



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

Nancy Mariela Martínez Guerra

Asesorado por el Ing. Edwin Humberto Camey Uluan

Guatemala, octubre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

NANCY MARIELA MARTÍNEZ GUERRA

ASESORADO POR EL ING. EDWIN HUMBERTO CAMEY ULUAN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. Jose Luis Antonio Valdeavellano Ardón
EXAMINADOR	Ing. Alejandro Estrada Martínez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 21 de mayo de 2010.



Nancy Mariela Martínez Guerra

Guatemala, Octubre de 2011

Ingeniero
Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Urquizú:

Respetuosamente me dirijo a usted con el propósito de informarle que luego de haber revisado el trabajo de graduación titulado **“DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS”** el cual fue desarrollado por la estudiante NANCY MARIELA MARTINEZ GUERRA y después de haber realizado las correcciones pertinentes, considero que cumple con los objetivos que le dieron origen.

Por lo tanto, hago de su conocimiento que, en mi opinión, dicho trabajo llena los requisitos necesarios para ser sometido a discusión en su Examen General Público y recomiendo su aprobación para el efecto.

Sin otro particular, me es grato suscribirme,

Atentamente.


Ing. Edwin Humberto Camey Uluán
No. de Colegiado 8,100
Asesor de Tesis

Edwin Humberto Camey Uluán
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 8100

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

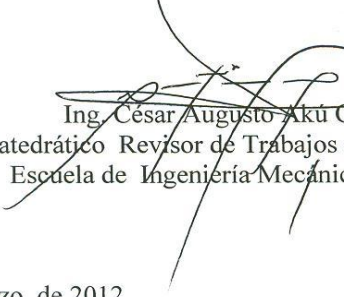


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.057.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**, presentado por la estudiante universitaria **Nancy Mariela Martínez Guerra**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073
Ing. César Augusto Akú Castillo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2012.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA




FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.182.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**, presentado por la estudiante universitaria Nancy Mariela Martínez Guerra, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2012.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala




Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 479.2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**, presentado por la estudiante universitaria **Nancy Mariela Martínez Guerra**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 3 de octubre de 2012.



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por estar presente en cada momento de mi vida brindándome las fuerzas necesarias para seguir adelante.
Mis padres	Roberto Obdulio Martínez Guerra y Marta Iris Guerra Pazos; por sus valores inculcados, su apoyo y amor incondicional.
Mis hermanas	Iris Vanessa y Marta Julia Martínez Guerra; por su cariño, apoyo y motivación brindada.
Mis sobrinas	Noelia Miguel, Fátima Miguel y Andrea Prado; por ser una bendición en la familia y para que este triunfo alcanzado sea un ejemplo a seguir.
Mis abuelos	Francisco Guerra, Marta Julia Pazos, Octavio Martínez y María del Socorro Guerra; por cuidar de mí desde el cielo. Aunque no estén físicamente son parte de este triunfo.
Mi familia en general	Por su cariño brindado.

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por mantener vivo en mi corazón el deseo de superación. Este triunfo es gracias a Él.
- Mis padres** Porque gracias a su amor, sacrificios y oraciones hoy culmino mi carrera.
- Mi familia** Por recibir de parte de ellos buenos consejos y apoyo incondicional.
- Mi asesor** Edwin Camey, por todo el apoyo brindado en la revisión de este trabajo de graduación.
- Mis catedráticos** Por sus buenas enseñanzas, llegando a ser parte importante en mi formación profesional.
- Compañeros** Por brindarme siempre su apoyo.
- Mis amigos** Por compartir conmigo buenos y malos momentos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Información general de la empresa	1
1.1.1. Ubicación	2
1.1.2. Función	3
1.1.3. Visión	3
1.1.4. Misión	3
1.1.5. Política de calidad	3
1.2. Administración de personal	5
1.2.1. Proceso	5
1.2.1.1. Planeación	5
1.2.1.2. Organización	6
1.2.1.3. Integración	7
1.2.1.4. Dirección	9
1.2.1.5. Control	9
1.2.2. Funciones	10
1.2.2.1. Relacionadas al ambiente externo	10
1.2.2.2. Relacionadas al ambiente interno	10
1.2.3. Políticas	11

	1.2.3.1.	Suministro	11
	1.2.3.2.	Aplicación	11
	1.2.3.3.	Mantenimiento	12
	1.2.3.4.	Desarrollo	13
	1.2.3.5.	Control	13
1.3.		El aseguramiento de la calidad	13
	1.3.1.	Definición	14
	1.3.2.	Características	14
2.		DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	15
2.1.		Estructura organizacional	15
	2.1.1.	Organigrama general	15
	2.1.2.	Coordinación y división del trabajo	16
	2.1.2.1.	Nivel operativo	16
	2.1.2.2.	Nivel medio	17
	2.1.2.3.	Nivel superior	17
2.2.		Proceso de dotación de personal	17
2.3.		Análisis de los puestos de trabajo	18
	2.3.1.	Departamento de Gerencia	18
	2.3.2.	Departamento de Ventas y Mercadeo	18
	2.3.3.	Departamento de Bodega de Producto Terminado	19
	2.3.4.	Departamento de Importaciones	19
	2.3.5.	Departamento de Contabilidad	19
	2.3.6.	Departamento de Informática	20
	2.3.7.	Departamento de Servicios Generales	20
2.4.		Enfoques de la capacitación	20
2.5.		Aseguramiento de la calidad en la estructura organizacional	21

3.	PROPUESTA PARA LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	23
3.1.	Descripción de puestos de trabajo	23
3.1.1.	Identificación del puesto	23
3.1.2.	Propósito general del puesto	24
3.1.3.	Funciones	24
3.1.4.	Perfil del puesto	24
3.1.5.	Condiciones del trabajo	24
3.1.6.	Entorno operativo	25
3.1.6.1.	Relaciones internas	25
3.1.6.2.	Relaciones externas	25
3.2.	Capacitación	25
3.2.1.	Importancia de la capacitación	26
3.2.2.	Determinación de las necesidades de capacitación	26
3.2.3.	Desarrollo de personal	26
3.2.4.	Programa de capacitación	27
3.2.4.1.	Proceso administrativo	27
3.2.4.2.	Contenido programático y la formación flexible	28
3.2.4.3.	Integración de recursos materiales y medios didácticos	28
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	29
4.1.	Descripciones de puestos de trabajo	29
4.1.1.	Departamento de Gerencia	29
4.1.1.1.	Gerente General	29
4.1.1.2.	Subgerente General	32
4.1.1.3.	Secretaria de Gerencia	34

4.1.1.4.	Gestor de Calidad	36
4.1.2.	Departamento de Ventas y Mercadeo	38
4.1.2.1.	Gerente de Ventas	38
4.1.2.2.	Analista de Mercados	41
4.1.2.3.	Secretaria de Ventas	43
4.1.2.4.	Responsable de Facturación	45
4.1.2.5.	Responsable de la Logística	47
4.1.2.6.	Piloto repartidor	48
4.1.2.7.	Auxiliar de piloto	50
4.1.2.8.	Supervisor de Ventas	52
4.1.2.9.	Ejecutivo de Ventas	55
4.1.2.10.	Prevendedores	57
4.1.2.11.	Jefatura de Escuela de Panificación	59
4.1.2.12.	Técnico en panificación	61
4.1.3.	Departamento de Bodega de Producto Terminado	63
4.1.3.1.	Jefatura de bodegas	63
4.1.3.2.	Auxiliar de bodegas	67
4.1.3.3.	Coordinador de bodega no. 2	69
4.1.3.4.	Operador de montacargas	72
4.1.3.5.	Ayudante de bodega	74
4.1.4.	Departamento de Importaciones	77
4.1.4.1.	Responsable de importaciones	77
4.1.4.2.	Jefatura de silos y mantenimiento	79
4.1.4.3.	Encargado de báscula	81
4.1.4.4.	Auxiliar de silos y mantenimiento	83
4.1.5.	Departamento de Contabilidad	85
4.1.5.1.	Contador general	85
4.1.5.2.	Auxiliar de contabilidad 1	88
4.1.5.3.	Auxiliar de contabilidad 2	91

4.1.5.4.	Auxiliar de contabilidad 3	94
4.1.5.5.	Auxiliar de contabilidad 4	97
4.1.5.6.	Auxiliar de contabilidad 5	98
4.1.5.7.	Encargado de cuentas corrientes	100
4.1.6.	Departamento de Informática	103
4.1.6.1.	Responsable de informática	103
4.1.7.	Departamento de Servicios Generales	106
4.1.7.1.	Responsable de recepción	106
4.1.7.2.	Responsable de la mensajería	108
4.1.7.3.	Encargada de limpieza de oficinas	110
4.1.7.4.	Encargado de limpieza y mantenimiento general	112
4.2.	Programa de capacitación del personal	114
4.2.1.	Propósito	114
4.2.2.	Política	114
4.2.3.	Alcance	114
4.2.4.	Responsabilidades	115
4.2.5.	Detección de necesidades de capacitación	116
4.2.6.	Elaboración y actualización del programa de capacitación	118
4.2.7.	Ejecución del programa de capacitación	120
4.2.7.1.	Actividades programadas	120
4.2.7.2.	Actividades no programadas	125
4.2.8.	Inducción del personal	127
4.2.8.1.	Personal de nuevo ingreso	127
4.2.8.2.	Personal por cambio de puesto	128
4.2.8.3.	Personal subcontratado	129
4.2.9.	Capacitación de capacitadores o facilitadores internos	130

4.2.10.	Evaluación	131
4.2.10.1.	Evaluación de aprendizaje	132
4.2.10.2.	Evaluación del evento	132
4.2.10.3.	Monitoreo	133
5.	SEGUIMIENTO	135
5.1.	Reclutamiento	135
5.1.1.	Proceso	135
5.1.2.	Redacción para publicidad (anuncios)	136
5.1.3.	Solicitud de empleo	136
5.2.	Selección	137
5.2.1.	Aplicación de pruebas	137
5.3.	Evaluación del desempeño	138
5.3.1.	Métodos de evaluación del desempeño	139
5.4.	Selección y aprobación de proveedores de actividades de capacitación	140
5.4.1.	Selección de proveedores de actividades de capacitación	140
5.4.2.	Aprobación de proveedores de actividades de capacitación	141
5.5.	Técnicas de capacitación	142
5.5.1.	Capacitación en la práctica	142
5.5.2.	Capacitación para enseñar el trabajo	142
5.5.3.	Las técnicas audiovisuales	143
5.5.4.	La capacitación de vestíbulo o simulada	143
5.5.5.	Capacitación por computadora	143
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES	147
	BIBLIOGRAFÍA	149

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de Empacadora de Cereales, S.A.	02
2.	Organigrama de Empacadora de Cereales, S.A.	16

TABLAS

I.	Descripción del puesto de Gerente General	30
II.	Descripción del puesto de Subgerente General	32
III.	Descripción del puesto de Secretaria de Gerencia	34
IV.	Descripción del puesto de Gestor de Calidad	36
V.	Descripción del puesto de Gerente de Ventas	39
VI.	Descripción del puesto de Analista de Mercados	41
VII.	Descripción del puesto de Secretaria de Ventas	43
VIII.	Descripción del puesto de Responsable de Facturación	45
IX.	Descripción del puesto de Responsable de la Logística	47
X.	Descripción del puesto de Piloto repartidor	49
XI.	Descripción del puesto de Auxiliar de piloto	51
XII.	Descripción del puesto de Supervisor de Ventas	53
XIII.	Descripción del puesto de Ejecutivo de Ventas	55
XIV.	Descripción del puesto de Prevendedor	57
XV.	Descripción del puesto de Jefatura de Escuela de Panificación	60
XVI.	Descripción del puesto de Técnico en panificación	62
XVII.	Descripción del puesto de Jefatura de bodega	64

XVIII.	Descripción del puesto de Auxiliar de bodega	67
XIX.	Descripción del puesto de Coordinador de bodega no. 2	70
XX.	Descripción del puesto de Operador de montacargas	73
XXI.	Descripción del puesto de Ayudante de bodega	75
XXII.	Descripción del puesto de Responsable de importaciones	77
XXIII.	Descripción del puesto de Jefatura de silos y mantenimiento	80
XXIV.	Descripción del puesto de Encargado de báscula	82
XXV.	Descripción del puesto de Auxiliar de silos y mantenimiento	84
XXVI.	Descripción del puesto de Contador General	86
XXVII.	Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 1	89
XXVIII.	Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 2	91
XXIX.	Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 3	94
XXX.	Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 4	97
XXXI.	Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 5	99
XXXII.	Descripción del puesto de Encargado de cuentas corrientes	101
XXXIII.	Descripción del puesto de Responsable de informática	103
XXXIV.	Descripción del puesto de Responsable de recepción	106
XXXV.	Descripción del puesto de Responsable de la mensajería	109
XXXVI.	Descripción del puesto de Encargada de limpieza de oficinas	110
XXXVII.	Descripción del puesto de Encargado de limpieza y mantenimiento en general (XXXVI)	112

GLOSARIO

Actividades de capacitación	Se refiere a las actividades a través de las cuales se desarrollan las competencias laborales y profesionales de los colaboradores, fortaleciendo conocimiento y/o desarrollando habilidades en el personal para el desempeño eficaz y eficiente de su trabajo. Pueden ser en forma de cursos, seminarios, conferencias, talleres.
AIB	American Institute of Baking por sus siglas en inglés. Instituto comprometido a proteger la seguridad de la cadena de suministro de alimentos quien ejecuta programas o normas a fin de evaluar y controlar los riesgos en la seguridad de los alimentos.
Área administrativa	En relación al programa de capacitación, se refiere a temas relacionados con aspectos administrativos, gerenciales, contables, normas de BPM, políticas y normas internas de la empresa, normas de trabajo, procedimientos internos.

Área de desarrollo humano	En relación al programa de capacitación, se refiere a temas que contribuyan al desarrollo de la persona como relaciones humanas, valores, autoestima, liderazgo, inteligencia emocional, etc.
Área operativa	En relación al programa de capacitación, se refiere a temas relacionados con la ejecución y desempeño de actividades y tareas necesarias para la ejecución de un trabajo.
Área técnica	En relación al programa de capacitación, se refiere a temas relacionados con conocimientos y técnicas para ejecutar un trabajo, como buenas prácticas de manufactura, manejo integrado de plagas, seguridad industrial, técnicas en ventas, entre otros que sean necesarios.
BPM	Siglas para referirse a las buenas prácticas de manufactura. Es el conjunto de normas, procedimientos, condiciones y controles bajo los que debe operar la industria de alimentos; buscan minimizar peligros de contaminación de los productos.

CDC	Abreviatura de capacitación de capacitadores o facilitadores internos. Proceso de capacitación que provee o fortalece conocimientos en temas específicos, herramientas de comunicación y metodologías de enseñanza para formar facilitadores que a su vez prepararán y conducirán actividades de capacitación dentro de la empresa.
CODEX alimentarius	Código de normas internacionales referentes a la producción y consumo seguro de los alimentos.
Colaborador	Toda persona que labora en la empresa.
DNC	Abreviatura de detección de necesidades de capacitación. Proceso en el cual se determina las necesidades de aprendizaje o mejoramiento del personal, dependiendo del perfil del puesto y el perfil del individuo, con el fin de llenar la brecha correspondiente. En base a la información recabada se establecen algunas de las actividades de capacitación a incluir en el plan de capacitación a realizar durante el año.

Evaluación

Actividad que se realiza para medir el nivel de conocimientos adquiridos, y la aplicación de los mismos, por parte de los participantes de una capacitación. También se refiere a la medición que los participantes hacen de un evento de capacitación.

Facilitador

Persona que se desempeña como instructor u orientador en la actividad de capacitación.

FDA

Agencia de drogas y alimentos (food and drug administration, por sus siglas en ingles); es la agencia del gobierno de Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, suplementos alimenticios, medicamentos, cosméticos, aparatos médicos, productos biológicos y derivados sanguíneos; de manera que asegura la seguridad de los consumidores.

Inducción

Proceso inicial por medio del cual se proporciona al colaborador de nuevo ingreso, personal por cambio de puesto y personal subcontratado, la información básica que le permita integrarse a la empresa y a su puesto de trabajo.

Mercado de trabajo	Es el mercado que está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas, en cierta época y en determinado lugar.
Mercado de RRHH	Constituye el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en cierta época y determinado lugar.
Plan de capacitación	Documento que se desarrolla anualmente donde se incluye la programación de las actividades de capacitación, la información sobre los cursos a desarrollar, los proveedores, responsables de los puestos y departamentos o procesos a quienes las actividades van dirigidas. Se enriquece a lo largo del año con actividades adicionales según se identifica la disponibilidad y necesidad de las mismas.
RRHH	Abreviatura de recursos humanos.

RESUMEN

El mejorar la productividad de la empresa mediante la selección de personal idóneo para la ejecución de las actividades y el entrenamiento del mismo, representan la necesidad principal para generar las descripciones de los puestos de trabajo y la implementación del programa de capacitación, que formarán parte de la administración del personal de la empresa donde se realiza el estudio.

Para la realización de dicho estudio, se procede a realizar un análisis de cada puesto de trabajo y a generar un formato que sirve para recoger la información necesaria que será parte de la descripción de dichos puestos; la información incluye: la identificación del puesto, el propósito general del puesto de trabajo, sus funciones, el perfil requerido, sus condiciones de trabajo y su entorno operativo.

Tomando como base la descripción de los puestos de trabajo y como complemento de la administración del personal en la empresa, se desarrolla e implementa un programa de capacitación; en donde, haciendo uso de un formato generado, se analizan las necesidades de capacitación de cada colaborador.

Para el desarrollo de dicho programa se define el propósito, la política a manejar, el alcance y las responsabilidades del personal involucrado, logrando

con ello que las actividades de capacitación llevadas a cabo contribuyan al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

El programa de capacitación generará beneficios para la empresa como la obtención de una rentabilidad más alta y actitudes positivas, mejora del conocimiento del puesto, crearse una mejor imagen, reducir la tensión, agilizar la toma de decisiones y solución a problemas.

OBJETIVOS

General

Realizar, mediante un análisis, la descripción de los puestos de trabajo y definir las actividades necesarias para un programa de capacitación; con la finalidad de mejorar la administración de personal de la empresa.

Específicos

1. Establecer un formato para la descripción de los puestos de trabajo y poder determinar los beneficios de la descripción de los mismos.
2. Conocer el entorno operativo mediante las relaciones internas y externas de cada uno de los departamentos de la empresa.
3. Detectar las necesidades de capacitación, según conocimientos, habilidades y actitudes que debería tener el personal.
4. Determinar los beneficios de la implementación del programa de capacitación.
5. Establecer el procedimiento para la selección y aprobación de los cursos de capacitación.

6. Establecer la forma de evaluar a los participantes y cursos de capacitación.

INTRODUCCIÓN

El elemento humano o capital humano es importante para lograr el éxito de una empresa; pero éste en la actualidad se encuentra sumergido en un entorno competitivo, por lo que los entes responsables de dicho capital humano deberán desarrollar competencias necesarias que permitan gestionar ese capital intelectual con el que cuenta la organización; y mediante una estructura organizacional y administrativa bien definida, poder tomar decisiones para la dotación de un recurso humano idóneo para el desempeño de las funciones laborales. Es importante tomar en cuenta que la selección de la persona más idónea para un puesto de trabajo no es más que el primer paso para construir un equipo eficaz de trabajo dentro de la empresa.

Este trabajo está enfocado a la descripción de puestos de trabajo e implementación de un programa de capacitación como parte de la administración del personal de la empresa donde se realiza el estudio; y para ello se ha llevado a cabo un análisis de los puestos de trabajo con el fin de definir el propósito general de cada puesto, sus funciones, el perfil requerido, las condiciones del trabajo y su entorno operativo.

Toda la información que se maneja en las descripciones de los puestos de trabajo viene a ser de suma importancia para el desarrollo del programa de capacitación, debido a que la ejecución correcta de las funciones que tienen

encomendadas cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo requiere de formación, conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes.

Además, el análisis y la descripción de los puestos de trabajo proporcionan información necesaria que ayudan a conocer el tipo de personas que deben ser contratadas; también con dicha información manejada en las descripciones, y paralelo con las detección de necesidades de capacitación, se lleva a cabo el diseño de programas de capacitación.

Los programas de capacitación deben abarcar todas las áreas temáticas (administrativas, técnicas, operativas y de desarrollo humano) incluyendo al personal de nuevo ingreso, personal por cambio de puesto y a todo personal que sea subcontratado, con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión y asegurándose, mediante evaluaciones, la proporción de información y conocimientos necesarios para que el colaborador tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto de trabajo.

1. ANTECEDENTES GENERALES

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los antecedentes generales de la empresa incluyendo información general, ubicación, función, misión, visión, valores, así como su política de calidad; además, se incluye información básica de lo que es la administración de personal.

1.1. Información general de la empresa

Empacadora de Cereales Compañía Limitada (EMCECO), es el nombre original de la empresa, fundada el 27 de enero de 1961 y fue construida como sociedad anónima el 27 de julio de 1969. Originalmente eran cuatro molinos que trabajaban independientemente y que se encontraban ubicados en Tecpán, Totonicapán y Guatemala; con el tiempo se unieron para formar EMCECO con el propósito de realizar las operaciones de importación de trigo y la comercialización de sus productos.

Las dos actividades económicas importantes de la empresa son: primero, de importar y almacenar el trigo como materia prima para la elaboración de harina y subproductos; y segundo, de comercializar el producto terminado.

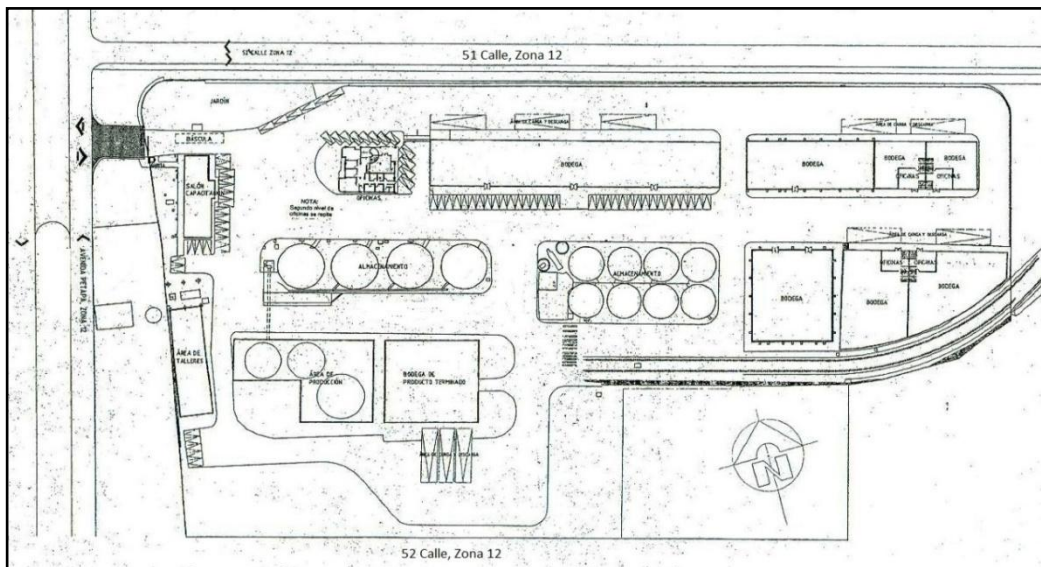
La estrategia fundamental de la empresa es brindar productos de alta calidad a precio justo, con servicio de excelencia, abiertos a la mejora continua en todos los aspectos. Actualmente sus ventas se han visto incrementadas prestando el servicio a clientes de la ciudad capital e interior del país, además se ha abierto mercado en la república de El Salvador.

1.1.1. Ubicación

Por conseguir una excelente ubicación y una mejor rentabilidad en el negocio de la distribución de harinas, Molino Central de Guatemala y Molino Helvetia de Tecpán, Guatemala se fusionaron alrededor del 2005, y con el objetivo de reducir los costos generados por el transporte de la materia prima hacia los molinos y del producto terminado de los molinos a las instalaciones de EMCECO, construyeron en dichas instalaciones el molino que llamarían Molinos Central Helvetia, S.A., como se mencionó anteriormente es la empresa que produce las harinas y subproductos que distribuye EMCECO.

La ubicación geográfica de la empresa desde que fue fundada es Avenida Petapa 52-13 zona 12 de la ciudad capital de Guatemala, la cual se muestra en la siguiente figura.

Figura 1. Ubicación de Empacadora de Cereales, S.A.



Fuente: Empacadora de Cereales, S.A.

1.1.2. Función

La función de la empresa es importar y almacenar el trigo proveniente de Estados Unidos y Canadá, el cual se provee a Molinos Central Helvetia, S.A. como materia prima para producir harinas y subproductos; luego dichos productos son recibidos por la empresa, en calidad de producto terminado, para ser almacenados y distribuidos a sus clientes.

La empresa también almacena y distribuye otros productos complementarios de panificación como azúcar, manteca, margarina, levadura y polvo de hornear.

1.1.3. Visión

“La visión de la empresa es ser líderes en la comercialización de productos innovadores derivados de harinas y cereales enfocados en los requerimientos de sus clientes”.

1.1.4. Misión

“La misión de la empresa es manufacturar y comercializar productos de alta calidad, a partir de cereales y sus derivados, satisfaciendo las expectativas de los clientes a nivel regional, y los requerimientos de los accionistas en cuanto al requerimiento de la rentabilidad”.

1.1.5. Política de calidad

La empresa abarca varios aspectos que maneja como política de calidad indicándose lo siguiente:

- Es una empresa comprometida y que vela por el cumplimiento de altas normas y estándares de calidad, buscando la satisfacción de sus clientes, colaboradores y socios, mediante la práctica de los siguientes principios:
 - Espíritu de servicio como base de su trabajo
 - Pulcritud en su presentación personal y de las instalaciones físicas
 - Conciencia de trabajo individual y de equipo, libre de errores
 - Polifuncional, asumiendo funciones que demande cumplir un servicio de calidad.
 - Identificación, como sentido de relación y pertenencia con la empresa
- Provee a sus clientes la harina, subproductos y productos complementarios de mejor calidad a un buen precio, de forma oportuna y eficaz.
- Brinda el mejor servicio en todo el proceso de la comercialización de sus productos, desde la venta hasta el cobro, abarcando el almacenamiento y logística.
- Provee asistencia técnica para que sus clientes desarrollen variedad en sus productos.

Además, toma como base el trabajar e impulsar el desarrollo, mediante el esfuerzo y los valores humanos, con principios morales orientados a generar un ambiente laboral agradable que permita brindar a todos los clientes seguridad y confianza.

1.2. Administración de personal

Parte esencial de la administración de cualquier tipo de empresa u organización es la buena administración que debe tenerse con el recurso humano; por lo que la administración de personal viene a ser el conjunto de acciones encaminadas a la gestión de personas para que la empresa pueda alcanzar eficientemente sus objetivos deseados.

1.2.1. Proceso

La administración de personal debe estar conformada por cinco pasos o etapas básicas que deben ser desarrolladas para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la empresa; lo que implica: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar.

1.2.1.1. Planeación

Es una herramienta que permite prever las necesidades futuras de personal en una empresa, para proceder al reclutamiento que tiene como objetivo obtener el número suficiente de personas idóneas. Por lo que la planeación está relacionada con el flujo de personas que entran y salen de la empresa; proyectando las necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de programas necesarios para asegurar que la empresa tenga al personal calificado cuando y donde lo requiera.

En la planeación de recursos humanos debe tomarse en cuenta dos elementos: necesidades y disponibilidad; el primero implica determinar el número y tipo de empleados necesarios, por nivel de habilidades y ubicación.

El segundo implica revisar las fuentes tanto internas (empleados actuales) como externas (el mercado laboral).

Con este análisis la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados, algunos métodos incluyen la contratación restringida, la reducción de horas, las jubilaciones anticipadas y los despidos. Si se pronostica una escasez de trabajadores, la empresa debe obtener la cantidad y la calidad apropiada de trabajadores que el mercado laboral ofrece.

Es importante considerar que la planeación es el proceso básico del sistema administrativo, debido a que consiste en la fijación de objetivos y medios para alcanzarlos, mediante las funciones de previsión de la fuerza laboral y el diseño del programa de personal.

1.2.1.2. Organización

La organización establece una estructura de actividades y relaciones mediante las funciones de análisis de cargos, reclutamiento y selección de personal.

A medida que una organización crece, el desarrollo puede ser en dirección vertical o en horizontal. Si se añaden mas niveles de administración implica un desarrollo vertical mientras que si se añaden más funciones con un número de niveles organizacionales mantenidos constantemente implica un desarrollo horizontal.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, definir quién debe de realizar determinada tarea y quién es el responsable por determinados resultados.

Con ello se eliminan dificultades que ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Los elementos de la organización son:

- División del trabajo, que abarca las etapas de jerarquización y departamentalización; la primera dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia; y la segunda, divide y agrupa todas las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- Coordinación, se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el propósito de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

1.2.1.3. Integración

En la integración se abarcan los esfuerzos individuales para la formación de equipos de trabajo a través de funciones como la socialización, las relaciones sindicales y el entrenamiento.

El proceso de integración consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración de personal se define de manera alternativa como administración de recursos humanos, que supone la planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo y mantenimiento del factor humano.

La planeación del recurso humano se refiere en determinar el número de personas que se necesitan, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.

Reclutamiento se refiere a buscar candidatos interesados en trabajar en la empresa, haciendo un llamamiento general o convocatorias.

Selección se refiere a la evaluación de capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto, para elegir al más apto a desempeñar dicho cargo; se hace a través de entrevistas, pruebas de inteligencia, habilidades y aptitudes, test psicológicos, y otros.

Contratación es cuando se ha seleccionado a un candidato para su incorporación a la empresa.

Inducción se refiere al acoplamiento entre la persona que ingresa por primera vez a la empresa, y la organización (esta se realiza a nivel de empresa en general, unidad orgánica en la que laborará y puesto de trabajo).

Evaluación se realiza periódicamente evaluando el desempeño del personal, con el propósito de encontrar áreas con deficiencias donde los empleados necesiten mejorar o como mejoramiento continuo de los trabajadores.

Con la capacitación y desarrollo se busca que el empleado se desenvuelva cada vez mejor en su puesto de trabajo, y que le permita ascender dentro de la empresa.

En el mantenimiento del factor humano debe determinarse mecanismos y medios para que los empleados no se retiren de la empresa, sino que vean en ésta una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

1.2.1.4. Dirección

La dirección impulsa la conducción del personal por intermedio de la motivación, el mando, la comunicación, la remuneración, el bienestar laboral, el desarrollo del trabajador y la gestión participativa; por lo que implica la guía y supervisión de los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de las metas de la empresa.

1.2.1.5. Control

Las funciones de evaluación del desempeño, la disciplina laboral, el manejo de reclamos y la auditoria de personal constituyen el proceso de control del sistema de la administración de personal. Para ello es necesario establecer estándares, comparar resultados reales con los estándares y tomar acciones correctivas para poder identificar puntos estratégicos de control.

El control refiere mecanismos que contribuyan a medir y corregir la labor ejecutada por los trabajadores a fin de lograr los propósitos y además posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado; por lo que el control constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

Para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar que se va a controlar, existen tres pasos básicos que son: establecimiento de normas, parámetros y métodos; medición del desempeño o resultado obtenido; y ejecución de las acciones correctivas.

1.2.2. Funciones

La administración de personal implica diferentes funciones desde el inicio al final de una relación laboral.

Por lo que a continuación se presentan las principales funciones relacionadas para tratar asuntos en los ambientes internos y externos de la organización.

1.2.2.1. Relacionadas al ambiente externo

Las principales funciones relacionadas al ambiente externo son: investigación de mercado de recursos humanos; reclutamiento y selección; investigación de salarios y beneficios; relacionadas con centros de formación profesional; legislación laboral; relacionadas con sindicatos y otras.

1.2.2.2. Relacionadas al ambiente interno

Las principales funciones relacionadas al ambiente interno son: análisis, diseño y descripción de puestos; evaluación de puestos; entrenamiento; evaluación del desempeño; plan de carrera; plan de beneficios sociales; política salarial; higiene y seguridad; diagnóstico organizacional; detección de necesidades de capacitación y otras.

1.2.3. Políticas

Se refiere a la manera como la empresa aspira a trabajar con sus colaboradores para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Las principales políticas son:

1.2.3.1. Suministro

Abarca los siguientes aspectos:

- Investigación del mercado de recurso humano; a través de la investigación y el análisis de dicho mercado y las fuentes de reclutamiento necesario.
- Realización de reclutamiento; a través de técnicas de reclutamiento y prioridad del reclutamiento externo sobre el interno.
- Selección de personal; a través de criterios básicos de selección y pautas de calidad, grado de descentralización de las decisiones sobre la selección del personal y las técnicas de selección.
- Integración de personal; a través de los mecanismos de adaptación del ambiente interno.

1.2.3.2. Aplicación

Abarca los siguientes aspectos:

- Análisis y descripción de puestos de trabajo; a través de requerimientos intelectuales, físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo y otros necesarios.
- Planeación y ubicación del personal; a través del recurso humano necesario y ubicación de los mismos en función a los puestos de trabajo.
- Planes de carrera; a través de definiciones de las oportunidades dentro de la empresa.
- Evaluaciones de desempeño; a través de medición continua de la calidad y adecuación del personal dentro de la empresa.

1.2.3.3. Mantenimiento

Abarca los siguientes aspectos:

- Administración de remuneraciones; a través de la evaluación y clasificación de puestos de trabajo, investigación salarial y políticas de remuneraciones.
- Plan de beneficios sociales; a través de planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a diversas necesidades de los colaboradores de la empresa.
- Higiene y seguridad del trabajo; a través de criterios de creación y desarrollo de las condiciones ambientales de higiene y seguridad de los puestos de trabajo.

1.2.3.4. Desarrollo

Abarca los siguientes aspectos:

- Entrenamiento; a través del diagnóstico y programación de la preparación del personal para el desempeño de sus funciones.
- Creación y desarrollo del recurso humano; a través del perfeccionamiento a mediano y largo plazo del personal disponible.
- Desarrollo organizacional; a través de aplicaciones estratégicas de cambio, buscando la salud y excelencia de la empresa.

1.2.3.5. Control

Abarca los siguientes aspectos:

- Base de datos; a través de registros y controles para el análisis cualitativo y cuantitativo del personal disponible.
- Sistema de información; a través de medios adecuados de información para la toma de decisiones sobre el recurso humano.

1.3. El aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad representa un aspecto importante al momento de llevar a cabo las actividades laborales; por lo que para una mejor comprensión se describe su definición y sus características principales.

1.3.1. Definición

Es el conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que deben ser implantadas dentro de un sistema de calidad, las cuales deben ser demostradas según se requiera para proporcionar confianza de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad.

1.3.2. Características

A través del aseguramiento la empresa podrá:

- Incorporar al sistema de calidad las actividades que han demostrado hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos.
- Evaluar un proceso o actividad, identificar las oportunidades de mejora, planear y diseñar cambios, introducir los cambios, reevaluar la actividad o proceso, documentar los cambios y verificar que la actividad o proceso se realice de acuerdo a la documentación formal existente.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer información que ayude a comprender la administración de personal que maneja actualmente la empresa, para poder realizar un análisis adecuado que permita mejorar dicha situación.

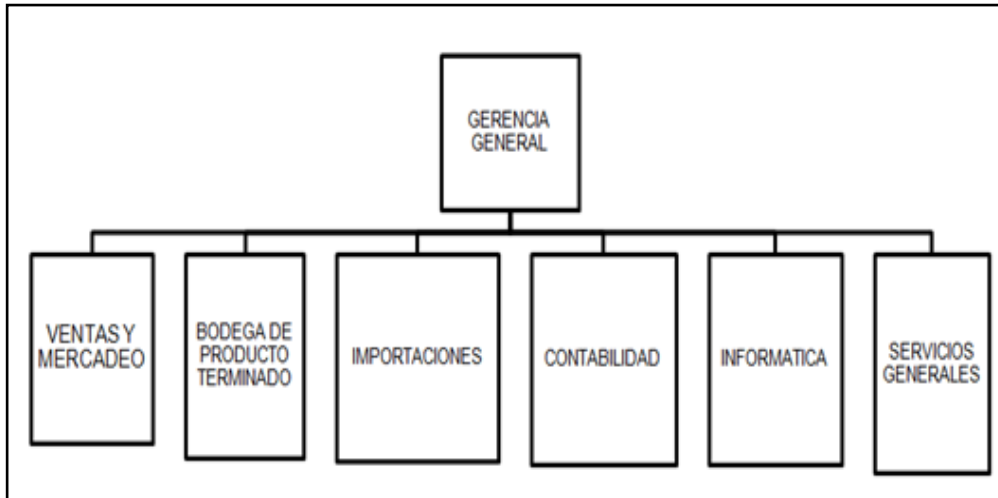
2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es representada por la descentralización de sus departamentos tomando como base una estructura funcional que ordena las relaciones existentes entre sus colaboradores. Dicha estructura organizacional está formada por los departamentos de gerencia general, ventas y mercadeo, bodega de producto terminado, importaciones, contabilidad, informática y servicios generales.

2.1.1. Organigrama general

La estructura organizacional de la empresa está diseñada de la siguiente manera:

Figura 2. **Organigrama de Empacadora de Cereales, S.A.**



Fuente: Empacadora de Cereales, S.A.

2.1.2. Coordinación y división del trabajo

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con una estructura jerárquica, la cual se encuentra debidamente coordinada, ya que logran dentro del grupo de trabajo sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente las tareas asignadas. La división del trabajo está representada mediante los siguientes niveles que están relacionados entre sí para lograr dicha coordinación.

2.1.2.1. Nivel operativo

Representan al grupo de colaboradores que ejecutan actividades para el cumplimiento de objetivos operativos, aplicando normas, procedimientos e instrucciones recibidas del nivel medio; está conformado por aquellos colaboradores que no cuentan con subalternos para realizar las actividades.

2.1.2.2. Nivel medio

Representan al grupo de colaboradores, que en su mayoría, ejecutan actividades administrativas, son los encargados de programar, coordinar y controlar las actividades de los colaboradores del nivel operativo que estén a su cargo.

2.1.2.3. Nivel superior

Representan al grupo reducido de colaboradores que tienen la responsabilidad de los objetivos y metas a alcanzar. Definiendo las políticas a seguir y además aprobando los planes de acción que sean propuestos por los colaboradores del nivel medio que estén a su cargo.

2.2. Proceso de dotación de personal

Debido a que la empresa no experimenta una alta rotación de personal su proceso de dotación de personal está enfocado más a la búsqueda de candidatos para cubrir una vacante y no a la realización de un estudio de mercado de rrhh y a la contratación del personal capacitado y que cumpla con los requisitos necesario para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo que es necesario cubrir.

Este proceso actual afecta la administración del recurso humano, presentando consecuencias como: contratación tardía de la persona para cubrir un puesto vacante, contratación de la persona no idónea, falta de inducción propia del puesto de trabajo o inducción inadecuada, entre otros.

2.3. Análisis de los puestos de trabajo

Con el análisis de los puestos de trabajo se determina la naturaleza de cada puesto y el tipo de personas necesarias para cubrir dicho puesto; la recolección de los datos de dicho análisis viene a ser útil al momento de realizar la descripción de los puestos de trabajo. Para una mejor comprensión se detalla en forma general las funciones principales de cada departamento que comprende la estructura organizacional de la empresa.

2.3.1. Departamento de Gerencia

Entre las funciones principales está la administración general de la empresa, mediante la correcta planificación, organización, integración, control y evaluación de todos los procesos ejecutados dentro de la misma. Los puestos de trabajo comprendidos en este departamento está el de gerente general, sub gerente general, secretaria de gerencia y gestor de calidad.

2.3.2. Departamento de Ventas y Mercadeo

Entre las funciones principales esta la realización correcta del proceso de venta (prospección de clientes, presentación del producto, toma de pedido, verificación de entrega, satisfacción del cliente y cobro); conociendo los productos distribuidos, el comportamiento del mercado y cumpliendo las políticas de la empresa. Los puestos de trabajo comprendidos en este departamento está el de gerente de ventas, analista de mercados, secretaria de ventas, responsable de facturación, responsable de la logística, piloto repartidor, auxiliar de piloto, supervisor de ventas, ejecutivos de ventas, pre-vendedores, jefatura de escuela de panificación y técnico en panificación.

2.3.3. Departamento de Bodega de Producto Terminado

Entre las funciones principales está la realización correcta de los procesos de recepción, almacenaje y despacho de los productos en conjunto con el cumplimiento de normas de buenas prácticas de manufactura para garantizar la calidad de dichos productos.

Los puestos de trabajo comprendidos en este departamento está el de jefatura de bodega, auxiliar de bodega, coordinador de bodega No. 2, operador de montacargas y ayudante de bodega.

2.3.4. Departamento de Importaciones

Entre las funciones principales está la realización correcta del proceso de importación de trigo, la recepción y el almacenaje en los silos; así como el traslado del mismo al molino.

Los puestos de trabajo comprendidos en este departamento está el de responsable de importaciones, jefatura de silos y mantenimiento, encargado de báscula y auxiliar de silos y mantenimiento.

2.3.5. Departamento de Contabilidad

Entre las funciones principales está la realización correcta de las operaciones contables, administrativas, fiscales y de control interno. Los puestos de trabajo comprendidos en este departamento está el de contador general, auxiliares de contabilidad 1, 2, 3, 4 y 5 y el encargado de cuentas corrientes.

2.3.6. Departamento de Informática

Entre las funciones principales está la realización correcta del manejo de información a través de los sistemas que son utilizados en la empresa, mediante el cumplimiento de políticas propias de seguridad. El puesto de trabajo es el de responsable de la informática.

2.3.7. Departamento de Servicios Generales

Este departamento agrupa varios puestos de trabajo, entre ellos el de responsable de recepción, responsable de la mensajería, encargada de limpieza de oficinas y el de encargado de limpieza y mantenimiento en general. Las funciones principales son propias de cada puesto de trabajo.

2.4. Enfoques de la capacitación

Actualmente la empresa lleva a cabo actividades de capacitación en forma general y espontáneas, basadas al área de desarrollo humano y en escasas ocasiones son enfocadas a las otras áreas temáticas (administrativas, técnicas y operativas). Dichas actividades no son programadas en base a una detección de necesidades de capacitación anticipadas, no se llevan los registros necesarios, cada jefe de departamento realiza su plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que considera y el colaborador no es evaluado después de recibir una capacitación.

Es importante considerar que la inducción y la capacitación aumentan la aptitud de un colaborador en la realización de sus funciones, contribuyen a obtener una rentabilidad más alta, el personal se identifica y compromete más con los objetivos de la empresa y adquiere actitudes positivas.

2.5. Aseguramiento de la calidad en la estructura organizacional

Es necesario que la empresa identifique los requerimientos de recursos y que sean proporcionados de manera suficiente y apropiados para el aseguramiento de la calidad; determinando el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesaria para asegurar la capacidad de sus colaboradores; por lo que el proceso de formación de los colaboradores vendrá a mejorar sus capacidades y lograr los objetivos relacionados a la calidad.

Para cumplir con un sistema de calidad, en la empresa se están desarrollando los procedimientos operativos necesarios, asegurándose que cualquier persona capacitada y experimentada pueda hacer que el sistema funcione.

Por lo que dicha documentación deberá servir también para inducir y capacitar al nuevo personal, garantizando que éste reciba el mismo tipo de capacitación y fomentar un desempeño uniforme cuando se cambie de personal, obteniendo así una mejor calidad en los productos y servicios que la empresa brinde.

3. PROPUESTA PARA LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Según el diagnóstico realizado, la administración del personal de la empresa carece de elementos importantes como el desconocer el propósito y las funciones de cada puesto de trabajo, los riesgos a los que están sometidos, las relaciones en su entorno operativo, y otros; lo que hace necesario realizar las descripciones de dichos puestos e implementar un programa de capacitación que cubra a todas las áreas temáticas.

3.1. Descripción de puestos de trabajo

La descripción del puesto de trabajo es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis que se realiza a determinado puesto, quedando reflejado el contenido del puesto así como las funciones del mismo. Por lo que en el presente trabajo para generar dicho documento y recoger la información necesaria se obtienen datos básicos como: la identificación del puesto, el propósito, sus funciones, perfil necesario, condiciones de trabajo y su entorno operativo, ver en apéndice 1. Formato descripción del puesto de trabajo.

3.1.1. Identificación del puesto

Consiste en definir el nombre del puesto (el cual tiene que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuatro, según sea necesario) e identificar el departamento al que pertenece, al puesto inmediato superior, a los puestos subalternos y dejar indicado el número de ocupantes necesarios.

3.1.2. Propósito general del puesto

Es el objetivo principal del puesto de trabajo; el cual debe describirse en forma breve, clara y concisa que encierre en forma general las funciones de dicho puesto.

3.1.3. Funciones

Consiste en definir ordenadamente las tareas o responsabilidades propias del puesto de trabajo y que estarán bajo el cargo de la persona que desempeñara dicho puesto.

3.1.4. Perfil del puesto

Es agrupar los requisitos mínimos que deberá reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo que se describe, incluyendo: el grado de preparación, alguna especialización, la experiencia y habilidades necesarias, y si se requiere identificar idiomas. Es importante considerar que dichos requisitos no coincidirán necesariamente con los que posea la persona que este actualmente desempeñando el puesto, por lo que es necesario indicar las condiciones que deberá reunir la persona ideal para dicho puesto de trabajo.

3.1.5. Condiciones del trabajo

Es la definición del horario de trabajo que tendrá la persona que desempeñará el puesto de trabajo, su ubicación geográfica, el esfuerzo físico necesario para realizar sus funciones, el grado de exposición a la contaminación y el ruido, y los riesgos posibles a los que está propenso cuando las actividades no se ejecutan adecuadamente.

3.1.6. Entorno operativo

Para la ejecución de las funciones de cualquier puesto de trabajo existe relación con otros puestos de trabajo, dicha relación es llevada a cabo dentro de la misma empresa (tanto del mismo departamento como entre departamentos) y en algunos casos con otras empresas; por lo que se debe dejar indicado las relaciones internas y externas que existan con otros puestos de trabajo.

3.1.6.1. Relaciones internas

Se indica el nombre del puesto de trabajo de la misma empresa con quien se tiene relación, el motivo de dicha relación y la frecuencia con que se lleva a cabo.

3.1.6.2. Relaciones externas

Se indica el nombre del puesto de trabajo de la empresa externa con quien se tiene relación, el motivo de dicha relación y la frecuencia con que se lleva a cabo.

3.2. Capacitación

La capacitación viene a ser un proceso por medio del cual el personal de la empresa obtiene y/o perfecciona sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para facilitar el desempeño en el puesto de trabajo, ascender al puesto inmediato superior o a otros que sea necesario cubrir con base en las necesidades de la empresa o de sus competencias laborales.

3.2.1. Importancia de la capacitación

La importancia de la capacitación contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y a la vez origina beneficios para la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, la capacitación beneficia a la empresa obteniendo una rentabilidad más alta y actitudes positivas, mejora el conocimiento del puesto, crea mejor imagen, se reduce la tensión, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, entre otras.

Por otra parte, la capacitación beneficia a los colaboradores ayudándolos a tomar decisiones, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, permite el logro de metas individuales, sube el nivel de satisfacción con el puesto, elimina los temores de la incompetencia o la ignorancia individual, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, entre otras.

3.2.2. Determinación de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa del proceso de capacitación y consiste en realizar un diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse y en lo que debe capacitarse, siendo la base para establecer planes de capacitación tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores y de la empresa, ver en apéndice 2. Formato detección de necesidades de capacitación.

3.2.3. Desarrollo de personal

Es la actividad que tiende a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa y el crecimiento y satisfacción de cada uno. Las actividades de desarrollo de personal preparan al colaborador para ejercer sus responsabilidades en el futuro independientemente de las actuales.

Son varias las actividades que se pueden llevar a cabo en la empresa para poner en práctica el desarrollo del personal, como la formación, el entrenamiento y la participación activa del colaborador.

3.2.4. Programa de capacitación

Toda persona que labora en una empresa tiene derecho a recibir capacitación, es por ello la importancia de generar un programa de capacitación tomando en cuenta los siguientes temas.

3.2.4.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo de la capacitación se da a través de la planeación, donde la empresa debe prever y seleccionar los cursos, determinando los objetivos de la capacitación y la manera de alcanzarlos.

Seguidamente, debe organizar, o sea asignar las tareas a quienes deberán trabajar coordinadamente para alcanzar dichos objetivos.

La siguiente etapa a seguir es la ejecución del programa de capacitación, siendo aquí donde se lleva a cabo la actividad de capacitación según lo programado y donde debe permitirse obtener un buen aprendizaje.

Además, debe de existir control en todo el proceso de la capacitación tomando acciones correctivas necesarias que aseguren el cumplimiento de los objetivos. Por último, a través de la evaluación se debe obtener información útil que permita mejorar el proceso de capacitación.

3.2.4.2. Contenido programático y la formación flexible

En un programa de capacitación se debe tomar en cuenta toda información necesaria relacionada con las actividades de capacitación como: objetivos, métodos, materiales didácticos y otros aspectos; es importante además considerar el contenido programático y la formación flexible.

El contenido programático viene a ser el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias, vivencias y actitudes que el colaborador adquirirá a través de la actividad de capacitación; por el contrario, la formación flexible es la manera de obtener y realizar la formación en la que los colaboradores pueden escoger la forma, el lugar y el momento en que adquirirán el aprendizaje, como ejemplo se puede considerar aquellos contenidos impartidos por módulos o sea la modularización de los contenidos.

3.2.4.3. Integración de recursos materiales y medios didácticos

Para que la actividad de capacitación sea efectiva, es necesario contar, aparte del personal calificado, con recursos materiales (como: mobiliario y equipo para aulas, maquinaria, equipo, herramientas y equipo de apoyo) y medios didácticos (como: pizarrón, rotafolio, retroproyector o cañonera, videograbadoras, computadora, cámara de video, películas, acetatos, documentos en textos, folletos y revistas) los cuales deben facilitar el aprendizaje de los colaboradores.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para realizar la descripción de los puestos de trabajo se realizará previamente un análisis de los mismos, con lo que se identificará al puesto, se definirá su propósito general y funciones principales, así como el perfil, la condición de trabajo y su entorno operativo. Por otra parte, para la implementación del programa de capacitación se describirá el procedimiento respectivo incluyendo las actividades de DNC, la elaboración, actualización y ejecución del programa, y por último la evaluación del mismo.

4.1. Descripciones de puestos de trabajo

La estructura organizacional de cualquier tipo de empresa debe estar comprendida por la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que la forman; agrupándose por departamentos como se presenta a continuación.


4.1.1. Departamento de Gerencia

Departamento comprendido por el gerente general, subgerente general, secretaria de gerencia y gestor de calidad.

4.1.1.1. Gerente General

El gerente general es el representante legal de la empresa y quien tiene a su cargo administrar los bienes de la misma bajo políticas sugeridas por junta directiva. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de gerente general.

Tabla I. **Descripción del puesto de Gerente General**

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(01)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Gerente General	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Gerente General	
Departamento	Gerencia	
Inmediato Superior	Junta Directiva	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Gerencia • Sub Gerente General • Gerente de Ventas • Analista de Mercados • Responsable de Importaciones • Contador General • Responsable de Informática • Gestor de Calidad 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Administrar los bienes de la Empresa y ejecutar las disposiciones y resoluciones de la Junta Directiva y Asamblea General de Accionistas.		
3. FUNCIONES		
a) Dirigir las actividades técnicas y de administración de la empresa. b) Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa en todos aquellos actos, contratos y documentos que expida y demás actividades que se relacionen con sus objetivos sociales, teniendo en todo caso el uso de la firma social. c) Formular el presupuesto anual de ingresos y egresos y presentarlo a la consideración de la Junta Directiva. Presentar también para su consideración la memoria, el informe circunstanciado en su caso, el inventario, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, el proyecto de distribución de utilidades y demás documentos necesarios. d) Presentar a la Junta Directiva todas aquellas solicitudes o negociaciones que debe conocer, apartándole elementos de juicio necesario para resolver cada caso. e) Procurar que cada uno de los departamentos rinda los informes que le haya solicitado la Junta Directiva, los cuales deberá hacer llegar a través de la Gerencia. f) Cumplir y hacer cumplir las determinaciones, resoluciones y acuerdos de las Asambleas Generales de Accionistas y de la Junta Directiva. g) Tiene todas las demás atribuciones propias de toda gerencia, y que se relacionen con el objeto de la sociedad. h) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		

Continuación de la tabla I.


5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Licenciatura en Administración de Empresas	
Especialización	Maestría en Administración.	
Experiencia	Cinco años en puesto similar	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando • Solución de problemas • Tener visión • Numéricas • Asertivo • Desarrollo de proyectos 	
Idiomas	Español e Inglés	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00 hrs.	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital y lugares internos y externos del país de acuerdo a sus funciones.	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos Físicos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Junta Directiva	Presentación de informes, solicitudes o negociaciones necesarias.	Cuando proceda
Todo el personal de la empresa	Supervisión del cumplimiento del trabajo asignado.	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Maestro molinero	Intervención a la solución de problemas relacionados con la producción.	Cuando proceda
Clientes	Mantener una relación comercial y de atención.	Cuando proceda
Proveedores	Intervención en las negociaciones propias en la compra e importación de trigo y otros servicios que sean necesarios.	Cuando proceda
Audidores externos	Mantener sistema de control y seguimiento de las deficiencias presentadas por ellos.	Cuando proceda
Abogados varios	Apoyar en todos los aspectos legales que afecte a la empresa.	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.1.2. Subgerente General

El subgerente general es quien apoya al gerente general en la administración de la empresa, dirigiendo y supervisando las actividades necesarias para ello. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de sub gerente general.

Tabla II. Descripción del puesto de Subgerente General

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(02)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Sub Gerente General	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Sub Gerente General	
Departamento	Gerencia	
Inmediato Superior	Gerente General	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Mercados • Gerente de Ventas • Jefatura de Bodegas • Responsable de Importaciones • Contador General • Responsable de Informática • Responsable de Recepción • Responsable de la Mensajería • Encargada de Limpieza de Oficinas • Encargado de Limpieza y Mantenimiento en General 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Auxiliar al Gerente y sustituirlo temporalmente en la administración de la empresa. Dirigir y supervisar las labores administrativas, financieras y comerciales, y velar por la seguridad interna de la misma.		
3. FUNCIONES		
<p>a) Auxiliar al gerente general en la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa.</p> <p>b) Implementar medidas y procedimientos para que la empresa funcione con el máximo grado de eficiencia y velar por el cumplimiento de las mismas, así como los reglamentos y demás disposiciones emanadas de la gerencia.</p> <p>c) Supervisar el trabajo de cada departamento velando porque se cumpla con los fines para los cuales se creó, y porque cada empleado cumpla también con sus atribuciones.</p>		

Continuación de la tabla II.

<p>d) Efectuar análisis de trabajo para buscar cambios que ayuden a optimizar el uso de los recursos disponibles en la empresa.</p> <p>e) Planificar la obtención y uso de fondos y analizar los ingresos y egresos de caja procurando mantener una buena liquidez.</p> <p>f) Velar porque la empresa recupere sus créditos y préstamos y que demás cumpla con todas sus obligaciones legales y fiscales.</p> <p>g) Revisar las liquidaciones de ventas y verificar que los saldos de mercadería coincidan con las existencias en bodega y en consignación.</p> <p>h) Realizar cualquier otra función propia de una subgerencia general.</p> <p>i) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Licenciatura en Administración de Empresas y/o Auditor Público	
Especialización	Maestría en Administración y/o Finanzas	
Experiencia	Cinco años en puesto similar	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando • Solución de problemas • Numéricas y lógicas • Asertivo 	
Idiomas	Español e Inglés	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00 hrs.	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos Físicos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente general	Auxiliarlo en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades de la empresa.	Diaria
Todo el personal de la empresa	Supervisión del cumplimiento del trabajo asignado.	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Solicitud de cotización y compra de bienes y servicios.	Cuando proceda
Clientes	Mantener una relación comercial y de atención.	Cuando proceda

Continuación de la tabla II.


Puesto	Motivo	Frecuencia
Audidores externos	Mantener sistema de control y seguimiento de las deficiencias presentadas por ellos.	Cuando proceda
Abogados varios	Apoyar en todos los aspectos legales que afecta a la empresa.	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.1.3. Secretaria de Gerencia

La secretaria de gerencia es quien asiste al gerente general en los diferentes aspectos relacionados con la administración de la empresa cuando dicho gerente se lo solicite. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de secretaria de gerencia.

Tabla III. Descripción del puesto de Secretaria de Gerencia

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(03)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Secretaria de Gerencia	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Secretaria de Gerencia	
Departamento	Gerencia	
Inmediato Superior	Gerente General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Atender correctamente los asuntos relacionados con Gerencia General.		
3. FUNCIONES		
a) Llevar el control de pólizas, de los certificados de depósitos de ahorro a largo plazo de la empresa y elaborar memorándums y contestar correspondencia.		
b) Llevar en el cuaderno correspondiente el control de los cheques rechazados de clientes y aseguradoras.		
c) Llevar el control de documentos que están en el archivo y la credensa de gerencia.		
d) Llevar el control de folders de cada uno de los accionistas.		

Continuación de la tabla III.

e) Atender a las personas del Consejo de Administración cuando tengan sesión. f) Enviar y recibir faxes, llevar el control de los documentos que se encuentran en caja fuerte y leer el Diario de Centro América, para ver leyes, marcas y patentes que le interesan a la empresa. g) Llevar el control de altas y bajas del personal con la empresa aseguradora. h) Atender recepción en ausencia de la Responsable de Recepción. i) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Secretaria Comercial con Orientación en Computación.	
Especialización	Ninguna	
Experiencia	Un año en puesto similar	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizada, amable • Servicial y discreta 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Ninguno	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente general	Coordinación de actividades propias de gerencia	Diaria
Sub gerente general	Entrega de cheques rechazados de clientes y aseguradoras Llenar formularios de bancos	Cuando proceda
Auxiliar de contabilidad 1	Entregar estados de cuenta de los bancos	Mensual
Responsable de la mensajería	Envíos de correspondencia	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Personal de promotores de seguros	Pagos de seguros por pérdida de mercadería y pagos de seguros de vida.	Cuando proceda
Personal de bancos	Entrega de formularios para apertura de cuentas nuevas o registro de firmas	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.1.4. Gestor de Calidad

El gestor de calidad es el responsable del cumplimiento del sistema integrado de gestión de calidad de la empresa. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de gestor de calidad.

Tabla IV. Descripción del puesto de Gestor de Calidad

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(04)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Gestor de Calidad	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Gestor de calidad	
Departamento	Gestión de calidad (staff)	
Inmediato Superior	Gerente general	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Dirigir, planificar, organizar y controlar los procesos, procedimientos y actividades relacionados con el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus estándares y normas, así como, favorecer la mejora continua.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Velar porque los procesos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad se implemente y se mantenga conforme a la normativa interna y a los aspectos legales. b) Conformar y dirigir el Comité de Calidad de la empresa. c) Proponer y supervisar la inclusión de actividades e indicadores de calidad en los planes de trabajo de la empresa. d) Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de calidad de los productos y servicios que provee la Empresa. e) Desarrollar técnicas y herramientas que propicien el incremento de calidad en los productos y servicios que ofrece la Empresa. f) Dirigir, planificar, organizar y realizar el proceso de implementación de estrategias, metodologías e instrumentos de calidad y mejora continua de los procedimientos. g) Promover estudios de investigación de la calidad de los productos y en los servicios de la industria de productos a base de cereales. h) Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales para el cumplimiento de los objetivos funcionales del Departamento de Gestión de Calidad. i) Asesorar y orientar sobre métodos, normas y otros dispositivos propios del Sistema Integrado de Calidad j) Coordinar con los dueños de procesos, mejoras o modificaciones a los procesos para el cumplimiento de los requisitos legales y las normativas del Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 		

Continuación de la tabla IV.

<p>k) Difundir y comunicar las metodologías y/o correcciones de los procesos, establecidos de acuerdo a la mejora continua.</p> <p>l) Elaborar los informes de las inspecciones y monitoreo realizados y enviar a la Gerencia General y a los miembros del Comité de Calidad.</p> <p>m) Representar a la empresa frente a organismos externos en los asuntos relativos al Sistema Integrado de gestión de calidad.</p> <p>n) Representar a la empresa frente a organismos externos de ente legal en los asuntos relativos al Sistema Integrado de gestión de calidad, como son los Inspectores del Ministerio de Salud y del ministerio de agricultura.</p> <p>o) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Ingeniera Química, en Alimentos o Industrial	
Especialización	Conocimientos de las Normas Internacionales de BPM, FDA, CODEX y AIB.	
Experiencia	Tres o más años en puesto similar	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad (honestidad, disciplinado) • Planificada y organizada (priorizar, definir estrategias) • Pensamiento lógico (analizar, comprender y sintetizar.) • Impacto e influencia (proactiva, trabajo en equipo, liderazgo) • Credibilidad técnica (conocimiento comprobable) • Comunicador efectivo (interpreta y transmite información clara) • Autodidacta (investiga, recopila y comparte la información o conocimientos) 	
Idiomas	- Español e Inglés nivel medio	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y partículas de los productos de harinas y subproductos durante las rutinas de inspecciones o monitoreo a realizar.	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Reporte de inspecciones y monitoreo realizados e informe de Estatus del Sistema Integrado de Gestión de Calidad	Cuando proceda

Continuación de la tabla IV.

Puesto	Motivo	Frecuencia
Sub Gerente General	Reporte de inspecciones y monitoreo.	Mensual
Personal Operativo	Inspección de las áreas de trabajo, hábitos del personal operativo.	Semanal
	Monitoreo de cumplimiento de las normas de Buenas Prácticas de Manufactura.	Mensual
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Inspector de Ministerio de Salud	Acompañar al Inspector durante el recorrido de visita. Proporcionar la información y registros que requiera para establecer el cumplimiento de la normativa. Entregar las muestras de producto que requiera, para ser analizadas.	Cuando proceda
Entes Externos Auditores	Acompañar al Inspector durante el recorrido de visita. Proporcionar la información y registros pertinentes para establecer el cumplimiento del requisito solicitado.	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Departamento de Ventas y Mercadeo

Departamento comprendido por el gerente de ventas, analista de mercados, secretaria de ventas, responsable de facturación, responsable de la logística, piloto repartidor, auxiliar de piloto, supervisor de ventas, ejecutivos de ventas, prevendedores, jefe de escuela de panificación y técnico en panificación.

4.1.2.1. Gerente de Ventas

El gerente de ventas es quien vela por el cumplimiento de objetivos previstos de ventas mediante la supervisión necesaria en la labor de venta que tiene su equipo de trabajo.

En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de gerente de ventas.

Tabla V. **Descripción del puesto de Gerente de Ventas**

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(05)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Gerente de Ventas	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Gerente de Ventas	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Gerente General	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Ventas • Responsable de la Logística • Supervisores de Ventas • Responsable de Facturación • Jefatura de Escuela de Panificación 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Identificar y evaluar las alternativas que forman parte de la estrategia de ventas (plan de acción) de la empresa, siguiendo las tácticas (formas de cómo llegar) para alcanzar dicha estrategia, buscando en toda medida el incremento de las ventas y nuevos mercados.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Visitar a la clientela con el objetivo de manifestarles el interés de la gerencia de mantener contacto directo. b) Informarse del servicio que se le presta a los clientes, las actividades de la competencia, las inquietudes y observaciones que ayuden a mejorar. c) Coordinar planes de ventas con cada uno de los vendedores y apoyarlos para agilizar sus pedidos. d) Establecer y dar seguimiento a la cuota mensual asignada por vendedor. e) Realizar los análisis de los reportes de ventas. f) Coordinar con Jefatura de Escuela de Panificación las visitas de los Técnicos para atender inquietudes y reclamos de los clientes g) Atender y canalizar dichos reclamos. h) Preparar el estimado de producción mensual. i) Preparar el reporte adicional de ventas que se presenta al Consejo de Administración. j) Participar en la reunión mensual del Consejo de Administración. k) Analizar reporte mensual de la cartera de cobros. l) Participar en eventos especiales tales como Ferias de Alimentos y Exposiciones como la Feria Interalimentaria (cada 2 años) La Feria Alimentaria (cada año) el INTECAP y SOSEP preparando. m) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		

Continuación de la tabla V.

4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadeo Deseable una Maestría en cualquiera de las dos especialidades.	
Especialización	En ventas y mercadeo	
Experiencia	Cinco años como Gerente de Ventas y Mercadeo	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma • Conocimiento del producto • Facilidad de expresión • Saber escuchar • Don de convencimiento • Disciplinado • Habilidad numérica y de cómputo • Cumplir con la cuota global de ventas y cobros 	
Idiomas	Español e Inglés	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 hrs Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 hrs Sábados de 8:00 a 10:00 hrs	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital, Interior del País y El Salvador	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde.	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde.	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Dar cuenta y razón de los resultados de venta y cobro	Diaria
Sub Gerente General	Tramitar y respaldar autorizaciones de crédito	Diaria
Analista de Mercados	Recepción de Reporte de Ventas	Diaria
Supervisores de Ventas	Seguimiento resultados de venta y cobro	Diaria
Ejecutivos de Ventas	Apoyo y motivación para obtener resultados de venta y cobro	Diaria
Responsable de Facturación	Apoyo para facturar las marcas solicitadas en forma correcta y dentro del tiempo establecido	Diaria
Secretaria de Ventas	Apoyo en las solicitudes de los clientes, reportes y correspondencia	Diaria

Continuación de la tabla V.

Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefatura de Bodegas	Asuntos relacionados con el despacho de los productos. Solicitud de Cambios de empaque y devoluciones de productos	Cuando proceda
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Maestro Molinero	Preparación plan de producción	Mensual
	Entrega muestras de la competencia	Cuando proceda
	Seguimiento plan de producción	Semanal
Clientes	Atención a sus pedidos, gestionar sus pagos y atender reclamos.	Diaria
Proveedores	Gestionar sus pagos cuando es necesario. Seguimiento de reclamos	Diaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2. Analista de Mercados

El analista de mercados es quien se encarga de investigar el comportamiento general del área de comercialización de la empresa para mejorar el producto y servicio que se brinda a los clientes. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de analista de mercados.

Tabla VI. Descripción del puesto de Analista de Mercados

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(06)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Analista de Mercados	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Analista de Mercados	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Gerente General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	

Continuación de la tabla VI.

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Manejar la información del área de comercialización (participaciones de mercado, presupuestos, control de precios, investigaciones de mercado, análisis y tendencias de venta, entre otras), administrar los casos relacionados a la calidad del producto, participación en la investigación y desarrollo de productos nuevos.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar informe diario y trimestral de ventas, presentarlos al Gerente General y Gerente de Ventas. b) Administrar y controlar las rutas de ventas y llevar a cabo investigaciones de mercados c) Investigar y desarrollar productos nuevos. d) Administrar los casos relacionados a la calidad del producto y administrar la base de datos de clientes. e) Brindar seguimiento al manejo de reclamos de clientes, llevar un control de clientes perdidos y proporcionar servicio al cliente. f) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Licenciatura en Marketing y Comercio Exterior Maestría en Administración de Negocios	
Especialización	Investigación de mercados Preparación, análisis e interpretación de Cuadros Estadísticos	
Experiencia	Tres años como Analista de Mercados Regionales en la Industria Alimenticia.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión, instinto agudo de investigación • Buenas relaciones públicas 	
Idiomas	Español e Inglés	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 hrs Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 hrs Sábados de 8:00 a 10:00 hrs	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguna	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Preparar y entregar informes	Las veces que sean necesarias.
Gerente de Ventas	Preparar y entregar reporte de ventas	Diaria

Continuación de la tabla VI.


Puesto	Motivo	Frecuencia
Ejecutivos de Ventas	Seguimiento de pedidos, reclamos de Clientes y otros propios del proceso de ventas.	Las veces que sean necesarias.
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Proveedores de Servicios	Solicitar investigaciones de mercado con sus correspondientes análisis estadísticos y recomendaciones.	Las veces que sean necesarias.

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.3. Secretaria de Ventas

La secretaria de ventas es quien asiste al gerente de ventas en las actividades propias del departamento de ventas. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de secretaria de ventas.

Tabla VII. Descripción del puesto de Secretaria de Ventas

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(07)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Secretaria de Ventas	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Secretaria de Ventas	
Departamento	Ventas	
Inmediato Superior	Gerente de Ventas	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Atender las diferentes necesidades diarias inherentes al Departamento de Ventas que sean solicitadas por el Gerente de Ventas.		
3. FUNCIONES		
a) Eventualmente o cuando sea requerido, atender pedidos.		
b) Emitir semanalmente reportes a Ejecutivos de Ventas (cuenta corriente y ventas).		
c) Manejar, cuadrar y liquidar caja chica ventas y caja chica movimientos.		

Continuación de la tabla VII.

<p>d) Emisión de solicitudes de cheques para viáticos, anticipos de gastos, anticipos de sueldos para Supervisores y Ejecutivos de Ventas.</p> <p>e) Emitir cada fin de mes reporte de comisiones de pago de productos propios para ser pagados por contabilidad a Ejecutivo de Ventas de capital y Pre-Vendedores.</p> <p>f) Emisión de póliza de seguro de El Salvador cada fin de mes.</p> <p>g) Entrega de papelería de clientes al Encargado de Cuentas Corrientes (créditos).</p> <p>h) Control de productos publicitarios para clientes.</p> <p>i) Entrega y cuadro de requisiciones de levadura y polvo de hornear.</p> <p>j) Proporcionar a los vendedores datos de Estados de Cuenta sobre clientes visitados durante el día y localizar copias de facturas para emisión de notas de crédito.</p> <p>k) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Secretaria Comercial con orientación en Computación, o bien Perito Contador con habilidades secretariales.	
Especialización	Conocimientos básicos de Ventas y Servicio al Cliente	
Experiencia	Un año como Secretaria preferiblemente de Ventas	
Habilidades	Organizada, ordenada, discreta y servicial	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 hrs Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 hrs Sábados de 8:00 a 10:00 hrs	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Ninguno	
Contaminación	Ninguna	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente de Ventas	Entregar informe y resultados de ventas	Diario
	Entrega de Solicitud de Clientes nuevos	Cuando proceda
Supervisor de Ventas	Entregar informe y resultados de ventas	Diario
Ejecutivos de Ventas	Entrega de reportes de ventas.	Diario (aplica a Ejecutivos de Ventas de la ciudad) y semanal (aplica a Ejecutivos de Ventas departamentales)

Continuación de la tabla VII.


Puesto	Motivo	Frecuencia
Auxiliar de Contabilidad 1	Solicitud de emisión de cheques	Cuando proceda
	Liquidación de caja chica	Semanal.
Jefatura de Bodegas	Elaboración de Requisiciones de polvo de hornear y levadura	Cuando sea solicitado
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes eventuales	Facturación (en ausencia del Responsable de Facturación)	Diario
Proveedores y visitantes	Atención general personal y telefónica (en ausencia del Responsable de Recepción)	Diario

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.4. Responsable de Facturación

El responsable de facturación es quien emite correctamente las facturas de los pedidos que son originados en la labor de venta. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de responsable de facturación.

Tabla VIII. Descripción del puesto de Responsable de Facturación

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(08)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Responsable de Facturación	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Responsable de Facturación	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Gerente de Ventas	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Emitir correctamente las facturas de los pedidos que son recibidos diariamente y presentar al departamento de Contabilidad los reportes de las facturaciones correspondientes.		
3. FUNCIONES		
a) Verificación de pedidos. Facturar pedidos y servicios de báscula.		

Continuación de la tabla VIII.

b) Imprimir reporte diario de facturas y hacer póliza. c) Ingresar al sistema la facturación diaria generada en Bodega Tecpán, Pre-Vendedor de la ciudad y Mazatenango. Entregar a Contabilidad Reporte y Póliza de Facturación diaria de Molinos Centia y Emceco. d) Archivar las copias celestes y verdes de las facturas emitidas en un archivo, y las copias blancas en otro archivo. Y entregar diariamente al Encargado de Cuentas Corrientes las facturas despachadas en oficina. e) Atención telefónica al cliente para cotizarle precios de los productos. f) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Secretaría Comercial, o Perito Contador	
Especialización	Atención al cliente interno y externo	
Experiencia	Un año como Facturador o Auxiliar de Contabilidad	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión, habilidad numérica y de cómputo • Saber escuchar, don de convencimiento y disciplinado 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 hrs. Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 hrs. Sábados de 8:00 a 10:00 hrs	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Ninguno	
Contaminación	Ninguna	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente de Ventas	Rendir cuenta de su labor	Diaria
Ejecutivos de Ventas	Aspectos relacionados con facturación de pedidos.	Cuando proceda Semanal
Responsable de la Logística	Entrega de Facturas	Diaria
Pre-Vendedores	Recepción de Facturas emitidas	Diaria
Auxiliar de Contabilidad 2	Revisión reporte ventas	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Cientes eventuales	Atención y facturación de pedidos	Diaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.5. Responsable de la Logística

El responsable de la logística es quien está a cargo de la entrega de facturas mediante la organización de rutas para lograr la entrega inmediata de los productos. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto del responsable de la logística.

Tabla IX. Descripción del puesto de Responsable de la Logística

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(09)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Responsable de la Logística	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Responsable de la Logística	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Gerente de Ventas	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Piloto Repartidor • Auxiliar de Piloto 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Verificar el correcto suministro (en tiempo y forma) de los pedidos solicitados por los clientes así como el control de incidencias originadas.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar el despacho de los pedidos para la Ciudad Capital y el interior del país. b) Velar que el proceso de carga y salida de los camiones sea rápido, por el control de consumo de combustible, estado físico de los camiones propios y ajenos. c) Emitir formularios Faucas para despachos al Salvador. d) Llevar el control de entrega de facturas emitidas diariamente al Encargado de Cuentas Corrientes. e) Realizar Póliza de Seguros mensuales y reporte si hubo algún robo durante el mes. f) Revisar y validar las liquidaciones de los transportistas ajenos, para que obtengan el pago correspondiente. g) Llevar el control del kilometraje del recorrido de los vehículos propios para solicitar los servicios respectivos. h) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> - Normas de Buenas Prácticas de Manufactura - Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional - Normas Internas de la Empresa - Normas del Código de Trabajo 		

Continuación de la tabla IX.

5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Pensum cerrado en Administración de Empresas.	
Especialización	Amplios conocimientos de computación y logística.	
Experiencia	Un año como Responsable de Logística	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión • Saber escuchar • Don de convencimiento • Disciplinado • Habilidad numérica y de cómputo 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguna	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente de Ventas	Control de los despachos	Diario
Encargado de Cuentas Corrientes	Entrega de facturas emitidas	Diario
Facturador	Recepción de facturas	Diario
Piloto Repartidor	Entrega y recepción de facturas	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Pilotos de Transporte Contratado	Entrega y recepción de facturas	Diario

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.6. Piloto repartidor

El piloto repartidor es el responsable de transportar y entregar el producto al cliente garantizando la puntualidad y el buen estado del mismo. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de piloto repartidor.

Tabla X. Descripción del puesto de Piloto repartidor

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(10)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Piloto Repartidor	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Piloto Repartidor	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Responsable de la Logística	
Subalternos	Auxiliar de Piloto	
No. de Ocupantes	04	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Transportar y entregar el producto al cliente según lo establecido en las facturas, garantizando la puntualidad y el buen estado de los mismos.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Recibir las Facturas según las rutas establecidas por el Responsable de la Logística. b) Entregar las Facturas al Jefe de Bodega para que puedan ser despachados. c) Recibir el Envío por Cuenta Ajena de parte del Auxiliar de Bodega según el producto cargado en el vehículo. d) Transportar y entregar el producto en la dirección que indica la Factura. e) Vigilar porque el vehículo se encuentre en óptimas condiciones de limpieza y uso antes de ser utilizado. f) Conducir el vehículo tomando todas las precauciones necesarias. g) Entregar las Facturas firmadas por el Cliente al Encargado de Logística. h) Entregar las copias correspondientes del Envío por Cuenta Ajena firmadas por el Cliente al Auxiliar de Bodega. i) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Tercero Básico	
Especialización	Manejo profesional de camiones livianos y semi-pesados	
Experiencia	Tres años en conducción de vehículo para reparto.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando, acatar ordenes • Saber escuchar, servicial y ser disciplinado para sus entregas 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Solo de entrada: 8:00 A.M. Salida: Por la naturaleza de su trabajo no tiene horario de salida (según lo establecido en el artículo 124 del Código de Trabajo)	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital e Interior del País.	

Continuación de la tabla X.

Esfuerzo Físico	Si, al momento de: <ul style="list-style-type: none"> • Cargar y descargar el producto del vehículo • Reparaciones al vehículo 	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde.	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Asaltos • Accidentes • Lesiones musculares al momento de cargar y descargar el producto del vehículo 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Responsable de la Logística	Entrega y recepción de facturas	Diario
Jefatura de Bodegas	Entrega de Facturas	Diario
Auxiliar de Bodega	Entrega de Facturas y recepción de Envíos por Cuenta Ajena	Diario
Operador de Montacargas	Recepción de Productos según lo indicado en Factura	Diario
Auxiliar de Piloto	Supervisión en la carga y descarga del producto	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes	Entrega de Producto Entrega de Factura y Envíos por Cuenta Ajena	Diario

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.7. Auxiliar de piloto

El auxiliar de piloto es quien asiste al piloto de reparto en el proceso carga y descarga del producto. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de piloto.

Tabla XI. Descripción del puesto de Auxiliar de piloto

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(11)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Piloto	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Piloto	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Piloto Repartidor	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	04	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Brindar la ayuda necesaria al Piloto Repartidor al momento de cargar y descargar los productos del vehículo. Y entregar a los clientes el producto según lo establecido en las Facturas y Envíos por Cuenta Ajena.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Cargar y descargar el producto del vehículo. b) Entregar a los clientes el producto según lo que le indica el Piloto Repartidor o lo indicado en la Factura. c) Limpiar interna y externamente el vehículo. d) Realizar las actividades que corresponden al Piloto Repartidor en ausencia de éste. e) Cumplir con las actividades solicitadas por el Piloto Repartidor y el Responsable de la Logística. f) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Sexto Primaria	
Especialización	Ninguna	
Experiencia	Un año en puesto similar	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • De carga y descarga • Mecánicas básicas 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Solo de entrada: 8:00 A.M. Salida: Por la naturaleza de su trabajo no tiene horario de salida (según lo establecido en el artículo 124 del Código de Trabajo)	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital e Interior del País	
Esfuerzo Físico	Si, al momento de: <ul style="list-style-type: none"> • Cargar y descargar los productos del vehículo • Cambiar neumáticos 	

Continuación de la tabla XI.

Contaminación	Las que el medio ambiente le brinde.	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Asaltos • Accidentes • Lesiones musculares al momento de cargar y descargar los productos del vehículo 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Piloto Repartidor	Carga y descarga del producto en el vehículo.	Diario
Responsable de la Logística	Recepción de Facturas (en ausencia del Piloto Repartidor). Entrega de Facturas firmadas por el Cliente (en ausencia del Piloto Repartidor).	Cuando proceda.
Jefatura de Bodegas	Entrega de Facturas (en ausencia del Piloto Repartidor).	Cuando proceda.
Operador de Montacargas	Recepción de Producto según lo indicado en la Factura	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes	Entrega de producto	Diario

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.8. Supervisor de Ventas

El supervisor de ventas organiza, coordina y supervisa la labor de venta de su equipo de trabajo, en el territorio a su cargo. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de supervisor de ventas.

Tabla XII. Descripción del puesto de Supervisor de Ventas

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(12)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Supervisor de Ventas	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Supervisor de Ventas	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Gerente de Ventas	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo de Ventas • Pre-Vendedor 	
No. de Ocupantes	02	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Mejorar la cobertura y la distribución dentro del mercado para alcanzar el volumen de ventas deseado por la empresa.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Conocer y visitar (solo y acompañado del Ejecutivo de Ventas) a toda la clientela que conforma la cartera de la Empresa, así como a los clientes potenciales. b) Dirigir e influir con una actitud mental positiva al grupo de vendedores. c) Velar porque los vendedores cumplan con: <ul style="list-style-type: none"> • La cuota de ventas • La cuota de cobros • El número de visitas diarias (previamente establecidas) • El porcentaje de efectividad • Mantener las tarjetas de control de clientes al día • Mantener las cuentas de los clientes sin excederse de los 30 días • Mantener y cuidar los materiales auxiliares de ventas (catálogo, brochures, afiches, engrapadora, muestras, etc.) • Los depósitos de efectivo diariamente • La elaboración del reporte de ventas diario • La elaboración del plan de trabajo diario d) Mantener la actitud permanente de comunicación con los clientes, sus subordinados y superiores. e) Proveer en forma oportuna, veraz y precisa toda información respecto a la clientela y productos de la competencia que le sea solicitada por sus superiores. f) Aportar ideas o sugerencias que beneficien la operación de ventas. g) Validar las solicitudes de crédito presentadas por los vendedores a su cargo. h) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		

Continuación de la tabla XII.


5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Bachiller en Ciencias y Letras o Perito Contador	
Especialización	Diplomado en Coaching de Ventas Conocimiento básico de Computación	
Experiencia	Cinco años como Supervisor de Ventas	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto • Facilidad de expresión, carisma, saber escuchar • Don de convencimiento, disciplinado • Habilidad numérica y de cómputo 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Solo de entrada: 8:00 A.M. Salida: Por la naturaleza de su trabajo no tiene horario de salida (según lo establecido en el artículo 124 del Código de Trabajo)	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital e Interior del País	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde.	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Asaltos • Accidentes 	
ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente de Ventas	Revisar plan de ventas por vendedor a su cargo. Seguimiento de resultados de venta y cobro.	Semanal
Ejecutivos de Ventas	Seguimiento al plan de ventas Seguimiento de resultados de venta y cobro.	Diario
Secretaria de Ventas	Recepción de informe y resultados de ventas	Diario
Puesto	Motivo	Frecuencia
Responsable de Facturación	Seguimiento a pedidos entregados por el vendedor	Diario
Encargado de Cuentas Corrientes	Datos de pagos realizados por los clientes.	Cuando proceda
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes	Visita y atención personalizada Investigación prospectos nuevos.	Cada vez que sea necesario

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.9. Ejecutivo de Ventas

El ejecutivo de ventas es el responsable de realizar la labor de venta bajo el cumplimiento de un programa establecido y políticas propias de la empresa. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de ejecutivos de ventas.

Tabla XIII. Descripción del puesto de Ejecutivo de Ventas

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(13)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Ejecutivos de Ventas	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Ejecutivo de Ventas	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Supervisor de Ventas	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	07	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Promocionar los productos que comercializa la Empresa, brindando un servicio adecuado a los clientes.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Preparar y entregar a su Supervisor su plan semanal de visitas, ventas y cobros. b) Llenar el Informe Semanal de Ventas. c) Promocionar nuestros productos que están en el mercado actualmente y los que están por salir. d) Controlar adecuadamente los cobros de las facturas con su respectivo depósito. e) Velar porque los productos sean recibidos de conformidad por nuestros clientes. f) Tener comunicación activa con el cliente para saber sus necesidades respecto a nuestros productos. g) Dar seguimiento a la entrega del producto. h) Estar bien identificado con los precios de la empresa y los de la competencia e informar a su Supervisor al darse un cambio de estos últimos. i) Buscar nuevos clientes para ampliar la cartera de clientes. j) Promover cursos y demostraciones de nuestros productos. k) Invitar a nuestros clientes para que conozcan la Escuela de Panificación y presentarles la ayuda necesaria y asesorarles sobre nuestros productos. l) Llenar su cuota de ventas mensualmente en forma obligatoria. m) Ser puntual en su asistencia a la hora de liquidar y a las reuniones de ventas. n) Asesorar al Cliente en el manejo que deben de tener con el producto al momento de almacenarlo. o) Pasar al departamento los reclamos y casos de asistencia técnicas necesarias. 		

Continuación de la tabla XIII.

<p>p) Informar a su Jefe Inmediato sobre los cambios que se dan en el mercado inmediatamente al darse éstos.</p> <p>q) Informar a sus clientes de cualquier ventaja competitiva que la empresa ofrezca.</p> <p>r) Presentar semanalmente facturas por concepto de viáticos y combustible.</p> <p>s) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Bachiller en Ciencias y Letras o Perito Contador	
Especialización	Diplomado en Ventas y Conocimiento Básico de Computación.	
Experiencia	Cinco años como vendedor/cobrador	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto • Facilidad de expresión • Carisma • Saber escuchar • Don de convencimiento • Disciplinado • Habilidad numérica y de cómputo • Cumplir con su cuota de venta y cobro 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Solo de entrada: 8.00 A.M. Salida: Por la naturaleza de su trabajo no tiene horario de salida (según lo establecido en el artículo 124 del Código de Trabajo)	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital e Interior del País	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde.	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde.	
Riesgos	<p>Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asaltos • Accidentes 	
ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente de Ventas	Rendir cuentas de su labor	Diario
Supervisor de Ventas	Rendir cuentas de su labor	Diario
Secretaria de Ventas	Solicitar el Reporte de Antigüedad de Saldos por cliente.	Semanal
	Pasar los Pedidos de los Clientes	Diario

Continuación de la tabla XIII.


Puesto	Motivo	Frecuencia
Analista de Mercados	Pasar reclamos y casos de asistencia técnica.	Cada vez que sea necesario.
Encargado de Cuentas Corrientes	Solicitar Facturas vencidas a cobrar. Entregar liquidación (Recibos y Boletas de Pago) de cobros semanal. Solicitar Notas de Créditos a las Facturas que corresponden.	Diario (vendedor local) o Semanal (vendedor departamental)
Responsable de la Logística	Solicitar el monitoreo de la entrega del producto.	Diario
Responsable de Facturación	Solicitar facturas emitidas para la realización de las Notas de Crédito.	Semanal
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes	Gestión de ventas y cobro	Diario
Personal de Bancos	Cancelación de documentos de pago.	Diario

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.10. Prevendedores

El prevendedor es quien se encarga de realizar directamente la labor de venta ofreciendo el producto. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto del prevendedor.

Tabla XIV. Descripción del puesto de Prevendedor

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(14)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Pre-Vendedor	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Pre-Vendedor	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Supervisor de Ventas	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	

Continuación de la tabla XIV.

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO	
Promocionar los productos que comercializa la Empresa, brindando un servicio adecuado a los clientes.	
3. FUNCIONES	
<p>a) Entregar el producto directamente a los Clientes.</p> <p>b) Preparar y entregar a su Supervisor su plan semanal de visitas y compras.</p> <p>c) Solicitar el producto al Jefe de Bodega en base a lo indicado en el Pedido.</p> <p>d) Visitar a sus clientes cada 8 días o quincenalmente.</p> <p>e) Promocionar nuestros productos que están en el mercado actualmente y los que están por salir. Y controlar adecuadamente los cobros de las facturas con su respectivo depósito.</p> <p>f) Velar porque los productos sean recibidos de conformidad por nuestros clientes.</p> <p>g) Tener comunicación activa con el cliente para saber sus necesidades respecto a nuestros productos.</p> <p>h) Estar bien identificado con los precios de la empresa y los de la competencia e informar a su jefe inmediato al darse un cambio de estos últimos.</p> <p>i) Buscar nuevos clientes para ampliar la cartera de clientes.</p> <p>j) Invitar a nuestros clientes para que conozcan la Escuela de Panificación y presentarles la ayuda necesaria y asesorarles sobre nuestros productos.</p> <p>k) Llenar su cuota de ventas mensualmente en forma obligatoria.</p> <p>l) Ser puntual en su asistencia a la hora de liquidar y a las reuniones de ventas.</p> <p>m) Velar porque el vehículo que tiene a su cargo se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento y limpieza. Y que los documentos se encuentre en vigencia.</p> <p>n) Informar a su Jefe Inmediato sobre los cambios que se dan en el mercado inmediatamente al darse éstos.</p> <p>p) Informar a sus clientes de cualquier ventaja competitiva que la empresa ofrezca.</p> <p>o) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>	
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 	
5. PERFIL DEL PUESTO	
Requisito	Mínimo
Grado de Preparación	Bachiller en Ciencias y Letras o Perito Contador
Especialización	Diplomado en Ventas y Conocimiento Básico de Computación.
Experiencia	Cinco años como vendedor/cobrador
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma, conocimiento del producto • Facilidad de expresión, saber escuchar • Don de convencimiento, disciplinado • Habilidad numérica y de cómputo • Cumplir con la cuota global de ventas y cobros
Idiomas	Español
6. CONDICIONES DE TRABAJO	
Horario	Solo de entrada: 8.00 A.M. Salida: Por la naturaleza de su trabajo no tiene horario de salida (según lo establecido en el artículo 124 del Código de Trabajo)

Continuación de la tabla XIV.

Ubicación Geográfica	Ciudad Capital e Interior del País	
Esfuerzo Físico	Si, al momento de: <ul style="list-style-type: none"> • Cargar y descargar los productos del vehículo • Cambio inesperado de neumáticos con participación del ayudante 	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde.	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Asaltos, accidentes • Lesiones musculares al momento de cargar y descargar los productos del vehículo 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente de Ventas	Rendir cuentas de su labor	Diario
Supervisor de Ventas	Rendir cuentas de su labor	Diario
Secretaria de Ventas	Solicitar el Reporte de Antigüedad de Saldos por cliente.	Semanal
Puesto	Motivo	Frecuencia
Encargado de Cuentas Corrientes	Solicitar Facturas vencidas a cobrar de 8 días. Entregar liquidación (Recibos y Boletas de Pago) de cobro diario. Solicitar Notas de Créditos a las Facturas que corresponden.	Diario
Auxiliar de Contabilidad 5	Entrega de boletas de depósitos bancarios	Diario
Responsable de Facturación	Entrega de facturas emitidas para ingresarlas al sistema	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes	Gestión de ventas y cobro	Diario
Personal de Bancos	Cancelación de documentos de pago	Diario

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.11. Jefatura de Escuela de Panificación

El jefe de Escuela de Panificación es el encargado de coordinar el servicio técnico que se les brinda a los clientes. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de jefatura de escuela de panificación.

Tabla XV. Descripción del puesto de Jefatura de Escuela de Panificación

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(15)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Jefatura de Escuela de Panificación	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Jefatura de Escuela de Panificación	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Gerente de Ventas	
Subalternos	Técnico en Panificación	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Velar porque el soporte técnico brindado a los clientes cumpla con las expectativas, manteniendo a los Técnicos en Panificación siempre preparados referente a las condiciones actuales de las harinas.		
3. FUNCIONES		
a) Supervisar y revisar los ensayos de panificación de las diferentes clases de harinas. b) Determinar las formulaciones y metodologías apropiadas en la panificación de los ensayos. c) Periódicamente fiscalizar análisis reológicos de pruebas ciegas de las harinas en el Laboratorio de Control de Calidad del Molino. d) Programar cursos de Capacitación para emprendedores y clientes. e) Recibir inquietudes y reclamos de las harinas distribuidas por la Empresa; brindando soporte técnico a los clientes cuando lo necesiten. f) Coordinar y supervisar las actividades del equipo Técnicos de Panificación, para resolver las dudas de los clientes. g) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Tecnólogo de Panificación	
Especialización	Panadería y Repostería	
Experiencia	Cinco años en panificación y manejo de plantas de panificación.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales, mecánicas y eléctricas • De comunicación y didácticas sobre técnicas de panadería 	
Idiomas	Español e Inglés	

Continuación de la tabla XV.

6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital e Interior del País	
Esfuerzo Físico	Si, al momento de: Amasar la harina	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Quemaduras • Fracturas • Cortaduras • Asaltos y accidentes 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Presentar análisis de desempeño tanto de harinas propias como de la competencia.	Semanalmente
Gerente de Ventas	Recibir muestras de harinas de la competencia. Coordinación de servicio técnico a los clientes.	Cuando proceda
Relaciones Externas:		
Puesto	Puesto	Puesto
Maestro Molinero	Recibir muestras de harinas propias.	Semanalmente
Responsable del Laboratorio de Control de Calidad del Molino	Recibir y analizar reportes (Farinogramas y Alveogramas)	Semanalmente
Clientes (Panaderos)	Tecnificación y orientación de procedimientos de panificación.	Las veces que sea necesario.

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.12. Técnico en Panificación

El técnico en panificación es quien asiste a los clientes al momento de realizar asesorías técnicas con respecto al manejo del producto. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de técnico en panificación.

Tabla XVI. Descripción del puesto de Técnico en Panificación

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(16)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Técnico en Panificación	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Técnico en Panificación	
Departamento	Ventas y Mercadeo	
Inmediato Superior	Jefatura de Escuela de Panificación	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	04	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Asistir a los Clientes en el Laboratorio de Panificación o en sus centros de producción, con el fin de ayudarles a desarrollar nuevos productos, a resolver sus dudas técnicas y problemas de producción cuando se presentan.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Prestar asistencia técnica a las Clientes cuando sea solicitada. b) Elaborar ensayos de panificación. c) Informar a su Jefe Inmediato de las propiedades o no conformidades que presente la harina. d) Mantener ordenado y limpio la Escuela de Panificación. e) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio	
Especialización	Cursos en Panificación	
Experiencia	Cinco años como panificador	
Habilidades	Habilidades propias en la elaboración de Pan Popular en todo clase de hornos y maquinaria	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Por la naturaleza del trabajo no se está sujeto a limitaciones de la jornada de trabajo (según lo establecido en el artículo 124 del Código de Trabajo)	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital e Interior del País.	
Esfuerzo Físico	Si, al momento de: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sacos • Amasado de la masa 	
Contaminación	Si, de humo (de leña o diesel) de los hornos en las panaderías	

Continuación de la tabla XVI.

Ruido	Si, de la maquinaria en las panaderías	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Quemaduras • Fracturas • Cortaduras • Asaltos y accidentes 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefatura de Escuela de Panificación	Informar de sus labores	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes	Asistencia técnica	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.


4.1.3. Departamento de Bodega de Producto Terminado

Este departamento se encuentra formado por una jefatura de bodegas, auxiliar de bodega, un coordinador de bodega no. 2, operadores de montacargas y ayudantes de bodega.

4.1.3.1. Jefatura de Bodegas

El jefe de bodegas es el responsable de la correcta administración de las bodegas de producto terminado. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de jefatura de bodegas.

Tabla XVII. Descripción del puesto de Jefatura de Bodegas

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(17)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Jefatura de Bodegas	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Jefatura de Bodegas	
Departamento	Bodega de Producto Terminado	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Bodega • Coordinador de Bodega No. 2 • Operador de Montacargas 1 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Llevar el control de los productos recibidos, almacenados y despachados en las bodegas de producto terminado; poniendo en práctica las buenas prácticas de manufactura y el buen funcionamiento operativo.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar diariamente con el Coordinador de Bodega No. 2 las actividades de recepción, almacenaje y despacho de los productos que son recibidos por producción. b) Velar porque los productos recibidos, almacenados y despachados en la Bodega de Producto Terminado No. 1 se encuentren en buen estado. c) Coordinar con el Coordinador de Bodega No. 2 el traslado de producto de la Bodega de Producto Terminado No. 2 a la Bodega de Producto Terminado No. 1. d) Coordinar diariamente con el Coordinador de Bodega No. 2 las actividades de recepción, almacenaje y despacho de los productos que son recibidos por producción. e) Coordinar con el Coordinador de Bodega No. 2 el traslado de producto de la Bodega de Producto Terminado No. 2 a la Bodega de Producto Terminado No. 1. f) Coordinar con el Operador de Montacargas el despacho de los productos según lo establecido en las Facturas y/o Envíos por Cuenta Ajena. g) Llevar un adecuado control de las entradas de producto a la Bodega de Producto Terminado No. 1, por los diferentes conceptos: Ingreso por Producción, por Compra, por Devoluciones y por Cambio de Empaque. h) Llevar un adecuado control de las salidas de productos de la Bodega de Producto Terminado No. 1, por los diferentes conceptos: Despacho por Venta, por Devolución (al Molino, a Proveedores, Reposición por Devolución del Cliente) y por Traslado de Bodega. i) Mantener la rotación del inventario por el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir), evitando el vencimiento del producto. j) Operar el montacargas en ausencia del Operador de Montacargas. k) Realizar las actividades propias del Coordinador de Bodega No. 2 cuando éste se encuentre ausente. l) Supervisar que en ambas bodegas todo se encuentre en orden. m) Velar por la limpieza de las instalaciones, mobiliario y equipo de las dos Bodegas y alrededores, solicitando dicha actividad a los Ayudantes de Bodega. 		

Continuación de la tabla XVII.

<p>n) Planificar anticipadamente el mantenimiento de los equipos que se encuentran en Bodega de Producto Terminado No. 1.</p> <p>o) Programar el mantenimiento de las instalaciones de las bodegas para el cuidado correspondiente, alargar su vida útil y evitar deterioros.</p> <p>p) Supervisar el mantenimiento y buen funcionamiento del montacargas, trocket, mueble cernedor, cámara de refrigeración y báscula.</p> <p>q) Realizar trámites para requisiciones de Productos Complementarios.</p> <p>r) Realizar diariamente el conteo físico de inventario de los productos almacenados en las dos bodegas, llenando el registro respectivo.</p> <p>s) Solicitar al Responsable de Facturación el pedido de sacos de empaque para el re-ensado de productos.</p> <p>t) Solicitar al Encargado de Bodega de Empaque del Molino los sacos de empaque para el re-ensado de los productos según lo indicado en el Pedido.</p> <p>u) Programar las actividades de re-ensado de los productos cuando sea necesario, solicitando dicha actividad al Ayudante de Bodega responsable.</p> <p>v) Programar la limpieza y orden dentro de la Bodega de Producto Terminado y fuera de ellas.</p> <p>w) Velar por el debido cuidado del equipo y maquinaria que tiene a su cargo.</p> <p>x) Cumplir y velar porque el personal a su cargo cumpla con las Buenas Prácticas de Manufactura.</p> <p>y) Cumplir con los procedimientos establecidos, para las diferentes operaciones realizadas en las bodegas.</p> <p>z) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>	
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 	
5. PERFIL DEL PUESTO	
Requisito	Mínimo
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio.
Especialización	Manejo en bodegas de productos alimenticios.
Experiencia	Un año como Jefe de Bodega, especialmente en almacenamiento de alimentos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Don de mando, organizado y otras propias del puesto
Idiomas	Español
6. CONDICIONES DE TRABAJO	
Horario	Lunes a Jueves de 7:30 a 12:30 y de 13:30 a 17:30 Viernes de 7:30 a 12:30 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 7:30 a 12:00
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital
Esfuerzo Físico	Si, al momento de: Cargar y descargar producto de tarimas cuando sea necesario.
Contaminación	Ninguno
Ruido	Ninguno

Continuación de la tabla XVII.

Riesgos	<p>Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sufrir de lesiones y/o fracturas en cualquier parte del cuerpo cuando le caigan tarimas con producto o bien sacos y/o cajas de producto al momento de encontrarse dentro de las Bodegas. • Sufrir de lesiones musculares u otra parte del cuerpo al momento de cargar y colocar el producto sobre las tarimas. • Accidentes ocasionados por mala conducción del montacargas. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Sub Gerente General	Informar cualquier anomalía que se origine en las BPT.	Cada vez que sea necesario.
Gerente de Ventas	Asuntos relacionados con el despacho de los productos, solicitud de cambios de empaque y devoluciones de productos	Cuando proceda
Coordinador de Bodega No. 2	Coordinar la recepción, almacenaje y despacho de los productos que se encuentran en la BPT2.	Diaria.
Auxiliar de Bodega	Solucionar las anomalías que son notificadas y que se presenten en las operaciones ejecutadas en las Bodegas de Producto Terminado.	Cada vez que sea necesario.
Operador de Montacargas	Coordinar el despacho de los productos según lo establecido en la Factura y/o Envíos por Cuenta Ajena.	Diaria.
Ayudantes de Bodega	Coordinar y solicitar la limpieza de las instalaciones, mobiliario y equipo de la Bodegas de Producto Terminado y sus alrededores. Y realizar la programación y realización de las actividades de re-ensado de los productos.	Cada vez que sea necesario.
Responsable de Facturación	Solicitar el Pedido de sacos de empaque para el re-ensado de productos.	Cuando proceda.
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Pilotos de Transporte Contratado	Despacho de productos almacenado en la Bodega de Producto Terminado No. 1	Diaria.
Clientes Eventuales	Despacho de productos almacenados en la Bodega de Producto Terminado No. 1	Diaria.
Proveedores	Recepción de productos propios.	Cuando proceda
Encargado de Bodega de Empaque del Molino	Solicitar los sacos de empaque para el re-ensado de los productos.	Cada proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.2. Auxiliar de bodega

El auxiliar de bodega es quien asiste al jefe de bodega en el control administrativo de las bodegas de producto terminado. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de bodega.

Tabla XVIII. Descripción del puesto de Auxiliar de bodega

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(18)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Bodega	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Bodega	
Departamento	Bodega de Producto Terminado	
Inmediato Superior	Jefatura de Bodegas	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Llevar el control en el sistema de la Recepción, Almacenaje y Despacho del producto que se maneja las Bodegas de Producto.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar reportes diarios de las entradas y salidas de los productos y entregarlos al Auxiliar de Contabilidad 2. b) Elaborar los Ingresos a Bodega cuando se reciban productos en las dos bodegas. c) Elaborar los Envíos por Cuenta Ajena cuando se despachen productos. d) Tomar control de salida de lotes por harina. e) Elaborar mensualmente el Resumen de Tiempo Extraordinario en base a las horas indicadas en los Informes del Tiempo Extraordinario que presenta cada trabajador de Bodega, los cuales deben estar autorizados por el Jefe de Bodega o Encargado de Bodega No. 2, según corresponda. f) Adjuntar al Resumen de Tiempo Extraordinario los Informes del Tiempo Extraordinario de todos los trabajadores de Bodega y entregarlos al Auxiliar de Contabilidad 3 para su respectivo pago. g) Elaborar reporte mensual de afrecho y granillo despachado y entregar al Auxiliar de Contabilidad 2. h) Apoyar a Jefatura de Bodegas llevando los registros necesarios de inspecciones en la Recepción, Almacenaje y Despacho de los productos que se manejan en la Bodega de Producto Terminado. i) Llevar el control de entrega de los medicamentos que contiene el botiquín. j) Mantener limpia y ordenada su área de trabajo. j) Cumplir con las responsabilidades a su cargo dentro de y en apoyo al Sistema de Calidad de la Empresa. 		

Continuación de la tabla XVIII.

k) Reportar a Jefatura de Bodegas situaciones que arriesguen o incumplan con las BPM y los lineamientos del Sistema de Calidad de la Empresa. l) Contribuir a la eficacia del Sistema de Calidad de la Empresa y apoyar la mejora continua en las áreas a su cargo. m) Apoyar a su Jefe Inmediato en cualquier actividad que le sea solicitada. n) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio.	
Especialización	Cursos básicos de Computación	
Experiencia	Un año como Auxiliar de Bodega, especialmente en almacenamiento de alimentos.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Manejo de computación • Ordenado 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Ninguno	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: sufrir de lesiones y/o fracturas en cualquier parte del cuerpo cuando le caigan tarimas con producto o bien sacos de producto al momento de encontrarse dentro de las Bodegas	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefe de Bodega	Informar los acontecimientos que se pudieran dar cuando se encuentre ausente. Notificar cualquier anomalía en las operaciones ejecutadas en las Bodegas de Producto Terminado, para una pronta solución.	Cuando proceda

Continuación de la tabla XVIII.

Puesto	Motivo	Frecuencia
Coordinador de Bodega No. 2	Recepción del Reporte Diario de Producción para la elaboración del Ingreso a Bodega	Diaria
Piloto Repartidor	Recepción de Facturas para elaboración de Envío por Cuenta Ajena. Entrega de Envíos por Cuenta Ajena según el despacho de los productos. Inspección de vehículos.	Diaria
Operador de Montacargas	Información de No. de lote del producto a despachar	Diaria
Auxiliar de Contabilidad 2	Entrega de Reporte de recepción y despacho de productos	Diaria
Auxiliar de Contabilidad 3	Entrega de Resumen de Tiempo Extraordinario del personal de Bodega autorizado por el Jefe de Bodega	Mensual
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Pilotos de Transporte Contratado	Recepción de Facturas para despachar. Entrega de Envíos por Cuenta Ajena según el despacho de los productos. Inspección de vehículos.	Diaria
Clientes Eventuales	Recepción de Facturas por despachar. Entrega de Envíos por Cuenta Ajena según el despacho de los productos	Diaria
Proveedores	Inspecciones de vehículos y productos en la recepción de productos propios	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.3. Coordinador de bodega no. 2

El coordinador de bodega no. 2 es el responsable de llevar el control en la bodega de producto terminado no. 2. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de coordinador de bodega no. 2.

Tabla XIX. Descripción del puesto de Coordinador de bodega no. 2

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(19)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Coordinador de Bodega No. 2	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Coordinador de Bodega No. 2	
Departamento	Bodega de Producto Terminado	
Inmediato Superior	Jefatura de Bodegas	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Operador de Montacargas No. 2 • Operador de Montacargas No. 3 • Ayudantes de Bodega 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Llevar el control de la Recepción, Almacenaje y Despacho de harinas y subproductos recibido por producción y que se manejan en la Bodega de Producto Terminado No. 2.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar diariamente con Jefatura de Bodegas las actividades de recepción, almacenaje y despacho de los productos que son recibidos por producción. b) Velar porque los productos recibidos, almacenados y despachados en la Bodega de Producto Terminado No. 2 se encuentren en buen estado. c) Coordinar con Jefatura de Bodegas y Operador de Montacargas el traslado de producto de la Bodega de Producto Terminado No. 2 a la Bodega de Producto Terminado No.1. d) Coordinar con el Operador de Montacargas el despacho de los productos según lo establecido en las Facturas y/o Envíos por Cuenta Ajena. e) Llevar el control de todos los despachos de Harinas y Subproductos que se realicen en la Bodega de Producto Terminado No. 2. f) Mantener la rotación del inventario por el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir), evitando el vencimiento del producto. g) Operar el Montacargas en ausencia del Operador de Montacargas. h) Supervisar que las áreas de la Bodega de Producto Terminado No. 2 se encuentren limpias. i) Supervisar el mantenimiento y buen funcionamiento de los montacargas, banda transportadora, toboganes y báscula. j) Planificar anticipadamente el mantenimiento de los equipos que se encuentran en Bodega de Producto Terminado No. 2. k) Coordinar la limpieza y reparación de las tarimas con los Ayudantes de Bodega cuando no se esté recibiendo y despachando producto. l) Realizar diariamente el conteo físico de inventario de los productos almacenados en la Bodega de Producto Terminado No. 2, llenando el registro respectivo. m) Supervisar que se lleven los registros necesarios de las inspecciones de los productos y vehículos en la recepción y despacho de los mismos. n) Velar por el debido cuidado del equipo y maquinaria que tiene a su cargo. o) Cumplir y velar porque el personal a su cargo cumpla con las Buenas Prácticas de Manufactura. 		

Continuación de la tabla XIX.

<p>p) Cumplir con las responsabilidades a su cargo dentro de y en apoyo al Sistema de Calidad de la Empresa.</p> <p>q) Reportar a Jefatura de Bodegas situaciones que arriesguen o incumplan con las BPM y los lineamientos del Sistema de Calidad de la Empresa.</p> <p>r) Contribuir a la eficacia del Sistema de Calidad de la Empresa y apoyar la mejora continua en las áreas a su cargo.</p> <p>s) Llevar el control de entrega de los medicamentos que contiene el botiquín a su cargo.</p> <p>t) Cumplir con los procedimientos establecidos, para las diferentes operaciones realizadas en las bodegas.</p> <p>u) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>	
<p>4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS</p> <p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 	
<p>5. PERFIL DEL PUESTO</p>	
Requisito	Mínimo
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio.
Especialización	Manejo en bodegas de productos alimenticios.
Experiencia	Un año como Encargado de Bodega preferiblemente de alimentos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Don de mando • Organizado • Otras propias del puesto
Idiomas	Español
<p>6. CONDICIONES DE TRABAJO</p>	
Horario	Lunes a Jueves de 7:30 a 12:30 y de 13:30 a 17:30, Viernes de 7:30 a 16:30 Sábados de 8:00 a 12:00
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital
Esfuerzo Físico	Si, al momento de: cargar y descargar producto de tarimas cuando sea necesario
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y partículas de los productos de harinas y subproductos.
Ruido	Ninguno
Riesgos	<p>Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sufrir de lesiones y/o fracturas en cualquier parte del cuerpo cuando le caigan tarimas con producto o bien sacos de producto al momento de encontrarse dentro de las Bodegas. • Sufrir de lesiones musculares u otra parte del cuerpo al momento de cargar y colocar el producto sobre las tarimas. • Accidentes ocasionados por mala conducción del montacargas.

Continuación de la tabla XIX.

7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefatura de Bodegas	Coordinar la recepción, almacenaje y despacho de los productos que se encuentran en la BPT2.	Diaria
Ayudante de Bodega	Supervisar la recepción y colocación, en las tarimas, de los productos recibidos por producción.	Diaria
	Coordinar y realizar la limpieza y reparación de las tarimas.	Cuando sea necesario
Operador de Montacargas	Supervisión en el almacenaje de las tarimas con producto. Supervisión en el despacho de los productos que se encuentra en la Bodega de Producto Terminado No. 2	Diaria
Piloto Repartidor	Despacho de productos almacenados en la Bodega de Producto Terminado No. 2	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Supervisor de Empaque del Molino	Recepción de harina (a excepción de harina doméstica) y subproducto.	Diaria
Supervisor de Empaque de Sabemás del Molino	Recepción de harina doméstica	Diaria
Clientes eventuales y Pilotos de Transporte Contratado	Despacho de productos almacenado en la Bodega de Producto Terminado No. 2	Diaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.4. Operador de montacargas

El operador de montacargas es el encargado de transportar el producto que se recibe, almacena y despacha. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de operador de montacargas.

Tabla XX. Descripción del puesto de Operador de montacargas

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(20)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Operador de Montacargas	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Operador de Montacargas	
Departamento	Bodega de Producto Terminado	
Inmediato Superior	Jefatura de Bodegas y Coordinador de Bodega No. 2	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	03	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Recibir, almacenar y despachar los productos en base a los procedimientos establecidos cuidando de la integridad de los mismos.		
3. FUNCIONES		
a) Trasladar y almacenar dentro de las bodegas el producto terminado. b) Despachar el producto terminado en base a lo indicado en las facturas o pedidos. c) Brindar un adecuado manejo de los productos al momento de transportarlos. d) Almacenar en orden, haciendo uso del sistema PEPS, las tarimas con producto terminado y según las especificaciones de entarimado. e) Realizar y mantener la limpieza en el área de trabajo. f) Trasladar, al Área de Re-Envasado en la Bodega de Producto Terminado No. 1, el producto que presente roturas en el empaque. g) Llevar los registros necesarios de inspecciones en la recepción y despacho de productos. h) Velar por el buen funcionamiento del montacargas. i) Realizar la limpieza de las instalaciones en las Bodegas de Producto Terminado. j) Cumplir con las diferentes Normativas de la Empresa (Ver Numeral 4. Cumplimiento de Normas)		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio.	
Especialización	Tener conocimientos en uso de Montacargas.	
Experiencia	Un año como Operador de Montacargas	
Habilidades	De manejo de montacargas, numéricas y organizado	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	

Continuación de la tabla XX.

Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Sí, al momento de: cargar a la tarima el producto faltante al momento del despacho y descargar el producto en exceso.	
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y partículas de los productos de harinas y subproductos.	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes ocasionados por mala conducción del montacargas. • Sufrir de lesiones y/o fracturas en cualquier parte del cuerpo cuando le caigan tarimas con producto o bien bolsas de producto al momento de encontrarse dentro de las Bodegas. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefatura de Bodegas y/o Coordinador de Bodega No. 2	Coordinar el despacho de los productos según lo establecido en la Factura o Pedidos.	Diaria.
Piloto Repartidor	Despacho de productos almacenados en las Bodegas de Producto Terminado	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Clientes eventuales	Despacho de productos almacenados en las Bodegas de Producto Terminado.	Diaria
Pilotos de Transporte Contratado	Despacho de productos almacenados en las Bodegas de Producto Terminado.	Diaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.5. Ayudante de bodega

El ayudante de bodega es quien recibe y entarima los productos, cuando es necesario carga el producto a los vehículos y realiza la limpieza de las bodegas; cumpliendo con normas de buenas prácticas de manufactura. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de ayudante de bodega.

Tabla XXI. Descripción del puesto de Ayudante de bodega

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(21)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Ayudante de Bodega	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Ayudante de Bodega	
Departamento	Bodega de Producto Terminado	
Inmediato Superior	Coordinador de Bodega No. 2	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	11	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Realizar cada una de las actividades que le competen respetando parámetros definidos para entarimar y manejar adecuadamente los productos, cumpliendo con normas de buenas prácticas de manufactura.		
3. FUNCIONES		
a) Recibir los productos que son entregados por el Molino y en ocasiones los que son recibidos por devolución. b) Entarimar los productos recibidos de acuerdo al patrón de entarimado según la clase de producto. c) Brindar un manejo adecuado al momento de manipular los productos a fin de mantener la integridad y calidad de los mismos. d) Limpiar y ordenar las instalaciones de las Bodegas de Producto Terminado No. 1 y 2. e) Cargar y descargar los productos a los vehículos de los Pilotos Repartidores y Clientes cuando se lo soliciten. f) Limpiar las tarimas que se encuentren sucias. g) Reparar las tarimas que se encuentren en mal estado. h) Re-ensasar los productos cuando corresponda. i) Apoyar a su Jefe Inmediato en cualquier actividad que le sea solicitada. j) Cumplir con las responsabilidades a su cargo dentro de y en apoyo al Sistema de Calidad de la Empresa. k) Reportar a su Jefe Inmediato situaciones que arriesguen o incumplan con las BPM y los lineamientos del Sistema de Calidad de la Empresa. l) Contribuir a la eficacia del Sistema de Calidad de la Empresa y apoyar la mejora continua en las áreas de trabajo. m) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Sexto Primaria	
Especialización	Ninguna	

Continuación de la tabla XXI.

Experiencia	Un año en puesto similar	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Entarimar y manejar adecuadamente los productos • Envasado de productos 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 7:30 a 12:30 y de 13:30 a 17:30 Viernes de 7:30 a 16:30, Sábados de 7:30 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Si, al momento de: <ul style="list-style-type: none"> • Tomar y colocar los productos en las tarimas. • Cargar y descargar producto en los vehículos de los Pilotos de Reparto y Clientes. • Limpiar y reparar tarimas, limpiar las instalaciones de las Bodegas de Producto Terminado. 	
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y partículas de los productos de harinas y subproductos.	
Ruido	Ninguno.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Lastimarse las manos con la máquina de coser, al momento de re-ensasar los productos. • Sufrir de lesiones y/o fracturas en cualquier parte del cuerpo cuando le caigan tarimas con producto o bien bolsas de producto al momento de encontrarse dentro de las Bodegas. • Sufrir de lesiones musculares u otra parte del cuerpo al momento de cargar y colocar el producto sobre las tarimas. • Sufrir caídas de alturas elevadas al momento de realizar limpieza de techos o paredes en las Bodegas y cuando se ordene el subproducto. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefatura de Bodegas	Limpieza en las instalaciones de las Bodegas de Producto Terminado. Re-ensado de productos.	Cuando se lo soliciten
Coordinador de Bodega No. 2	Recibir y colocar los productos en las tarimas.	Diaria
	Limpiar y ordenar el área de trabajo Cualquier otra actividad que le solicite	Cuando se lo solicite
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Supervisor de Empaque del Molino	Recepción de productos por producción.	Diaria
Pilotos de Transporte Contratado y/o Clientes	Cargar y descargar producto de los vehículos.	Diaria

Fuente: elaboración propia.


4.1.4. Departamento de Importaciones

Departamento comprendido por el responsable de importaciones, la jefatura de silos y mantenimiento, el encargado de báscula y los auxiliares de silos y mantenimiento.

4.1.4.1. Responsable de Importaciones

El responsable de importaciones es quien se encarga de realizar todas las actividades propias de importación de trigo y de la correcta administración del mismo. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de responsable de importaciones.

Tabla XXII. Descripción del puesto de Responsable de Importaciones

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(22)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Responsable de Importaciones	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Responsable de Importaciones	
Departamento	Importaciones	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Silos y Mantenimiento • Encargado de Báscula 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Ejecutar las actividades relacionadas a los trámites necesarios para llevar a cabo la Importación de Trigo, coordinando la descarga, almacenaje y traslado del mismo.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Estimar el costo del trigo, enviar solicitud a la Aseguradora del trigo a importar y solicitar los Certificados de Seguro a la Aseguradora respectiva. b) Solicitar el pago de Flete Marítimo al Molino previo llegada Buque a puerto de Carga. c) Solicitar el pago de FOB al Molino al finalizar la carga del Buque en Puerto de Carga. d) Mantener informado a la empresa que se encarga del transportar el trigo de Puerto a los Silos de la Empresa, de la llegada de buque a Puerto Quetzal. e) Solicitar al Molino, que realice el pago de impuestos solicitado por el agente de aduanas (Pago de Póliza). 		

Continuación de la tabla XXII.

<p>f) Solicitar al Molino los cheques por gastos de internación de Trigo (cheque a favor de la Empresa y a nombre de la empresa portuaria).</p> <p>g) Proporcionar los siguientes documentos al agente de aduanas para que realice los trámites aduanales: Copia y original de la factura comercial, Bill of Lading (conocimiento de embarque), Certificado de origen, fitosanitario y copia del certificado de seguro.</p> <p>h) Asistir a la reunión de planificación de descarga del buque en Arovigra, S.A. (Puerto Quetzal).</p> <p>a) Supervisar la descarga de trigo en Puerto Quetzal.</p> <p>b) Coordinar con el Transporte el número de unidades a utilizar en la descarga con respecto al número de horas de trabajo del buque.</p> <p>c) Revisar y definir los silos a llenar previo a la llegada del buque a Puerto Quetzal.</p> <p>d) Supervisar el manejo de trigo almacenado en Silos y la correcta aplicación del método PEPS (Primero que Entra, Primero que Sale).</p> <p>e) Controlar y supervisar el arrendamiento de los silos a terceros.</p> <p>f) Revisar el ingreso de trigo a silos y enviar orden de facturación al transporte.</p> <p>g) Revisar las siguientes facturas originadas por gastos de internación del trigo: Factura de transportes Renegado (por transporte de trigo), Factura del agente de Aduanas (por sus servicios), Factura de Empresa Portuaria Quetzal (derecho de muellaje), Factura de Repimex (estibadora), Factura de Arovigra (por servicios administrativos) y la Factura de Seguro (por cobro de prima de seguro).</p> <p>h) Liquidar fondos recibidos del Molino para realizar pagos por su cuenta originados por la internación de trigo.</p> <p>i) Liquidar premios y demoras en la descarga de Trigo en Puerto Quetzal.</p> <p>j) Revisar mensualmente los kardex de control de inventarios y enviarlos al Molino.</p> <p>k) Realizar facturas por servicios prestados por arrendamiento de silos.</p> <p>l) Realizar factura por servicios de Importación.</p> <p>m) Supervisar las actividades realizadas por el Encargado de Báscula y el personal de Silos y Mantenimiento.</p> <p>n) Realizar proyecciones de consumo de trigo trimestral.</p> <p>o) Realizar reporte de Embarques comprados y preciadados.</p> <p>p) Realizar el reporte anual de importaciones de trigo.</p> <p>i) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>	
<p>4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS</p> <p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 	
<p>5. PERFIL DEL PUESTO</p>	
Requisito	Mínimo
Grado de Preparación	Pensum Cerrado en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y/o carrera afín.
Especialización	Conocimientos de manejo de granos (trigo, maíz, soya).
Experiencia	Dos años como Encargado de Importaciones o Exportaciones
Habilidades	Numéricas, don de mando, organizado y otras.
Idiomas	Español, inglés básico, hablado y escrito

Continuación de la tabla XXII.

6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital y Puerto Quetzal	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: irritación de ojos y problemas respiratorios.	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerencia General	Compra de trigo.	Semanal
	Arribo buque a Puerto	Mensual
Encargado de Báscula	Ingreso de Embarque	Cuando proceda
	Reporte de existencia de trigo en los silos.	Mensual
	Traslado de trigo al Molino.	Diaria
Jefatura de Silos y Mantenimiento	Información Ingreso de Embarque Autorización compra de Repuestos Permisos de colaboradores	Cuando proceda
Relaciones Externas:		
Superintendente de Planta de Aprovisionamiento de Granos S. A.	Arribo buque a Puerto Reunión de Planificación de descarga de buque en Puerto.	Cuando proceda
Agente de Aduanas	Trámites aduanales	Cuando proceda
Contador General del Molino	Solicitud de cheques para la internación del trigo y pago de los servicios de la Empresa Portuaria Quetzal.	Cuando Proceda
Transporte Renegado S.A.	Reunión de planificación de descarga.	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.2. Jefatura de silos y mantenimiento

El jefe de silos y mantenimiento es el responsable de velar por el buen funcionamiento de los silos y del manejo de la materia prima almacenada en los mismos. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de jefatura de silos y mantenimiento.

Tabla XXIII. **Descripción del puesto de Jefatura de silos y mantenimiento**

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(23)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Jefatura de Silos y Mantenimiento	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Jefatura de Silos y Mantenimiento	
Departamento	Importaciones	
Inmediato Superior	Responsable de Importaciones	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Báscula • Auxiliar de Silos y Mantenimiento 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Ejecutar las actividades relacionadas al manejo, operación y mantenimiento de la maquinaria de silos, manteniendo la calidad e integridad del trigo almacenado en los mismos.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Revisar periódicamente el trigo almacenado en silos. b) Delegar actividades a los Auxiliares de Silos realizando supervisiones constantes. c) Organizar los turnos de trabajo (día y noche). d) Dirigir a los Auxiliare de Silos y Mantenimiento en el ingreso de Trigo a silos. e) Supervisar la entrega de trigo de silos de la Empresa al Molino. f) Coordinar la recepción de unidades cargadas con Trigo. g) Dirigir la recepción y entrega de Trigo almacenada a terceros. h) Realizar el mantenimiento y reparación de la maquinaria de silos. i) Dirigir la limpieza de Silos y bodega plana. j) Cotizar repuestos para la maquinaria de silos. k) Dirigir el mantenimiento y limpieza general de las instalaciones. l) Solicitar al Encargado de Báscula las existencias de trigo por variedad y cantidad. m) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio	
Especialización	Conocimientos de Mecánica, electricidad y soldadura	
Experiencia	Dos años como Encargado de Mantenimiento	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Don de mando y organizado • Otras propias del puesto 	
Idiomas	Español	

Continuación de la tabla XXIII.

6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Sí, al momento de: subir escaleras y levantar objetos pesados	
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y partículas del trigo.	
Ruido	Sí, se encuentra expuesto a los ruidos de maquinaria de silos, Motores de camiones y el de Molino.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con corrientes de alto voltaje. • Sufrir caídas de alturas de arriba de 25mts. • Sufrir lesiones en cualquier parte del cuerpo al momento de lastimarse con objetos pesados. • Sufrir de problemas respiratorios al inhalar polvo y/o partículas de trigo. • Sufrir de irritación en los ojos. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Responsable de Importaciones	Información Ingreso de Embarque Compra de Repuestos Permisos de colaboradores	Cuando proceda
Encargado de Báscula	Solicitar existencias de Trigo Traslado de Trigo al Molino.	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Proveedores de Repuestos Industriales	Cotización y Compra de repuestos industriales.	Cuando proceda
Transporte Renegado, S.A.	Coordinación descarga de Trigo	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.3. Encargado de báscula

El encargado de báscula es el responsable de la toma de pesos de la materia prima que es recibida y traslada al molino, así como también de la salida de producto terminado. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de encargado de báscula.

Tabla XXIV. Descripción del puesto de Encargado de báscula

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(24)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Encargado de Báscula	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Encargado de Báscula	
Departamento	Importaciones	
Inmediato Superior	Jefe de Silos y Mantenimiento	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Llevar el registro de ingreso, almacenaje y traslado de materia prima, salida de producto terminado y otros servicios relacionados con la toma de pesos.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Entregar diariamente los reportes de existencias de trigo en los silos al Responsable de Importaciones. b) Entregar mensualmente los kardex al Molino. c) Operar la báscula mecánica y electrónica. d) Generar reportes de Ingresos y Egresos de embarques de trigo, maíz y soya. e) Llevar el control de kardex de cada embarque ingresado. f) Entregar reporte de traslados de trigo al Molino. g) Prestar servicios varios de medición de peso a diversos Clientes. h) Pesar los vehículos que salen con producto terminado. i) Generar solicitud de traslado de trigo. j) Imprimir recibos de Empresa Portuaria Quetzal. k) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio	
Especialización	Conocimiento de Computación Conocimiento de conversiones de peso	
Experiencia	Dos años como Encargado de Báscula	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Ordenado • Otras propias del puesto 	
Idiomas	Español	

Continuación de la tabla XXIV.

6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Sí, al momento de: ser requerido al departamento de Silos	
Contaminación	Sí, al momento de: exponerse al polvo y partículas del trigo	
Ruido	Sí, al momento de: exponerse a los ruidos de maquinaria de silos, Motores de camiones y el de maquinaria del Molino.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con corrientes de alto voltaje. • Sufrir caídas de alturas de arriba de 25mts. • Sufrir lesiones en cualquier parte del cuerpo al momento de lastimarse con objetos pesados. • Sufrir de problemas respiratorios al inhalar polvo y/o partículas de trigo. • Sufrir de irritación en los ojos. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Responsable de Importaciones	Ingreso de Embarque	Cuando proceda
	Reporte de existencia de trigo en los silos.	Diaria
	Reporte de Traslado de trigo al Molino	
	Tiempo extraordinario	Mensual
Jefatura de Silos y Mantenimiento	Ingreso de Embarque	Cuando proceda
	Tiempo extraordinario	Mensual
	Traslado de trigo al Molino	Diaria
	Existencia de trigo en los silos	
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Transporte Renegado S.A.	Ingreso de embarque, solicitud y cambio de listado de pilotos.	Cuando Proceda
Encargado de Báscula de otras empresas.	- Entrega de tarjetas de báscula y cuadre de ingreso de trigo.	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.4. Auxiliar de silos y mantenimiento

El auxiliar de silos y mantenimiento es quien asiste al jefe de silos y mantenimiento en las actividades de funcionamiento y mantenimiento de silos.

En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de silos y mantenimiento.

Tabla XXV. **Descripción del puesto de Auxiliar de silos y mantenimiento**

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(25)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Silos y Mantenimiento	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Silos y Mantenimiento	
Departamento	Importaciones	
Inmediato Superior	Jefatura de Silos y Mantenimiento	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	05	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Ejecutar correctamente las actividades relacionadas al manejo, operación y mantenimiento de la maquinaria de silos.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar la descarga de graneleras durante el ingreso de Embarque. b) Realizar traslado de trigo al Molino. c) Ejecutar las actividades que le designe el Jefe de Silos y Mantenimiento. d) Operar la maquinaria de Silos. e) Realizar la limpieza de silos cuando finalice el traslado total de trigo del Silo al Molino. f) Cargar la unidad de transporte cuando se realice traslado de Planta No.1 al Molino. g) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Diploma de sexto primaria	
Especialización	Conocimientos de Herramientas	
Experiencia	Dos años en puestos similares como auxiliares	
Habilidades	Mecánicas o propias del puesto.	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	

Continuación de la tabla XXV.

Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Sí, al momento de: <ul style="list-style-type: none"> • Subir escaleras • Levantar objetos pesados 	
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y partículas del trigo	
Ruido	Si, se encuentra expuesto a los ruidos de maquinaria de silos, Motores de camiones y el de maquinaria del Molino.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con corrientes de alto voltaje. • Sufrir caídas de alturas de arriba de 25mts. • Sufrir lesiones en cualquier parte del cuerpo al momento de lastimarse con objetos pesados. • Sufrir de problemas respiratorios al inhalar polvo y/o partículas de trigo. • Sufrir de irritación en los ojos. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefatura de Silos y Mantenimiento	Designación y elaboración de actividades propias del puesto.	Diaria
Relaciones Externas: Ninguna		

Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Departamento de Contabilidad

Departamento comprendido por el contador general, los auxiliares de contabilidad y el encargado de cuentas corrientes.

4.1.5.1. Contador general

El contador general es el responsable de la contabilidad general de la empresa. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de contador general.

Tabla XXVI. Descripción del puesto de Contador general

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(26)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Contador General	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Contador General	
Departamento	Contabilidad	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Contabilidad 1 • Auxiliar de Contabilidad 2 • Auxiliar de Contabilidad 3 • Auxiliar de Contabilidad 4 • Auxiliar de Contabilidad 5 • Encargado de Cuentas Corrientes 	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Llevar cuenta, razón y registro de las operaciones contables, administrativas, fiscales y de control interno de la Empresa, que sirvan para la toma de decisiones.		
3. FUNCIONES		
a) Determinación y registro mensual de las depreciaciones de los activos fijos. b) Determinación y registro mensual de las amortizaciones de los seguros y fianzas pagados por anticipado que cubren distintos riesgos. c) Revisión de análisis y depuración de Balance de Saldos, previo a elaboración de Estados Financieros. d) Elaboración de partidas de ajustes y reclasificaciones. e) Elaboración del Estado de Resultados: Notas explicativas de ingresos y gastos por centro comparativo con el presupuesto. f) Cálculo del impuesto sobre la renta mensual. g) Elaboración Balance de Situación Financiera, Notas explicativas de activos y pasivos, comparativos con año anterior. h) Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo. i) Impresión de juegos de estados financieros para Junta Directiva, Auditoría Externa, Gerencia General, Sub-Gerencia y Archivo. j) Impresión del libro de Diario Mayor General en hojas autorizadas por la SAT. k) Impresión del libro de Balances en hojas autorizadas por la SAT. l) Cálculo y pago trimestral del Impuesto Sobre la Renta, del ISO por medio de Bancasat. m) Registro manuscrito en el libro de Inventarios de la Empresa. n) Control de los acreditamientos de impuestos. o) Elaboración de las declaraciones juradas anuales del I.S.R. a través de Bancasat. p) Traslado de cheques emitidos al Banco para autorización, vía Internet, actividad eventual. q) Levantar inventario físico y corte de formas en las bodegas.		

Continuación de la tabla XXVI.

r) Solicitud y trámite de libros autorizados ante la SAT y Registro Mercantil, Contabilidad, I. V. A. (compras/ventas), Facturas, Notas Crédito y Débitos y Libro de Actas. s) Auditorias a vendedores ocasionalmente y sorpresivas. t) Arqueos de caja chica de administración, ventas, caja general. u) Levantar inventario físico de facturas pendientes de cobro mensual, en créditos. v) Revisión y traslado de pólizas al sistema de contabilidad. w) Revisión de conciliaciones bancarias. x) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Pensum cerrado en la carrera de contaduría pública y auditoría.	
Especialización	Cursos en Actualización de Impuestos, Control Interno, Recursos Humanos Conocimientos básicos de computación, leyes fiscales, laborales, principios y normas de contabilidad, programas e internet Conocimiento de Control Interno y Auditoría Interna	
Experiencia	Cinco años como Contador General.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Contables, numéricas • Organizado, don de mando • Otras propias al puesto 	
Idiomas	Español	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Revisión de Información Financiera Control Presupuestal	Semanal, Mensual y anual
Sub Gerencia General	Revisión de tareas Coordinación y programación de Auditorias diversas	Diaria

Continuación de la tabla XXVI.

Puesto	Motivo	Frecuencia
Subalternos	Control de actividades	Diarias
Gerente de Ventas	Revisión y coordinación de pagos a sus proveedores.	Quincenal
	Revisión de ventas contra presupuesto.	Cuando proceda
Gerente General	Revisión de Información Financiera Control Presupuestal	Semanal, Mensual y anual
Sub Gerencia General	Revisión de tareas Coordinación y programación de Auditorias diversas	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Personal de Auditoría Externa	Auditoria de Estados Financieros. Revisión de documentos	Semanal, semestral y anual
Proveedores	Tramites de pagos y conciliaciones de saldos	Cuando proceda
Personal respectivo de la SAT	Pago de Impuestos Auditorias fiscales	Cuando proceda
Personal respectivo del Ministerio de Trabajo	Contratos individuales de trabajo Demandas laborales Autorizaciones de libros de salarios	Cuando proceda
Personal respectivo del IGSS	Pago de cuotas patronales y laborales	Mensual
	Certificados de trabajo Tramites de carne de afiliación	Cuando sea solicitado
Personal respectivo del IRTRA	Tramites de carne de afiliación	Cuando sea solicitado
Personal respectivo de Instituciones bancarias y financieras	Tramites bancarios y financieros	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.5.2. Auxiliar de contabilidad 1

El auxiliar de contabilidad 1 es quien lleva el control de los cheques emitidos. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de contabilidad 1.

Tabla XXVII. Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 1

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(27)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Contabilidad 1	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad 1	
Departamento	Contabilidad	
Inmediato Superior	Contador General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Ejecución de las cuentas por pagar que aplica a la emisión de cheques a los proveedores, pago de impuestos, realización de pólizas de diario y cheques urgentes, conforme a los reglamentos de la Empresa.		
3. FUNCIONES		
a) Emitir cheques para pago a proveedores. b) Emitir cheques por el servicio de fletes a cuenta del Molino. c) Emitir cheques de viáticos y depreciación de vehículo a los Supervisores y Ejecutivos de Ventas, Pilotos Repartidores. d) Emitir cheques de caja chica. e) Realizar pago de impuestos mensuales (IVA, RETENCIONES I.S.R., TIMBRES FISCALES). f) Realizar pago de impuestos trimestrales (IEETAP (ISO), ISR TRIMESTRAL, IUSI). g) Generar Pólizas. h) Ingresar facturas al libro de IVA compras. i) Llevar el control del archivo de los cheques Boucher. j) Realizar pólizas de liquidaciones de viáticos a Supervisores y Ejecutivos de Ventas. k) Realizar pólizas de liquidaciones por anticipo para gastos. l) Realizar la solicitud de papelería y útiles. m) Llevar el control del inventario de artículos publicitarios. n) Realizar las pólizas de artículos publicitarios. o) General la depuración de integraciones de cuentas de activo y pasivo. p) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Perito Contador Mínimo cuarto semestre en estudios universitarios en la carrera de Contador Público y Auditor.	

Continuación de la tabla XXVII.

Requisito	Mínimo	
Especialización	Conocimientos básicos de computación, de impuestos y tasas municipales, Flujos de Efectivo, en sistemas computarizados Naf-47 e Internet	
Experiencia	Dos años como Auxiliar de Contabilidad.	
Habilidades	Numéricas, lógicas, organizado.	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Autorización de pagos Firma y Acreditamientos varios	Diaria
Sub Gerente General	Autorización de pagos. Firma y Acreditamientos varios	Diaria
Gerente de Ventas	Pagos de viáticos a vendedores locales y departamentales Otros propios del departamento	Semanal
Contador General	Revisión de tareas, emisión de cheques	Diaria
	Pago de impuestos, etc.	Mensual
Auxiliar de Contabilidad 3	Acreditamiento a empleados Pago de Impuestos	Quincenal
Auxiliar de Contabilidad 4	Acreditamiento a empleados Pago de impuestos	Quincenal
Auxiliar de Contabilidad 5	Control de depósitos de liquidación de fondos propios Arqueo de caja	Diario
Responsable de la Mensajería	Entrega de cheques para enviar al Presidente de Junta Directiva	Semanal
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Proveedores locales	Pagos por compras de bienes y servicios Control de contraseñas de pago	semanal
Personal respectivo de la SAT	Pago de impuestos Pago de Tasas y contribuciones	mensual y trimestral
Personal respectivo de la Empresa Eléctrica	Pago de servicio de Luz	Mensual

Continuación de la tabla XXVII.


Puesto	Motivo	Frecuencia
Personal respectivo de EMPAGUA	Pago de servicio de agua	Mensual
Personal respectivo de TELGUA	Pago de servicio de teléfono	Mensual
Personal respectivo de la Municipalidad de Guatemala	Pago de impuestos, tasas y contribuciones	Mensual y trimestral

Fuente: elaboración propia.

4.1.5.3. Auxiliar de contabilidad 2

El auxiliar de contabilidad 2 es quien lleva el control del inventario de los productos manejados en la empresa mediante las facturas emitidas. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de contabilidad 2.

Tabla XXVIII. Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 2

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(28)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Contabilidad 2	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad 2	
Departamento	Contabilidad	
Inmediato Superior	Contador General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Llevar el control de facturas de mercadería con la finalidad de mantener un informe de la misma y revisar que toda la documentación del producto se encuentre completa.		
3. FUNCIONES		
a) Revisar y controlar las facturas por ventas de harina, subproductos y productos complementarios.		
b) Revisar y controlar los ingresos y las salidas de los productos en las bodegas.		

Continuación de la tabla XXVIII.

4. FUNCIONES	
<p>c) Integración de kardex por entradas y salidas de los productos en las diferentes bodegas.</p> <p>d) Realizar la emisión de reportes de facturación en el sistema. Archivar la facturación y los movimientos de bodega.</p> <p>e) Elaborar informe para el seguro.</p> <p>f) Revisar la factura y la emisión de cheque para pago de Piloto Repartidor.</p> <p>g) Elaborar la liquidación de ventas.</p> <p>h) Realizar el cuadro de ventas del mes por bodega. Revisar y controlar las notas de crédito y débito.</p> <p>i) Revisar e integrar las boletas de depósito de todos los bancos.</p> <p>j) Revisar e integrar los recibos de caja por liquidación de Ejecutivos de Ventas.</p> <p>k) Imprimir estados de cuenta de todos los bancos. Puntear dichos estados.</p> <p>l) Llevar el control de las empresas que están sujetas a retención del IVA.</p> <p>m) Elaborar y entregar cuadros de estadísticas de ventas a Gerencia.</p> <p>n) Realizar pólizas contables. Y elaborar certificaciones contables por robos de mercadería.</p> <p>o) Controlar los vales por combustible y emisión de cheques.</p> <p>p) Elaborar costos bajo el método Promedio.</p> <p>q) Levantar inventario físico en bodegas.</p> <p>r) Llevar el control de inventarios y facturación en el sistema y el control de movimientos en bodega.</p> <p>s) Llevar el control de Boletas de Depósito. Llevar el control de Notas de Crédito.</p> <p>t) Realizar el cuadro de Bodegas en el sistema y el cierre de módulos.</p> <p>u) Llevar el control en correspondencia y archivo.</p> <p>o) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>	
5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 	
6. PERFIL DEL PUESTO	
Requisito	Mínimo
Grado de Preparación	Perito Contador Mínimo cuarto semestre en estudios universitarios en la carrera de contador público y auditor
Especialización	Conocimientos básicos de computación, de sistema de inventarios, costos, sistemas computarizados Naf-47 e internet.
Experiencia	Dos años como Auxiliar de Contabilidad.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Lógicas • Organizado
Idiomas	Español.
7. CONDICIONES DE TRABAJO	
Horario	<p>Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30</p> <p>Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00</p> <p>Sábados de 8:00 a 10:00</p>

Continuación de la tabla XXVIII.

Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
8. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Revisión de liquidación de ventas	Mensual y cuando sea solicitado
Sub Gerente General	Reclamo por robo o pérdida de producto	Cuando proceda
	Control de cuenta corriente, conciliaciones bancarias de Molinos CENTIA, control de compras de productos propios (azúcar).	Mensual
Sub Gerente General	Reclamo por robo o pérdida de producto	Cuando proceda
	Control de Cuenta Corriente Conciliaciones bancarias de Molinos CENTIA Control de compras de productos propios (azúcar)	Mensual
Contador General	Revisión de tareas Coordinación de actividades	Diaria
Gerente de Ventas	Control de retenciones de IVA Control de compras de Productos Propios (manteca y margarina)	Mensual
Responsable de Facturación	Revisión reporte ventas Facturación de Ruterros	Diaria
Auxiliar de Contabilidad 5	Entrega de liquidación de fondos ajenos Arqueo de caja	Diario
Encargado de Cuentas Corrientes	Cuadre de cheques rechazados Archivo notas de crédito y debito para enviar a contabilidad del Molino.	Mensual
	Tabular información de descuentos en notas de crédito Tabular información de cargos en notas de débito	Diario
Jefatura de Bodegas y Coordinador de Bodega No. 2	Cuadre de existencias de productos Control entradas/salidas	Diaria
Auxiliar de Bodega	Supervisión y control del movimiento de producto en bodegas (entradas, salidas y existencia)	Diaria

Continuación de la tabla XXVIII.


Encargado de las otras Bodegas	Cuadre de existencia de mercadería Control de ventas	Diaria
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Contador General del Molino	Control mercadería en consignación Liquidación de ventas	Mensual
Encargado de Inventarios del Molino	Cuadros finales de inventario	Mensual
Auxiliar de Contabilidad del Molino	Cuadre de ventas e impuestos	Mensual
Auditora Interna del Molino	Cuadros de cuentas corrientes, conciliaciones bancarias y liquidación de ventas del Molino	Mensual
Encargada de Cuentas por Pagar del Molino	Control de pagos de comercialización Facturación de compra de azúcar.	Mensual

Fuente: elaboración propia.

4.1.5.4. Auxiliar de contabilidad 3

El auxiliar de contabilidad 3 es quien lleva el control de la liquidación de la nomina del personal de la empresa. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de contabilidad 3.

Tabla XXIX. Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 3

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(29)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Contabilidad 3	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad 3	
Departamento	Contabilidad	
Inmediato Superior	Contador General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	

Continuación de la tabla XXIX.

2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO	
Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la Empresa, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago a cada uno de ellos.	
3. FUNCIONES	
<p>a) Revisión de planilla para pago quincenal de sueldos.</p> <p>b) Imprimir las boletas de pago (quincenal)</p> <p>c) Acreditar el pago de sueldos a las Cuentas Monetarias de los Empleados.</p> <p>d) Elaborar los cheques de pago de quincena a empleados sin cuenta monetaria.</p> <p>e) Revisar y tabular los descuentos previos al pago de sueldos.</p> <p>f) Calcular y revisar las comisiones sobre cobros de los Supervisores y Ejecutivos de Ventas y los de Pre-Vendedores.</p> <p>g) Calcular y revisar la comisión de fletes de los Pilotos Repartidores y sus Ayudantes.</p> <p>h) Tabular control de prestaciones laborales. Para registro contable.</p> <p>i) Calcular y realizar el pago a la SAT, de las retenciones del ISR en Relación de Dependencia.</p> <p>j) Calcular y realizar el pago al IGSS de las cuotas patronales y laborales.</p> <p>k) Realizar la elaboración de Contratos Individuales de trabajo al personal y envío al Ministerio de Trabajo.</p> <p>l) Calcular y realizar el pago anual de Boletos de Omato de los empleados.</p> <p>m) Autorizar y actualizar el Libro de Salarios.</p> <p>n) Elaborar el informe anual de salarios para enviar a la Inspección de Trabajo.</p> <p>o) Llenar formularios de Declaración Jurada ante el patrono de los Empleados con Ingresos mayores de Q. 3,000.00.</p> <p>p) Revisar pólizas de caja de la Empresa y del Molino.</p> <p>q) Realizar liquidación de cobros de Supervisores y Ejecutivos de Ventas.</p> <p>o) Revisar y generar pólizas de facturación de Pre-Vendedores.</p> <p>p) Realizar el ingreso contable de la póliza de sueldos.</p> <p>q) Realizar el ingreso contable de la póliza de provisión de prestaciones laborales.</p> <p>r) Realizar el pago al Fondo de Pensiones (ahorro de empleados).</p> <p>s) Realizar el cheque de reintegro a "Agappe" retenciones en planilla.</p> <p>t) Facturar a los Supervisores y Ejecutivos de Ventas por exceso de telefonía celular y seguro médico.</p> <p>u) Realizar el cálculo y pago de vacaciones, Bono 14, Aguinaldo y liquidaciones al personal que labora en la Empresa.</p> <p>v) Llevar el control del inventario de la proveeduría.</p> <p>r) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>	
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 	
5. PERFIL DEL PUESTO	
Requisito	Mínimo
Grado de Preparación	Mínimo cuarto semestre en estudios universitarios en la carrera de Contador Público y Auditor.

Continuación de la tabla XXIX.

Requisito	Mínimo	
Especialización	Conocimiento en leyes y sus reglamentos aplicables al área de Nómina de personal, sistema operativo, leyes laborales y reglamentos internos del IGSS.	
Experiencia	Dos años como Auxiliar de Contabilidad especialmente en Nóminas	
Habilidades	Numéricas, lógicas y organizado	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30; Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00; y Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Firma de Cheques, contratos de trabajo, formularios de cualquier trámite relacionado con el recurso humano	Quincenal y mensual
Sub Gerente General	Revisión de planilla de sueldos, de cálculo de comisiones y cálculo de descuentos	Quincenal y mensual
	Revisión de caja de ahorros (AGAPPE)	Mensual
Contador General	Revisión de tareas	Diaria
Auxiliar de Contabilidad 1	Acreditamiento a empleados Pago de impuestos	Quincenal y mensual
Auxiliar de Contabilidad 5	Revisión de cuadro de pólizas de cajas	Diario
Todos el personal de la Empresa	Pago de sueldos y retenciones a empleados	Diaria, quincenal y mensual
Responsable de la Mensajería	Envío de finiquitos laborales al Departamento Jurídico	Cuando Proceda
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Personal respectivo en el Ministerio de Trabajo	Contratos laborales, autorizaciones de libros de salarios y atender denuncias	Ocasionalmente
Personal respectivo en la SAT	Pago de Impuestos	Mensual
Personal respectivo en el IGSS	Tramites de carné de afiliación	Cuando sea solicitado
Personal respectivo en el IRTRA	Tramites de carné de afiliación	Cuando sea solicitado

Fuente: elaboración propia.

4.1.5.5. Auxiliar de contabilidad 4

El auxiliar de contabilidad 4 es quien lleva el control de las conciliaciones bancarias. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de contabilidad 4.

Tabla XXX. Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 4

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(30)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Contabilidad 4	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad 4	
Departamento	Contabilidad	
Inmediato Superior	Contador General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Determinar y analizar las partidas que establecen la diferencia entre el saldo en bancos según registros contables de la empresa, contra el saldo que muestra el Estado de Cuentas Bancarias.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar Conciliación Bancaria y pólizas de seguro. b) Realizar archivo de póliza de facturación. c) Realizar cheques de reintegro IVA, IGSS, SIGSA Y MOVISA. d) Realizar cheques de vacaciones y liquidación laboral de las otras empresas comprendidas bajo la Empresa. e) Realizar pólizas de las otras empresas comprendidas bajo la Empresa. f) Llevar las contabilidades de las empresas comprendidas bajo la Empresa y entregar sus estados financieros. g) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Perito Contador Mínimo cuarto semestre en estudios universitarios en la carrera de Contador Público y Auditor.	

Continuación de la tabla XXX.

Requisito	Mínimo	
Especialización	Conocimientos básicos de computación, de impuestos y tasas municipales, Flujo de Efectivo, en sistemas computarizados Naf-47, internet.	
Experiencia	Dos años como Auxiliar de Contabilidad.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Lógicas • Organizado 	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Firma de documentos y formularios relacionados con SIGSA Y MOVISA	Cuando Proceda
Sub Gerente General	Revisión de conciliaciones bancarias de SIGSA Y MOVISA	Diario
Contador General	Revisión de tareas Coordinación de actividades	Diaria, Semanal, mensual
Auxiliar de Contabilidad 1	Acreditamiento a empleados Pago de impuestos	Quincenal, mensual
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Personal respectivo de la SAT	Pago de impuestos de SIGSA Y MOVISA Trámites de requerimientos	Mensual, trimestral y anual.

Fuente: elaboración propia.

4.1.5.6. Auxiliar de contabilidad 5

El auxiliar de contabilidad 5 es el responsable de los cobros de las facturas de los clientes de contado y eventuales. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de auxiliar de contabilidad 5.

Tabla XXXI. **Descripción del puesto de Auxiliar de contabilidad 5**

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(31)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Auxiliar de Contabilidad 5	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad 5	
Departamento	Contabilidad	
Inmediato Superior	Contador General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Ejecución de labores relacionadas con el manejo, custodia, recaudación de ingresos y pagos diversos.		
3. FUNCIONES		
a) Realizar el cobro y emisión de recibos de los clientes al contado. b) Realizar la emisión de recibos de la Empresa y del Molino. c) Realizar la Impresión y actualización de recibos. d) Realizar la emisión de recibos provisionales. e) Realizar Ingreso de liquidaciones del Molino y de los Ejecutivos de Ventas de la Empresa, e imprimir los reportes. f) Imprimir reporte de liquidación de caja de la Empresa y del Molino. g) Generar liquidación de caja fondos propios y ajenos. h) Cubrir al Encargado de Cuentas Corrientes en ausencia de éste. i) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Perito Contador Mínimo cuarto semestre en estudios universitarios en la carrera de Contador Público y Auditor.	
Especialización	Conocimientos básicos de computación, manejo de cartera, impuestos, archivo, sistemas computarizados Naf-47, internet, recuperación de cobros y conteo de efectivo.	
Experiencia	Dos años como Auxiliar de Contabilidad.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Lógicas • Organizado 	
Idiomas	Español.	

Continuación de la tabla XXXI.


6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Auxiliar de contabilidad 1	Control de Depósitos de liquidación de fondos propios Arqueo de caja	Diario
Auxiliar de Contabilidad 2	Entrega de liquidación de fondos ajenos Arqueo de caja	Diario
Auxiliar de Contabilidad 3	Entrega de pólizas de fondos propios Arqueo de caja	Diario
Ejecutivos de Ventas	Ingreso al sistema liquidaciones de cobros Revisión liquidaciones de cobros	Diaria (Ejecutivos de Ventas Ciudad) Semanal (Ejecutivos de Ventas Departamentales)
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Personal respectivo de Bancos del sistema	Depósitos bancarios	Diaria
Clientes de Contado	Recepción de pago por compra de producto	Diaria

Fuente: elaboración propia.

4.1.5.7. Encargado de cuentas corrientes

El encargado de cuentas corrientes es el responsable de llevar el control de los créditos asignados a los clientes y de las cuentas por cobrar. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de encargado de cuentas corrientes.

Tabla XXXII. Descripción del puesto de Encargado de cuentas corrientes

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(32)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Encargado de Cuentas Corrientes	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Encargado de Cuentas Corrientes	
Departamento	Contabilidad	
Inmediato Superior	Contador General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Tiene a su cargo auxiliar la regulación de los créditos asignados a los clientes, así como la verificación y actualización de las cuentas por cobrar.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Recepción de liquidación de Ejecutivos de Ventas y control de talonarios de recibos y liquidaciones. b) Recepción de facturas de parte del Responsable de la Logística y el Responsable de Facturación. c) Entrega de Facturas para cobros a los Ejecutivos de Ventas. d) Archivar facturas por rutas según Ejecutivo de Ventas y códigos de clientes. e) Realizar tabulación de comisión por motivo de repartidores y vales de combustible. f) Realizar la emisión y tabulación de notas de crédito y débito. g) Entregar a Gerencia General, Sub Gerencia General y Gerencia de Ventas estadística de ventas y cuentas por cobrar, así como el balance de saldos por cliente. h) Realizar tabulación de cheques rechazados y costos de gastos administrativos por cheque rechazado. i) Realizar apertura de códigos para clientes nuevos. j) Solicitar referencias comerciales de clientes nuevos. k) Llevar el control, archivar y entregar expedientes de clientes para consultas. l) Proporcionar información a Ejecutivos de Ventas, sobre saldos y/o descuentos de clientes. m) Autorización de Pedidos a través de los Sistemas. n) Cubrir al Auxiliar de Contabilidad 5 en ausencia de éste. o) Proporcionar información de clientes morosos a Sub Gerencia General para dar seguimiento con el Encargado del Departamento Jurídico. p) Realizar cuadro de cuenta corriente de la Empresa. q) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		

Continuación de la tabla XXXII.

5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Perito Contador Cuarto semestre en estudios universitarios en carreras relacionadas a Administración o Contador Público y Auditor.	
Especialización	Conocimientos básicos de computación. Conocimientos básicos del Sistema CRM. Sólidos conocimiento en manejo de cartera, conocimientos básicos de contabilidad, impuestos, archivo, sistemas computarizados Naf-47, internet y recuperación de cobros.	
Experiencia	Dos años como Encargado de Cuentas Corrientes.	
Habilidades	Numéricas, lógicas, organizado y solución rápida a problemas.	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Puesto	Puesto
Sub Gerente General	Autorización de créditos	Diaria
	Control de expedientes de clientes, entrega de información de clientes morosos, documentación relacionada con cuentas corrientes.	Cuando sea solicitado
Gerente de Ventas	Autorización de descuentos a clientes para emisión de notas de crédito, recepción de listado de descuentos de clientes por vendedor, autorización para apertura de código de clientes.	Cuando proceda
Auxiliar de Contabilidad 2	Cuadros de cheques rechazados Archivos notas de crédito y debito para enviar a Contabilidad del Molino	Mensual
	Tabulares información de descuentos en notas de crédito Tabular información de cargos en notas de debito.	Diario
Encargado de Logística	Proceso de envío de pedidos a través del sistema de CRM	Diario
Vendedores locales y departamentales	Custodio y manejo de facturas de clientes Revisión liquidaciones de cobros	Diario (Vendedores Ciudad) y semanal (Vendedores Departamentales)

Continuación de la tabla XXXII.

Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Cientes	Solicitud de estados de cuenta	Eventual
Empresas (no clientes)	Investigación de Clientes	Eventual
Auxiliar de Contabilidad del Molino	Solicitud de información sobre notas de crédito	Mensual
Contador General del Molino	Todo lo relacionado a cartera de clientes	Eventual
	Reporte de cheques rechazados	Mensual

Fuente: elaboración propia.


4.1.6. Departamento de Informática

Este departamento se encuentra comprendido solamente por un responsable de informática.

4.1.6.1. Responsable de informática

El responsable de informática es quien administra los procesos de programación manejados en la empresa bajo normas de seguridad. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general de este puesto.

Tabla XXXIII. Descripción del puesto de Responsable de informática

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(33)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Responsable de Informática	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Responsable de Informática	
Departamento	Informática	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	Ninguno	

Continuación de la tabla XXXIII.

No. de Ocupantes	01
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO	
Realizar procesos de programación en todos los aspectos necesarios para atender las necesidades de la Empresa, supervisando el cumplimiento de la política de seguridad de la información manejada.	
3. FUNCIONES	
<p>a) Definir procedimientos de programación a las necesidades de la Empresa con respecto al sistema.</p> <p>b) Definir procedimientos para el control de cambios a los procesos operativos documentados, los sistemas e instalaciones de procedimientos de información y verificar su cumplimiento de manera que no afecten la seguridad de la información.</p> <p>c) Definir procedimientos para el manejo de incidentes de seguridad y para la administración de los medio de almacenamientos (Base de Datos).</p> <p>f) Administración y control de usuarios mediante la red interno y fuera de la empresa, así como en el sistema y correo electrónico.</p> <p>g) Definir y documentar una norma clara con respecto al uso del correo electrónico y las redes.</p> <p>h) Supervisar los aspectos de seguridad de los mecanismos de distribución y difusión de información.</p> <p>i) Supervisar y notificar cambios realizados dentro y fuera de la Empresa así como Software y Hardware.</p> <p>j) Desarrollar mecanismo y procedimientos adecuados de concientización de usuarios en material de seguridad, control de acceso al sistema y administración de cambios.</p> <p>k) Realizar mantenimiento y reparaciones de servidores y PC.</p> <p>l) Administrar la conectividad del enlace de datos dentro y fuera de la Empresa.</p> <p>m) Generación de sistemas de Backup de datos generados por el sistema y por usuarios.</p> <p>n) Control estadísticos de base de datos (ventas mensuales solicitadas por Gerencia) generados por el sistema.</p> <p>o) Administración de compras de equipos de computación dentro de la Empresa.</p> <p>p) Administración de base de datos de sistemas.</p> <p>q) Atender todos los aspectos vinculados al desarrollo e implementación de los procedimientos respectivos y brindar asistencia y asesoramiento en la materia al personal de la Empresa que lo requiera.</p> <p>r) Facilitar a los empleados el manejo adecuado de los sistemas de información que se manipulan en la Empresa, asegurando la información que es confidencial.</p> <p>s) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.</p>	
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
<p>Debe cumplir con las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 	
5. PERFIL DEL PUESTO	
Requisito	Mínimo
Grado de Preparación	Ingeniero en Sistemas.
Especialización	Programación en Web, SQL, Oracle 8i, programación bajo objeto.

Continuación de la tabla XXXIII.

Experiencia	Cinco años como Jefe de Informática.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Numéricas • Lógicas • Programación • Captación • Aplicación 	
Idiomas	Español. Inglés Técnico	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Se requiere de un esfuerzo físico mental	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	<p>Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con corriente eléctrica • Sufrir de lesiones musculares al momento de cargar el equipo de cómputo. • Heridas por contacto con partes filosas que contenga el equipo de computo y/o herramientas necesarias para reparaciones. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Reportes de ventas indicadas en el sistema. Atención a procedimientos respectivos	Cuando sea solicitado.
Personal que aplique	Atención a procedimientos respectivos. Asistencia y asesoramiento.	Cuando sea necesario.
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Cotización y compra de equipos de cómputo y servicios.	Cuando sea necesario.

Fuente: elaboración propia.


4.1.7. Departamento de Servicios Generales

Departamento comprendido por la responsable de recepción, responsable de la mensajería, encargado de limpieza de oficinas y el encargado de limpieza y mantenimiento general.

4.1.7.1. Responsable de Recepción

La persona responsable de recepción es quien se encarga de atender las llamadas, recibir y orientar a las visitas, entre otros. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de responsable de recepción.

Tabla XXXIV. Descripción del puesto de Responsable de Recepción

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(34)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Responsable de Recepción	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Responsable de Recepción	
Departamento	Servicios Generales	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Atender llamadas, recibir y orientar amablemente a las visitas y llevar el control de la correspondencia recibida.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Contestar amablemente todas las llamadas entrantes y salientes de la planta telefónica, llevando el control de las mismas. b) Facilitar la comunicación de las llamadas salientes del personal en relación al trabajo. c) Mantener actualizado el directorio telefónico de las personas y empresas que se relacionan con la Empresa. d) Atender amablemente a las personas que visitan, que tienen cita, que son proveedores, vendedores, mensajeros. e) Recibir la correspondencia dirigida a la Empresa y el Molino, debiendo ser trasladada con conocimiento. 		

Continuación de la tabla XXXIV.

f) Recepción de las facturas por servicios y venta de productos, proporcionados a la Empresa y el Molino, extendiendo la correspondiente contraseña. g) Manejar los fondos de la caja chica de administración. h) Sacar todas las fotocopias que requieran de los diferentes departamentos, llevando un adecuado control. i) Recepción de cheques rechazados y cualquier otro documentos valorizado, debe registrarlo al darle ingreso y al momento de entregarlo donde corresponda. j) Abrir las puertas del edificio cada vez que entre el personal de la empresa y visitas. k) Cumplir con las diferentes Normativas de la Empresa (Ver numeral 4. Cumplimiento de Normas).		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Secretaria Comercial con Orientación en Computación	
Especialización	Conocimientos básicos de computación.	
Experiencia	Dos años como Recepcionista.	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizada • Amable • Servicial • Discreta 	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Ninguno	
Contaminación	Ninguno	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Ninguno	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Traslado de llamadas entrantes y salientes.	Diario
Sub Gerente General	Traslado de llamadas entrantes y salientes y aviso de visitas.	Diario
	Traslado de Facturas de proveedores para firmarlas de autorizadas y bajo conocimiento.	Semanal
Gerente de Ventas	Traslado de llamadas entrantes y Salientes y aviso de visitas	Diario

Continuación de la tabla XXXIV.

Auxiliar de Contabilidad 1	Entrega de facturas de proveedores debidamente firmadas por sub gerente general. Entrega de facturas de transportistas ajenos Recepción de cheques para entregar a proveedores	Semanal
	Traslado de llamadas entrantes y salientes.	Diario
Personal de la Empresa y el Molino	Traslado de llamadas entrantes y Salientes y aviso de visitas	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Recepción de facturas para extender contraseña. Entrega de cheques contra contraseña.	Semanal
Clientes	Atención general relacionada con información de la empresa, el molino y las otras empresas ubicadas en las instalaciones.	Diario
Mensajeros externos	Recepción de correspondencia en general	Diario
Transportistas Ajenos	Recepción de facturas y otros documentos.	Cuando proceda
Personal de El Salvador	Entrega de documentos para salida de furgones que se dirigen a El Salvador	Cuando proceda

Fuente: elaboración propia.

4.1.7.2. Responsable de la mensajería

El responsable de la mensajería es quien entrega y recibe la correspondencia que le sea encomendada, realiza pagos, cobros, entre otros. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de responsable de la mensajería.

Tabla XXXV. Descripción del puesto de Responsable de la mensajería

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(35)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Responsable de la Mensajería	Versión: Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Responsable de la Mensajería	
Departamento	Servicios Generales	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Entregar y recoger toda clase de correspondencia, pagos, cobros, compras, trámites que sean requeridos por Gerentes, Jefes o Encargados de Departamentos.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Entregar y recoger correspondencia que tenga relación con la Empresa. b) Realizar pagos en diferentes instituciones que proveen servicios a la Empresa. c) Efectuar cobros a algunas empresas por compra de productos o subproductos. d) Realizar compra de artículos o útiles, que por su urgente necesidad le sean requeridas. e) Realizar trámites diversos en diferentes instituciones y relacionadas con la Empresa. f) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa. 		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Título de Nivel Medio	
Especialización	Ninguna	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Cuidadoso • Servicial 	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:30; Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital y aledaños	
Esfuerzo Físico	Ninguno	
Contaminación	La que el medio ambiente le brinde.	
Ruido	El que el medio ambiente le brinde.	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: accidentes y asaltos	

Continuación de la tabla XXXV.


7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Llevar control de entrega y recepción de información importante.	Cada vez que sea necesario.
Sub Gerencia General	Llevar control de entrega y recepción de trámites relacionados con la Empresa.	Cada vez que sea necesario.
Consejo de Administración	Entrega y Recepción de información.	Cada vez que sea necesario.
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Bancos y Empresas con las que se tiene relación	Trámites varios.	Cada vez que sea necesario.

Fuente: elaboración propia.

4.1.7.3. Encargada de limpieza de oficinas

La encargada de limpieza de oficinas es la responsable de mantener limpia el área del edificio administrativo. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de encargada de limpieza de oficinas.

Tabla XXXVI. **Descripción del puesto de Encargada de limpieza de oficinas**

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(36)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Encargada de Limpieza de Oficinas	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Encargada de Limpieza de Oficinas	
Departamento	Servicios Generales	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	

Continuación de la tabla XXXVI.


2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Ejecutar correctamente la limpieza en el área interna del edificio administrativo.		
3. FUNCIONES		
a) Limpiar los baños del edificio, mantener limpio el piso, paredes, gradas, puertas, marcos y los vidrios del edificio. b) Limpiar los cuadros de adorno y las sillas de espera. Lavar toallas de manos. c) Preparar el café para el personal y colocar papel higiénico y jabón en los baños de oficina. Guardar adecuadamente los enseres y útiles de limpieza. d) Limpiar las oficinas, recolectar la basura de las mismas y trasladarla al depósito de basura. e) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas: <ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Sexto Primaria	
Especialización	Ninguno	
Experiencia	Un año en puesto similar	
Habilidades	Ordenada y servicial	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 7:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 7:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Sí, los requeridos por el puesto de trabajo	
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y suciedad.	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a lesiones ocasionadas en esfuerzos físicos	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Sub Gerente General	Solicitud de productos y equipo de limpieza	Cuando sea necesario
Todo el personal de oficinas	Limpieza del área de trabajo	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Ninguno		

Fuente: elaboración propia.

4.1.7.4. Encargado de limpieza y mantenimiento en general

El encargado de limpieza y mantenimiento en general es el responsable de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la empresa. En la siguiente tabla se encuentra la descripción general del puesto de encargado de limpieza y mantenimiento en general.

Tabla XXXVII. Descripción de puesto de Encargado de limpieza y mantenimiento en general

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001-(37)
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Encargado de Limpieza y Mantenimiento en General	Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Encargado de Limpieza y Mantenimiento en General	
Departamento	Servicios Generales	
Inmediato Superior	Sub Gerente General	
Subalternos	Ninguno	
No. de Ocupantes	01	
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Ejecutar correctamente la limpieza y las diferentes funciones de mantenimiento requeridas para un mejor aspecto de las instalaciones de la Empresa.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a) Recoger la basura y velar porque se mantenga limpio, observando que no se encuentre tirada basura en los alrededores de la Empresa. b) Recoger diariamente la basura que se encuentre en los puntos de recolección y trasladarla al Depósito General de Basura. c) Realizar las actividades propias de limpieza del Depósito General de Basura cuando corresponda. d) Realizar las actividades propias de limpieza de los Servicios Sanitarios de Bodega. e) Llenar los registros correspondientes con respecto a la ejecución de la limpieza realizada en los Servicio Sanitarios de Bodega. f) Colocar papel higiénico, papel toalla y jabón en los Servicios Sanitarios de Bodega. g) Realizar la limpieza externa de los Lockers que se encuentran en los vestidores. h) Guardar adecuadamente los enseres y útiles de limpieza en el mueble respectivo. i) Cortar la grama de todas las áreas verdes. j) Repellar, pintar y limpiar las paredes. k) Rellenar las grietas de pavimento. l) Reparar instalaciones eléctricas. 		

Continuación de la tabla XXXVIII.

k) Regar las plantas externas.		
l) Cumplir con las diferentes normativas de la empresa.		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Debe cumplir con las siguientes normas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Buenas Prácticas de Manufactura • Normas de Seguridad Industrial y Ocupacional • Normas Internas de la Empresa • Normas del Código de Trabajo 		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación	Sexto Primaria	
Especialización	Ninguno	
Experiencia	Un año en puesto similar	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado • Servicial • Otras propias del puesto 	
Idiomas	Español.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario	Lunes a Jueves de 8:00 a 12:00 y de 13: a 17:30 Viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 Sábados de 8:00 a 10:00	
Ubicación Geográfica	Ciudad Capital	
Esfuerzo Físico	Sí, los requeridos por el puesto de trabajo	
Contaminación	Sí, se encuentra expuesto al polvo y suciedad de las instalaciones.	
Ruido	Ninguno	
Riesgos	Si las actividades se ejecutan correctamente se disminuye el riesgo; en caso contrario se está propenso a: <ul style="list-style-type: none"> • Lesiones ocasionadas en esfuerzos físicos. • Ingerir accidentalmente algún producto de limpieza. • Caídas de alturas extremadamente altas. • Contacto con corriente eléctrica, equipo cortante y/o químicos. 	
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Sub Gerente General	Solicitud de productos y equipo de limpieza	Cuando sea necesario
Todo el personal operativo	Limpieza de alrededores y servicios sanitarios	Diario
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Ninguno		

Fuente: elaboración propia.

4.2. Programa de capacitación del personal

El programa de capacitación es el proceso a través del cual se analiza una necesidad de capacitación, se identifica y seleccionan los objetivos que deben ser alcanzados. Para una mejor comprensión se describe el procedimiento a seguir, incluyendo: propósito, política, alcance, responsabilidades de los involucrados, DNC, ejecución del programa, inducción al personal, formas de evaluar, entre otros.

4.2.1. Propósito

Establecer los lineamientos para la efectiva planeación, programación y ejecución de las actividades de capacitación para dar cumplimiento al programa anual de capacitación de la empresa, además preparar técnica y profesionalmente al personal para el eficaz cumplimiento de sus funciones fortaleciendo sus habilidades y conocimientos.

4.2.2. Política

La empresa deberá comprometerse con el crecimiento y desarrollo de su personal, facilitando los recursos necesarios para desarrollar el programa de capacitación continuo y actualizado.

4.2.3. Alcance

El programa de capacitación de la empresa, va dirigido a todo el personal en los diferentes procesos y departamentos, incluyendo operarios, mandos medios, jefaturas, gerencias y personal subcontratado; cubriendo como áreas temáticas el área administrativa, técnica, operativa y de desarrollo humano.

Las actividades de capacitación podrán desarrollarse en forma de conferencias, seminarios, talleres interactivos y actividades audiovisuales complementadas con foros de participación.

4.2.4. Responsabilidades

Las responsabilidades del gerente general deberán ser las siguientes:

- Evaluar y autorizar el plan de capacitación anual que se defina para la empresa.
- Autorizar el presupuesto para el cumplimiento del plan de capacitación.
- Determinar actividades de capacitación para personal estratégico tomando en cuenta la innovación de la empresa en apoyo al cumplimiento de su misión y visión.

Las responsabilidades de la persona encargada de RRHH deberán ser las siguientes:

- Elaborar el plan anual de capacitación para la empresa y presupuestar las actividades a realizar para su cumplimiento.
- Coordinar, en conjunto con los gerentes, jefes o encargados de departamento o procesos, la realización de la DNC del personal a su cargo.
- Asegurar el cumplimiento del plan de capacitación

Las responsabilidades de los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos deberán ser las siguientes:

- Realizar la DNC para el personal asignado a su departamento o proceso y enviar dicha información a la persona encargada de RRHH para la elaboración del plan de capacitación anual de la empresa.
- Asegurar la participación del personal a su cargo en las actividades de capacitación planificadas para el mismo.

La responsabilidad del facilitador, participantes, gestor de calidad y personal involucrado deberá ser de realizar correctamente las actividades que le correspondan para el cumplimiento y mejora del programa de capacitación.

4.2.5. Detección de necesidades de capacitación

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- Anualmente, en el mes de noviembre, solicitar por escrito a cada gerente, jefe o encargado de departamento o proceso que realice la detección de las necesidades de capacitación del personal a su cargo, haciendo uso del formato de detección de necesidades de capacitación.
- En conjunto con los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos, tabular y evaluar los resultados de la detección de necesidades obtenidas.

- A partir de la evaluación realizada, elaborar el Informe de detección de necesidades de capacitación al personal, incluyendo los temas y actividades de capacitación correspondientes. Presentar dicho informe al gerente general para discusión y aprobación de las temáticas de capacitación definidas.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos:

- Cuando la persona encargada de RRHH le solicite por escrito que realice la DNC para el personal a su cargo, realizar las siguientes actividades:
 - Establecer las necesidades de capacitación tomando en cuenta las descripciones de puestos autorizados, las necesidades identificadas en el personal o área a su cargo y/o las metas individuales y generales definidas en la planeación estratégica de la empresa.
 - Evaluar las competencias laborales de la persona mediante la capacidad que tiene de realizar su trabajo de manera efectiva, resolver problemas, aportar sus talentos, desarrollar sus potenciales, de trabajar en equipo, de adaptación, de liderazgo, comportamiento social, entre otros que considere necesario y que demuestren el logro de los resultados según la descripción del puesto de trabajo que le corresponda.
 - Evaluar el desempeño laboral que el colaborador ha tenido en su trabajo durante un tiempo aproximado de seis meses.

- Para evaluar el desempeño, considerar que el colaborador pudo no actuar conforme a lo esperado debido a las posibles razones: *No puede* (debido a que las condiciones de instalaciones, equipo, utensilios y material no son las adecuadas para realizar el trabajo), *No sabe* (debido a que no tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades de su puesto de trabajo) y *No quiere* (debido a la falta de motivación, actitud y valores).
- Anotar en el formato de DNC, los resultados de las evaluaciones mencionadas en el inciso anterior, comparando el perfil actual con el ideal de cada colaborador a su cargo.
- Evaluar, en conjunto con la persona encargada de RRHH, los resultados de la DNC obtenidas.

La duración de las actividades descritas deberán ser realizadas en un tiempo no mayor a diez días a partir de la solicitud de realización de la DNC.

4.2.6. Elaboración y actualización del programa de capacitación

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- En base al informe de detección de necesidades de capacitación, definir las actividades a realizar en cada una de las áreas temáticas correspondientes y elaborar el plan de capacitación anual. Ver diseño del plan en apéndice 3. Formato plan de capacitación.

- Evaluar y contactar a los posibles proveedores, los cuales pueden ser externos e internos.
- Realizar el informe del presupuesto de las actividades a realizar para el cumplimiento del plan y preséntelo al gerente general junto con dicho plan, para que lo revise y apruebe. En caso que el gerente general indique observaciones y/o recomendaciones, realizar los cambios necesarios y entregárselo nuevamente hasta su revisión y aprobación final.
- Completar el plan de capacitación anual, con actividades no programadas de capacitación requeridas o identificadas durante el año de aplicación, con previa autorización del gerente general.
- Anualmente, en el mes de diciembre, actualizar el plan de capacitación anual, correspondiente al siguiente año.

La siguiente actividad deberá ser ejecutada por el gerente general:

- Recibir de parte de la persona encargada de RRHH el plan de capacitación anual y el informe del presupuesto de las actividades de capacitación.
- Evaluar cada actividad y según su aprobación autorizar y devolver el plan y presupuesto respectivo; en caso contrario, anotar en dicho plan y/o presupuesto las observaciones y/o recomendaciones que considere necesarias.
- Devolver ambos documentos e indicar verbalmente cualquier observación y/o recomendación para que sea tomada en cuenta.

La duración de las actividades descritas deberán ser realizadas en un tiempo no mayor a quince días a partir de aprobación del informe de DNC. El plan de capacitación anual debe estar elaborado y aprobado antes de que finalice el mes de diciembre.

4.2.7. Ejecución del programa de capacitación

En la ejecución del programa de capacitación se abarcan las actividades programadas y las no programadas, como se indica a continuación:

4.2.7.1. Actividades programadas

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- Coordinar verbalmente con el gerente, jefe o encargado de departamento o proceso y facilitador interno o externo, el desarrollo de las actividades de capacitación programadas.
- Basado en la programación establecida en el plan de capacitación anual, definir fecha, hora y lugar. Contemplar estos aspectos por lo menos dos semanas previo a la realización de la actividad de capacitación.
- Anotar en el plan de capacitación anual, la fecha definida para realizar la actividad en el espacio superior de la casilla rellena correspondiente a la semana del mes programada.

- Coordinar con el facilitador interno o externo la actividad de capacitación programada, definiendo fecha, hora, lugar y cualquier pormenor adicional de la misma.
- Solicitar verbalmente al facilitador que le indique por escrito y/o por correo electrónico qué tipo de material y/o equipo necesita para llevar a cabo la actividad de capacitación.
- Llenar completamente el formato de comunicación interna de capacitación (ver diseño de formato en apéndice 4. Formato comunicación interna de capacitación), con la información requerida en el mismo, para cada departamento o proceso al que esté dirigida la actividad.
- Entregar al auxiliar de RRHH el original y las copias necesarias del formato de comunicación interna de capacitación y solicitarle que informe verbalmente de la actividad de capacitación a los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos, según corresponda, y que les entregue la copia de dicho formato para que ellos informen al personal a su cargo.
- Verificar en dichos formatos que todo el personal convocado haya confirmado su participación.
- “Si alguno no confirma, verificar que adjunto al formato esté por escrito la justificación de ausencia autorizado por su jefe inmediato”.¹

¹ Nota: Los motivos de ausencia podrían ser por: enfermedad, muerte de un familiar, otro compromiso laboral y entre otros aprobados según criterio administrativo.

- Enviar por correo electrónico al facilitador el listado del personal que asistirá a la actividad de capacitación para la elaboración y entrega de diplomas o certificados de participación, si aplica.
- Si la actividad de capacitación se llevara a cabo en la empresa, preparar el salón donde se llevará a cabo dicha actividad, preparar el material didáctico, el equipo audiovisual y cualquier otro aspecto necesario para la realización eficaz de la actividad. Solicitar el apoyo necesario al auxiliar de RRHH el apoyo necesario para la realización de esta actividad.
- Verificar que la actividad se esté desarrollando de forma efectiva, visitando ocasionalmente el salón donde se realiza la actividad de capacitación.
- “Si la actividad de capacitación se llevará a cabo fuera de la empresa, recordar un día antes por vía telefónica o correo electrónico de la actividad de capacitación a los participantes y gerentes, jefes o encargados según la información indicada en el formato de comunicación interna de capacitación”.²
- Firmar de Vo.Bo. el formato de asistencia a actividades de capacitación (ver diseño de formato en apéndice 5. Formato asistencia a actividades de capacitación).

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por el auxiliar de RRHH:

² Nota: Cuando sea necesario, después de una actividad de capacitación externa, se podrá recurrir a uno de los participantes que prepare e imparta los conocimientos adquiridos en dicha actividad al personal que no asistió.

- Cuando reciba el original y las copias del formato de comunicación interna de capacitación, de parte de la persona encargada de RRHH, informar de la actividad de capacitación al gerente, jefe o encargado de departamento o proceso, según corresponda, y entregar una copia de dicho formato.
- Solicitar al gerente, jefe o encargado de departamento o proceso, según corresponda, que firme de recibido el formato, que informe al personal a su cargo de la actividad y que confirmen su participación.
- Si existiera algún colaborador que no pueda asistir, asegurarse que adjunto a la copia del formato esté la justificación por escrito del mismo con la autorización de su jefe inmediato. Entregar a la persona encargada de RRHH el original y las copias de los formatos de comunicación interna de capacitación.
- Apoyar en la organización de la actividad de capacitación que se lleve a cabo en la empresa, realizar las actividades necesarias para reservar el salón seleccionado, preparar el material didáctico, el equipo audiovisual y cualquier otro aspecto necesario para la realización eficaz de la actividad.
- Durante el desarrollo de la actividad de capacitación entregar a los participantes el formato de asistencia a actividades de capacitación, para que anoten la información solicitada en dicho formato.
- Al finalizar la actividad de capacitación, recoger el formato de asistencia a actividades de capacitación, firmarlo de responsable, solicitar a la persona encargada de RRHH que lo firme de Vo.Bo. y archivarlo en el leitz respectivo.

- Realizar las actividades para evaluar la actividad (ver numeral 4.2.10.2: Evaluación del evento).
- Si la actividad de capacitación se lleva a cabo fuera de la empresa, entregar al participante o a uno de los participantes el formato de asistencia de actividades de capacitación, para que anoten su asistencia a dicha actividad y soliciten al facilitador externo su firma.
- Cuando regresen solicitar que se lo devuelvan, firmarlo de responsable, solicitar a la persona encargada de RRHH la firma de Vo.Bo. y archivarlo en el leitz respectivo.
- Solicitar a cada uno de los participantes que haya asistido a una actividad de capacitación externa o impartida por un facilitador externo una copia del diploma o certificado de participación y archivarlo en el expediente del participante que corresponda.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos:

- Al recibir de parte del auxiliar de RRHH la copia del formato de comunicación interna de capacitación, firmar de recibido el original, informar al personal a su cargo de la actividad de capacitación programada indicándoles que confirmen su participación anotando su nombre completo y firma en dicho formato.

- “Cuando algún participante convocado no pueda participar, solicitarle que justifique por escrito su ausencia y firmarle de autorizado cuando la razón de ausencia sea justificable”.³
- Anotar en las observaciones de la copia del formato de comunicación interna de capacitación, el nombre del colaborador que no participará y el motivo de su ausencia y adjuntar a dicha copia la justificación por escrito. Devolver al auxiliar de RRHH la copia del formato y la justificación de ausencia si existiera el caso.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por los participantes:

- Leer detenidamente el formato de comunicación interna de capacitación que recibe de parte de su jefe inmediato y confirmar su participación. Si no puede presentarse a la actividad justificar por escrito su ausencia y presentarla a su jefe inmediato para que la autorice.
- Entregar al auxiliar de RRHH una copia del diploma o certificado de participación cuando la actividad de capacitación sea externa o impartida por un facilitador externo.

4.2.7.2. Actividades no programadas

Las actividades de capacitación no programadas podrán ser solicitadas por el gerente, jefe o encargado de departamento o proceso, gerente general o persona encargada de RRHH, en base a:

³ Nota: los motivos de ausencia podrían ser por: enfermedad, muerte de un familiar, otro compromiso laboral y entre otros aprobados según criterio administrativo.

- La identificación de necesidades no detectadas durante el proceso anual de DNC.
- Nuevas necesidades surgidas por compra de nuevo equipo, especialización, innovación.
- La identificación de actividades ofrecidas externamente por invitación abierta en temas de interés para la empresa.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- Establecer la necesidad u oportunidad de realizar o participar en una actividad no programada de capacitación e identificar a los participantes. Informar al gerente general para que dicha actividad sea aprobada.
- Incluir la actividad correspondiente en el plan de capacitación anual y coordinar con el gerente, jefe o encargado de departamento o proceso y/o facilitador interno o externo, el desarrollo de la actividad de capacitación no programada.
- Ejecutar las actividades correspondientes de organización, comunicación y desarrollo como se indican en el numeral 4.2.7.1: actividades programadas.

El auxiliar de RRHH, los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos y los participantes, ejecutará las actividades que le correspondan según lo indicado en el numeral 4.2.7.1: Actividades programadas.

4.2.8. Inducción del personal

La inducción del personal se realiza con el propósito de dar a conocer al personal de nuevo ingreso y/o al personal que se ha cambiado de puesto los temas necesarios para orientarlo en las actividades del nuevo trabajo.

4.2.8.1. Personal de nuevo ingreso

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- Proporcionar al personal de nuevo ingreso la información básica de la empresa: su actividad, estructura organizacional, normas internas, normas de buenas prácticas de manufactura, normas de seguridad, higiene, orden y limpieza, condiciones de contratación, entre otras que considere necesarias.
- Solicitar al gerente, jefe o encargado de departamento o proceso al cual se incorporará el personal de nuevo ingreso que brinde la información necesaria relacionada con las responsabilidades, actividades de su puesto de trabajo, asegurando un desempeño adecuado posteriormente.
- Entrevistar al personal de nuevo ingreso respecto al conocimiento adquirido durante las actividades de inducción. Si identifica que el personal de nuevo ingreso no realiza correctamente las actividades solicitar al jefe o encargado de departamento que repita la inducción.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos:

- Cuando la persona encargada de RRHH le solicite que brinde la información necesaria al personal de nuevo ingreso, proporcionar la información básica que lo capacite para conocer el objetivo, funciones y responsabilidades, condiciones laborales, relaciones internas y externas propias al puesto de trabajo, así como aspectos específicos necesarios para asegurar el efectivo desempeño de sus funciones.
- Apoyarse en la información contenida en la descripción del puesto de trabajo en cuestión. Si el puesto de trabajo lo requiere, incluir actividades demostrativas como parte de la inducción.

Las actividades de inducción de personal de primer ingreso deben ser realizadas cada vez que la empresa contrata a un nuevo personal dentro de los primeros cinco días de contratado.

4.2.8.2. Personal por cambio de puesto

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por el gerente, jefe o encargado de departamento o proceso:

- Asignar a una persona que pertenezca al departamento o proceso correspondiente, y que conozca las funciones propias del puesto de trabajo, para dar la inducción al personal que iniciará labores en dicho puesto por cambio de puesto de otro departamento.
- Solicitar a la persona asignada para dar la inducción, que desarrolle por escrito un cronograma de actividades para inducir al personal al nuevo puesto de trabajo; el cual deberá revisarlo, aprobarlo y solicitar que se ponga en marcha.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por el personal encargado de realizar la inducción del personal por cambio de puesto:

- Cuando el gerente, jefe o encargado de departamento o proceso, según corresponda, le solicita la elaboración de un cronograma de actividades de inducción para el personal por cambio de puesto, desarrollarlo tomando en cuenta el objetivo, funciones y responsabilidades, condiciones laborales, relaciones internas y externas propias al puesto de trabajo, así como aspectos específicos necesarios para asegurar el efectivo desempeño de las funciones.
- Luego de ser revisado y aprobado el cronograma de actividades de inducción y le soliciten que lo realice, realizar las actividades según lo establecido en dicho cronograma apoyándose en la información contenida en la descripción del puesto de trabajo en cuestión, y si se requiere incluir actividades demostrativas como parte de la inducción.
- Confirmar visualmente en la persona inducida, los conocimientos y habilidades adquiridos para ejecutar las actividades necesarias en el nuevo puesto de trabajo.

Las actividades de inducción de personal por cambio de puesto deben ser realizadas cada vez que se decide trasladar a un trabajador de un puesto a otro, dentro de los primeros cinco días después de realizado el traslado.

4.2.8.3. Personal subcontratado

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- Proporcionar al personal subcontratado la información básica de la empresa: su actividad, estructura organizacional, normas internas, normas de BPM, normas de seguridad, higiene, orden y limpieza, condiciones de contratación, entre otras que considere necesarias.
- Entrevistar al personal subcontratado respecto al conocimiento adquirido durante la actividad de inducción. Si se identifica que dicho personal no entendió, reforzar en los aspectos necesarios.

Las actividades de inducción de personal subcontratado se deben realizar cada vez que se contrata el servicio de empresas externas dentro de los primeros cinco días después de iniciadas sus labores.

4.2.9. Capacitación de capacitadores o facilitadores internos

La capacitación de capacitadores (CDC) se realiza con el propósito de desarrollar facilitadores internos, quienes están a cargo de preparar y conducir actividades de capacitación (inducción, actividades programadas, etc.) dentro de la empresa. Estas personas serán capacitadas participando principalmente en actividades de capacitación externas.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- Seleccionar al personal que será formado como facilitador interno de los diferentes departamentos o proceso. Para realizar esta selección tomar en cuenta aspectos de personalidad, facilidad de expresión y conocimiento de los temas a exponer relacionado con los objetivos de capacitación a desarrollar.

- Determinar las actividades de capacitación a las que deben asistir los facilitadores Internos y programarlas en el plan de capacitación anual.
- Identificar y contactar a los posibles proveedores de las actividades de capacitación en base a referencias o experiencias del mismo, que manejen temas que apoyen el desarrollo de habilidades de comunicación, técnicas de presentación y especialización en educación de adultos.
- Realizar las actividades de capacitación para facilitadores internos según lo programado en el plan de capacitación anual, tomando en cuenta las actividades descritas en el numeral 4.2.7.1: Actividades programadas.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por el facilitador interno:

- Asistir puntualmente a todas las actividades de capacitación establecidas.
- Participar activamente en las actividades de capacitación, realizar las tareas que le fueran asignadas, estudiar, ampliar conocimientos por su cuenta y poner en práctica las técnicas aprendidas en los cursos.

4.2.10. Evaluación

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para conocer si los objetivos de dicha capacitación han sido alcanzados, para ello es necesario realizar la evaluación del aprendizaje obtenido por los participantes y la evaluación en sí de la actividad de capacitación.

4.2.10.1. Evaluación de aprendizaje

Las siguientes deberán ser ejecutadas por los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos:

- Evaluar en forma oral y visualmente que el participante ponga en práctica en su lugar de trabajo lo aprendido en la capacitación.
- Si se identifica que el participante no está poniendo en práctica lo aprendido en la actividad de capacitación, informar del problema a la persona encargada de RRHH para buscar en conjunto una solución.
- Esta puede incluir un cuestionamiento en forma verbal al participante sobre la razón de por qué no está aplicando lo aprendido, a partir de lo cual deberá tomarse la acción necesaria.

Las actividades de evaluación de aprendizaje se deben realizar periódicamente durante el mes después de realizada una actividad de capacitación, en el área de trabajo.

4.2.10.2. Evaluación del evento

La evaluación del evento aplica únicamente cuando las actividades de capacitación se realizan en las instalaciones de la empresa y que son impartidas por facilitadores internos o externos.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por el auxiliar de RRHH:

- Al finalizar la actividad de capacitación, entregar a cada participante presente en dicha actividad el formato de evaluación de capacitación y solicitarles que respondan a cada una de las preguntas. Ver diseño de formato en apéndice 6. Formato evaluación de capacitación.
- Tabular los resultados obtenidos, y presentárselos a la persona encargada de RRHH para que sean analizados. Archivar los formatos de evaluación de la capacitación en el leitz respectivo.

Las siguientes actividades deberán ser ejecutadas por la persona encargada de RRHH:

- Al recibir de parte del auxiliar de RRHH la tabulación de los resultados de la evaluación de la actividad de capacitación, deberá analizarlos en conjunto con los gerentes, jefes o encargados de departamento.
- Concluir sobre la actividad realizada, registrando nivel de satisfacción obtenido, recomendaciones para volver a utilizar al mismo facilitador, recomendaciones generales y cualquier comentario necesario. Retroalimentar al facilitador dándole a conocer las conclusiones de la evaluación de la actividad.

4.2.10.3. Monitoreo

El gestor de calidad de la empresa deberá evaluar trimestralmente el cumplimiento del plan de capacitación anual y la gestión del mismo. Si encontrara alguna deficiencia en las actividades realizadas, envía un informe de hallazgos y acciones correctivas a la persona encargada de RRHH para que sean corregidos, así contribuir a la mejora continua.

5. SEGUIMIENTO

Como parte del seguimiento a la implementación del presente trabajo se incluyen aspectos importantes del reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal. Por otra parte se describen las actividades a seguir para la selección y aprobación de proveedores de actividades de capacitación.

5.1. Reclutamiento

Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para este proceso las descripciones de puesto vienen a ser un instrumento esencial, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

5.1.1. Proceso

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de los candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, esto está a cargo del departamento de RRHH o un “Reclutador” en ausencia de éste; donde se identifican las vacantes mediante la planeación de rrhh, refiriéndose tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeña.

5.1.2. Redacción para publicidad (anuncios)

Al momento de preparar un anuncio se debe indicar las especificaciones del puesto que se desarrollaron en la descripción de puestos, ya que se debe aclarar que requisitos son los que se necesitan para el puesto a cubrir.

Los aspectos que debe incluir como mínimo el anuncio son:

- Nombre de la empresa
- Nombre del puesto
- Función principal del puesto
- Educación y experiencia (si lo requiere)
- Lugar donde tiene que laborar
- Horario (si fuera especial)
- Lo que la empresa le ofrece
- Teléfonos de información y horas en que se puede llamar
- O bien lugar a donde tiene que enviar el curriculum

Es importante tomar en cuenta que al momento de elaborar un anuncio se debe evitar colocar la palabra urgente, no exagerar al colocar lo que la empresa ofrece y no obviar el nombre de la empresa.

5.1.3. Solicitud de empleo

La solicitud de empleo reúne los datos que la empresa requiere saber de la persona que potencialmente será su empleado, para su elaboración son fundamentales los siguientes datos:

- Nombre completo del solicitante

- Documento de Identificación
- Nacionalidad
- Dirección residencia, teléfono residencial y celular
- NIT, seguro social
- Estado civil
- Datos de su familia
- Estudios
- Anteriores empleos
- Experiencia laboral y otras competencias

5.2. Selección

El proceso de selección empieza luego de la disposición de candidatos potenciales que se acercaron mediante el reclutamiento. Los pasos tomados en cuenta en este procesos son: la recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto y por último la decisión de contratar.

5.2.1. Aplicación de pruebas

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Si se aplican y administran correctamente ayudan a seleccionar a los mejores empleados, entre las más comunes están:

- Pruebas psicológicas: son las que se enfocan en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

- Pruebas de conocimiento: son las más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el candidato.
- Pruebas de desempeño: son las que miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- Pruebas de respuestas gráficas: son las que miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas que se propone sean aplicadas son las de conocimiento y las de desempeño, debido a que en ellas se evalúa el conocimiento y las habilidades que posee el candidato.

Las pruebas, para contribuir al logro de los objetivos de selección deben tener validez, confiabilidad, deben estar directamente relacionadas con el contenido del puesto que se solicita y no debe discriminar a la persona a quien se aplica.

5.3. Evaluación del desempeño

Dado que la descripción de puestos indica las funciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción sirve para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Por lo que la evaluación del desempeño consiste en un examen periódico que se realiza para medir el rendimiento de los trabajadores; para mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la empresa y además poder medir el potencial humano.

5.3.1. Métodos de evaluación del desempeño

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño existe variedad de técnicas que incluyen métodos tales como:

- Evaluación por incidente crítico, que es cuando se llevan a cabo las observaciones de conducta en el empleado.
- Ordenamiento, que el resultado es una lista en la que el desempeño aparece ordenado del más alto al más bajo.
- Comparación de pares, que consiste en calificar un subordinado a la vez que lo comparan con otro y la calificación se determina con base en el número de veces que la comparación resultó favorable.
- Distribución forzada, está diseñado para forzar la distribución normal de evaluaciones alrededor de desempeño promedio o normal de todos los miembros del grupo de trabajo.
- Selección forzada, que consiste en dar al supervisor una serie de enunciados sobre la conducta en el trabajo y se le pregunta, qué enunciado describe mejor un factor determinado del puesto y cuál lo describe menos adecuadamente; los resultados se redactan con el fin de que la calificación sea igualmente favorable o desfavorable, así el supervisor seleccionará el enunciado mas descriptivo en vez del que dé por resultado una calificación más alta o más baja eliminando así el favoritismo del supervisor.

Sin embargo, el método propuesto es el de evaluación de tareas asignadas y características personales, porque al momento de realizar la evaluación se abarcan aspectos tanto de conocimientos como de conducta. Ver formato en apéndice 7. Formato evaluación del desempeño.

5.4. Selección y aprobación de proveedores de actividades de capacitación

Parte del programa de capacitación y en conjunto con la definición de temas de capacitación es necesario seleccionar y aprobar a los proveedores, a continuación se detallan las actividades para llevar a cabo este proceso.

5.4.1. Selección de proveedores de actividades de capacitación

Las siguientes actividades deberán ser realizadas por la persona encargada de RRHH:

- Seleccionar a los proveedores internos o externos mediante las actividades de capacitaciones definidas en el plan de capacitación anual.
- Si el proveedor es externo, realizar lo siguiente:
 - Contactar a los posibles proveedores, proporcionar la información necesaria y solicitarles una propuesta para la prestación del servicio.
 - Asegurarse que la propuesta presentada por el proveedor incluya: tema o temas a desarrollar, contenido, tipo de actividad a desarrollar y metodología, tiempo de duración, costo, profesionales a cargo, material que proveerán y requerimiento de equipo.

- Si el proveedor es interno, realizar lo siguiente:
 - Identificar y evaluar, en conjunto con los gerentes, jefes o encargado de departamentos o procesos a los facilitadores internos tomando en cuenta aspectos de personalidad, facilidad de expresión y conocimiento del tema.
 - Asegurarse de que los facilitadores internos hayan sido capacitados en temas de desarrollo de habilidades de comunicación, técnicas de presentación y especialización en educación de adultos.

5.4.2. Aprobación de proveedores de actividades de capacitación

Las siguientes actividades deberán ser realizadas por la persona encargada de RRHH:

- Si la actividad será impartida por un proveedor externo, en conjunto con los gerentes, jefes o encargados de departamentos o procesos, analizar las propuestas presentadas y seleccionar al proveedor idóneo.
- Informar a dicho proveedor que ha sido aprobada su propuesta.
- Si la actividad será impartida por un proveedor interno, informar al facilitador interno que ha sido seleccionado para realizar la actividad de capacitación.

5.5. Técnicas de capacitación

Existe diversidad de técnicas de capacitación que pueden ser ejecutadas por los facilitadores para una mejor comprensión de los temas impartidos en una actividad de capacitación; a continuación se hace mención de algunos:

5.5.1. Capacitación en la práctica

Consiste en capacitar a un colaborador para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. La ventaja de ésta técnica es que facilita el aprendizaje, pues el colaborador aprende desempeñando su propio trabajo y recibe enseguida retroalimentación sobre si tuvo un desempeño correcto o no; además, es relativamente más barato y el colaborador aprende mientras produce.

5.5.2. Capacitación para enseñar el trabajo

Consiste en definir las tareas básicas de cada puesto de trabajo, así como los puntos claves necesarios para ofrecer a los colaboradores una capacitación que avance paso por paso.

Los pasos muestran que se debe hacer, mientras que los puntos claves muestran como se debe hacer y por qué.

Las clases, son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes; pero es importante considerar que no es recomendable sustituirlas por material escrito, porque ello implicará un gasto considerable y no permitirá el intercambio de preguntas que existan en la clase.

5.5.3. Las técnicas audiovisuales

Las técnicas audiovisuales se usan con mayor frecuencia y pueden llegar a ser muy eficaces. Algunas técnicas audiovisuales son la telecapacitación y el aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias.

5.5.4. La capacitación de vestíbulo o simulada

Consiste en capacitar al colaborador con equipo especial fuera del trabajo. Pretende tener las ventajas de la capacitación en la práctica, pero sin colocar de hecho en el trabajo a la persona en entrenamiento.

5.5.5. Capacitación por computadora

Es cuando el colaborador usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos o habilidades. Entre sus ventajas esta la consistencia de la enseñanza, el dominio del aprendizaje y mayor retención y motivación del colaborador.

CONCLUSIONES

1. El formato propuesto para la descripción de los puestos de trabajo será una herramienta que proporcionará información más viable y eficaz al proceso de selección y dotación de personal, a la detección de necesidades de capacitación, la generación de un programa de capacitación y la evaluación del desempeño, entre otros procesos de la administración de RRHH que se pretende implementar en esta empresa.
2. Mediante la información obtenida en la descripción de los puestos de trabajo, cada colaborador conocerá sus relaciones internas y externas, con el propósito de que cada uno conozca su entorno operativo, garantizando el correcto funcionamiento de las actividades laborales.
3. Con la implementación del formato de DNC se pretende, antes de definir el programa de capacitación, evaluar todas las áreas temáticas (administrativa, operativa, técnica y de desarrollo humano) incluyendo así capacitaciones que fortalezcan verdaderamente los conocimientos, habilidades y actitudes de cada trabajador.
4. El programa de capacitación que se pretende implementar, abarcará todos los niveles comprendidos dentro de la empresa para mejorar las cualidades de los trabajadores en aspectos administrativos, normas de BPM, técnicas en ventas, seguridad industrial, entre otros que abarquen las áreas temáticas; y además ayudará a incrementar la motivación en dichos trabajadores con temas de relaciones humanas, valores, liderazgo entre otros del área de desarrollo humano.

5. La persona encargada de recursos humanos y el jefe o encargado de cada departamento deberán seleccionar y aprobar los cursos, tomando en cuenta el contenido a desarrollar, el tipo de actividad y la metodología, el tiempo de duración, el costo de la actividad, que los facilitadores estén capacitados, y que el material a proporcionar y el equipo a utilizar sea el adecuado.

6. Para conocer el impacto que ha tenido cada actividad de capacitación se pretende implementar actividades de evaluación como: evaluar en forma oral y visual que los participantes pongan en práctica en su trabajo lo aprendido en la capacitación e identificar con ello que los objetivos hayan sido alcanzados; y por otro lado, evaluar en sí las actividades de capacitación, por lo que se ha generado un formato que abarca la evaluación del contenido del curso, del facilitador y la organización de la actividad, y con los resultados obtenidos poder mejorar y hacer más eficaz el desarrollo de las actividades.

RECOMENDACIONES

1. Al momento de contratar personal, detectar necesidades de capacitación, de capacitar y evaluar el desempeño; tomar como base la información indicada en la descripción de los puestos de trabajo porque esto servirá para mejorar la administración del recurso humano dentro de la empresa.
2. Dar a conocer al personal mediante las descripciones de puestos de trabajo la importancia de la ejecución correcta de sus funciones laborales y el impacto que esto tiene al momento de interactuar con su entorno operativo (relaciones internas y externas) en el cual se desenvuelve, debido a que esto será de utilidad para el logro de metas u objetivos establecidos dentro de la empresa.
3. Incluir una temática como la detección de necesidades de capacitación para dar respuestas a las preguntas por qué, en qué, a quién, dónde, cómo y cuándo capacitar, además definir controles y evaluar el costo de dicho programa tomando en cuenta que el capacitar deberá representar una inversión para la empresa.
4. Capacitar al personal de la empresa, abarcando las diferentes áreas temáticas, seleccionando actividades de capacitación acorde a cumplimiento de objetivos, contando con equipo y material que ofrezcan condiciones óptimas, y, además, crear el efecto de hacer que dicho personal se sienta motivado y comprometido con la empresa, para lograr con ello una mayor permanencia del trabajador y así reducir la rotación del personal.

5. Seleccionar los cursos apropiados para las actividades de capacitación y asegurarse que los facilitadores a impartir dichas actividades sean los más idóneos para lograr los objetivos definidos con anterioridad.

6. Después de realizada una actividad de capacitación asegurarse de evaluar el impacto que ésta ha tenido, llevando a cabo evaluaciones de aprendizaje observando la conducta del personal, los resultados obtenidos en la ejecución de las funciones laborales y la mejoría en el desempeño, y también, evaluando el contenido del curso, al facilitador y la organización de la actividad, utilizando el formato generado para dicha evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

1. CASTILLO APONTE, José. *Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006. 299 p.
2. COLMENARES SAMAYOA, María del Rosario. *Proyecto para solicitar financiamiento para la Creación del Centro de Capacitación e Investigación Biomédica*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 109 p.
3. FIGUEROA, Vivian Ibeth. *Aplicación de la detección de necesidades de capacitación en el Departamento de Mantenimiento Eléctrico del área de Generación para un ingenio azucarero*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2005. 122 p.
4. INTECAP. *Diplomado en Administración de Recursos Humanos*. Guatemala: INTECAP, 2002. 271 p.
5. _____. *Administración de Recursos Humanos*. Guatemala: INTECAP, 2007. 189 p.
6. KOONTZ, Harold. *Administración una perspectiva global*. PALOS BÁEZ, Enrique (trad.). México: McGraw-Hill, 1998. 796 p.

7. LÉMUS CATALÁN, Cristian Estuardo. *Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Recurso Humano basado en Competencias Laborales bajo la Norma ISO 10015 en ABASA*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2008. 369 p.

8. MOTTA, Dennys Estuardo. *Análisis de Puestos y Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el Departamento de Procesamiento y Análisis de Muestras de un Laboratorio Patológico y Citológico*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 102 p.

9. WETHER, William B.; DAVIS, Keith. *Administración de Personal y Recurso Humano*. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín (trad.). México: McGraw-Hill, 2008. 644 p. ISBN 9701059131.


APÉNDICES

Apéndice 1. Formato descripción del puesto de trabajo

	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO	Código: MN-GHA-01-001
Departamento Responsable	Nombre del Puesto de Trabajo	Fecha de Emisión:
		Versión:
		Página: x de y
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del Puesto		
Departamento		
Inmediato Superior		
Subalternos		
No. de Ocupantes		
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
3. FUNCIONES		
4. CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
5. PERFIL DEL PUESTO		
Requisito	Mínimo	
Grado de Preparación		
Especialización		
Experiencia		
Habilidades		
Idiomas		
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario		
Ubicación Geográfica		
Esfuerzo Físico		
Contaminación		
Ruido		
Riesgos		
7. ENTORNO OPERATIVO		
Relaciones Internas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia
Relaciones Externas:		
Puesto	Motivo	Frecuencia

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Formato detección de necesidades de capacitación**

	PROCEDIMIENTO CAPACITACION DE PERSONAL	Código: FR-GHA-02-001
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Detección de Necesidades de Capacitación	Versión:
		Página: x de y

Instrucciones: Complete la información solicitada para cada Colaborador a su cargo. Evalúe la capacidad que tiene de realizar de manera efectiva su trabajo, resolver problemas, aportar sus talentos, desarrollar sus potenciales, de trabajar en equipo, de adaptación, liderazgo, comportamiento social, entre otros que considere necesarios.

Departamento:	Puesto de Trabajo:	Fecha:
Nombre del Trabajador:		

Principales tareas que debe desempeñar:
1.
2.
3.
4.
5.

Principales debilidades en materia de conocimiento, habilidades, destrezas o actitudes que considera tiene el trabajador en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.
Para Tarea No. 1
Para Tarea No. 2
Para Tarea No. 3
Para Tarea No. 4
Para Tarea No. 5

Otros conocimientos, habilidades o actitudes que debe fortalecer al momento de trabajar en equipo
Otros conocimientos, habilidades o actitudes que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación en el Colaborador
Si existiera la posibilidad de realizar capacitaciones más específicas, señale qué temas le interesaría que se desarrollaran para fortalecer las competencias laborales del Colaborador

Responsable: _____ Firma: _____
Gerente, Jefe o Encargado de Departamento o Proceso


Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Formato plan de capacitación

"Logo de Empresa"		PROCEDIMIENTO CAPACITACION DE PERSONAL												Código:		
Departamento Responsable		PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL												Fecha de Emisión:		
Instrucción es:		1. Anote la fecha en que se realiza la Actividad de Capacitación en el espacio superior de la casilla rellena que corresponde a la semana del mes programada para la realización de la actividad. 2. Anote cualquier comentario relacionado a la Actividad en la casilla de Observaciones.												Edición:		
														Página:		
														Año:		
AREAS	ACTIVIDAD	Responsable	Dirigido a	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	OBSERVACIONES
TEMÁTICA				1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
Area Administrativa																
Area Técnica																
Area Operativa																
Area de Recursos Humanos																
Observaciones o Acciones Correctivas:																
_____ Responsable: _____ Firma: _____																
_____ Aprobado por: _____ Firma: _____																

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Formato comunicación interna de capacitación

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL	Código: FR-GHA-02-002
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Comunicación Interna de Capacitación	Versión:
		Página: x de y
De:	A:	Fecha:
Con copia a:		
Por este medio se informa de la realización de la siguiente Actividad de Capacitación, la cual tiene como objetivo el crecimiento y mejora del personal de la Empresa.		
Tema o nombre de la Actividad:		
Objetivo(s) de la Actividad:		
Fecha(s) en que se impartirá:		
Duración de la misma (hrs.):		
Personal y Departamento(s) a quien va dirigida la Actividad:		
Nombre del Facilitador(es):		
Empresa u Organización que lo imparte:		
Lugar:		
Horario:		
CONFIRMACION DE LOS PARTICIPANTES		
No.	Nombre Completo	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		


Observaciones: _____

Responsable: _____
Gerente de RRHH Firma

Recibido: _____
Gerente, Jefe o Encargado de Departamento o Proceso Firma

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. **Formato asistencia a actividades de capacitación**

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL	Código: FR-GHA-02-003
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Asistencia a Actividades de Capacitación	Versión:
		Página: x de y

Instrucciones: Asegúrese de que todo el personal que asistió a la capacitación llene los datos solicitados.

Nombre de la Actividad:	Fecha de realización:
Nombre del Facilitador:	Firma del Facilitador:
Empresa u Organización que lo imparte:	Duración:

No.	NOMBRE	Departamento	Puesto	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				


Observaciones: _____

Responsable: _____
 Auxiliar de RRHH Firma

Vo.Bo.: _____
 Gerente de RRHH Firma

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. Formato de evaluación de capacitación

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL	Código: FR-GHA-02-004
		Fecha de Emisión:
Departamento Responsable	Evaluación de Capacitación	Versión:
		Página: x de y

Instrucciones: Complete la información solicitada y conteste las siguientes preguntas marcando un “√” en el espacio de la respuesta más apropiada según su criterio.

Nombre de la Actividad:	Fecha de realización:
Nombre de la Empresa u Organización que imparte la actividad:	Nombre del Facilitador:
Evaluación del Contenido	
1. ¿Representaron los objetivos de la capacitación las verdaderas necesidades en su trabajo?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
2. ¿Los materiales de apoyo fueron los apropiados?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
3. ¿Se profundizó en los temas centrales del curso?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Evaluación del Facilitador	
1. ¿El Facilitador domina el tema y sabe comunicarse?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
2. ¿El Facilitador ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, anécdotas, etc.?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
3. ¿El material didáctico utilizado por el Facilitador fue ilustrativo?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
4. ¿El Facilitador respondió las inquietudes de los participantes satisfactoriamente?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
5. ¿El Facilitador manejó adecuadamente el grupo?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Evaluación de la Organización del Evento	
1. ¿Se cumplieron los horarios establecidos en la programación?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. ¿El evento fue divulgado con suficiente anticipación?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3. La comodidad del lugar fue adecuada?	Si <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Mencione por lo menos dos cosas que usted aprendió y pondrá en práctica en su trabajo:	
¿Qué otros temas le gustaría fueran tratados en una actividad de capacitación?	
Si lo desea, haga cualquier otro comentario que considere apropiado.	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. Formato de evaluación de desempeño

	Evaluación de Desempeño	Fecha de Emisión:				
Departamento Responsable		Versión:				
		Página: x de y				
<p>Instrucciones: Complete la información solicitada para cada personal a su cargo, evalúe el desempeño anotando un “√” en el espacio del cuadro correspondiente y mediante la siguiente escala de calificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño insatisfactorio (por debajo de los niveles aceptables) 2. Necesita mejorar (no está desempeñándose al nivel requerido para el cargo) 3. Desempeño promedio (trabaja a un nivel aceptable para el cargo) 4. Desempeño superior al promedio (excelente dominio del cargo, nivel de destreza por encima del normal) 5. Desempeño excepcional (desempeño sobresaliente que satisface todos los aspectos) 						
Nombre del Colaborador:						
Cargo:						
Fecha de Evaluación:						
FACTORES	DESCRIPCION	CALIFICACION				
		1.	2.	3.	4.	5.
Confiabilidad	Puntualidad y Asistencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del Oficio	Entiende sus responsabilidades y los deberes de su cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de destreza	Nivel al que está trabajando actualmente el Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	Calidad del Trabajo: precisión, presentación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cantidad de Trabajo: rapidez y eficiencia; trabajar conforme a normas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad para organizarse	Establece prioridades apropiadas para completar su carga laboral y es capaz de ajustar esas prioridades cuando es necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones en el Trabajo	Con los compañeros. Disposición y habilidad para trabajar con otros y asegurarse de que el trabajo se hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de higiene/seguridad (si aplica)	Es higiénico y observa los procedimientos de seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidado Personal	Apariencia, vestido, salud, aseo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMENTARIOS GENERALES						
Fortalezas del Colaborador:						
¿En qué áreas puede mejorar?						

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 8. Costos de implementación

COSTOS DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA			
1. Descripciones de Puestos de Trabajo			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión Manual de Descripciones de Puestos de Trabajo (En total 37 Puestos)	101 impresiones	Q.0.25	Q. 25.25
Salario del Auxiliar de RRHH (el tiempo estipulado para realizar la descripciones de puestos es de 2 meses).	2 meses	Q.4000.00	Q.8000.00
Costo Total 1			Q.8025.25
2. Programa de Capacitación			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de Formatos	1044	Q.0.25	Q.261.00
Cursos programados para el año 2011			Q.22000.00
Costo Total 2			Q.22261.00
Total de Costos de Implementación (Costo Total 1 + Costo Total 2) Q. 30286.25			

Tipo de Cambio dólar frente al quetzal: compra 7.821, venta 7.824

Fuente: elaboración propia.