá agilizar cada uno de los procesos al conocer de manera detallada, que todos los departamentos se encuentran íntimamente ligados para lograr el cumplimiento de metas.

Figura 26

Pregunta 16: ¿De qué área de trabajo debe esperar el trabajo terminado para que usted pueda continuar haciendo su trabajo?



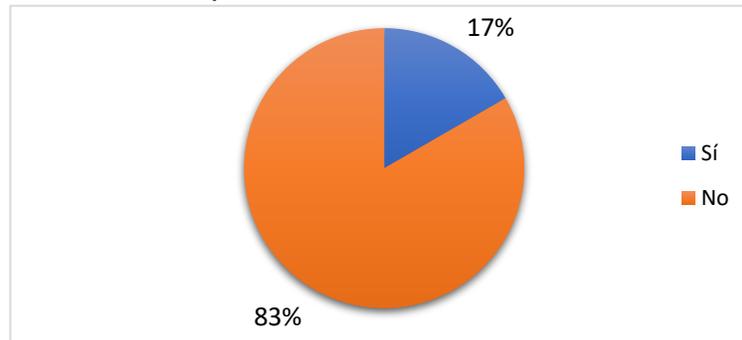
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

La información recopilada en cuanto a las áreas de trabajo de las que depende para poder continuar realizando el trabajo, permitirá conocer la relación de dependencia entre departamentos y permitirá agilizar cada uno de los procesos al conocer de manera detallada, que todos los departamentos se encuentran íntimamente ligados para lograr el cumplimiento de metas.

Figura 27

Pregunta 17: ¿El trabajo que realiza, necesita comunicación con áreas o departamentos fuera de la empresa?



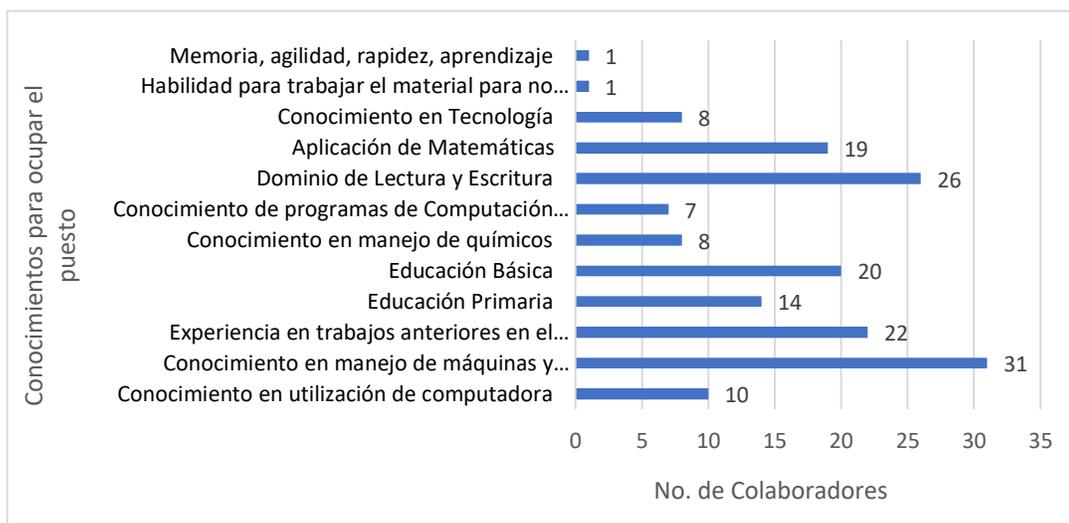
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

Para poder desempeñar las tareas de manera óptima, es necesario conocer si el puesto de trabajo tiene o necesita comunicación con áreas o departamentos fuera de la empresa y el motivo por el cual lo debe hacer. Es por eso, que, en el manual de descripción de puestos, se analizará cada uno de los puestos y sus requerimientos para poder conocer de forma detallada, las responsabilidades que conlleva el puesto, tanto de parte de la empresa como el colaborador.

Figura 28

Pregunta 18: ¿Cuáles son los conocimientos que debe tener para ocupar su puesto de trabajo?



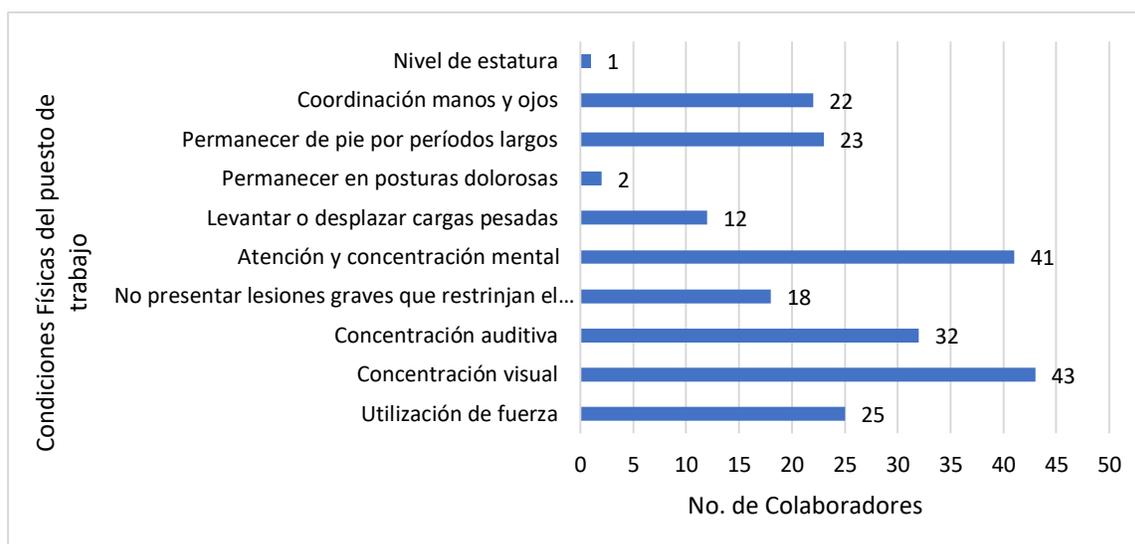
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

Los datos obtenidos por la mayor parte de la población, con relación a los conocimientos que debe tener para ocupar el puesto de trabajo, fortalecerá la realización de los descriptores de puestos, pues debido a la experiencia que posee cada uno de los colaboradores, conocen adecuadamente lo que se requiere para poder desempeñar de manera adecuada las tareas asignadas.

Figura 29

Pregunta 19: ¿Cuáles son las condiciones físicas que debe tener para ocupar su puesto de trabajo?



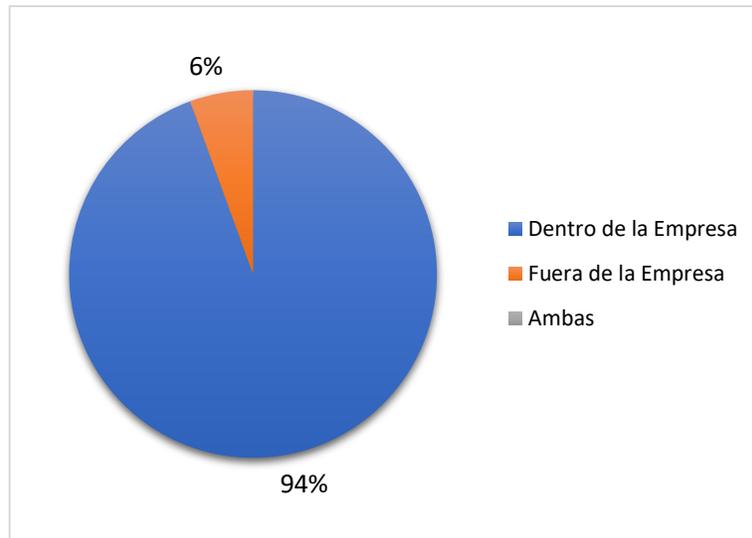
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

La información obtenida, relacionada a las condiciones físicas que debe tener para ocupar su puesto de trabajo, muestra que, se requiere de concentración visual, y atención y concentración mental, esto tomando en cuenta las respuestas con mayor porcentaje, sin embargo, se debe establecer en el manual de procesos, las condiciones físicas mínimas de acuerdo con el puesto que se esté desarrollando.

Figura 30

Pregunta 20: ¿En qué lugar realiza sus actividades de trabajo?



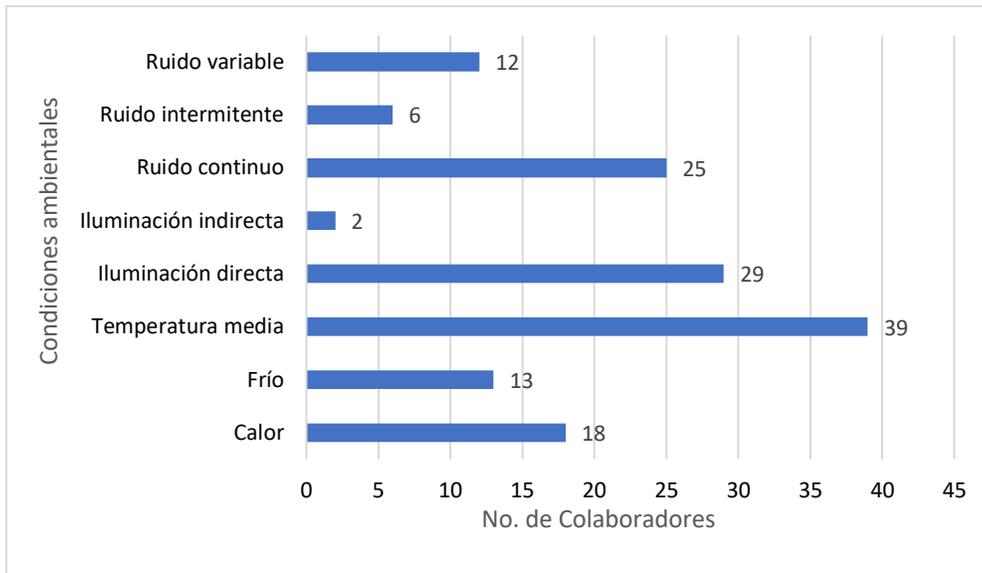
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

Para la elaboración de un descriptor de puestos es importante conocer en qué ámbito se debe desempeñar el colaborador en su puesto de trabajo. Por lo tanto, se observa que, en los resultados obtenidos la mayor parte de la población del área operativa realiza sus actividades laborales dentro de la organización, no obstante, es importante conocer qué puestos requieren salir de las instalaciones para poder desempeñar su trabajo y así, poder brindarle las herramientas necesarias que necesitará o bien, con lo que necesita contar.

Figura 31

Pregunta 21: ¿En qué condiciones ambientales debe realizar su trabajo?



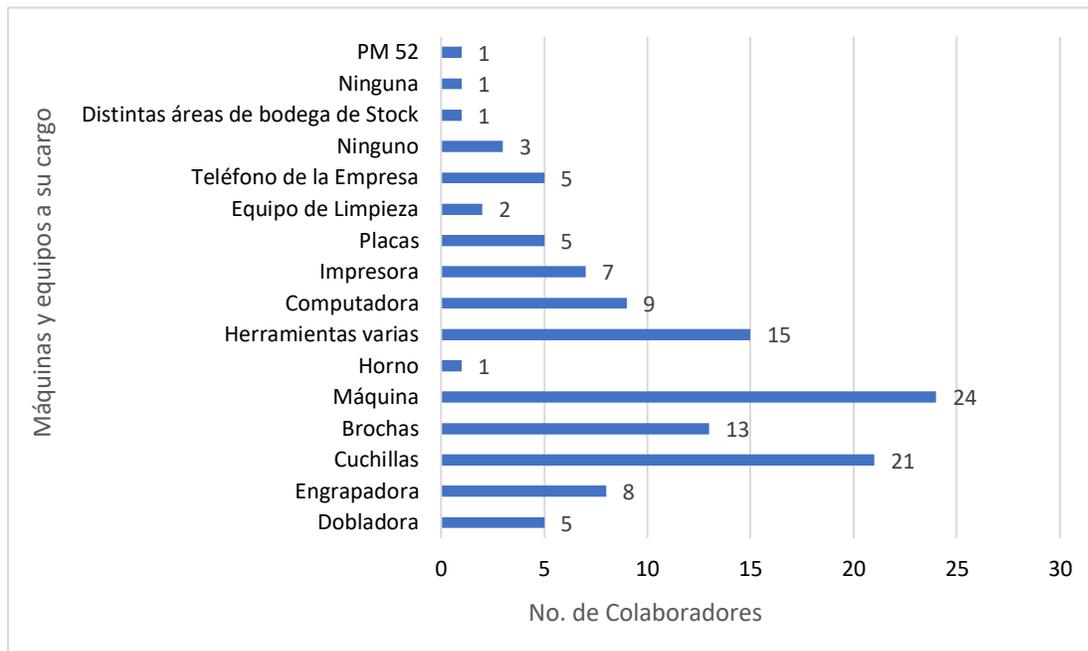
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

De la información sobre las condiciones ambientales en las que los colaboradores del área operativa deben desempeñar sus tareas, resalta que la mayoría de la población se encuentra en un temperatura media, iluminación directa y ruido continuo. Esto es un aspecto demasiado relevante, pues permite conocer qué persona puede ocupar el puesto de trabajo, pues al estar en constante contacto con ruido, es probable que represente daños a corto o mediano plazo, según las condiciones físicas del colaborador.

Figura 32

Pregunta 22: ¿Indique las máquinas y equipos que tiene a su cargo?



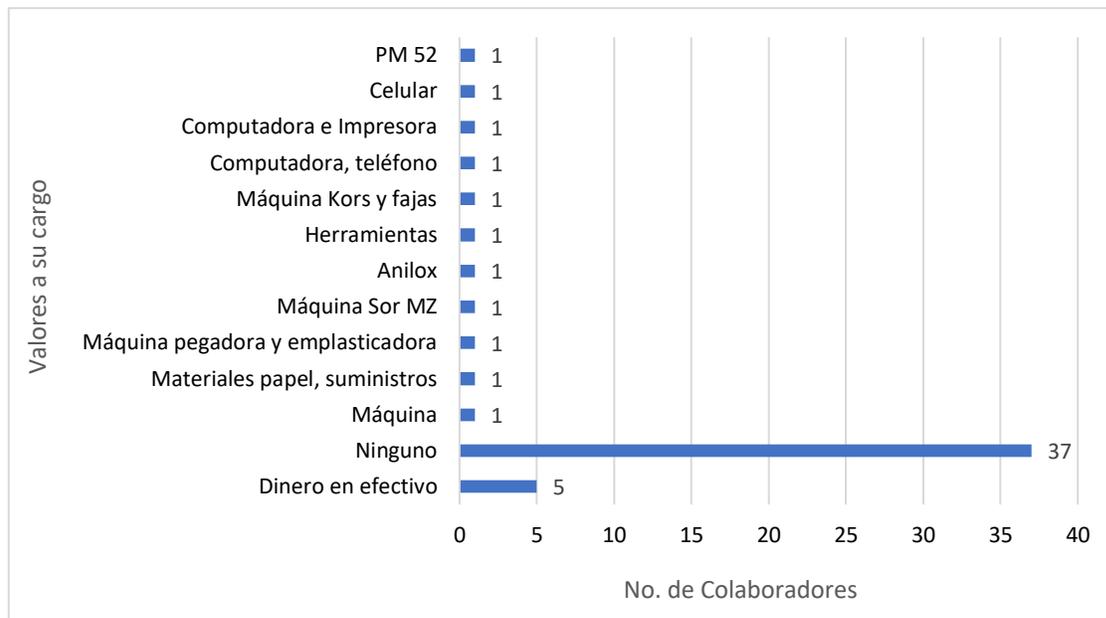
Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto a las máquinas y equipos que tienen a su cargo, se encuentra una serie de respuestas que varían dependiendo del puesto de trabajo. Es por ello por lo que se considera necesario la colocación de dicho factor en el descriptor de puestos, para establecer la responsabilidad que tiene el puesto en cuanto a maquinaria y equipo de trabajo, y a su vez, el nivel de conocimiento que requiere el candidato para el manejo de dicha maquinaria.

Figura 33

Pregunta 23: ¿Indique los valores que tiene a su cargo en su trabajo?



Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto a los valores que tienen a su cargo, se encuentra una serie de respuestas que varían dependiendo del puesto de trabajo. Es por ello por lo que se considera necesario la colocación de dicho factor en el descriptor de puestos, para establecer la responsabilidad que tiene el puesto en cuanto a maquinaria y equipo de trabajo.

4.2.3 Sección 3

En este apartado se prestan los resultados correspondientes a las preguntas número 13 y 24, las cuales presentan información cualitativa. Cada una de ellas se detallará por puesto de trabajo para presentación de resultados. Los puestos a considerar son:

- a. Encargado de bodega
- b. Auxiliar de bodega
- c. Operario de máquina
- d. Encargado de máquina
- e. Auxiliar de máquina
- f. Auxiliar de máquina UV
- g. Operario Flexográfico
- h. Operario de Pegadora
- i. Operario de máquina Kord Print Master 46
- j. Operario guillotina
- k. Auxiliar Print Master 52
- l. Asistente administrativo de Producción
- m. Encargado de turno
- n. Encargado de mesa
- o. Encargado de producción
- p. Cilindrística
- q. Prensista UV
- r. Prensista Sor Mz
- s. Asesor de ventas
- t. Encuadernador

Pregunta 13: De las tareas que marcó en la pregunta 12, ¿Cuáles son las 5 principales?

a. Encargado de Bodega: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Encargado de bodega.

Tabla 112

5 Funciones principales del puesto de Encargado de bodega

Funciones principales del puesto de Encargado de bodega
1. Recibir y revisar la materia prima. Diario
2. Despacho de órdenes de producción. Diario
3. Hacer conteo de materiales. Diario
4. Reporte de consumo de tintas y químicos. Semanal
5. Presentar inventario de las diferentes bodegas. Mensual
6. Llenar Check list
7. Mantenimiento de máquina.
8. Operación de máquina, orden y limpieza
9. Control y organización de producto terminado
10. Realizar orden de producción

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Auxiliar de bodega: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Auxiliar de bodega.

Tabla 113

5 funciones principales del puesto de auxiliar de bodega

Funciones principales del puesto de auxiliar de bodega
1. Solicitud de sellos
2. Control de troqueles
3. Control de producto terminado
4. Orden y limpieza
5. Operación de maquinaria.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Operario de máquina: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Operario de máquina.

Tabla 114

5 funciones principales del puesto de operario de máquina

Funciones principales del puesto de Operario de máquina
1. Llenar Check list.
2. Operación de máquina
3. Limpieza y orden procesos de producción
4. Control de producto terminado
5. Cambio de químicos
6. Leer op y procesos
7. Supervisar al personal
8. Visualizar que estén llenos los Check list cuando terminan el trabajo
9. Revisar etiquetas que toda la información de la op sea la correcta
10. Trabajar lo más rápido y con eficiencia para que salgan los trabajos

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Encargado de máquina: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Encargado de máquina.

Tabla 115

5 funciones principales del puesto de encargado de máquina

Funciones principales del puesto de encargado de máquina
1. Revisar orden de producción y darle marcha al producto.
2. Concretar ventas
3. Planes de trabajo
4. Realizar ordenes de producción
5. Llenar de manera correcta los Check list

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Auxiliar de máquina: 3 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Auxiliar de máquina.

Tabla 116

5 funciones principales del puesto de auxiliar de máquina

Funciones principales del puesto de auxiliar de máquina
1. Orden de producción
2. Llenado de Check list
3. Planificación
4. Solicitud de placas

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Auxiliar de máquina UV: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Auxiliar de máquina UV.

Tabla 117

5 funciones principales del puesto de auxiliar de máquina UV

Funciones principales del puesto de auxiliar de máquina UV
1. Supervisar personal
2. Solicitar placas y troqueles
3. Planificación
4. Hacer montajes
5. Operación de máquina

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Operario Flexográfico: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Operario Flexográfico.

Tabla 118

5 funciones principales del puesto de Operario Flexográfico

Funciones principales del puesto de operario flexográfico
1. Mantenimiento de máquina
2. Orden y limpieza
3. Operación de máquina
4. Cambio de químicos
5. Revisar Check list

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Operario de Pegadora: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Operario de Pegadora.

Tabla 119

5 funciones principales del puesto de Operario de pegadora

Funciones principales del puesto de operario de pegadora
1. Llenar bien ordenes de producción
2. Revisar Check list
3. Limpieza en área de trabajo
4. Mantener químicos señalizados

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Operario de máquina Kord Print Master 46: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Operario de máquina Kord Print Master 46.

Tabla 120

5 funciones principales del puesto de Operario de máquina Kord Print Master 46

Funciones principales del puesto de operario de máquina Kord Print Master 46
1. Orden y limpieza.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Operario guillotina: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Operario Guillotina.

Tabla 121

5 funciones principales del puesto de Operario de guillotina

Funciones principales del puesto de operario de guillotina
1. Realizar orden de producción
2. Orden y limpieza
3. Mantenimiento de maquinaria
4. Solicitud y control de placas
5. Llenar y revisar Check list

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Auxiliar Print Master 52: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Auxiliar Print Master 52.

Tabla 122

5 funciones principales del puesto de Auxiliar Print Master 52

Funciones principales del puesto de Auxiliar Print Master 52
1. Llenar Check list
2. Orden y limpieza
3. Operación de maquinaria
4. Mantenimiento de maquinaria
5. Control de troqueles

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

l. Asistente administrativo de Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Asistente administrativo de Producción.

Tabla 123

5 funciones principales del puesto de Asistente administrativo de Producción

Funciones principales del puesto de Asistente administrativo de Producción
1. Ver cortes iniciales y cortes finales
2. Ver colores de las impresiones
3. Ver que todo esté bien troquelado
4. Control de materiales para las impresiones

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

m. Encargado de turno: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Encargado de turno.

Tabla 124

5 funciones principales del puesto de Encargado de turno

Funciones principales del puesto de Encargado de turno
1. Limpieza
2. Realizar ordenes
3. Planifica procesos
4. Llenado de Check List

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

n. Encargado de mesa: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Encargado de mesa.

Tabla 125

5 funciones principales del puesto de Encargado de mesa

Funciones principales del puesto de Encargado de mesa
1. Llenar Check list
2. Limpieza
3. Material terminado
4. Llenando de orden

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

o. Encargado de producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Encargado de producción.

Tabla 126

5 funciones principales del puesto de Encargado de producción

Funciones principales del puesto de Encargado de producción
1. Llenar y revisar Check listo
2. Orden y limpieza
3. Control y organización de producto terminado

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

p. Cilindrista: 3 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Cilindrista.

Tabla 127

5 funciones principales del puesto de Cilindrista

Funciones principales del puesto de Cilindrista
1. Orden y limpieza
2. Supervisión
3. Mantenimiento de maquina
4. Revisión de troqueles
5. Todas son importantes

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

q. Prensista UV

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Prensista UV.

Tabla 128

5 funciones principales del puesto de Prensista UV

Funciones principales del puesto de Prensista UV
1. Que el trabajo vaya bien, detallado, limpio, ordenado buena presentación

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

r. Prensista Sor Mz

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Prensista Sor MZ.

Tabla 129

5 funciones principales del puesto de Prensista Sor MZ

Funciones principales del puesto de Prensista Sor MZ
1. Orden y limpieza
2. Mantenimiento de maquinaria
3. Llenar y revisar Check list
4. Todas son importantes

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

s. Asesor de ventas

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Asesor de ventas

Tabla 130

5 funciones principales del puesto de Asesor de ventas

Funciones principales del puesto de asesor de ventas
1. Concretar ventas
2. Planes de trabajo
3. Realizar órdenes de producción
4. Llenar de manera correcta los Check list
5. Programación de producción
6. Organización de trabajos para producción

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

t. Encuadernador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre las 5 funciones principales del puesto de Encuadernador.

Tabla 131

5 funciones principales del puesto de Encuadernador

Funciones principales del puesto de Encuadernador
1. Llenar Check list
2. Revisión de trabajo
3. Orden y limpieza
4. Organización de producto terminado
5. Supervisión de personal.
6. Planificar orden de producción
7. Planificar procesos de producción
8. Solicitud y control de placas
9. Control y organización de producto terminad
10. Llenar y revisar Check list.
11. Que el trabajo vaya bien, detallado, limpio, ordenado buena presentación
12. Trabajar en equipo
13. De la 1 a la 5
14. Revisar, compaginar, ver color, empacar, enfajillar.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

Pregunta 24: Por último, ¿Cuál cree usted, que es el objetivo principal de su puesto de trabajo?

a. Encargado de Bodega: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Encargado de bodega.

Tabla 132

Objetivo principal del puesto de Encargado de bodega

Objetivo principal del puesto de Encargado de bodega
1. Tener stock de los diferentes papeles y suministró para que puedan trabajar todas las ordenes de producción y mantener al día y actualizado los inventarios en el sistema.
2. Puntualidad

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

b. Auxiliar de bodega: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Auxiliar de bodega

Tabla 133

Objetivo principal del puesto de Auxiliar de bodega

Objetivo principal del puesto de Auxiliar de bodega
1. De tener conocimiento del área de trabajo de cada uno y hacer bien su trabajo y ser responsable de lo que hacemos y siempre poner atención de lo que se hace.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

c. Operario de máquina: 6 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Operario de máquina

Tabla 134

Objetivo principal del puesto de Operario de máquina

Objetivo principal del puesto de operario de máquina
1. Operar bien la maquina
2. Supervisar los trabajos para entregar a tiempo que no existan errores para evitar rechazos de los clientes.
3. Cualquier trabajo manual que requiera
4. Concentración al imprimir
5. Trabajar lo más rápido y mejor para q todo salga bien y poder entregar a los clientes una calidad de trabajo
6. Producción

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

d. Encargado de máquina: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Operario de máquina

Tabla 135

Objetivo principal del puesto de Operario de máquina

Objetivo principal del puesto de operario de máquina

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Trabajos a tiempo.2. Buena presentación3. Cualquier trabajo manual que requiera4. El conocimiento de cada colaborador |
|---|

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

e. Auxiliar de máquina: 3 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Auxiliar de máquina

Tabla 136

Objetivo principal del puesto de Auxiliar de máquina

Objetivo principal del puesto de auxiliar de máquina

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. El producto se entregue a tiempo.2. Entregar un trabajo que cumpla con lo solicitado3. Que tenga una mejor presentación con el brillante o mate |
|--|

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

f. Auxiliar de máquina UV: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Auxiliar de máquina UV

Tabla 137

Objetivo principal del puesto de Auxiliar de máquina UV

Objetivo principal del puesto de auxiliar de máquina UV
--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Trabajar en reducción de tiempos y cumplir fechas de entrega de los trabajos2. Ser mejor y aprender cada día |
|--|

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

g. Operario Flexográfico: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Operario Flexográfico.

Tabla 138

Objetivo principal del puesto de Operario Flexográfico

Objetivo principal del puesto de operario flexográfico
1. Buena producción
2. Satisfacer al cliente

1. Buena producción
2. Satisfacer al cliente

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

h. Operario de Pegadora: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Operario de Pegadora.

Tabla 139

Objetivo principal del puesto de Operario de Pegadora

Objetivo principal del puesto de operario de pegadora
1. Entregar calidad

1. Entregar calidad

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

i. Operario de máquina Kord Print Master 46: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Operario de máquina Kord Print Master 46.

Tabla 140

Objetivo principal del puesto de Operario de máquina Kord Print Master 46

Objetivo principal del puesto de operario de máquina Kord Print Master 46
1. Realizar todos los trabajos manuales

1. Realizar todos los trabajos manuales

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

j. Operario guillotina: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Operario de Guillotina

Tabla 141

Objetivo principal del puesto de Operario de Guillotina

Objetivo principal del puesto de operario de guillotina

1. Estoy bien en mi puesto (Escrito de manera textual según resultados obtenidos)

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

k. Auxiliar Print Master 52: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Operario de Print Master 52.

Tabla 142

Objetivo principal del puesto de Operario de Print Master 52

Objetivo principal del puesto de Operario de Print Master 52

1. Dar forma y acabados especiales a los trabajos requerido

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

l. Asistente administrativo de Producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Asistente Administrativo de Producción

Tabla 143

Objetivo principal del puesto de Asistente Administrativo de Producción

Objetivo principal del puesto de Asistente Administrativo de Producción

1. Poder asistir a la producción y demás departamentos que necesiten de mi ayuda y poder realizar mi trabajo en los tiempos estipulados.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

m. Encargado de turno: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Encargado de Turno.

Tabla 144

Objetivo principal del puesto de Encargado de Turno.

Objetivo principal del puesto de Encargado de Turno

1. Entregar el trabajo a tiempo, presentable, y con excelencia y en orden

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

n. Encargado de mesa: 2 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Encargado de Mesa.

Tabla 145

Objetivo principal del puesto de Encargado de Mesa

Objetivo principal del puesto de Encargado de mesa

1. Apoyar a producción
2. Responsabilidad

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

o. Encargado de producción: 1 colaborador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Encargado de Producción.

Tabla 146

Objetivo principal del puesto de Encargado de Producción

Objetivo principal del puesto de Encargado de Producción

1. Revisar y empacar

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

p. Cilindrística: 3 colaboradores

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Cilindrística.

Tabla 147

Objetivo principal del puesto de Cilindrista

Objetivo principal del puesto de Cilindrista

1. Dar trabajo sea a maquinas como a producción.
2. Producción

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

q. Prensista UV

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Prensista UV.

Tabla 148

Objetivo principal del puesto de Prensista UV

Objetivo principal del puesto de Prensista UV

1. Entregar la mejor calidad de los trabajos que piden.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

r. Prensista Sor Mz

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Prensista Sor MZ.

Tabla 149

Objetivo principal del puesto de Prensista Sor MZ

Objetivo principal del puesto de Prensista Sor Mz

1. Producción
2. Calidad en la impresión para que el cliente quede conforme

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

s. Asesor de ventas

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Asesor de Ventas

Tabla 150

Objetivo principal del puesto de Asesor de Ventas

Objetivo principal del puesto de Asesor de ventas

1. Realizar ventas para generar ganancias y lograr el crecimiento de la empresa con las utilidades.

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

t. Encuadernador

A continuación, se muestra la información obtenida sobre el objetivo principal del puesto de trabajo de Encuadernador.

Tabla 151

Objetivo principal del puesto de Encuadernador

Objetivo principal del puesto de Encuadernador

1. Que el trabajo salga a tiempo.
2. Trabajar mejor.
3. Entregar el trabajo a tiempo, presentable, con excelencia y en orden.
4. Entregar la mejor calidad de los trabajos que piden.
5. Responsabilidad
6. Calidad
7. Apoyar a producción
8. Cualquier trabajo manual que requiera
9. Revisar y empacar

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

4.3 Presentación de los datos obtenidos en las entrevistas sobre el conocimiento de descriptores de puestos del área gerencial.

En el instrumento denominado: Entrevista para los Puestos Gerenciales de La Organización, se presentan cada una de las respuestas de las personas que integran dicha área. Por temas personales, únicamente se cuenta con respuesta de dos gerentes, Gerente administrativa financiera y Gerente de operaciones. Por la naturaleza del instrumento se divide la presentación de resultados en dos secciones, la primera sección contempla la información general de los gerentes involucrados y la segunda sección, detalla cada una de las respuestas a las preguntas realizadas. A continuación, se presenta cada una de las secciones con la información obtenida de acuerdo con el instrumento asignado.

4.3.1 Sección 1

En la primera sección de la entrevista, se presenta la información general de la población que forma parte del área gerencial de la empresa, el cual comprende un total de 4 colaboradores.

Tabla 152

Información general del Área Gerencial

Nombre completo	Área / subárea a la que pertenece su puesto	Puesto actual	Años de experiencia laboral	Años en el puesto actual	Jefe inmediato
Sujeto 1	Administrativa Financiera	Gerente administrativa financiera	15	1.5	Gerente General
Sujeto 2	Operaciones	Gerente de operaciones	25	5	Gerente general

Nota: Elaboración propia, agosto 2022

4.3.2 Sección 2

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con el conocimiento de los colaboradores del área gerencial sobre los descriptores de puestos. Estos resultados son de carácter cuantitativo los cuales se obtuvieron de preguntas cerradas o selección múltiple y contemplan desde la pregunta número 1 hasta la pregunta número 12. A continuación, se presentan cada uno de los resultados tomando en cuenta que R1, se designará a la gerencia administrativa financiera y R2, a la gerencia operativa.

Pregunta 1: Nivel Académico

R1: Licenciatura

R2: Maestría

Pregunta 2: ¿Necesita saber otro idioma para realizar su trabajo?

R1: No

R2: No

Pregunta 3: Si su respuesta en la pregunta 2 fue SÍ, indique qué idioma y el porcentaje requerido. Si su respuesta fue NO, responda NO APLICA.

R1: No aplica

R2: No aplica

Pregunta 4: Describa, Cómo es el proceso de análisis y descripción de puestos que se realiza actualmente

R1: No se realiza

R2: La gerencia de operaciones tiene bajo su cargo las áreas de producción, bodegas de almacenamiento y despachos, departamento de transporte, departamento de mantenimientos generales (planta y edificio), departamento de planificación y costos

Pregunta 5: Detalle las tareas primarias que realiza en su puesto de trabajo e indique si las realiza de manera diaria, semanal, mensual, semestral o anual.

R1:

- Supervisión, coordinación y control de los procedimientos contables, financieros y administrativos- Diario
- Autorización de pagos- diario
- Realización y presentación de Estados y reportes Financieros- mensual
- Control, revisión y presentación de obligaciones legales y tributarias- quincenal, mensual
- Control de las actividades bancarias- diario
- Autorización de crédito a clientes (solicitud de ventas)
- Administración y supervisión de recolección de cobros- diario
- Evaluación de condiciones efectivas de compras de suministros, materiales- diario
- Supervisión de cumplimiento de metas, alcance de bienestar y clima laboral- quincenal-mensual
- Autorización y pago de nómina- quincenal
- Coordinación y autorización de cuentas incobrables-semanal
- Control de meta de facturación (solicitud de ventas)
- Autorizaciones de anulaciones, notas de crédito clientes - diario
- Realización de índices financieros, proyecciones, presupuestos- semanal
- Reportería administrativa-financiera

R2:

Planta producción

- Administración del personal de todas sus áreas (operarios Lito, Flexo, acabados, área manual, mandos medios y jefaturas) DIARIO
- Administración de turnos, horarios, permisos, vacaciones etc. DIARIO
- Administración de compensaciones e incentivos (Escala salarial) SEMESTRAL
- Administración de puestos y línea jerárquica de mando. SEMESTRAL
- Administración del control de calidad y tiempos de ejecución. DIARIO
- Administración de la seguridad industrial en planta. DIARIO
- Administración del orden y limpieza de las diferentes áreas de planta. DIARIO

Mantenimiento

- Administración de mantenimientos a maquinaria (preventivos y correctivos). MENSUAL

- Administración del mantenimiento estructural de bodega y edificio arrendado. SEMESTRAL
- Administración del mantenimiento de vehículos de reparto. MENSUAL
- Gestión de ampliaciones de capacidades de planta (espacios, eléctrico, funcionalidad) ANUAL

Mensajería

- Administración del equipo de reparto (administrativo y operativo) DIARIO
- Administración de la atención al cliente interno, documentación necesaria, comunicaciones oportunas, etc. DIARIO
- Administración de compensaciones e incentivos (Escala salarial) SEMESTRAL
- Administración de puestos y línea jerárquica de mando. SEMESTRAL
- Administración de turnos, horarios, permisos, vacaciones etc. DIARIO

Manejo de bodegas

- Administración del personal en bodegas (materia prima y producto terminado) DIARIO
- Administración de compensaciones e incentivos (Escala salarial) SEMESTRAL
- Administración de puestos y línea jerárquica de mando. SEMESTRAL
- Administración de turnos, horarios, permisos, vacaciones etc. DIARIO
- Administración del orden y limpieza de las áreas DIARIO
- Administración del equipo necesario para la funcionalidad del departamento. DIARIO

Seguridad industrial

- Garantizar la funcionalidad del sistema de seguridad física para el personal dentro de la planta. (brigada y personal capacitado) MENSUAL
- Garantizar las adquisiciones pertinentes y capacitaciones necesarias (control de extintores, señalización, simulacros, etc.) MENSUAL
- Garantizar el cumplimiento del sistema para atención de auditorías y certificaciones.
- Control de procesos SEMESTRAL
- Administración del sistema de capacitaciones internas con relación a procedimientos. MENSUAL
- Administración de la atención al cliente interno en cuanto a reprocesos. MENSUAL
- Administración del Check list de responsabilidad para seguimiento a sanciones y filtros. DIARIO
- Planificación y costeo de producción DIARIO

- Administración y estudio técnico para la reducción de costos de operación DIARIO
- Elaboración de costos de operación para poder dar precios de venta. DIARIO
- Administración de la elaboración de cotizaciones DIARIO
- Administración del sistema de comunicación interna con equipo de ventas. DIARIO
- Capacitación a ventas MENSUAL
- Asesoría técnica a ventas, Medidas, capacidades de planta, tiempos de ejecución, flexografía o Litografía, etc. DIARIO
- Investigación e innovación de planta y equipo SEMESTRAL
- Identificar puntos débiles de procesos internos. SEMESTRAL
- Investigar tendencias tecnológicas de la industria SEMESTRAL
- Investigar equipo en venta en el mercado. MENSUAL

Pregunta 6: Detalle las tareas secundarias que realiza en su puesto de trabajo e indique si las realiza de manera diaria, semanal, mensual, semestral o anual.

R1:

- Evaluación de índices de desempeño-mensual
- Capacitaciones administrativas, contables, financieras- quincenal
- Coordinación de sistematización y automatización de los procesos- semanal
- Control y seguimiento de finalización y cobro de incidencias internas - semanal
- Administración de turnos, horarios, permisos, vacaciones etc.- semanal
- Administración de puestos y líneas jerárquicas de mando institucional- mensual

R2:

Planta producción

- Administración del personal de todas sus áreas (operarios Lito, Flexo, acabados, área manual, mandos medios y jefaturas) DIARIO
- Administración de turnos, horarios, permisos, vacaciones etc. DIARIO
- Administración de compensaciones e incentivos (Escala salarial) SEMESTRAL
- Administración de puestos y línea jerárquica de mando. SEMESTRAL
- Administración del control de calidad y tiempos de ejecución. DIARIO
- Administración de la seguridad industrial en planta. DIARIO
- Administración del orden y limpieza de las diferentes áreas de planta. DIARIO

Mantenimiento

- Administración de mantenimientos a maquinaria (preventivos y correctivos).
MENSUAL
- Administración del mantenimiento estructural de bodega y edificio arrendado.
SEMESTRAL
- Administración del mantenimiento de vehículos de reparto. MENSUAL
- Gestión de ampliaciones de capacidades de planta (espacios, eléctrico, funcionalidad)
ANUAL

Mensajería

- Administración del equipo de reparto (administrativo y operativo) DIARIO
- Administración de la atención al cliente interno, documentación necesaria, comunicaciones oportunas, etc. DIARIO
- Administración de compensaciones e incentivos (Escala salarial) SEMESTRAL
- Administración de puestos y línea jerárquica de mando. SEMESTRAL
- Administración de turnos, horarios, permisos, vacaciones etc. DIARIO

Manejo de bodegas

- Administración del personal en bodegas (materia prima y producto terminado) DIARIO
- Administración de compensaciones e incentivos (Escala salarial) SEMESTRAL
- Administración de puestos y línea jerárquica de mando. SEMESTRAL
- Administración de turnos, horarios, permisos, vacaciones etc. DIARIO
- Administración del orden y limpieza de las áreas DIARIO
- Administración del equipo necesario para la funcionalidad del departamento. DIARIO

Seguridad industrial

- Garantizar la funcionalidad del sistema de seguridad física para el personal dentro de la planta. (brigada y personal capacitado) MENSUAL
- Garantizar las adquisiciones pertinentes y capacitaciones necesarias (control de extintores, señalización, simulacros, etc.) MENSUAL
- Garantizar el cumplimiento del sistema para atención de auditorías y certificaciones.
- Control de procesos SEMESTRAL
- Administración del sistema de capacitaciones internas con relación a procedimientos.
MENSUAL
- Administración de la atención al cliente interno en cuanto a reprocesos. MENSUAL

- Administración del Check list de responsabilidad para seguimiento a sanciones y filtros. DIARIO
- Planificación y costeo de producción DIARIO
- Administración y estudio técnico para la reducción de costos de operación DIARIO
- Elaboración de costos de operación para poder dar precios de venta. DIARIO
- Administración de la elaboración de cotizaciones DIARIO
- Administración del sistema de comunicación interna con equipo de ventas. DIARIO
- Capacitación a ventas MENSUAL
- Asesoría técnica a ventas, Medidas, capacidades de planta, tiempos de ejecución, flexografía o Litografía, etc. DIARIO
- Investigación e innovación de planta y equipo SEMESTRAL
- Identificar puntos débiles de procesos internos. SEMESTRAL
- Investigar tendencias tecnológicas de la industria SEMESTRAL
- Investigar equipo en venta en el mercado. MENSUAL

Pregunta 7: Describa las responsabilidades a su cargo e indique la importancia de cada una de ellas. (Importancia: Alta, media, baja)

R1:

- Supervisión del uso del sistema y sus módulos para asegurar información oportuna y actualizada- Alta
- Creación, implementación y evaluación de controles en las áreas de contabilidad, créditos, facturación, recursos humanos y compras- Alta
- Supervisión, coordinación y control por medio de auditorías de las diversas áreas empresariales- Alta
- Realización de reportería financiera- administrativa del estado de la empresa. - Alta
- Revisión y aprobación de impuestos y obligaciones formales. - Alta
- Evaluación de índices de desempeño del personal a cargo, presentar informe de rendimiento. - Media
- Verificación de la disponibilidad bancaria y flujos de efectivo. -Alta
- Apoyo en las diversas áreas empresariales para mejorar los controles administrativos y procedimientos establecidos.

R2:

- Puesta en marcha de la planta productora - alta
- continuidad de la producción - alta
- mantenimientos y reparaciones de maquinaria - alta
- coordinación acorde a requerimientos de ventas de la producción - alta.
- seguridad industrial del personal en planta - alta
- cotizaciones oportunas y en tiempo - media
- productividad en los procesos - alta

Pregunta 8: ¿Al momento de tomar decisiones, realiza reuniones con los demás gerentes o las realiza por sí sólo? Especifique.

R1: Se realizan reuniones periódicas

R2: Decisiones que afectan a otros departamentos se toman en conjunto, decisiones que no trascienden más allá de los resultados de los departamentos a mi cargo las tomo únicamente yo.

Pregunta 9: ¿La realización de sus tareas requiere trabajo en equipo? Explique

R1: Si

R2: Es indispensable el trabajo en equipo en mis tareas a todo nivel y en todo sentido, para que mis departamentos brinden resultados positivos necesito de la cooperación de todo el personal a mi cargo siguiendo un mis objetivo y visión compartida, y para que los resultados en general de la empresa sean de altos niveles de alcance es imprescindible el trabajo en equipo con los gerentes del resto de áreas.

Pregunta 10: ¿Qué porcentaje considera que tienen los colaboradores en el conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones en su puesto de trabajo?

R1: 80%

R2: Menos de 60%

Pregunta 11: ¿Qué criterio utiliza para determinar si un colaborador puede ser ascendido de puesto?

R1: Dominio del puesto, capacidad, productividad, proactividad, actitud, responsabilidad,

compromiso y responsabilidad.

R2: Me enfoco principalmente en resultados, habilidades, conocimientos, responsabilidad, pero sobre todo en la actitud positiva y de servicio del colaborador.

Pregunta 12: Por último, Proporcione algún comentario que considere relevante para la realización de dicho estudio.

R1: Considerar todos los aspectos globales empresariales para la descripción de los puestos de la empresa, a modo que se apeguen a la realidad de cada perfil (turnos, horarios laborales, exigencias del puesto, responsabilidad, mandos).

R2: Es importante definir los perfiles de puestos de todas las áreas para poder administrar mejor al personal, hacer visible una ruta de crecimiento interno y que se tenga claro las competencias que se deben adquirir para funcionar en los distintos puestos que la empresa brinda. Con la definición de los perfiles de puestos será más fácil determinar un manual de procedimientos y políticas internos.

4.4. Discusión de resultados

Para que una empresa pueda estar a la vanguardia del mercado laboral, necesita regirse bajo ciertos procesos y procedimientos que le permitirán ser competitiva en cualquier ámbito o en el ámbito al que pertenece su giro comercial. Según (Las Hayas, 2016) en su artículo científico, comenta que la gestión del talento humano es un elemento indispensable para cada organización, el cual contribuye al crecimiento organizacional y posicionamiento del mercado, es por ello por lo que, para generar valor a cada uno de los colaboradores, es necesario analizar una nueva perspectiva que permita analizar la organización, en conjunto con sus necesidades mediante un enfoque planificado y sistemático. Es por ello por lo que se procede a analizar uno de los procesos más importantes denominado: manual de descripción de puestos. Según menciona (Palomo, 2021) se considera necesario elegir los formatos que se utilizará para la recolección de información, las instrucciones por brindar a los colaboradores para transmitir el mensaje deseado y facilitar la obtención de datos y el formato de los descriptores de puestos que la organización asigne según sus criterios y la funcionalidad, es por ello, que para esta investigación, se obtuvo información a través de las respuestas de cada uno de los

instrumentos utilizados en las tres áreas de la organización: área administrativa, área operativa y área gerencial, los cuales permiten conocer la situación actual de la empresa en comparación con la teoría existente acerca del tema de descripción de puestos.

Para poder realizar la propuesta de mejora de un manual de perfiles y descriptores de puestos en la Empresa, se procedió a conocer la opinión de todos los colaboradores acerca de la importancia de contar con un manual que describa cada uno de los factores que deben orientar a la persona a desempeñar sus tareas de manera óptima en su puesto de trabajo y poder obtener los resultados deseados a nivel personal y organizacional, respondiendo que al contar con dicho manual, tendrán la capacidad de saber de manera clara, las funciones que deben desempeñar y saber a quién dirigirse en caso de ser necesario, mejorando su desempeño laboral y el clima organización. En este punto cabe mencionar a (Amo, 2019), quien indica que el objetivo de un descriptor de puestos es vincular a la persona que desempeñará la función, con los requerimientos, tareas y demás información. Los colaboradores de la Empresa, poseen conocimientos sobre qué es un descriptor de puestos, comentando que es una herramienta que presenta una descripción detallada de las tareas y funciones del puesto, así como, las condiciones estrictas del puesto, sin embargo, es evidente que todavía existe una brecha para comprender el objetivo del mismo y para conocer a detalle cada uno de estos aspectos que involucra un descriptor de puestos.

Para la elaboración de un descriptor de puestos es necesario contemplar diversos factores que sean relevantes para la organización. Según respuesta de los colaboradores del área administrativa y el área operativa, un descriptor debe contar con la descripción detallada de las tareas y funciones de cada puesto, así como las condiciones laborales, para ello, existen estructuras establecidas para la elaboración de un descriptor de puestos, según menciona (Hernández, 2020), es necesario incluir la identificación del puesto, el resumen del trabajo, las tareas y responsabilidades y las especificaciones y cualificaciones, en donde se detallará los

conocimientos, técnicas y habilidades que debe tener la persona que ocupará el puesto; también se encuentra (Alles M, 2019) quien le agrega, ciertos aspectos que permitirán identificar cada una de las tareas asignadas, las responsabilidades y deberes, las relaciones laborales, dentro y fuera de la organización, entre otros. Debido a que existen diversas versiones sobre los factores y aspectos que deben estar involucrados en el manual, éste se debe elaborar para funcionalidad de la Empresa a la que se está dirigiendo, es necesario tomar en cuenta los aspectos que ésta considere relevante para su equipo de trabajo y su organización.

No obstante, es necesario incluir la sección denominada, análisis de puestos, en donde se expone, según (Chiavenato I., 2017), los requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo con los que debe contar el ocupante del puesto a desempeñar. Según los resultados obtenidos, se muestra que por ser una Empresa que se dedica a la litografía, es necesario tener conocimientos específicos para poder desempeñar ciertas tareas y al mismo tiempo, contar con buena condición física, mental y psicológica, por la forma en que se desarrollan las actividades. Es por ello por lo que, en los instrumentos presentados, se interroga acerca del nivel de escolaridad, años de experiencia, requisitos intelectuales y físicos, entre otros. Uno de los aspectos a resaltar es que, del área operativa, se requieren más habilidades físicas y conocimientos técnicos específicos, que un nivel académico, como tal.

Si bien es cierto, la mayoría de la población estudiada indica que es importante contar con descriptores de puestos, al mismo tiempo, señalan que no cuentan con el mismo, o por lo menos, no tienen la noción de cómo se les presenta al momento de iniciar la relación laboral con la Empresa. Un descriptor de puestos, permite organizar cada uno de los puestos que integran la organización, generando diversos beneficios como lo indica, (León & Jiménez, 2015), quien menciona que este manual, posibilita que cada uno de los colaboradores sea evaluado de manera óptima de acuerdo a las actividades que realiza, y las responsabilidades a su cargo, así mismo, permite que exista un flujo adecuado de información entre las áreas y

departamentos de la organización, eliminando la duplicidad de tareas, permitiendo el desarrollo de actividades eficaces y por último, menciona que permite definir los niveles jerárquicos dentro de la organización, permitiendo una delegación efectiva al momento de girar instrucciones y darle seguimiento a cada colaborador.

Lo descrito anteriormente, refuerza la importancia sobre contar con manuales de descripción de puesto, permitiendo agilizar los trámites de reclutamiento y selección, capacitación de personal, evaluación de desempeño y políticas de crecimiento.

4.5 Propuesta

Una estructura de perfiles y descriptores de puestos, depende directamente de la misión, visión, valores y políticas de las empresas. A continuación, se presenta la estructura de un manual de descriptores de puestos, el cual se considera funcional para cada uno de los puestos de trabajo involucrados. En este manual, se detallan la funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades, condiciones laborales y requisitos mínimos que el empleado deberá cumplir para poder llevar a cabo sus tareas asignadas. El objetivo del manual, es poder fortalecer el área de Recursos Humanos, brindando una información detallada sobre lo que realiza cada puesto establecido.

Los apartados que se tomaron en cuenta para la elaboración del manual de descriptores de puestos de la empresa objeto de estudio, son los siguientes:

- a. **Detalles Específicos del Puesto:** En este apartado se ingresan los datos generales del puesto. Nombre del puesto, definición del puesto, nombre de jefe inmediato, personal a su cargo (si aplica), sustituto en ausencia y área a la que pertenece.
- b. **Objetivos del Puesto:** En esta sección, se describe la misión y lo que se desea lograr con el puesto.

- c. Funciones y Responsabilidades del puesto, generales y específicas: En este apartado, se detallará cada una de las tareas que debe ejecutar el puesto de trabajo, dividiéndola en tareas generales y específicas. Así mismo, se indicará la periodicidad que cada una de las deberá cumplir.
- d. Comunicación interna: En esta sección de detalla los departamentos y áreas con las cuales debe mantener el puesto, comunicación constante dentro de la organización.
- e. Comunicación externa: En esta sección de detalla los departamentos y áreas con las cuales debe mantener el puesto, comunicación constante fuera de la organización.
- f. Equipo y maquinaria bajo su responsabilidad: En esta sección, se detalla cada uno de los equipos y maquinaria que el puesto tendrá bajo su cargo.
- g. Perfil del puesto: En este apartado se muestra las condiciones mínimas con las cuales deberá cumplir el ocupante al puesto. Los aspectos a colocar son, educación mínima, conocimientos específicos, conocimiento en computación, experiencia necesaria, género, rango de edad.
- h. Aprobación: En esta sección, se presenta la persona que elabora el manual, la persona que lo revisa y la persona que lo aprueba, cada una con su respectiva firma.

Conclusiones

La investigación bibliográfica y de campo realizada en dicho estudio, permitió establecer las siguientes conclusiones:

1. Se determina que, actualmente, la empresa no posee un proceso establecido para la elaboración e implementación del manual de perfiles y descriptores de puestos de cada uno de los puestos que conforman la organización, lo que provoca que los colaboradores no cuenten con la información clara sobre las funciones y responsabilidades que conlleva la ejecución de su puesto de trabajo en un determinado tiempo (diario, semanal, quincenal, entre otros) generando duplicidad de funciones e incertidumbre en cuanto a qué puesto superior se le debe reportar.
2. La empresa, no cuenta con un perfil y descriptor definido para cada uno de los puestos de trabajo que la integran. Esta investigación permite conocer cada uno de los puestos que conforman la organización, reflejando treinta y seis puestos que corresponden al área administrativa, operativa y gerencial, lo que ayuda a identificar la cantidad de perfiles y descriptores que deben existir en el manual de perfiles y descriptores de puestos de la empresa.
3. Los factores que son indispensables dentro de los perfiles y descriptores de puestos de la empresa de acuerdo al puesto requerido y al giro del negocio, son: experiencia laboral, requisitos físicos e intelectuales, habilidades, responsabilidades a su cargo y relación de dependencia con áreas internas y externas en la organización, información obtenida a través de los cuestionarios elaborados a cada uno de los colaboradores de la organización, lo que permite conocer la información necesaria para la elaboración de la propuesta de mejora.
4. Los colaboradores de la empresa objeto de estudio, tienen y comprenden la importancia de contar con manuales de perfiles y descriptores de puestos, sin

embargo, se refleja en los resultados, que no se les proporciona la información de manera escrita sobre las tareas, funciones, obligaciones y responsabilidades que debe cumplir en la ejecución de su puesto de trabajo, contribuyendo al retraso del funcionamiento laboral en el área dónde desempeña sus labores.

Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones cuyo único fin es buscar soluciones a la problemática existente en cuanto a los perfiles y descriptores de puestos:

1. Se recomienda que para preservar un óptimo desarrollo del recurso humano y la mejora constante de la organización, es necesario establecer un proceso administrativo que permite integrar al departamento de recursos humanos, gerente general y gerente de área, para la creación, verificación, control y actualización de los perfiles y descriptores de puestos, permitiendo que cada una de las partes involucradas, aporte sus conocimientos para poder mantener un manual de descriptores de puestos óptimo que permita facilitar lo proceos administrativos, la accesibilidad a los recursos que requieren y los espacios y condiciones en los que se debe desempeñar el puesto.
2. El departamento de recursos humanos, por ser el ente que se encarga de velar por la salud y bienestar del personal, deberá ser el ente encargado de verificar la información de manera periódica, la información de los puestos de trabajo que integran la organización, permitiendo que exista información actualizada en el momento que se requiera cubrir un puesto de trabajo o bien, planes de crecimiento dentro o fuera de la organización, trasladando cada cambio realizado al gerente del área al que pertenezca el puesto, así como, al gerente general para su debida autorización.
3. Es indispensable que los perfiles y descriptores de puestos se acoplen a las necesidades y políticas de la empresa, así mismo, se considera necesario establecer los aspectos mínimos con los que debe contar, como lo son: identificación de trabajo, objetivo del puesto, principales tareas y responsabilidades, conocimientos aplicados, experiencia o práctica profesional, requisitos físicos e intelectuales, condiciones ambientales en las cuales se deberá desempeñar el trabajo, relaciones internas y externas,

horarios, lugar en el organigrama, supervisiones jerárquicas, relación de dependencia con otras áreas dentro y fuera de la organización.

4. Implementar un manual de descriptores y perfiles de puestos, que brinde la información detallada de los requisitos mínimos que debe poseer una persona para poder ocupar un puesto dentro de la organización, siendo este elaborado y supervisado por, el encargado de recursos humanos, el gerente general y el gerente de área del que corresponda el puesto a elaborar, posterior a ello, trasladar dicha información de manera progresiva a los colaboradores de la empresa para que conozcan sus funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo y por último, integrar dicho documento, dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal, para que permita facilitar la contratación de nuevo talento.

Bibliografía

- Alles, M. (2018). *5 pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2019). *Dirección Estratégica de RRHH*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Barricat, I. (2022). Los cambios en el mercado laboral: ¿han venido para quedarse? *Harvard Deusto - Business Review*
- Batista Hernández, N., & Estupiñán Ricardo, J. (2018). *Gestión Empresarial y Posmodernidad*. Bélgica: Pons Publishin House.
- Checa, E. J. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Málaga, España: IC Editorial.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Corte de Constitucionalidad. (1993). *Constitución política de la República de Guatemala Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93*. Guatemala: Corte de Constitucionalidad.
- Díaz, V. M. (1930). *Historia de la imprenta en Guatemala: desde los tiempos de la Colonia hasta la época actual*. Guatemala: Tipografía Nacional.
- Durán, A. A. (2020). *Planificación de plantillas*. España: Editorial E-learning.
- Gili, J. J. (2017). *Claves de la Estructura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Gómez Romero, J. G., & González Herrera, M. B. (2022). *Investigación organizacional: Desafíos y perspectivas*. Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Gómez, S. F. (2021). *Organizaciones Inteligentes - Empresas, equipos y líderes de alto rendimiento sostenible para un mundo en transformación*. México: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.
- González, M. E. (2018). *Propuesta de un manual de perfiles y descriptores de puestos para el departamento de toxicología de la facultad de ciencias químicas y farmacia de la universidad de san Carlos de Guatemala, con enfoque hacia el riesgo ocupacional*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Harvard Deusto. (2022). Harvard Deusto Impulsa el talento joven. *Harvard Deusto - Business Review*.
- Higueros, E. G. (2017). *Propuesta de un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica, en el municipio de Mixco, Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ibáñez, B. M. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Nobel, S.A.

- León Sánchez, M., & Díaz Paniagua, E. (2019). *Recursos Humanos y Dirección de Equipo en Restauración*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- León, S., L., & Jiménez, B., V. (2015). *Análisis y Descripción de Puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: Manual de Funciones Laborales*. Ecuador: UTMACH.
- Linardi, A., & Cortina, M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (1995). *Código de Trabajo de Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Montoya, C. A. (2021). *Lo humano: factor esencial para el desarrollo organizacional*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Palomo, M. V. (2021). *Análisis de Puestos de Trabajo - Concepto, Aplicaciones y Proceso*. Madrid, España: ESIC.
- Posadas, A. C. (2015). La Importancia del Análisis y Descripción de puesto en las Empresas. *Economía y Administración*, 63.
- Rodríguez, G. A. (2017). *Propuesta de un plan de sucesión y manual de funciones para una empresa familiar perteneciente al mercado de mecánica y pintura de vehículos. Caso empresa Gr Group Services, año 2017*. Santo Domingo: Universidad Privada de la República Dominicana.
- Sánchez Lima, C. N. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, 10.

E grafía

- Amo, A. A. (16 de octubre de 2019). *Dirección de Recursos Humanos*. Obtenido de Book Google: <https://books.google.com.gt/books?id=MiNOEAAAQBAJ&pg=PA31&dq=análisis+y+descripción+de+puestos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjJ9filqID4AhV2STABHUvxAUE4RhDoAXoECAoQAq#v=onepage&q&f=false>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2 de septiembre de 2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Obtenido de SCIELO CUBA: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Castro, C. N. (2020). *“Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión”*. Obtenido de Repositorio Universidad de Guayaquil: [https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17630/Castro,%20N.%20C.%20\(2020\).%20Propuesta%20de%20análisis%20y%20descripción%20de%20puest](https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17630/Castro,%20N.%20C.%20(2020).%20Propuesta%20de%20análisis%20y%20descripción%20de%20puest)

os%20de%20trabajo%20para%20una%20empresa%20paraguaya%20en%20e
xpansi3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cervantes, A., Stein, G., & Cuadrado, M. (2015). *Las pol3ticas de recursos humanos: claves operativas para una adecuada gesti3n de personas*. Obtenido de HARVARD DEUSTO: <https://www.harvard-deusto.com/las-politicas-de-recursos-humanos-claves-operativas-para-una-adecuada-gestion-de-personas>

Cornejo, F. C. (julio de 2017). "*An3lisis De Puestos Y Elaboraci3n De Perfiles En La Empresa De Servicios Portuarios Fertisa*". Obtenido de Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22780/1/ANALISIS%20DE%20PUESTO%20Y%20ELABORACION%20DE%20PERFILES%20%20EN%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVICIOS%20PORTUARIOS%20FERTISA.pdf>

Engu3danos, M. I. (28 de febrero de 2017). *An3lisis, Descripci3n y Valoraci3n de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de Repositorio Universidad Pontificia Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>

Fern3ndez, F. L. (2017). *Apoyo administrativo a la gesti3n de recursos humanos*. Obtenido de Books Google: https://books.google.com.gt/books?id=JZIZDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Fr3as, E. A. (01 de abril de 2021). *Gesti3n Del Talento Humano Y Calidad De Vida Laboral En El Sector Calzado*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458005/>

Garc3a, L. A. (2017). "*Perfiles de puestos y su relaci3n con el desempe3o laboral de los trabajadores asistenciales del centro m3dico universitario de la Universidad Nacional de San Mart3n – 2016*". Obtenido de Repositorio de la Universidad C3sar Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16519/Garc%C3%ADa_SLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hemeroteca PL. (2017). *1660: la primera imprenta viene a Guatemala*. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/hemeroteca/historia-de-la-imprenta-en-guatemala/>

Hern3ndez, F. P. (2020). *Direcci3n de Recursos Humanos en Bibliotecas y otras Instituciones*. Obtenido de UNAM, Instituto de Investigaciones Jur3dicas, Instituto de Investigaciones Bibliotecol3gicas y de la Informaci3n, 2020: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/16.pdf>

Infer, H. (febrero de 2021). *Presente y futuro del mercado laboral*. Obtenido de Harvard Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/presente-y-futuro-del-mercado-laboral>

- Las Hayas, A. (2016). La transformación de Recursos Humanos en la creación de valor. *Harvard Deusto Review - Business & Technology*. Obtenido de Harvard Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/la-transformacion-de-recursos-humanos-en-la-creacion-de-valor>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Acercas de la OIT*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>
- Pérez, E. G. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces. Obtenido de Book Google: <https://books.google.com.gt/books?id=t8RmDwAAQBAJ&pg=PA335&dq=análisis+y+descripción+de+puestos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwrtJuDrYD4AhWPZzABHaAqCyk4tAEQ6AF6BAgLEAl#v=onepage&q=análisis%20y%20descripción%20de%20puestos&f=false>
- Romero, G. M. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración*. Obtenido de Book Google: <https://books.google.com.gt/books?id=dkwpEAAAQBAJ&pg=PT112&dq=análisis+y+descripción+de+puestos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwrtJuDrYD4AhXCtoQIHftcD004ZBDoAXoECACQAg#v=onepage&q=análisis%20y%20descripción%20de%20puestos&f=false>
- Sánchez Navarro, J., & Escamilla Martínez, P. (2019). Metodología Y Elaboración De Un Manual De Análisis Y Descripción De Puestos. *Caribeña de Ciencias Sociales ISSN: 2254-7630*.

Anexos

Anexo 1: Instrumentos de Recolección de datos

Cuestionario para los colaboradores del área administrativa de la organización

Información General

Nombre Completo:	
Área / Subárea:	
Puesto Actual:	
Años de Experiencia laboral	
Años en el puesto actual	
Jefe Inmediato	

1. ¿Cuál es su nivel académico? Subraye la opción correcta.

Diversificado
Licenciatura
Maestría
Doctorado
Otros _____

2. ¿Necesita saber otro idioma para realizar su trabajo?

SÍ NO

3. ¿Si su respuesta en la pregunta 2 fue SÍ, indique qué idioma y el porcentaje requerido? Si su respuesta fue NO, responda NO APLICA.

Idioma	Porcentaje Requerido

4. Conoce usted, ¿Qué es una descripción de puestos? Marque con una X en el cuadro según sea su respuesta.

SÍ NO

5. De las siguientes definiciones, seleccione la que, a su criterio, corresponde al **Descriptor de Puestos**. Encierre con un círculo la letra de la definición que considere. Puede seleccionar más de una opción.

- Herramienta que brinda información de cada puesto, las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir y la relación con otros puestos de trabajo.
- Define, ¿Qué realiza una persona en su puesto de trabajo, cuando lo hace, cómo lo hace, ¿dónde y por qué?
- Información clara, concreta, analítica de las tareas y funciones que constituye cada puesto.

6. Para usted, ¿Qué elementos debe contener un descriptor de puestos? Encierre con un círculo la letra de la definición que considere. Puede seleccionar más de una opción.

- a. Descripción detallada de las tareas y funciones del puesto
- b. Requerimientos físicos y mentales
- c. Preparación académica
- d. Experiencia previa
- e. Condiciones de trabajo
- f. Salario
- g. Requisitos mínimos de contratación

Otros: _____

7. ¿Conoce usted, si la empresa cuenta con manuales de descripción de puestos, de su puesto de trabajo? Marque con una X en el cuadro según sea su respuesta.

SI NO

8. ¿En la empresa, le han especificado por escrito cuáles son sus funciones a desempeñar en su puesto de trabajo? Marque con una X en el cuadro según sea su respuesta.

SI NO

9. Detalle las tareas que realiza en su puesto de trabajo, clasificándolas en tareas diarias, periódicas, eventuales. Detalle y enumere cada función dentro del cuadro según corresponda.

Tareas Diarias:	
Tareas Semanal:	
Tareas Mensual	
Tareas Semestrales	
Tareas Anuales	

10. De las tareas que detalló anteriormente, ¿Cuáles considera que son las 5 principales y por qué? Escriba en los numerales cada función.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

11. ¿De acuerdo a su experiencia, ¿Qué habilidades considera son ideales para el puesto que ocupa? Detalle y enumere según corresponda.

--

12. En su trabajo diario, ¿Cuáles son los puestos de los que depende para realizar su tarea? Detalle y enumere cada función dentro del cuadro según corresponda.

¿De quién dependo?	¿Qué actividad realiza con ellos?

13. En su trabajo diario, ¿Cuáles son los puestos que dependen de usted? Detalle y enumere cada función dentro del cuadro según corresponda.

¿Quién depende de mí?	¿Qué actividad realiza con ellos?

14. ¿Tiene relación con otros departamentos o áreas dentro y/o fuera de la organización? Detalle y enumere según corresponda.

--

15. ¿Cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer para ocupar su puesto de trabajo? Detalle y enumere los requisitos.

Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos

16. ¿Considera importante describir de manera detallada las funciones que efectúa en su trabajo? Explique por qué. Escriba su respuesta dentro del cuadro presentado.

--

17. ¿En qué lugar desempeña sus actividades? Subraye la opción correcta según corresponda.

- a. Dentro de la empresa
- b. Fuera de la empresa
- c. Ambas

18. ¿En qué condiciones ambientales debe desempeñarse el puesto?

- a. Calor
- b. Frío
- c. Temperatura media
- d. Iluminación directa
- e. Iluminación indirecta
- f. Iluminación semidirecta
- g. Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores, etc.)
- h. Ruido intermitente (prensas, herramientas neumáticas, forjas)
- i. Ruido variable (personas que hablan, manejo de materiales o herramientas)

**19. ¿Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo?
¿Sobre cual tiene mayor control?** Escriba su respuesta en espacio en blanco.

**20. Por último, ¿Cuál considera usted, que es el objetivo principal de su puesto de trabajo?
y ¿Por qué?**

Cuestionario para los colaboradores del área administrativa de la organización

Información General

Nombre Completo:	
Nombre del puesto:	
Área a la que pertenece:	
¿Cuántos tiempo ha trabajado en la organización? (subraye la opción correcta)	0 a 1 año 1 a 2 años 2 a 3 años 3 a 4 años 5 a más años
¿En qué trabajaba antes de comenzar a trabajar en la Organización?	
¿Cuál es el nombre de su Jefe Inmediato?	

1. **Seleccione los días que realiza su trabajo.** Marque con una X la opción correcta, puede seleccionar más de una opción.

- a. Lunes
- b. Martes
- c. Miércoles
- d. Jueves
- e. Viernes
- f. Sábado
- g. Domingo

2. **¿En qué horario realiza su trabajo?** Marque con una X la opción correcta, puede seleccionar más de una opción.

- a. AM
- b. PM

3. **¿Cuál es su nivel de estudios?** Subraye la opción correcta.

- Primaria
- Básicos
- Diversificado
- Licenciatura
- Maestría
- Otros _____

4. **¿Necesita saber otro idioma para poder hacer su trabajo?**

SI NO

5. **¿Si su respuesta en la pregunta 4 fue SÍ, indique qué idioma necesita saber para hacer su trabajo? Si su respuesta fue NO, continúe a la pregunta 6.**

6. **Conoce usted, ¿Qué es una descripción de puestos?** Marque con una X en el cuadro según sea su respuesta.

SI NO

7. **¿Para usted, un descriptor de puestos es?** Encierre con un círculo la letra de la definición que considere. Puede seleccionar más de una opción.

- a. Documento que da información de las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir cada puesto de trabajo.
- b. Documento para conocer quién es mi jefe y conocer si tendré personas a mi cargo.
- c. Documento que indica lo que una persona hace en su trabajo, cuándo, cómo dónde y por qué.
- d. Información clara de las tareas y funciones que tiene cada puesto.
- e. Otros

8. **¿Del siguiente listado, marque la o las opciones que considera importante colocar en un descriptor de puestos?** Encierre con un círculo la letra de la definición que considere. Puede seleccionar más de una opción.

- a. Información detallada de las tareas y funciones del puesto
- b. Requerimientos físicos y mentales
- c. Nivel de estudios
- d. Experiencia previa
- e. Condiciones de trabajo
- f. Salario
- g. Requisitos para contratación

Otros: _____

9. **¿Conoce usted, si la empresa tiene manual de descripción de puestos, de su puesto de trabajo?** Marque con una X en el cuadro según sea su respuesta.

SI NO

10. **¿En la empresa, le han dado por escrito las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?** Marque con una X en el cuadro según sea su respuesta.

SI NO

11. **¿Para usted es importante conocer a detalle las funciones que realiza en su trabajo?**

SI NO

12. Del siguiente listado, marque qué tareas realiza en su puesto de trabajo y si las realiza de manera a diario, por semana, por quincena, cada mes, cada tres meses, cada 6 meses, cada año.

Tareas	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
Realizar orden de producción						
Planificar procesos de producción						
Supervisión de personal						
Solicitud y control de placas						
Control de producto terminado						
Control de Troqueles						
Orden y limpieza						
Operación de maquinaria						
Mantenimiento de maquinaria						
Revisión de bodega de trabajo terminado						
Revisión de bodega de troqueles						
Cambio de químicos en maquinaria						
Realizar rondas de revisión en planta						
Llenar y revisar Check List						
Concertar ventas						
Presentar planes de trabajo de clientes visitados						
Análisis de ventas, costos y utilidades						
Atender proveedores						
Supervisar tiempos de entrega de producto						
Verificar la calidad de la producción						

13. De las tareas que marco en la pregunta 12, ¿Cuáles son las 5 principales?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

14. ¿De acuerdo a su experiencia, ¿Qué habilidades considera son ideales para el puesto que ocupa? Encierre con un círculo la letra de la definición que considere. Puede seleccionar más de una opción.

a. Trabajar en equipo	b. Servicio al cliente	c. Memoria
d. Capacidad de aprender	e. Creatividad	f. Resolver conflictos
g. Ser líder	h. Puntualidad	i. Capacidad de adaptarse
j. Manejo de estrés	k. Facilidad para tomar decisiones	l. Planificación
m. Habilidad con números	n. Manejo y análisis de información	o. Coordinación de movimientos del cuerpo
p. Fuerza	q. Velocidad	r. Manejo de maquinaria
s. Manejo de redes sociales	t. Facilidad en actividades manuales	u. Habilidad de anticipar

15. ¿Qué área de trabajo depende de la tarea que usted realiza a diario para poder continuar trabajando? Encierre con un círculo la letra de la definición que considere. Puede seleccionar más de una opción.

a. Gerencia general	b. Gerencia de ventas
c. Gerencia de producción y logística	d. Gerencia administrativa y financiera
e. Fuerza de ventas	f. Jefe de diseño
g. Diseñadores	h. Operadores pre prensa
i. Jefe de producción	j. Encargado de logística
k. Encargado de bodega	l. Mantenimiento
m. Operadores	n. Pilotos
o. Mensajeros	p. Auxiliares de bodega
q. RRHH	r. Agente de seguridad
s. Encargado de compras	t. Contador
u. Créditos y cobros	v. Facturadores
w. Ninguno	x. Otros

16. ¿De qué área de trabajo debe esperar el trabajo terminado para que usted pueda continuar haciendo su trabajo?

a. Gerencia general	b. Gerencia de ventas
c. Gerencia de producción y logística	d. Gerencia administrativa y financiera
e. Fuerza de ventas	f. Jefe de diseño
g. Diseñadores	h. Operadores pre prensa
i. Jefe de producción	j. Encargado de logística
k. Encargado de bodega	l. Mantenimiento
m. Operadores	n. Pilotos
o. Mensajeros	p. Auxiliares de bodega
q. RRHH	r. Agente de seguridad
s. Encargado de compras	t. Contador
u. Créditos y cobros	v. Facturadores
w. Ninguno	x. Otros

17. ¿El trabajo que realiza, necesita comunicación con áreas o departamentos fuera de la empresa?

SI NO

18. **¿Cuáles son los conocimientos que debe tener para ocupar su puesto de trabajo? Detalle y enumere los requisitos.** Encierre con un círculo la opción de la respuesta que considere. Puede seleccionar más de una opción.

Requisitos Intelectuales
1. Conocimiento en utilización de computadora
2. Conocimiento en manejo de máquinas y herramientas
3. Experiencia en trabajos anteriores en el mismo cargo o similares
4. Educación primaria
5. Educación básica
6. Conocimiento en manejo de químicos
7. Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, Power point, etc.)
8. Dominio de lectura y escritura
9. Aplicación de matemáticas
10. Conocimiento en tecnología

19. **¿Cuáles son las condiciones físicas que debe poseer para ocupar su puesto de trabajo?** Encierre con un círculo opción que considere. Puede seleccionar más de una opción.

Requisitos Físicos
1. Utilización de fuerza
2. Concentración visual
3. Concentración auditiva
4. No presentar lesiones graves que restrinjan el movimiento
5. Atención y concentración mental
6. Levantar o desplazar cargas pesadas
7. Permanecer en posturas dolorosas
8. Permanecer de pie por largos períodos
9. Coordinación manos y ojos
10. Nivel de Estatura

20. **¿En qué lugar realiza sus actividades de trabajo?** Subraye la opción correcta según corresponda.

- a. Dentro de la empresa
- b. Fuera de la empresa
- c. Ambas

21. **¿En qué condiciones ambientales debe realizar su trabajo?**

j. Calor
k. Frío
l. Temperatura media
m. Iluminación directa
n. Iluminación indirecta
o. Iluminación semidirecta
p. Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores, etc.)
q. Ruido intermitente (prensas, herramientas neumáticas, forjas)
r. Ruido variable (personas que hablan, manejo de materiales o herramientas)

22. ¿Indique las máquinas y equipos que tiene a su cargo? Subraye la opción correcta según corresponda. Puede seleccionar más de una opción.

a. Dobladora	b. Engrapadora
c. Cuchillas	d. Brochas
e. Máquina	f. Horno
g. Herramientas varias	h. Computadora
i. Impresora	j. Placas
k. Insoladora	l. Filmadora
m. Procesadora	n. Equipo de limpieza
o. Teléfono de la empresa	p. Motocicleta de la empresa
q. Vehículo de la empresa	r. Otros

23. ¿Indique los valores a su cargo en su trabajo? Escriba su respuesta en espacio en blanco.

- a. Dinero en efectivo
- b. Otros

24. Por último, ¿Cuál cree usted, que es el objetivo principal de su puesto de trabajo? y ¿Por qué?

Entrevista para los puestos gerenciales de la Organización

Información General

Nombre Completo:	
Área / Subárea:	
Puesto:	
Años de Experiencia laboral	
Años en el puesto actual	
Jefe Inmediato	

Información General:

1. ¿Cuál es su nivel académico?

Diversificado
Licenciatura
Maestría
Doctorado
Otros _____

2. ¿Qué idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Idioma	Porcentaje Requerido

Con relación al proceso de análisis y descripción de puestos:

1. Describa cómo es el proceso de análisis y descripción de puestos que se realiza actualmente.

2. Detalle, ¿Qué las tareas primarias que realiza en su puesto de trabajo e indique si las realiza de manera diaria, semana, mensual, semestral o anual?

Tareas Primarias	Frecuencia de realización de la tarea (Esporádica, Regular, Frecuente)

3. Detalle, ¿Qué las tareas secundarias que realiza en su puesto de trabajo e indique si las realiza de manera diaria, semana, mensual, semestral o anual?

Tareas Secundarias	Frecuencia de realización de la tarea (diaria, semanal, mensual, semestral o anual)

4. Describa las responsabilidades a su cargo e indique la importancia de cada una de ellas.

Responsabilidad	Importancia de la tarea (Baja, Media, Alta)

5. ¿Al momento de tomar decisiones, realiza reuniones con los demás gerentes o las realiza por sí sólo? Especifique.

6. ¿La realización de sus tareas requiere trabajo en equipo? Explique.

7. ¿Qué porcentaje considera que tienen los colaboradores en el conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones en su puesto de trabajo? Marque con una X la opción que considere.

- a. 100%
- b. 90%
- c. 80%
- d. 70%
- e. 60%
- f. Menos de 60%

8. ¿Qué criterio utiliza para determinar si un colaborador puede ser ascendido de puesto?

9. Por último, proporcione algún comentario que considere relevante para la realización de dicho estudio.

Anexo 2: Propuesta de un Manual de Descriptores de Puestos

Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos



Introducción

El manual de perfiles y descripciones de puestos es una herramienta indispensable en cada uno de los procesos administrativos que se encuentran involucrados dentro de las organizaciones, es por ello que, el presente manual tiene como objetivo principal proveer los descriptores y perfiles de puestos que integran el área administrativa, operativa y gerencial de la empresa objeto de estudio, detallando, funciones, responsabilidades, requisitos mínimos y relaciones de dependencia, que el empleado deberá cumplir y tener para poder ejecutar el puesto dentro de la misma.

Esto permitirá que el área de Recursos Humanos, pueda definir los requerimientos que la persona necesita para desempeñar sus funciones y evitar la duplicidad de puesto, optimizando funciones, recursos y tiempo.

1. Presentación del Manual

El manual de descriptores de puestos, representa una herramienta funcional para la empresa, ya que brinda información necesaria para la realización de procesos de reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros, favoreciendo a su vez, a todo el personal, brindándoles las funciones y responsabilidades a desempeñar en cada puesto de trabajo.

2. Objetivo General

Brindar apoyo y orientación en la gestión del talento humano, al permitir que se cuente con los descriptores y perfiles de puestos de cada una de las áreas de la empresa, de manera escrita y autorizada, permitiendo identificar las funciones y requisitos mínimos que debe contar cada puesto de trabajo.

3. Objetivos específicos

- a. Establecer los requisitos mínimos con los que debe contar una persona para poder aplicar a un determinado puesto de trabajo dentro de la organización.
- b. Brindar una herramienta efectiva que sirva de base para conocer las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro del área administrativa, operativa y gerencial de la Organización.
- c. Identificar cada uno de los aspectos que se requieren para poder ocupar cada uno de los puestos de trabajo dentro de la Organización.
- d. Dar a conocer las relaciones de dependencia de cada departamento, estableciendo las líneas de autoridad.
- e. Mantener una herramienta actualizada que permita facilitar la información y comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

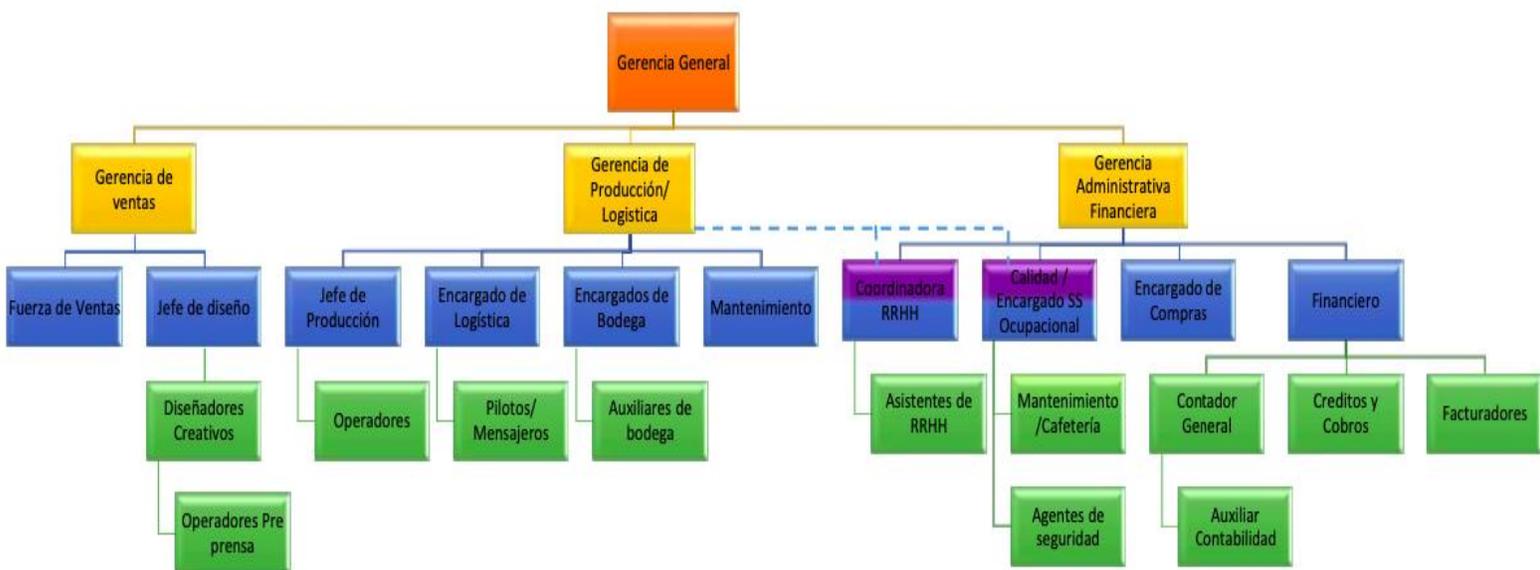
4. Ámbito del Manual

El manual de descriptores de puestos ha sido desarrollado para que lo utilice el personal de Recursos Humanos, en conjunto con el área gerencial de la Organización, como base para cada uno de los procesos que requieren del mismo.

5. Instrucciones del manual

- El manual de descriptores de puestos debe ser actualizado por el jefe del departamento de Recursos Humanos en conjunto con los jefes involucrados en el proceso, para poder tomar en cuenta los cambios económicos, políticos y tecnológicos de cada puesto. Se sugiere evaluar y actualizarlo al menos una vez al año.
- La información que contenga el presente manual, debe estar respaldado de manera electrónica en cualquier medio de almacenamiento, o bien, elegir el mejor sitio que se considere necesario y funcional.
- Al momento de la actualización del manual, deberá reemplazarse la o las páginas que hayan sufrido cambios, y adjuntar un apartado de las modificaciones realizadas.
- Se deberá trasladar la información a cada uno de los colaboradores de manera periódica, para que tengan conocimiento y recordatorio sobre las tareas que debe realizar.

6. Organigrama



DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS: ÁREA ADMINISTRATIVA

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encargado de Compras
Definición del Puesto	Llevar a cabo el proceso de compras para el abastecimiento de la empresa de acuerdo a lo requerido para poder optimizar los recursos y minimizar costos, afianzando la relación con proveedores
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo Financiero
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Encargado de Bodega de Materiales
Área	Compras

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Centralizar los requerimientos de todas las áreas que dependen de compras para poder optimizar los recursos y minimizar costos, afianzando la relación con proveedores.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Cotización y compra de todos los requerimientos de insumos, materias primas, suministros, artículos de oficina, premios, mobiliario y equipo.
2	Compra de repuestos para todo tipo de maquinaria de producción.
3	Coordinación de mantenimientos de maquinarias y equipos de oficina.
4	Recolección de materiales requerido.
5	Coordinación de recolección de pedidos urgentes.
6	Coordinación de exportaciones de pedidos de clientes.
7	Coordinación de compra de importaciones de materiales.

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1 Diaria	Abastecer de materia prima y suministros con proveedores locales para poder cubrir todas las órdenes de producción
2 Diaria	Realizar cotizaciones y compras de los requerimientos de insumos, materias primas, suministros, artículos de oficina, premios, mobiliario y equipo.
3 Diaria	Ingresar Facturas a cuentas por pagar

4	Diaria	Control y Archivo de órdenes de compra para traslado a contabilidad
5	Mensual	Elaboración de inventario de insumos.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Contabilidad
2	Logística
3	Ventas
4	Producción
5	Bodega

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Computadora
2	Teléfono
3	Impresora

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Licenciatura
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Computación Conocimiento de materia prima de la industria litográfica. Conocimiento de repuestos de maquinaria. Proceso de compra de materiales de la industria litográfica.
Habilidades Requeridas	Responsabilidad Habilidad de negociación Puntualidad Actitud Positiva Buenas relaciones Interpersonales Resolución de Conflictos Honorabilidad Flexibilidad

Requisitos físicos	N/A
Experiencia Necesaria	2 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura ambiental media Iluminación directa
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Contador General
Definición del Puesto	Supervisar y controlar el área financiero contable de la empresa
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo Financiero
Personal a su Cargo	Asistente Contable
Sustituto en ausencia	Asistente Contable
Área	Contabilidad

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Obtener la recuperación de la cartera, lo más eficientemente posible para contar con la disponibilidad necesaria, para cumplir compromisos de pago. Y llevar un buen manejo y control del crédito que se les otorga a cada cliente en particular, según papelería que complementan para su expediente. Además de brindar apoyo en contabilidad según le sea solicitado.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Coordinar procedimientos para los procesos de facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, manejo de caja y funciones contables relacionadas.
2	Coordinar los procedimientos para pagos puntuales de impuestos, seguros y otros requerimientos regulatorios.
3	Realizar reportes para cálculo de comisiones sobre cobros.
4	Generar resoluciones para impresión de documentos antes ante SAT, así como la revisión de las resoluciones generadas por SAT en documentos.
5	Apoyar en proceso de cobro extraordinario por demanda a clientes morosos.
6	Integración de estados financieros para cierres mensuales y presentación de los mismos.
7	Preparación de flujo de efectivo semanal.
8	Realización de disponibilidad bancaria.
9	Cuadre mensual de ventas según sistema interno y página de In file
10	Control y registro de contabilidad
11	Cálculo de pago de impuestos
12	Elaboración de libro de ventas
13	Renovación de líneas corporativas
14	Registro y control de contabilidad

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]		Descripción
1	Diaria	Operación contable de la empresa
2	Diaria	Registro de Notas de Débito por CXP
3	Semanal	Revisión de pólizas contables en el libro diario.
4	Quincenal	Realización de formularios de ISR de actividades lucrativas e ISR retenciones asalariados, Presentación de Informe de Imprenta, emitir cheques, carga de lotes planilla, conciliación CARSA.
5	Mensual	Realización de formulario de IVA mensual, Revisión de retenciones de IVA, Calculo de Timbre de Prensa, Pago Servicios Varios, Revisión de Inventarios.
6	Trimestral	ISR trimestral e ISO
7	Semestral	Presentación de inventarios SAT
8	Anual	ISR anual, Cierres contables

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Gerencia Financiera
2	Compras
3	Logística
4	Facturación
5	Bodega
6	Recursos Humanos

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Computadora
3	Impresora

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Maestría
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Computación Conocimiento sobre la rama contable, tributaria y financiera.
Habilidades Requeridas	Liderazgo Compromiso Responsabilidad Trabajo en equipo Creatividad Innovación
Requisitos físicos	Capacidad visual
Experiencia Necesaria	2 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura ambiental media Iluminación semi directa Ruido variable ((personas que hablan, manejo de materiales o herramientas)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Definición del Puesto	Encargado de realizar las actividades correspondientes a la Gestión del Talento Humano
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo Financiero
Personal a su Cargo	Asistente de Recursos Humanos
Sustituto en ausencia	Asistente de Recursos Humanos
Área	Recursos Humanos

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Obtener la recuperación de la cartera, lo más eficientemente posible para contar con la disponibilidad necesaria, para cumplir compromisos de pago. Y llevar un buen manejo y control del crédito que se les otorga a cada cliente en particular, según papelería que complementan para su expediente. Además de brindar apoyo en contabilidad según le sea solicitado.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Elaboración de todo tipo de certificaciones y constancias
2	Reclutamiento y selección de personal
3	Programación y realización de inducción de personal
4	Control de ausencias de personal
5	Control de expedientes de personal
6	Servicio al cliente interno y externo
7	Coordinación de papelería de ingreso, inducción, entre otros.
8	Gestión de anticipos salariales
9	Felicitaciones especiales
10	Reporte al Ministerio de Trabajo eventualidades relacionadas a la vinculación laboral
11	Realización de finiquitos laborales
12	Realización de planillas
13	Control de base de datos de personal de alta y baja para pagos de quincena
14	Realización de presupuesto anual y ejecución del mismo

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]		Descripción
1	Diaria	Control de permisos, vacaciones, reposición de tiempo
2	Diaria	Control, archivo y tabulación de horas extras.
3	Quincenal	Realización de planillas, autorizaciones de descuentos varios
4	Quincenal	Control de base de datos de personal de alta y baja
5	Mensual	Realización de reporte de vacaciones para cada jefe
6	Mensual	Realizar e ingresar planilla mensual para cálculo de pago de IGSS
7	Mensual	Cumplimiento de meta de Recursos Humanos
8	Anual	Realizar y presentar al Ministerio de Trabajo los informes de Empleador
9	Anual	Realización de presupuesto anual y ejecución del mismo

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Personal administrativo y operativo

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ministerio de Trabajo

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
---	-------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Licenciatura en Administración de empresas, Psicología Industrial
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Computación Proceso de reclutamiento y selección de personal
Habilidades Requeridas	Manejo de Personal Toma de decisiones Resolución de Conflictos Adaptación al ambiente

	Planificación Servicio al cliente Habilidad de negociación
Requisitos físicos	N/A
Experiencia Necesaria	1 año
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encargado de Logística
Definición del Puesto	Planificación y gestión de flujo de materiales de manera eficaz entre los proveedores, los clientes y la organización.
Jefe Inmediato	Gerente de Producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Gerente de Producción
Área	Logística

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Gestionar el ciclo de pedidos para mejorar el desarrollo empresarial y garantizar la satisfacción del cliente

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Verificar Programación de entregas
2	Coordinar rutas de entrega con mensajería
3	Llevar registro de rutas programadas de mensajería
4	Coordinar: cobros, sherpas, trámites, recolecciones y otros.
5	Enviar reporte de kilometraje, combustible y entregas.
6	Enviar KPI's de mensajeros
7	Coordinación de depósitos de cheques recolectados

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]		Descripción
1	Diaria	Verificar programación de entregas del día
2	Diaria	Coordinar rutas de entrega con mensajería.
3	Diaria	Coordinación de cobros
4	Mensual	Reporte de kilometraje, combustible y entregas.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Planta de producción
2	Facturación
3	Contabilidad
4	Ventas
5	Bodega de Stock
6	Compras
7	Diseño
8	Mensajería

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Clientes

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de computo
2	Teléfono de planta
3	Teléfono celular

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Licenciatura
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Computación Conocimiento geográfico nacional Tecnología
Habilidades Requeridas	Comunicación Coordinación Escucha Manejo del tiempo Adaptación Liderazgo
Requisitos físicos	N/A
Experiencia Necesaria	1 año
Género	Indistinto

Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación semi directa
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro y fuera de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Facturador
Definición del Puesto	Revisar y preparar las facturas de las órdenes de producción recientes y pendientes para archivar.
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo Financiero
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Contador General
Área	Contabilidad

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Emitir y entregar las facturas realizadas en el desarrollo de la actividad empresarial.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Control y seguimiento de órdenes de producción pendientes de facturación.
2	Emitir facturas a los clientes.
3	Llevar control y registro de órdenes de producción.
4	Atención al cliente interno y externo.
5	Realizar reportes correspondientes al puesto
6	Realizar cotizaciones y escaneo de ordenes de producción.
7	Coordinación de depósitos de cheques recolectados
8	Ingreso de contraseñas

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Emitir facturas de órdenes atrasadas a clientes
2	Diaria Llevar el control y registro de órdenes de producción.
3	Diaria Realizar reporte de órdenes faltantes y errores de producción.
4	Mensual Realizar cotizaciones y escaneo de órdenes de producción.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Área de empaque
2	Compras
3	Contabilidad
4	Ventas
5	Bodega de Stock
6	Compras
7	Mensajería
8	Diseño

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Clientes

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
---	-------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel medio
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Computación Tecnología
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Habilidad analítica Orden y limpieza
Requisitos físicos	N/A
Experiencia Necesaria	1 año
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Créditos y Cobros
Definición del Puesto	Responsable de realizar los cobros por la vía correspondiente y control de créditos operados en el sistema para su control y soporte del mismo.
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo Financiero
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Contador general
Área	Departamento financiero

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Emitir y entregar las facturas realizadas en el desarrollo de la actividad empresarial.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Contactar a los clientes para confirmación de pagos
2	Elaboración y envío de estados de cuenta a clientes para verificar su morosidad
3	Operar pagos en el sistema Bancario y cuentas por cobrar
4	Solicitar las constancias de retención y exención y operación de los mismos en el sistema.
5	Coordinar con mensajería la recolección de pagos de los clientes
6	Operación de nota de crédito en el sistema de cuentas por cobrar
7	Verificación en el sistema si los clientes están solventes para autorizar orden de producción
8	Elaboración seguimiento y control del crédito de los clientes con base en los expedientes y aprobación de crédito autorizado por la gerencia
9	creación de clientes en el sistema según la información verificada

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1 Diaria	Contactar a los clientes para confirmación de pagos
2 Diaria	Elaboración y envío de estados de cuenta a clientes para verificar su morosidad
3 Diaria	Coordinar con mensajería la recolección de pagos de los clientes

4	Diaria	Verificación en el sistema si los clientes están solventes para autorizar orden de producción
5	Semanal	Elaboración, seguimiento y control del crédito de los clientes con base en los expedientes y aprobación de crédito autorizado por la gerencia

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Ventas
2	Facturación
3	Logística
4	Bodega

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Clientes

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
---	-------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel medio, perito contador
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Computación Tecnología
Habilidades Requeridas	Comunicación efectiva Atención al cliente Resolución de conflictos Relaciones interpersonales Buena gestión de cobro
Requisitos físicos	N/A
Experiencia Necesaria	1 año
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Diseñador Gráfico
Definición del Puesto	Realizar diseños y domies para impresión de los diferentes productos de la organización.
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo Financiero
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Diseñador gráfico
Área	Departamento financiero

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Visualizar y crear los gráficos requeridos, incluidos las ilustraciones, logotipos, composiciones y otros.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Evaluar las necesidades del cliente y generar nuevas propuestas de diseños de productos.
2	Modificar, revisar y editar proyectos cumpliendo las expectativas de los clientes
3	Entrega de muestras de diseños
4	Revisión de elementos clave para la conclusión del arte
5	Montaje de campañas completas
6	Elaboración de domies para pre prensa en conjunto con fotomecánica.
7	Toma de fotografías
8	Realizar informe semana e actividades realizadas

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Crea, modificar, revisar y editar proyectos
2	Diaria Entrega de muestras de diseños
3	Diaria Montaje de campañas completas
4	Semanal Informe semana de actividades realizadas.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Diseño
2	Ventas
3	Bodega
4	Producción
5	Gerencia

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Clientes

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
2	Quemador de CD
3	Back ups
4	Plotter de corte
5	Impresora de artes

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Tercer año en carrera universitaria de diseño gráfico
Idiomas	Español Inglés
Conocimientos Específicos	Computación Tecnología (software)
Habilidades Requeridas	Creatividad Manejo de programas relacionadas al diseño Liderazgo Compromiso Trabajo en equipo Resolución de conflictos dinamismo
Requisitos físicos	Buena visión Motricidad completa
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto

Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores), Ruido variable (personas que hablan, manejo de materiales o herramientas)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Producción – Administración (Encargado de SSO)
Definición del Puesto	Supervisar la ejecución de los procedimientos de SSO del área con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades.
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo Financiero / Gerente de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Gerente de producción
Área	Departamento administrativo

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Gestionar las actividades de salud y seguridad ocupacional, cumplimiento y seguimiento de normas y políticas.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Control de procesos de calidad ambiental
2	Elaboración y control de documentación de procedimientos, políticas y normas internas de calidad, inocuidad, BPM's.
3	Cumplimiento de políticas y normas establecidas de acuerdo a la norma ISO 9001:20015, BPM'S
4	Cumplimiento de la legislación ambiental nacional
5	Elaboración y control de procedimientos de los procesos de Salud y Seguridad Ocupacional
6	Revisión de cumplimiento de Check list
7	Capacitación a los trabajadores es en temas de: [calidad – inocuidad – BPM'S]
8	Documentación, seguimiento y/o Resolución de incidencias de: [Producto NO Conforme – Rechazos – Reclamos]

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Revisión de cumplimiento de Check list Responsabilidad
2	Diaria Verificación del Cumplimiento de BPM'S

3	Diaria	Documentación, seguimiento y/o Resolución de incidencias de: [Producto NO Conforme – Rechazos – Reclamos]
4	Semanal	Verificación y Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo y Correctivo de instalaciones
5	Semanal	Verificación y Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo y Correctivo de máquinas
6	Mensual	Capacitación a los trabajadores es en temas de: [calidad – inocuidad – BPM'S] según cronograma

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Contabilidad
2	Ventas
3	Producción
4	Gerencia
5	Diseño gráfico
6	Logística
7	Compras

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores
2	Organizaciones Gubernamentales

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
2	Impresora
3	Extensión telefónica

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel universitario
Idiomas	Español Inglés 50%
Conocimientos Específicos	Computación Normas locales e internacionales que rigen lo relacionado con SSO.

Habilidades Requeridas	Análisis e interpretación Manejo de incidentes Manejo de atención a pacientes
Requisitos físicos	Indistinto
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Mantenimiento
Definición del Puesto	Realizar actividades de mantenimiento y reparación de movilidad e instalaciones de la organización.
Jefe Inmediato	Encargado de SSO
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Mantenimiento
Área	Departamento administrativo

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Implementar, dar seguimiento y realizar mejoramiento de los procedimientos de mantenimiento.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Revisar, diagnosticar fallas, reparar y mantener las máquinas en buen funcionamiento para su adecuado desempeño
2	Realizar controles de calidad en las instalaciones, puesta en marcha y funcionamiento de máquinas y equipos
3	Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas de mantenimiento.
4	Controlar los tiempos de paro de maquinaria por fallas.
5	Estimar el costo de las reparaciones necesarias a realizar
6	Mantener en orden equipo y área de trabajo, reportando cualquier anomalía al área de seguridad.
7	Elaborar diariamente una bitácora registrando todos los trabajos de mantenimiento realizados durante el turno/día.
8	Limpieza y sanitización de todas las áreas de la organización

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1 Diaria	Revisar, diagnosticar fallas, reparar y mantener las máquinas en buen funcionamiento para su adecuado desempeño
2 Diaria	Realizar controles de calidad en las instalaciones, puesta en marcha y funcionamiento de máquinas y equipos

3	Diaria	Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas de mantenimiento.
5	Mensual	Realización y actualización de manual de maquinaria y fichas técnicas y ayudas visuales.
6	Mensual	Establecimiento de plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Todos los departamentos de la organización

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Insumos de limpieza
2	Piezas de máquinas

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Conocimiento de maquinaria de la Industria Litográfica
Habilidades Requeridas	Liderazgo Trabajo en equipo Toma de decisiones Compañerismo
Requisitos físicos	Indistinto
Experiencia Necesaria	1 año
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa Calor
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Mensajería
Definición del Puesto	Encargado de realizar entrega de documentación administrativa de la organización y producto terminado a los clientes.
Jefe Inmediato	Encargado de Logística
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Mensajero
Área	Departamento administrativo

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Realizar las entregas correspondientes de una manera rápida y segura a los lugares de destino especificados.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Entregar producto terminado a clientes
2	Entregar documentación a clientes y proveedores
3	Realización de compras eventuales
4	Entrega de contraseñas a clientes
5	Entregará envíos a clientes y control del mismo con firma, fecha y sello de entrega
6	Enviar evidencia del envío entregado a logística

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]		Descripción
1	Diaria	Entregar producto terminado a clientes con su respectiva documentación, firmada y sellada
2	Diaria	Entrega de contraseñas a clientes
3	Mensual	Reporte de documentos trasladados y rutas realizadas.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Logística
2	Producción
3	Ventas
4	Diseños

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores
2	Clientes

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Transporte asignado (motocicleta, vehículo, otros)
2	Teléfono
3	Traje de motorista para lluvia
4	Producto terminado

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manejo de vehículo y motocicleta Ubicación geografía de Guatemala
Habilidades Requeridas	Atención al cliente Buena actitud Trabajo en equipo Relaciones interpersonales iniciativa
Requisitos físicos	Indistinto
Experiencia Necesaria	1 año
Género	Masculino
Condiciones ambientales del puesto	Calor Frío Ruido continuo Temperatura media Iluminación directa

Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro y fuera de la Empresa
---	------------------------------

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Agente de Seguridad
Definición del Puesto	Encargado de velar por el resguardo de los bienes y personal de la planta de producción.
Jefe Inmediato	Encargado de SSO
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Agente de seguridad
Área	Departamento administrativo

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar por el resguardo de los bienes y personal de la organización.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Ejercer vigilancia y protección de la planta de producción (maquinaria e infraestructura), así como la protección de las personas que se encuentran dentro de la misma.
2	Evitar acciones delictivas dentro de la planta
3	Velar por el uso adecuado del parqueo de la organización
4	Control de Personal de Visita a planta de producción (entrega de gafete de visitante y equipo de protección personal).
5	Control de Personal subcontratado (proveedores) para ejecución de trabajos internos en planta (entrega de gafete de visitante y equipo de protección personal).
6	Verificación de la seguridad en entregas de materia prima.
7	Verificación y control del personal asistente a sanitarios(abriendo y cerrando los sanitarios cada vez que se le solicita)
8	Encargado de la apertura de jaula de químicos para distribución y control de los mismos, así como de la utilización de equipo de protección personal para el abastecimiento de químicos.
9	Reportar por escrito, novedades ocurridas, tan pronto sucedan.
10	Control de todo el material que salga de la empresa.

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]		Descripción
1	Diaria	Ejercer vigilancia y protección de la planta de producción (maquinaria e infraestructura), así como la protección de las personas que se encuentran dentro de la misma.
2	Diaria	Control de Personal de Visita a planta de producción (entrega de gafete de visitante y equipo de protección personal).
3	Mensual	Reporte mensual de personal de visita.
4	Mensual	Participar en las capacitaciones de seguridad Industrial de la planta y proceder de acuerdo a los procedimientos de

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Todos los departamentos de la organización.

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores
2	Clientes

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
2	Herramientas industriales

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Computación básica
Habilidades Requeridas	Atención al cliente Buena actitud Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Iniciativa Honestidad
Requisitos físicos	Indistinto

Experiencia Necesaria	3 años
Género	Masculino
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa Ruido variable Calor
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS: ÁREA OPERATIVA

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encargado de bodega
Definición del Puesto	Encargado de administración de materiales y suministros utilizados en planta de producción.
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Auxiliar de bodega
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Administrar materiales y suministros utilizados en planta de producción

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Recepción de materiales (materias primas y producto para maquila).
2	Manejo de inventario electrónico de bodega de materiales.
3	Solicitud de compra de materiales
4	Elaboración de contraseñas(pago de facturas de materiales)
5	Despacho de materiales al área de producción
6	Orden y limpieza de bodega de materiales
7	Control de los envases para reciclaje de materias primas
8	Inventario mensual de bodega de materiales
9	Despacho de envases vacíos para reciclaje a proveedores (mensualmente) de acuerdo a lo pactado con los mismos
10	Revisión mensual del muro de contención de químicos (que contenga el material absorbente en condiciones de derrame).
11	Revisión mensual de las condiciones del área de almacenaje de tintas, aceites y materiales en general.

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]		Descripción
1	Diaria	Recepción de materiales (materias primas y producto para maquila).
2	Diaria	Manejo de inventario electrónico de bodega de materiales.
3	Diaria	Elaboración de contraseñas(pago de facturas de materiales)
4	Diaria	Mantenimiento de maquina a su cargo.
5	Diaria	Despacho de materiales al área de producción
6	Mensual	Revisión mensual de las condiciones del área de almacenaje de tintas, aceites y materiales en general.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de computo
2	Herramientas varias

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manejo de bodegas. Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual

	Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Operario de máquina
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Auxiliar de máquina
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Operación de máquina a su cargo
2	Diaria Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3	Diaria Orden y limpieza del puesto
4	Semanal Mantenimiento de maquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina a su cargo
---	--------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas de prensa Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encargado de máquina
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina.
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Auxiliar de máquina
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Operación de máquina a su cargo
2	Diaria Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3	Diaria Orden y limpieza del puesto
4	Semanal Mantenimiento de máquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina Kord UV
---	-----------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas de prensa Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Operario de máquina KORD UV
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina KORD UV.
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Auxiliar de máquina Kord UV
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Operación de máquina a su cargo
2	Diaria Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3	Diaria Orden y limpieza del puesto
4	Semanal Mantenimiento de maquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina Kord UV
---	-----------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas de prensa Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Operario de máquina Flexográfica
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina Flexográfica
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Auxiliar de máquina Flexográfica
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1 Diaria	Operación de máquina a su cargo
2 Diaria	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3 Diaria	Orden y limpieza del puesto
4 Semanal	Mantenimiento de maquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina Flexográfica
---	----------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas flexográficas Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Operario de máquina Pegadora
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina Pegadora
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Auxiliar de máquina Pegadora
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Operación de máquina a su cargo
2	Diaria Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3	Diaria Orden y limpieza del puesto
4	Semanal Mantenimiento de maquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina Pegadora
---	------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas flexográficas Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Operario de Máquina Kord Print Master 46
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina Pegadora
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Auxiliar de Máquina Kord Print Master 46
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Operación de máquina a su cargo
2	Diaria Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3	Diaria Orden y limpieza del puesto
4	Semanal Mantenimiento de maquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina Kord Print Master 46
---	------------------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas flexográficas Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	3 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Operario de Máquina Guillotina
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina Guillotina
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Operario de Máquina Guillotina
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Operación de máquina a su cargo
2	Diaria Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3	Diaria Orden y limpieza del puesto
4	Semanal Mantenimiento de maquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina Guillotina
---	--------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas flexográficas Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	5 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Operario de Máquina Print Master 52
Definición del Puesto	Encargado de operar la máquina Print Master 52
Jefe Inmediato	Encargada de producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Operario de Máquina Print Master 52
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Operar la maquinaria de manera óptima para la producción del material requerido.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Operación de máquina a su cargo
2	Mantenimiento semanal de máquina a su cargo
3	Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
4	Orden y limpieza del puesto

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Operación de máquina a su cargo
2	Diaria Reporte de fallas de maquinaria, equipo de protección personal y materia prima
3	Diaria Orden y limpieza del puesto
4	Semanal Mantenimiento de maquina a su cargo.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Ventas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Máquina Print Master 52
---	-------------------------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Manipulación de máquinas flexográficas Tintas de litografía Químicos y aditivos utilizados en maquina a su cargo Conocimiento de materiales para impresión y estándares de medida Mantenimiento básico de máquina.
Habilidades Requeridas	Habilidad numérica Trabajo en equipo Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración visual Concentración auditiva No contar con lesiones graves que restrinjan el movimiento
Experiencia Necesaria	5 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encargado de Producción
Definición del Puesto	Supervisar la producción de los requerimientos del cliente.
Jefe Inmediato	Gerente de Producción
Personal a su Cargo	Personal operativo
Sustituto en ausencia	Asistente de producción, encargado de turno
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar que el producto sea de calidad y se entregue a tiempo.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Realizar requerimientos de materiales
2	Despacho de materiales al área correspondiente
3	Organización de trabajos según los requerimientos del cliente y la autorización de domies.
4	Enviar información a ventas y logística sobre la producción.

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción	
1	Diaria	Requerimientos de material
2	Diaria	Despacho de material a áreas correspondientes
3	Diaria	Organización de trabajos según requerimientos.
4	Diaria	Reporte de errores de producción
5	Diaria	Realizar boletas de horas extras

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Logística

3	Ventas
4	Facturación
5	Bodegas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Proveedores
2	Servicio de Mantenimiento

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
2	Teléfono de planta
3	Teléfono celular

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel medio
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Conocimiento en computación Conocimiento de industria litográfica Administración de personal
Habilidades Requeridas	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Concentración visual Concentración auditiva
Experiencia Necesaria	5 años en industria Litográfica 5 años en coordinación de producción
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro y fuera de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encargado de mesa
Definición del Puesto	Encargado de la coordinación de mesa de trajo y participación en actividades en la misma.
Jefe Inmediato	Encargada de Producción
Personal a su Cargo	Operarios de mesa
Sustituto en ausencia	Operario de mesa de control de calidad
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Coordinar el trabajo en las mesas de trabajo y participación de actividades en la misma.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Revisar producto en ejecución, empaque, pegado, conteo y control.
2	Revisar producto terminado pendiente de ser trasladado a logística.
3	Coordinar y asignar trabajo en mesa
4	Coordinar áreas involucradas en proceso de corrección de fallas
5	Realizar informe de horas extras y actividades nocturnas
6	Orden y limpieza de puestos de trabajo.

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Revisar producto en ejecución y terminado.
2	Diaria Coordinar y asignar trabajos en mesa
3	Diaria Realizar control de producto terminado y trasladado a áreas correspondientes.

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Logística
3	Ventas
4	Facturación
5	Bodegas

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Ninguno
---	---------

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Conocimiento de materiales utilizados en industria litográfica Administración de personal
Habilidades Requeridas	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Iniciativa Resolución de conflictos Orientado hacia la calidad y resultados
Requisitos físicos	Concentración visual Concentración auditiva
Experiencia Necesaria	5 años en industria Litográfica 5 años en coordinación de producción
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encargado de Turno
Definición del Puesto	Encargado de la coordinación de mesa de trajo y participación en actividades en la misma.
Jefe Inmediato	Encargada de Producción
Personal a su Cargo	Operarios de mesa
Sustituto en ausencia	Operario de mesa de control de calidad
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Coordinar el trabajo en las mesas de trabajo y participación de actividades en la misma.
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Llenar Check List
2	Operar maquinaria a su cargo
3	Orden y limpieza en puestos de trabajo
4	Control de producto terminado

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción
1	Diaria Control de producto terminado
2	Diaria Orden y limpieza de puestos de trabajo
3	Diaria Llenar Check list

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Logística

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Engrapadora
2	Cuchillas
3	Teléfono

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel básico
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Conocimiento de materiales utilizados en industria litográfica Administración de personal
Habilidades Requeridas	Trabajo en equipo Orientado hacia la calidad y resultados Puntualidad Toma de decisiones
Requisitos físicos	Permanecer de pie períodos largos
Experiencia Necesaria	2 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Frío Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Encuadernador
Definición del Puesto	Encargado de realizar actividades de encuadernación
Jefe Inmediato	Encargada de Producción
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Operario de encuadernación
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Realizar actividades de encuadernación
--

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Seguimiento de instrucciones de trabajo girado por encargado de mesa y jefe de producción
2	Realizar procedimiento de encuadernación
3	Colocación de producto terminado en área de despacho
4	Registro de trabajo en producción
5	Orden y limpieza en puestos de trabajo

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]	Descripción	
1	Diaria	Realizar procedimiento de encuadernación.
2	Diaria	Seguimiento de instrucciones.
3	Diaria	Orden y limpieza en puesto de trabajo

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Producción
2	Logística

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Ninguno

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Engrapadora
2	Cuchillas
3	Dobladora
4	Brochas

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel primaria
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Conocimiento de materiales utilizados en industria litográfica Conocimiento en proceso de encuadernación
Habilidades Requeridas	Trabajo en equipo Orientado hacia la calidad y resultados Puntualidad Toma de decisiones Habilidad manual
Requisitos físicos	Permanecer de pie períodos largos
Experiencia Necesaria	5 años en pegado y enfajado de cajas
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Calor Iluminación directa Ruido continuo (máquinas, motores, ventiladores)
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

1. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PUESTO:

Nombre del Puesto	Asesor de Ventas
Definición del Puesto	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, con la finalidad de ofrecer productos de calidad.
Jefe Inmediato	Gerente de Ventas
Personal a su Cargo	Ninguno
Sustituto en ausencia	Operario de encuadernación
Área	Departamento de producción

2. OBJETIVOS DEL PUESTO:

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, con la finalidad de ofrecer productos de calidad. Así mismo proporcionarle una asesoría adecuada de los productos a trabajar y un seguimiento para el cumplimiento de sus necesidades entregando productos de calidad.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Generales

1	Concertación de ventas con clientes
2	Realizar cotización y seguimiento de la gestión levantada con el cliente para concretar venta.
3	Seguimiento de trabajo vendido en el área de producción.
4	Colaborar en actividades de pedidos, devoluciones y cambio de mercadería
5	Llevar un control de la medición y evaluación de desempeño de las ventas.
6	Presentar informa sobre ordenen de producción de ventas concretadas para su coordinación con logística.
7	Captación de clientes
8	Coordinar y presentar planes de trabajo de clientes visitados
9	Llevar un control de inconvenientes presentados con clientes
10	Elaboración de estrategias comerciales para potenciar ventas y ejecutar nuevos proyectos comerciales
11	Análisis de volumen de ventas, costos y utilidades de cada cliente.

Específicas

Temporalidad [diaria, semanal, mensual]		Descripción
1	Diaria	Realizar procedimiento de encuadernación.
2	Diaria	Seguimiento de instrucciones.
3	Diaria	Orden y limpieza en puesto de trabajo

4. COMUNICACIÓN INTERNA:

Área o Departamento	
1	Todos los departamentos del área administrativa y operativa

5. COMUNICACIÓN EXTERNA

Empresa	
1	Clientes
2	Proveedores

6. EQUIPO / MAQUINARIA BAJO SU RESPONSABILIDAD

1	Equipo de cómputo
2	Impresora
3	Teléfono

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación Mínima	Graduado a nivel medio
Idiomas	Español
Conocimientos Específicos	Conocimiento en computación Conocimiento en productos de la industria litográfica
Habilidades Requeridas	Habilidad de negociación Trabajo en equipo Servicio al cliente Disposición de aprender Puntualidad Manejo de estrés Planificación Manejo y análisis de información Manejo de redes sociales Habilidad de anticipar

	Habilidad numérica Facilidad en actividades manuales Resolución de conflictos
Requisitos físicos	Utilización de fuerza bruta Concentración auditiva Concentración visual
Experiencia Necesaria	2 años
Género	Indistinto
Condiciones ambientales del puesto	Temperatura media Iluminación directa
Lugar en dónde realiza sus labores	Dentro y fuera de la Empresa

8. APROBACIÓN

Mediante la presente doy fe y estoy plenamente enterado y de acuerdo con lo descrito en este documento de 4 páginas, por lo cual firmo:

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
AUTORIZADO POR		

Índice de Tablas

<i>Tabla 1:</i>	40
<i>Tabla 2:</i>	43
<i>Tabla 3</i>	53
<i>Tabla 4</i>	54
<i>Tabla 5</i>	55
<i>Tabla 6</i>	56
<i>Tabla 7</i>	57
<i>Tabla 8</i>	58
<i>Tabla 9</i>	59
<i>Tabla 10</i>	59
<i>Tabla 11</i>	60
<i>Tabla 12</i>	61
<i>Tabla 13</i>	63
<i>Tabla 14</i>	63
<i>Tabla 15</i>	64
<i>Tabla 16</i>	64
<i>Tabla 17</i>	65
<i>Tabla 18</i>	65
<i>Tabla 19</i>	66
<i>Tabla 20</i>	66
<i>Tabla 21</i>	67
<i>Tabla 22</i>	67
<i>Tabla 23</i>	68
<i>Tabla 24</i>	68
<i>Tabla 25</i>	69
<i>Tabla 26</i>	69
<i>Tabla 27</i>	70
<i>Tabla 28</i>	70
<i>Tabla 29</i>	71
<i>Tabla 30</i>	71
<i>Tabla 31</i>	73
<i>Tabla 32</i>	73
<i>Tabla 33</i>	74
<i>Tabla 34</i>	74
<i>Tabla 35</i>	75
<i>Tabla 36</i>	75
<i>Tabla 37</i>	76
<i>Tabla 38</i>	76
<i>Tabla 39</i>	77
<i>Tabla 40</i>	78
<i>Tabla 41</i>	78
<i>Tabla 42</i>	79
<i>Tabla 43</i>	79
<i>Tabla 44</i>	80

<i>Tabla 45</i>	80
<i>Tabla 46</i>	81
<i>Tabla 47</i>	81
<i>Tabla 48</i>	82
<i>Tabla 49</i>	82
<i>Tabla 50</i>	83
<i>Tabla 51</i>	83
<i>Tabla 52</i>	84
<i>Tabla 53</i>	84
<i>Tabla 54</i>	84
<i>Tabla 55</i>	85
<i>Tabla 56</i>	85
<i>Tabla 57</i>	86
<i>Tabla 58</i>	86
<i>Tabla 59</i>	86
<i>Tabla 60</i>	87
<i>Tabla 61</i>	87
<i>Tabla 62</i>	88
<i>Tabla 63</i>	88
<i>Tabla 64</i>	89
<i>Tabla 65</i>	89
<i>Tabla 66</i>	90
<i>Tabla 67</i>	91
<i>Tabla 68</i>	91
<i>Tabla 69</i>	92
<i>Tabla 70</i>	92
<i>Tabla 71</i>	93
<i>Tabla 72</i>	93
<i>Tabla 73</i>	94
<i>Tabla 74</i>	94
<i>Tabla 75</i>	95
<i>Tabla 76</i>	95
<i>Tabla 77</i>	96
<i>Tabla 78</i>	96
<i>Tabla 79</i>	97
<i>Tabla 80</i>	97
<i>Tabla 81</i>	98
<i>Tabla 82</i>	98
<i>Tabla 83</i>	98
<i>Tabla 84</i>	99
<i>Tabla 85</i>	99
<i>Tabla 86</i>	100
<i>Tabla 87</i>	100
<i>Tabla 88</i>	101
<i>Tabla 89</i>	101
<i>Tabla 90</i>	102
<i>Tabla 91</i>	102

<i>Tabla 92</i>	103
<i>Tabla 93</i>	103
<i>Tabla 94</i>	104
<i>Tabla 95</i>	104
<i>Tabla 96</i>	105
<i>Tabla 97</i>	105
<i>Tabla 98</i>	106
<i>Tabla 99</i>	106
<i>Tabla 100</i>	107
<i>Tabla 101</i>	107
<i>Tabla 102</i>	107
<i>Tabla 103</i>	108
<i>Tabla 104</i>	108
<i>Tabla 105</i>	109
<i>Tabla 106</i>	109
<i>Tabla 107</i>	110
<i>Tabla 108</i>	110
<i>Tabla 109</i>	110
<i>Tabla 110</i>	111
<i>Tabla 111</i>	113
<i>Tabla 112</i>	136
<i>Tabla 113</i>	136
<i>Tabla 114</i>	137
<i>Tabla 115</i>	137
<i>Tabla 116</i>	138
<i>Tabla 117</i>	138
<i>Tabla 118</i>	138
<i>Tabla 119</i>	139
<i>Tabla 120</i>	139
<i>Tabla 121</i>	140
<i>Tabla 122</i>	140
<i>Tabla 123</i>	140
<i>Tabla 124</i>	141
<i>Tabla 125</i>	141
<i>Tabla 126</i>	142
<i>Tabla 127</i>	142
<i>Tabla 128</i>	142
<i>Tabla 129</i>	143
<i>Tabla 130</i>	143
<i>Tabla 131</i>	144
<i>Tabla 132</i>	144
<i>Tabla 133</i>	145
<i>Tabla 134</i>	145
<i>Tabla 135</i>	146
<i>Tabla 136</i>	146
<i>Tabla 137</i>	146
<i>Tabla 138</i>	147

<i>Tabla 139</i>	147
<i>Tabla 140</i>	147
<i>Tabla 141</i>	148
<i>Tabla 142</i>	148
<i>Tabla 143</i>	148
<i>Tabla 144</i>	149
<i>Tabla 145</i>	149
<i>Tabla 146</i>	149
<i>Tabla 147</i>	150
<i>Tabla 148</i>	150
<i>Tabla 149</i>	150
<i>Tabla 150</i>	151
<i>Tabla 151</i>	151
<i>Tabla 152</i>	152

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i>	45
<i>Figura 2</i>	46
<i>Figura 3</i>	46
<i>Figura 4</i>	47
<i>Figura 5</i>	48
<i>Figura 6</i>	49
<i>Figura 7</i>	50
<i>Figura 8</i>	51
<i>Figura 9</i>	51
<i>Figura 10</i>	52
<i>Figura 11</i>	116
<i>Figura 12</i>	117
<i>Figura 13</i>	118
<i>Figura 14</i>	119
<i>Figura 15</i>	119
<i>Figura 16</i>	120
<i>Figura 17</i>	121
<i>Figura 18</i>	121
<i>Figura 19</i>	122
<i>Figura 20</i>	123
<i>Figura 21</i>	123
<i>Figura 22</i>	124
<i>Figura 23</i>	125
<i>Figura 24</i>	126
<i>Figura 25</i>	127
<i>Figura 26</i>	128
<i>Figura 27</i>	129
<i>Figura 28</i>	129

<i>Figura 29</i>	130
<i>Figura 30</i>	131
<i>Figura 31</i>	132
<i>Figura 32</i>	133
<i>Figura 33</i>	134