

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN
AUDITORÍA

PROYECTO DE INTERVENCIÓN II

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
“FENCOSPA R.L.”

RIQUELDA RODRÍGUEZ DE FRÍAS
7-700-2049

PROYECTO PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA
OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS
EN AUDITORÍA.



PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2014

PROTOCOLO DE PRESENTACIÓN DEL
PROYECTO DE INTERVENCIÓN

CÓDIGO: CE-PI-327-01-254-03-14-07

1. Título de proyecto: Elaboración de un Manual de Funciones para la Empresa FENCOSPA, R.L.
2. Nombre del participante: Riquelda R. Rodríguez De Frías de Villarreal
3. Teléfono oficina: S/N Celular: 6686-4494 Domicilio: S/N
4. Sede: C.R.U. Los Santos
5. Facultad: Administración de Empresas y Contabilidad
6. Departamento: Contabilidad
7. Especialización: Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoría
8. Duración estimada en meses: 10 meses
9. Fechas de inicio y terminación: del 17 de agosto de 2013 al 12 de julio de 2014.
10. Unidad ejecutora del proyecto: FENCOSPA, R.L.
11. Descripción del proyecto:

- Planteamiento del problema:

El desconocimiento y la adecuada ejecución de labores ha llevado a los funcionarios de la empresa a asumir funciones no acordes a sus cargos, en algunos casos no se realizan adecuadamente las labores y en otros se extralimitan en decisiones.

- **Objetivo General:**

- Elaborar un manual de funciones para ser aplicado a los colaboradores de Fencospa R.L.

- **Objetivos Específicos:**

- Identificar los cargos de la empresa.
- Definir las acciones para cada cargo.
- Establecer el grado de dependencia jerárquica de cada cargo.

- **Metodología:**

En este proyecto se ha implementado la técnica de recolección de información primaria ya que es una investigación de pequeña envergadura, es decir enfocando la existencia de información específica respecto a lo que estoy investigando, es muy limitada, por lo tanto se ha levantado información de primera mano.

También, se ha realizado la observación individual es la que se ha investigado de manera especial al gerente de la empresa por tener el conocimiento necesario para proporcionar información respecto al problema a solucionar. Además, se ha entrevistado a parte del personal para conocer su desenvolvimiento en la empresa.

Además, se ha empleado la técnica de investigación bibliográfica que consiste en la búsqueda continua para obtener documentación necesaria y así localizar, identificar y acceder a aquellos escritos que tengan la información pertinente para la investigación.

- Cronograma de actividades:

ACTIVIDADES \ MESES	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
Definir el tema del proyecto y revisar bibliografía												
Definir la metodología de trabajo												
Inicio del trabajo												
Búsqueda de datos												
Interpretación de la información												
Preparación del manuscrito												
Revisión del manuscrito												
Sustentación												
Encuadernación												
Culminación del proyecto												

• **Bibliografía Consultada y de Referencia:**


- URDANETA, O. 1992. Elaboración de manuales. Técnicas y consejos. Revista Gerencia al Día, N° 31.
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/ComponenteDireccionamientoEstrategico/instructivoajustemanualcompetencias.pdf>.
- <http://idecoop.gov.do/file/manualdefuncionesparacooperativas>.
- <http://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/25719/2636.pdf>.
- ENTREVISTA con Modesto Delgado, Gerente de la empresa Fencospa R.L. Los Santos, 20 de agosto de 2013 y 2 de septiembre de 2013.
- ENTREVISTA con Casilda Rodríguez, Jefe Comercial de la empresa Fencospa R.L. Los Santos, 18 de junio de 2014.

12. Financiamiento:


Este proyecto de intervención es financiado con recursos propios.

13. Presupuesto:

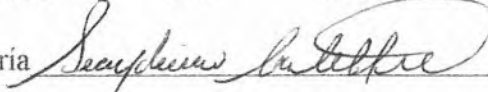
Alimentación:	B/. 40.00
Transporte:	B/. 25.00
Impresión:	B/. 6.00
Copias:	B/. 5.00
Materiales Utilizados:	<u>B/. 4.00</u>
Total:	B/. 80.00

14. Firma del participante: 

15. Fecha: 12/07/2014

16. Refrendo del Director o Asesor del proyecto de intervención 

Fecha 12-7-2014

17. Refrendo del coordinador del programa de maestría 

Fecha 05/08/2014

18. Refrendo del director de investigación y postgrado de la unidad académica

_____ fecha _____

19. Refrendo del director de postgrado de la Vicerrectoría de investigación y postgrado

_____ fecha _____

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a **DIOS**, creador de todas las cosas, que me ha dado fortaleza y sabiduría para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mis adorados hijos Viderly y Vidhel por ser mi fuente de inspiración y motivación para superarme cada día y así lograr una vida mejor.

A mi amado esposo, Víctor A. Villarreal B., por su incondicional apoyo brindándome su comprensión, amor y cariño.

A mis adorados padres y hermanos quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer y así poder cumplir con mis ideales.

Riquelda Rodríguez

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo me gustaría agradecerle a **DIOS** por bendecirme y permitirme llegar hasta donde he llegado y hacer realidad este sueño anhelado.

A mis padres y familiares en especial a mi hermana, Daysi, gracias por haberme apoyado a lo largo de mis estudios, por su comprensión, esfuerzo y apoyo incondicional.

A mi amado esposo, Víctor Villarreal, por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas; por su comprensión, paciencia y amor, dándome ánimos de fuerza y valor para seguir adelante; por su bondad y sacrificio inspirándome a ser mejor, gracias por estar siempre a mi lado.

Al gerente de la empresa Fencospa R.L. Magister Modesto Delgado, y a todo su personal, por haberme brindado todo el apoyo necesario para realizar este proyecto.

De igual manera quiero agradecer a todos mis profesores, en especial al Magister Luis Díaz por compartir parte de sus conocimientos para que este trabajo se llevara a cabo.

Riquelda Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO PRIMERO	
GENERALIDADES DEL PROYECTO	
1.1. Antecedente	5
1.2. Planteamiento del Problema	5
1.3. Identificación del Proyecto	5
1.4. Justificación del Proyecto	6
1.5. Descripción del Proyecto	6
1.6. Objetivos del proyecto	6
1.7. Metodología	7
CAPÍTULO SEGUNDO	
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
2.1. Antecedentes	10
2.2. Misión	12
2.3. Visión	12
2.4. Base Legal	12
2.5. Estructura Organizacional	13
2.6. Descripción de Departamentos	14
CAPÍTULO TERCERO	
MANUAL DE FUNCIONES	
3.1. Definición de Manual de Funciones	17
3.2. Finalidad del Manual de Funciones	18
3.3. Requisitos para la elaboración del Manual de Funciones	18
3.4. Descripción del Manual de Funciones	19
A. Departamento de Gerencia	19
1. Gerente	19
2. Secretaria de Gerencia	24
B. Departamento de Recursos Humanos	27
1. Jefe de Recursos Humanos	27
C. Departamento de Operaciones	32

1. Jefe de Contabilidad	32
2. Asistente de Contabilidad	35
D. Departamento de Servicios Generales	38
1. Jefe de Servicios Generales	38
2. Secretaria de Pesa	40
3. Mensajero	42
4. Seguridad de Garita	45
5. Mantenimiento	47
6. Celador	49
E. Departamento de Planta Procesadora	51
1. Jefe de Planta (Producción)	51
2. Operador de Planta	54
3. Empacador de Planta	56
F. Departamento Comercial	58
1. Jefe de Departamento Comercial (Mercadeo)	58
2. Vendedor	63
3. Cajera	65
4. Cobrador	67
5. Conductor	69
G. Departamento de Bodegas	71
1. Jefe de Bodega	71
2. Empacador de Bodegas	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
GLOSARIO DE TÉRMINOS	80
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85

RESUMEN EJECUTIVO

Este es un proyecto de intervención con el objetivo de elaborar un manual de funciones para FENCOSPA R.L., ubicada en La Honda de Los Santos, la cual es una empresa con cuarenta años de funcionamiento dedicada al procesamiento y distribución de sal para el consumo humano y animal a nivel nacional, ofreciendo el producto con excelente calidad. Se elaboró basado en el desconocimiento y la no adecuada ejecución de los cargos dentro de la empresa, que dan como resultado situaciones que desmejoran la labor individual y departamental. Para el desarrollo de este proyecto fue necesario recopilar información de las actividades y situaciones generadas dentro de esta empresa; esta fue suministrada por la gerencia, otros departamentos de la misma y de otras fuentes, con el objetivo de dar a conocer las labores y asignaciones de cada elemento de trabajo dentro de la organización de la empresa. A través de este proyecto la empresa deberá lograr que los colaboradores realicen las actividades adecuadamente y tengan mayor conocimiento de sus obligaciones laborales por medio de la descentralización y control de las tareas supervisadas por los jefes de cada departamento. Fue necesario definir la estructura organizacional de la empresa, analizando la denominación y número de cargos que la conforman; para lo cual se asignan funciones correspondientes y requisitos necesarios para desempeñarlos, estableciendo las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.

EXECUTIVE SUMMARY

This is an intervention project with the aim of producing a manual of functions for FENCOSPA R.L., which is located in La Honda Los Santos. It is a company with forty years of operation dedicated to the processing and distribution of salt for human and animal national consumption, providing the product with excellent quality. It was developed based on ignorance and inadequate implementation of positions within the company, resulting in situations that degrade individual and departmental work. For the development of this project, it was necessary to collect information on the activities and situations generated within the company; This was provided by management, other departments of the same and other sources, with the aim of publicizing the work and assignments of each work item in the organization of the company. Through this project, the company must ensure that employees engaged in the activities properly and have greater knowledge of their labor obligations through decentralization and control tasks supervised by the heads of each department. It was necessary to define the organizational structure of the company, analyzing the name and number of positions that comprise; for which corresponding functions and requirements necessary to perform them are assigned by setting the hierarchical relationships between the different positions.

INTRODUCCIÓN

El adecuado conocimiento y delegación de responsabilidades del personal de una empresa fortalecen y enfocan la estructura organizacional de la misma. Para esto es necesario la aplicación de herramientas de trabajo como el manual de funciones; en la empresa FENCOSPA R.L. Existen situaciones con el personal que desmejoran la productividad y el aprovechamiento del recurso humano; por ello el presente proyecto de intervención se proyecta en la realización de un manual de funciones para dicha empresa.

En este manual se determinaron los cargos por departamentos, analizando las limitaciones y alcance de las labores, verificando el estatus salarial y la posición dentro de la organización. Se han establecido los departamentos que conforman la empresa como: Gerencia, Recursos humanos, Operaciones, Servicios Generales, Comercial, Bodega y Planta.

Para cada departamento se encontrarán el nombre y los requisitos del cargo, la descripción de las funciones, con la finalidad de definir la estructura de la empresa, las responsabilidades y relaciones jerárquicas, propiciando el mejoramiento continuo a nivel personal y general como grupo de trabajo.

CAPÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Antecedente

Con referencia al manual de funciones, se hicieron algunas investigaciones en el año 1996, pero no se llevó a cabo debido a que la empresa estaba confrontando problemas administrativos y financieros. Posteriormente se han hecho otros intentos en solucionar dicho problema, pero no han llegado a concretarse.

1.2. Planteamiento Del Problema

El desconocimiento y la adecuada ejecución de labores ha llevado a los funcionarios de la empresa a asumir funciones no acordes a sus cargos, en algunos casos no se realizan adecuadamente las labores y en otros se extralimitan en decisiones.

1.3. Identificación del Proyecto

En la empresa, Fencospa R.L., existen problemas de personal en cuanto a la identificación o delimitación y responsabilidades de cada uno, algunos observados por el gerente de la empresa a través de los años.

1.4. Justificación del Proyecto

Al observar la necesidad de un proyecto de intervención para la Empresa Fencospa R.L., referente a un manual de funciones decidí hacerlo con la finalidad de que el mismo les permita operar en forma de engranaje definiendo su estructura, los cargos, las funciones, las responsabilidades y relaciones jerárquicas, para que de esta manera mejoren su funcionamiento.

1.5. Descripción del Proyecto

Este proyecto consiste en proporcionarle a la empresa un manual que les permita conocer a los colaboradores, cuáles son sus funciones y desarrollar tareas que les permitan cumplir con sus obligaciones laborales; además, de lograr las metas propuestas por la entidad. Este manual consistirá en clasificar los cargos por departamentos justificando el alcance de sus labores a través de la descentralización y control de tareas supervisadas por los jefes de cada sector.

1.6. Objetivos del Proyecto

- Objetivo General:

1. Elaborar un manual de funciones para ser aplicado a los colaboradores de Fencospa R.L.

- **Objetivos Específicos:**

1. Identificar los cargos de la empresa.
2. Definir las acciones para cada cargo.
3. Establecer el grado de dependencia jerárquica de cada cargo.

1.7. Metodología

Se realizaron procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargaron de operar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata. Son también una invención del hombre y como tal existen tantas técnicas como problemas susceptibles de ser investigados. En este proyecto se ha implementado la técnica de recolección de información primaria ya que es una investigación de pequeña envergadura, es decir enfocando la existencia de información específica respecto a lo que estoy investigando, es muy limitada, por lo tanto se ha levantado información de primera mano.

También se ha realizado la observación Individual, en la que se ha investigado de manera especial al gerente de la empresa, por tener el

conocimiento necesario para proporcionar información respecto al problema a solucionar.

Además, se ha empleado la técnica de investigación bibliográfica, que consiste en la búsqueda continua para obtener documentación necesaria y así localizar, identificar y acceder a aquellos escritos que tengan la información pertinente para la investigación.

CAPÍTULO SEGUNDO

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

Fencospa R.L. es una federación creada el 10 de agosto de 1974, por interés de un grupo de personas dedicadas a la venta de sal. En ese tiempo no se contaba con local propio y las reuniones se realizaban en la Feria de Azuero o en el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Chitré.

Esta empresa con cuarenta (40) años de funcionamiento es una asociación de segundo grado, cuenta con sesenta (60) empleados, aproximadamente, trabaja con capital variable e ilimitado, de duración indefinida, sin fines de lucro y de responsabilidad limitada. Es una entidad legal, capaz de ejercer derechos de contraer obligaciones y actuar judicial o extrajudicialmente, por medio de sí misma o mediante apoderado, puede establecer oficinas, agencias o sucursales en cualquier parte del territorio nacional. Está situada en La Honda de Los Santos, carretera nacional vía Las Tablas.

Su primera actividad colectiva fue la de refinar sal para el consumo humano por lo que fue necesario contratar personal idóneo para realizar dicha actividad.

Actualmente es la empresa líder en el mercado panameño en cuanto a procesamiento y distribución de sal para consumo humano y cuenta con un excelente equipo de trabajo que ha sido testigo del gran crecimiento y aporte que le brinda a todo el país; ya que se encuentra entre los primeros lugares de las empresas comercializadoras de sal procesada; en cuanto a la sal cruda, y para

ganado, industria y plantas refinadoras si están en el primer lugar, también contribuye con la venta de sal refinada al Instituto de Mercadeo Agropecuario en su yumbo feria.

Fencospa R.L. es una empresa comprometida económica y socialmente con la comunidad y con su membresía. Tanto la sal de consumo humano, como la sal de consumo animal son debidamente fortificadas con yodo, cumpliendo así con la legislación vigente de nuestro país. Debemos recordar que el yodo es un elemento esencial en el desarrollo del ser humano.

Está en capacidad de llevarle el producto a la puerta de su empresa sobre compras al por mayor y para ello, cuenta con un flota vehicular que realiza giras constantes en todo el territorio panameño.

La empresa le brinda una atención personalizada en cada una de sus entregas y para facilidad de todos los panameños, sus proveedores son los propios salineros, sus productos se venden en los Supermercados, Mini Súper, Abarroterías, almacenes agropecuarios y Kioscos de todo el país; estos se venden al consumidor a nivel nacional en dos tipos: sal gruesa y sal refinada, cuya presentación es en quintales o en paquetes; además ofrecen promociones constantes en ventas de sal refinada.

2.2. Misión

“Ofrecer seguridad al sector salinero cooperativo para mantener una producción permanente que genere estabilidad económica y social con dignidad y respeto a sus asociados”.

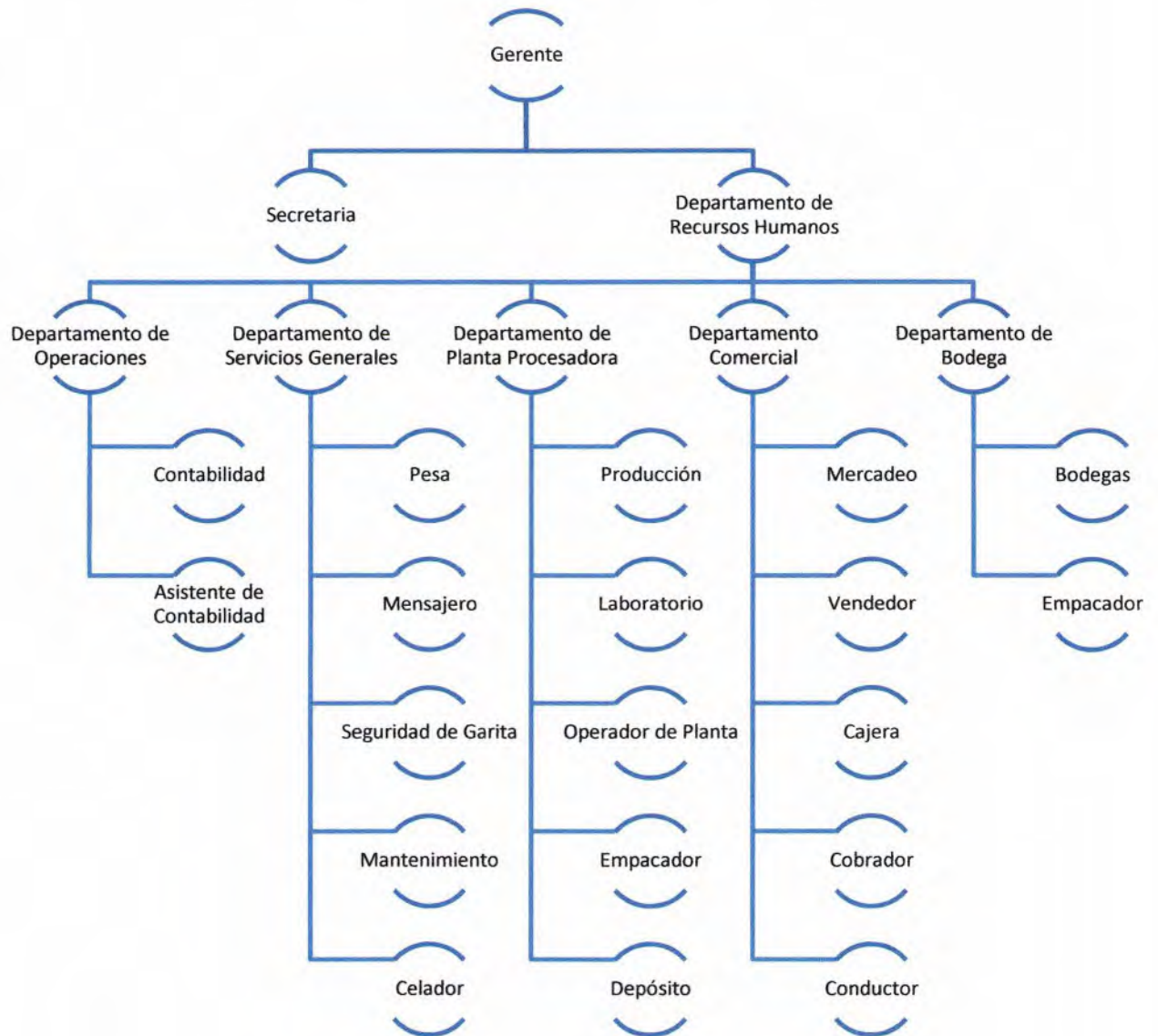
2.3. Visión

Ser la industria salinera líder en nuestro país ofreciendo productos de excelente calidad a entera satisfacción de nuestros consumidores.

2.4. Base Legal

La empresa Fencospa R.L. está regulada bajo la ley 17 del 1 de mayo de 1997; además, está regida por el estatuto, los reglamentos y acuerdos aprobados en asambleas de la empresa.

2.5. Estructura Organizacional



2.6. Descripción de Departamentos

1. **Gerente:** Ejecuta el proceso administrativo, es responsable por la custodia de todos los valores, fondos y contabilidad de acuerdo con las disposiciones establecidas por la ley, el reglamento y estatutos. Debe llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta de Directores sobre la programación, planificación, dirección y ejecución de las actividades financieras, operacionales y contables, de conformidad con las instrucciones que éste imparta.
2. **Secretaria de la Gerencia:** Realiza las funciones de personal de apoyo a la gerencia, tiene la responsabilidad y confidencialidad de un ejecutivo de alto nivel, además, del propósito de agilizar el proceso de trabajos a nivel coordinador.
3. **Departamento de Recursos Humanos:** Comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, estudiar el potencial del personal, evaluar la motivación, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación, aplicar el régimen disciplinario, estudiar el ausentismo y sus causas.
4. **Departamento de Operaciones:** Debe crear, mantener y desarrollar sistemas de información, los modelos administrativos, las estadísticas y

sistemas de archivos capaces de suplir las necesidades de información para el control efectivo y eficiente de la estructura de la empresa.

5. **Departamento de Servicios Generales:** Coordinar y proporcionar las funciones de mantenimiento, seguridad y limpieza de las oficinas e infraestructura de la institución, con el fin de garantizar un ambiente de trabajo adecuado y seguro para todo el personal, prestando así un mejor servicio al público en general.
6. **Departamento de Planta Procesadora:** Realiza el proceso de industrialización para obtener uno o más productos, utilizando medios más adecuados, con el objetivo de obtener la máxima satisfacción de los consumidores y elevar al máximo el valor agregado en el proceso de producción.
7. **Departamento Comercial:** Debe planificar y ejecutar las concesión, el precio, la promoción de ideas para crear intercambios de la empresa con el mercado que satisfagan los objetivos de los consumidores.
8. **Departamento de Bodega:** Debe planificar y ejecutar una efectiva administración de los depósitos de sal y la promoción de ideas para crear un excelente ambiente de intercambios con los proveedores y consumidores que satisfagan los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO TERCERO
MANUAL DE FUNCIONES

3.1. Definición del Manual de Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores diarias, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente, es decir, las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones.

El manual de funciones es una herramienta que le permite a cada colaborador, verificar lo que debe hacer, según el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la organización. Pretende mejorar la calidad, eficacia y productividad del talento humano.

El objetivo principal del manual de funciones es propiciar en la empresa la dinámica del cambio tendiente al logro de la competitividad, conscientes de la importante tarea de la formación profesional frente al país, al ciudadano y al cambiante mundo en que nos encontramos.

3.2. Finalidad del Manual De Funciones

La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, su existencia no depende del tipo de sociedad (limitada, anónima etc.).

3.3. Requisitos para la elaboración del Manual De Funciones

1. Definir la estructura organizacional de la empresa.
2. Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
3. Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
4. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar las funciones asociadas (estudios, experiencia, perfil).

5. Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.

6. Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

3.4. Descripción del Manual de Funciones

Seguidamente se presentan los contenidos de las funciones para cada cargo identificado en la empresa.

A. DEPARTAMENTO DE GERENCIA

1. GERENTE:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Gerente.
- ✓ UBICACIÓN: Gerencia.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Junta de Directores.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Todo el personal de la empresa.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer título profesional universitario en administración de empresas o carreras afines.
2. Tener experiencia en gestión administrativa, preferiblemente en cooperativas, por lo menos dos (2) años.
3. Tener conocimientos de leyes principalmente en la ley cooperativa.
4. Poseer capacitación en cooperativismo.
5. Capacidad de trabajar en equipo.
6. Debe ser objetivo.
7. Tener don de mando.
8. Iniciativa propia.
9. Capacidad de toma de decisiones.
10. Poseer inteligencia para resolver problemas que se presenten.
11. Capacidad de comunicación.
12. Capacidad de escuchar a sus colaboradores.
13. Dotes de mando.
14. Poseer espíritu emprendedor, competitivo y de lucha.
15. Fortaleza mental y física.
16. Capacidad de liderazgo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Ejecutar las decisiones de la junta directiva y de la Asamblea General.
2. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias.
3. Proponer a la junta directiva, para su análisis y decisión, las políticas administrativas de la empresa, los programas de desarrollo de mediano y corto plazo y los proyectos y presupuestos anuales.
4. Organizar y dirigir la administración de la empresa, así como, la prestación de los servicios conforme a la ley, el estatuto, los reglamentos y demás instrucciones de la junta directiva.
5. Nombrar y remover el personal de acuerdo con las normas legales y de conformidad con la política salarial.
6. Dirigir, coordinar, vigilar y controlar al personal de la organización en la ejecución de las funciones administrativas y técnicas y en el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos internos.
7. Aplicar a los empleados las sanciones disciplinarias y hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.
8. Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial, la representación judicial y extrajudicial de la empresa.

9. Ordenar el pago de los gastos ordinarios, girar y firmar los cheques y demás documentos, de acuerdo con las disposiciones especiales que apruebe la junta directiva.
10. Recopilar documentos para solicitud de crédito ante los bancos.
11. Cuidar que se mantengan en seguridad los bienes y valores de la empresa.
12. Informar mensualmente a la junta directiva sobre el estado económico y financiero de la empresa y sobre el cumplimiento de planes y presupuestos.
13. Remitir oportunamente los informes y documentos que sean de obligatoriedad ante diferentes organismos de control, (Instituto Panameño Autónomo Cooperativo).
14. Velar porque las cooperativas afiliadas reciban información oportuna sobre los servicios y demás asuntos de interés.
15. Hacer que la empresa participe en todas las fechas memorables del cooperativismo y las demás funciones propias de su cargo.
16. Velar por el buen uso de los recursos técnicos y materiales de la empresa con eficacia y eficiencia.
17. Facilitar una buena relación entre los empleados y la empresa, así como con terceros.
18. Establecer métodos de controles administrativos.
19. Supervisar el cumplimiento de las metas.

20. Realizar gestiones encaminadas a la consecución de recursos financieros complementarios, para el alcance de los objetivos.
21. Reajustar los planes si fuese necesario.
22. Velar por la continua labor de adiestramiento al personal.
23. Hacer que se depositen los fondos en la entidad bancaria designada.
24. Presentar ante la Asamblea General Anual la memoria de cada ejercicio fiscal finalizado.
25. Aportar sus conocimientos para lograr los objetivos perseguidos.
26. Asegurarse de que la contabilidad se lleve al día y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
27. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.
28. Desempeñar las demás funciones propias de su cargo.

2. SECRETARIA DE GERENCIA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Secretaria de Gerencia.
- ✓ UBICACIÓN: Gerencia.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer conocimientos académicos de secretariado ejecutivo.
2. Tener buen estado de salud físico y mental.
3. Poseer habilidad, tener iniciativa propia, destreza y rapidez en la toma de nota, tener dominio de la tecnología de oficinas.
4. Estar dispuesta a trabajar bajo presión.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Confecciona documentos originales tales como: cartas, memorandos, documentos, actas, etc.

2. Transcribe las actas de reuniones.
3. Toma dictados de notas.
4. Confecciona cartas en computadora.
5. Atiende y coordina al público indicándole horas de atención, trámites de documentos, citas, reuniones, etc.
6. Opera el teléfono o telefax y correo electrónico en comunicaciones nacionales e internacionales.
7. Lleva un registro y control de las llamadas.
8. Coordina las labores y trabajos encomendados al mensajero.
9. Vela por la atención de la Junta Directiva (actas, archivo, citaciones, correspondencia, etc.).
10. Elabora órdenes de compras.
11. Recibe y envía la correspondencia.
12. Archiva documentos de la gerencia.
13. Orienta al cliente.
14. Confecciona el reembolso de caja menuda que está a su cargo.
15. Entrega, al final del día, el dinero de caja menuda a la jefa comercial para su custodio.
16. Entrega de cheques a los diferentes proveedores.
17. Impresión de Actas.
18. Transcribe las actas al libro de actas.
19. Citaciones para Consejo, Comités, Juntas de Vigilancia, etc.
20. Prepara el salón de reuniones y coordina brindis.

21. Llevar el inventario de cafetería.
22. Realiza las demás funciones propias de su cargo que le son indicadas por la gerencia.

B. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**1. JEFE DE RECURSOS HUMANOS:****IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer educación formal necesaria con los títulos de Licenciatura en Administración de Empresas con Especialización en Recursos Humanos, Licenciatura en Psicología o carreras afines.
2. Tener conocimientos en computadora principalmente en: Word, Excel y Power Point.
3. Poseer experiencia laboral mínimo de dos (2) años en puesto similar.
4. Tener conocimientos necesarios en: Manejo de normativas relacionadas con la naturaleza del puesto, integración de equipos de trabajo, relaciones humanas y psicología, manejo y solución de conflictos,

derecho laboral, principios y técnicas de administración del personal, etc.

5. Poseer habilidades y destrezas en: Liderazgo y toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, asesoría, fiscalización, control y supervisión.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Verifica las responsabilidades de cada puesto, el perfil y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
2. Recibe y analiza solicitudes de empleo.
3. Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a los cargos.
4. Realiza entrevistas a los aspirantes a los cargos.
5. Procesa las solicitudes para la preparación de los contratos.
6. Entrega en el Ministerio de Trabajo los contratos de trabajo.
7. Elabora, conjuntamente con el gerente, el plan de capacitación para el personal de la empresa.
8. Prepara programas de desarrollo para el personal de la empresa, con la colaboración de la gerencia y la junta de directores.
9. Coordina la selección del personal que requiere capacitación.
10. Da a conocer políticas y procedimientos nuevos o modificados, a los trabajadores, mediante boletines, memorando o contacto personal.

11. Realiza las reuniones para ampliar, evaluar las políticas y procedimientos.
12. Mantiene actualizado los archivos del personal que participan en el programa de capacitación y desarrollo.
13. Verifica la marcación de asistencia del personal.
14. Prepara las planillas de sueldo, fijo, contratos vacaciones, gasto de representación, décimo tercer mes y otras que sean necesarias de acuerdo a las necesidades.
15. Ejecuta y controla el proceso de pago quincenal al personal.
16. Prepara y revisa minuciosamente el programa de pago de la planilla de los trabajadores a la Caja del Seguro Social.
17. Revisa y controla los procedimientos estipulados para: tiempo extra, los permisos, incapacidades, permisos especiales y citas médicas; y vela porque se entregue la constancia una vez lleguen a sus puestos de trabajo.
18. Analiza solicitudes de aumento de salarios, para ascensos, traslados, promociones.
19. Lleva registro y control de todos los movimientos de personal.
20. Coordina las evaluaciones de desempeño de los trabajadores, con los jefes inmediatos.
21. Analiza las evaluaciones de desempeño del personal, para establecer programas de desarrollo del rendimiento.

22. Archiva, custodia y mantiene actualizado el archivo con los expedientes de cada uno de los colaboradores.
23. Actualiza y registra en los expedientes del personal, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal.
24. Redacta comunicados y oficios informativos.
25. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
26. Prepara un informe sobre las quejas y sugerencias recogidas en el buzón.
27. Coordina los permisos de los trabajadores en coordinación con los jefes.
28. Controla la aplicación de amonestaciones verbales y/o escritas a los trabajadores.
29. Brinda ayuda psicológica a trabajadores en función de mantener la armonía entre éstos.
30. Solicita la cooperación a los jefes de departamentos, para cubrir ausencias imprevistas de trabajadores en otros departamentos.
31. Atiende consultas, quejas y reclamos de recurso humano y otros asuntos de su competencia.
32. Propone al gerente, la elaboración, modificación y/o eliminación de políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente de Recursos Humanos.
33. Presenta a la gerencia propuestas de ajustes o aumento salarial.

34. Interpreta el reglamento interno del personal y aplica las disposiciones que el mismo establece.
35. Prepara los objetivos y estándares del desempeño del puesto.
36. Autoevalúa el cumplimiento de los objetivos y estándares del desempeño del puesto.
37. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones que se establecen en función de la efectiva y eficiente administración del recurso humano.

C. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**1. JEFE DE CONTABILIDAD:****IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Contador.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento de Operaciones.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Asistente de Contabilidad.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer la licencia de Contador Público Autorizado.
2. Poseer conocimientos en cooperativismo.
3. Tener mínimo un año de experiencia.
4. Poseer buen estado de salud físico y mental.
5. Tener disponibilidad de tiempo requerido para el cargo.
6. Debe ser una persona honesta y responsable.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Velar porque la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas establecidas en el país.
2. Clasificar operaciones registradas, como medio para obtener objetivos propuestos.
3. Instalar el software para el reporte de los estados financieros.
4. Preparar informes financieros para ser presentados a la junta directiva, al gerente y otras entidades que lo requieran (Instituto Panameño Autónomo Cooperativo).
5. Alimentar los módulos del software que se requieran para obtener información estadística o de otra índole, en forma oportuna y veraz.
6. Revisar tarjetas de depreciación.
7. Velar porque las notas contables y ajustes estén debidamente soportados y contabilizados.
8. Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.
9. Elaborar cheques para pagos de préstamos.
10. Realizar arqueos sorpresa a la cajera.
11. Elaborar las reservas que se deben establecer para cubrir los riesgos en las cuentas incobrables.

12. Presentación de informes de la renta según lo estipulado por la ley (año fiscal).
13. Velar para que los directivos y empleados cumplan con los procedimientos contables.
14. Revisar conciliaciones bancarias.
15. Llevar libro diario y mayor actualizados.
16. Realizar flujos de efectivos y enviarlos al Instituto Panameño Autónomo Cooperativo.
17. Elaboración del presupuesto mensual de ingresos y egresos.
18. Hacer flujo de caja.
19. Registrar las deudas en solicitudes para su respectiva aprobación.
20. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.
21. Las demás funciones inherentes a su condición de contador público.

2. ASISTENTE DE CONTABILIDAD:**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Asistente de Contabilidad.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento de Operaciones.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Contador.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Tener mínimo seis (6) meses de experiencia en el manejo de programas contables.
2. Poseer estudios en contabilidad.
3. Conocimientos especiales en el manejo de paquetes contables.
4. Tener disponibilidad de tiempo requerido por el cargo.
5. Poseer buen estado de salud físico y mental.
6. Debe ser una persona honesta, responsable y cumplidora de las labores asignadas.
7. Demostrar habilidades en el manejo de computadoras.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Elaborar ingresos por concepto de pago de créditos.
2. Elaborar descuentos y envió de los mismos a las empresas.
3. Respaldo de seguridad del programa contable diariamente.
4. Pago de seguros de vida, aportes y demás seguros obligatorios.
5. Envío de reportes de seguros de vida.
6. Registrar ingresos varios.
7. Elaborar conciliaciones bancarias.
8. Elaborar y pagar retenciones.
9. Realizar notas de ajustes generales en contabilidad.
10. Envió de informes requeridos por el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo.
11. Colabora con la información para el gerente y contable.
12. Reclamos de seguros ante las entidades aseguradoras.
13. Redactar correspondencias pertinentes al departamento de contabilidad.
14. Realizar arqueo de caja de ventas diariamente.
15. Recibe y firma estados de cuentas de los proveedores.
16. Pago y reembolsos de caja.
17. Preparar auxiliares de bancos para su respectiva conciliaciones
18. Informes preliminares de balances.

19. Imprimir libros auxiliares y principales.
20. Preparar las tarjetas de depreciación.
21. Llevar el inventario de útiles de oficina.
22. Confecciona los cheques para pagos a proveedores.

D. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES**1. JEFE DE SERVICIOS GENERALES:****IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Jefe de Servicios Generales.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento de Servicios Generales.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Mensajero, secretaria de pesa, seguridad de garita, celador y mantenimiento.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer la licencia de Administración de Empresas y Contabilidad.
2. Tener mínimo un año de experiencia.
3. Poseer buen estado de salud físico y mental.
4. Tener disponibilidad de tiempo requerido para el cargo.
5. Debe ser una persona honesta y responsable.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Coordinar las diligencias y pago de contribuciones.
2. Llevar el registro y entrega de correspondencia.
3. Coordinar la distribución de documentos, notas, encomiendas, valijas y paquetes generados por la empresa.
4. Organizar con el mensajero los depósitos bancarios para los diferentes bancos.
5. Es responsable por el cuidado de la estación de combustible, incluye comprar y recibir el diesel cuando llega.
6. Preparar y entregar informes del control de combustible a contabilidad.
7. Verificar las condiciones de seguridad en las diferentes áreas.
8. Velar por el buen mantenimiento y limpieza en toda la empresa.
9. Velar por el buen mantenimiento de los vehículos.
10. Coordinar la limpieza en el área de trabajo.
11. Vigilar que los camiones sean pesados adecuadamente a través del sistema de pesa.
12. Suministrar a contabilidad la información recabada para su registro.
13. Realiza las compras de materiales de Aseo.
14. Controla el inventario de materiales de aseo.
15. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.
16. Las demás funciones inherentes a su cargo.

2. SECRETARIA DE PESA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Secretaria de Pesa.
- ✓ UBICACIÓN: Oficina de Pesa.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno

REQUISITOS DEL CARGO

1. Debe poseer estudios completos a nivel básico, equivalentes hasta un primer ciclo completo o noveno grado.
2. Tener destreza en el trabajo rutinario bajo instrucción claramente definida.
3. Debe ser una persona con esfuerzos mentales, físicos y visuales necesarios para la ejecución de los deberes y responsabilidades del puesto de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Pesar la entrada y salida de los camiones cargados y los diferentes clientes que llegan a comprar.
2. Llevar el registro del peso de los carros cargados en el sistema de pesa para tal fin.
3. Comprobar que el peso facturado concuerde con el peso del sistema usado.
4. Suministrar al jefe inmediato la información recabada.
5. Prestar apoyo a otro departamento cuando se requiera.
6. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo.

3. MENSAJERO:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Mensajero.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento de Servicios Generales.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer licencia de conducir vigente.
2. Debe poseer estudios completos a nivel básico, equivalentes hasta un primer ciclo completo o noveno grado.
3. Se requiere un mes de trabajo o experiencia en el puesto.
4. Tener destreza en el trabajo rutinario bajo instrucción claramente definida.

5. Tener contacto frecuente con trabajadores de otros departamentos, asociados de las afiliadas, terceras personas y funcionarios de otras instituciones.
6. Deberá realizar esfuerzo físico normal ocasional en la ejecución de sus deberes y responsabilidades del puesto de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Retira y distribuye documentos, notas, encomiendas, valijas, paquetes, generada por la empresa.
2. Distribuye citatorios y documentos varios a diferentes directivos.
3. Realiza los depósitos bancarios a los diferentes bancos por ventanilla.
4. Busca la firma de los cheques y documentos ante los directivos.
5. Cotiza y realiza la compra de materiales requeridos por la empresa.
6. Comunica al superior el cumplimiento de las labores asignadas cada vez que regresa del recorrido.
7. Lleva el control del recorrido del vehículo.
8. Paga los servicios de luz, agua, teléfono.
9. Entrega documentos a la Autoridad Nacional de Ingresos Públicos.
10. Paga planilla a la Caja del Seguro Social.

11. Paga impuestos anuales.
12. Vela por el buen mantenimiento del vehículo asignado y reporta los daños al jefe del departamento.
13. Realiza reparaciones menores al vehículo.
14. Podar la jardinería.
15. Ejecuta cualquier otra actividad inherente al cargo.

4. SEGURIDAD DE GARITA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Seguridad.
- ✓ UBICACIÓN: Garita de Entrada.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Debe poseer estudios completos a nivel básico, equivalentes hasta un primer ciclo completo o noveno grado.
2. Poseer capacitación para comprender detalles de los deberes y responsabilidades de la empresa.
3. Tener destreza en el trabajo rutinario bajo instrucción claramente definida.

4. Debe ser una persona con esfuerzos mentales, físicos y visuales necesarios para la ejecución de los deberes y responsabilidades del puesto de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Controlar las entradas y salidas de los vehículos y personas a la empresa.
2. Llevar el control de las placas de los vehículos que entran y salen de la empresa.
3. Despachar y llevar el control del combustible de la bomba a los vehículos de la empresa.
4. Dar mantenimiento a la bomba de combustible.
5. Guiar a los asociados de las afiliadas o visitantes al llegar a las instalaciones.
6. Brindar buena atención al público.
7. Asegurar buena vigilancia.
8. Limpiar el área de trabajo.
9. Ejecutar cualquier responsabilidad inherente al cargo.

5. MANTENIMIENTO:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Trabajador Manual.
- ✓ UBICACIÓN: No definida.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Debe saber leer y escribir.
2. Se requiere un mes de trabajo o experiencia en el puesto.
3. Poseer destreza en el trabajo rutinario.
4. Tener contacto con trabajadores de otros departamentos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Apoyar a la secretaria del gerente en la distribución de alimentos en reuniones, eventos especiales y visitantes.

2. Limpieza del área externa del edificio.
3. Recoger la basura en las diferentes oficinas de la empresa.
4. Realiza el inventario de materiales de aseo.
5. Efectuar labores de limpieza a equipos, oficina, y otros enseres.
6. Custodia las compras de aseo asignadas.
7. Movilizar mobiliario y equipo ocasionalmente.
8. Ejecutar cualquier otro deber inherente al cargo.

6. CELADOR:**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Celador.
- ✓ UBICACIÓN: No Definida.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Debe saber leer y escribir.
2. Se requiere un mes de trabajo o experiencia en el puesto.
3. Poseer destreza en el trabajo rutinario.
4. Tener contacto con trabajadores de otros departamentos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Velar por la seguridad en las diferentes áreas.
2. Controlar las entradas y salidas de persona en la empresa después de horario laboral.

3. Asegurar que la planta, área de oficina, bodegas tengan la seguridad adecuada.
4. Realizar rondas en las diferentes áreas de la empresa.
5. Informar al jefe cualquier situación presentada en la empresa.
6. Darle mantenimiento al arma de fuego.
7. Regar el patio en épocas de verano.
8. Revisar que las luminarias estén en buen estado.
9. Ejecutar cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

E. DEPARTAMENTO DE PLANTA PROCESADORA**1. JEFE DE PLANTA (PRODUCCIÓN):****IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Jefe de Planta Procesadora.
- ✓ UBICACIÓN: Planta.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Operadores de la planta, empacadores.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Requiere educación superior completa en carreras, de mercadeo, administrativas, sistemas, ingenierías y economía.
2. Se requiere seis (6) meses de capacitación para comprender los deberes y responsabilidades de la empresa.
3. Se requiere un año de trabajo en el puesto para alcanzar un grado aceptable de rendimiento.
4. Poseer destreza en la planeación, dirección, coordinación y control del trabajo y así lograr objetivos y metas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Supervisar el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los colaboradores a su cargo.
2. Coordinar el cumplimiento de las instrucciones emitidas por la gerencia.
3. Controlar que los recursos asignados al departamento se utilicen de forma racional y correcta.
4. Verificar las condiciones de seguridad en el área de trabajo.
5. Verificar el funcionamiento de las herramientas y equipos de trabajo.
6. Establecer anualmente los objetivos y metas a alcanzar.
7. Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
8. Comprar los recursos, materiales y componentes necesarios para la producción de la planta.
9. Realizar muestras diarias de la materia prima requerida por el Ministerio de Salud en el laboratorio de la institución.
10. Elaborar informes.
11. Elaborar las planillas de cada quincena y presentarlas a recursos humanos.
12. Llevar el control para los pagos del tiempo extra de todos los colaboradores de la planta.

13. Manejar el inventario de la planta para abastecer el pedido de los clientes.
14. Vigilar que sus colaboradores utilicen los implementos higiénicos y de seguridad requeridos.
15. Responsable de la compra del gas para la planta.
16. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.
17. Informar al gerente cualquier caso que se le presente.
18. Ejecutar cualquier responsabilidad inherente al cargo.

2. OPERADOR DE PLANTA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Operador de Planta.
- ✓ UBICACIÓN: Planta.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Planta Procesadora.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Saber leer y escribir
2. Se requiere un mes de trabajo o experiencia en el puesto.
3. Se requiere destrezas en el trabajo rutinario bajo instrucciones definidas.
4. Se solicita buenas condiciones físicas y mentales para realizar trabajos pesados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Verificar el funcionamiento de las herramientas y los equipos de trabajo.

2. Verificar las condiciones de seguridad en el área de trabajo.
3. Cumplir con los objetivos y metas trazados en el departamento.
4. Lavar el producto destinada para su procesamiento.
5. Depositar el producto en las tolvas para su molido.
6. Recibir el producto para ser empacado en sacos.
7. Cocer los sacos.
8. Estibar el producto correctamente en el depósito.
9. Limpiar el área de trabajo.
10. Limpiar las herramientas y equipo usado.
11. Vigilar que la tolva este llena con el producto a empacar.
12. Llenar los cubículos de las empacadoras con el producto a empacar.
13. Seguir las instrucciones impartidas por el jefe.
14. Informar al jefe cualquier anomalía que se presente.
15. Ejecutar cualquier responsabilidad inherente al cargo.

3. EMPACADOR DE PLANTA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Empacador de Planta.
- ✓ UBICACIÓN: Salón de Empaque.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Planta Procesadora.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Saber leer y escribir.
2. Se requiere un mes de trabajo o experiencia en el puesto.
3. Se requieren destrezas en el trabajo rutinario bajo instrucciones definidas.
4. Se solicita buenas condiciones físicas y mentales para realizar trabajos pesados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Verificar las condiciones de seguridad en el área de trabajo.

2. Verificar el funcionamiento de las herramientas y los equipos de trabajo.
3. Cumplir con los objetivos y metas trazados en el departamento.
4. Seguir las instrucciones impartidas por el jefe.
5. Utilizar el implemento de aseo necesario para cumplir con normas sanitarias.
6. Colocar las bolsitas plásticas en la máquina empacadora.
7. Encender la máquina empacadora para el llenado de las bolsitas.
8. Empacar las bolsitas que salen de la máquina empacadora (Armar la bolsa).
9. Empacar, de forma manual, el producto en diferentes bolsitas plásticas.
10. Pesar correctamente el producto.
11. Colocar las bolsitas en la máquina selladora.
12. Empacar las diferentes bolsitas en paquetes (Armar la bolsa).
13. Almacenar el producto en el depósito o almacén.
14. Limpiar el área de trabajo.
15. Limpiar las herramientas y el equipo usado.
16. Mantener informado al jefe de alguna anomalía presentada.
17. Ejecutar cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

F. DEPARTAMENTO COMERCIAL**1. JEFE DE DEPTO COMERCIAL (MERCADERO):****IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Jefe de Departamento Comercial.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento Comercial.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Vendedores,
- ✓ conductor/ayudante, cajera, cobrador.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer educación superior completa en carreras contables, mercadería, administrativas, leyes, educación, finanzas, banca.
2. Se requiere un año de capacitación para comprender los deberes y responsabilidades.
3. Tener un año de experiencias anteriores.
4. Poseer destrezas en la planeación, dirección, coordinación y control del trabajo para lograr la misión y los objetivos de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Orienta a la gerencia en la interpretación, definición y aplicación de las políticas de mercadeo.
2. Esta al día en cuanto a la evolución del mercadeo de productos asegurando su aplicación dentro de la empresa.
3. Atiende consulta de los clientes con respecto a la recuperación de las cuentas.
4. Revisa los arreglos de pago de los clientes.
5. Presenta a la gerencia la documentación de los arreglos de pago.
6. Revisa informes y firma notas memorandos y otros documentos atendiendo a los procedimientos y el control interno.
7. Organiza, controla y coordina los planes de visitas a los clientes.
8. Presenta a la gerencia un informe de los resultados.
9. Coordina con la gerencia la realización de actividades promocionales (Ferias, etc.).
10. Participa en reuniones, actividades relacionadas con sus funciones y según lo autorice el superior jerárquico.
11. Prepara anualmente los objetivos y estándares en cuanto al desempeño de los colaboradores.
12. Auto evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

13. Planifica con el gerente los sistemas de comercialización necesarios para tomar decisiones.
14. Verifica la publicidad.
15. Organiza las rutas de los vendedores.
16. Registra el informe de ingresos diarios en el auxiliar de cuentas por cobrar.
17. Custodia la caja fuerte.
18. Recibe para su custodia la caja menuda de la secretaria de gerencia, el fondo de cambio de la caja y el dinero para el depósito al final del día de parte de la cajera.
19. Entrega el dinero de la caja menuda a la secretaria de gerencia para su custodia al inicio del día.
20. Entrega a la cajera el dinero para el depósito bancario.
21. Realiza llamadas recordando los atrasos en los pagos.
22. Coordina el cumplimiento de las instrucciones emitidas por la gerencia.
23. Supervisa el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de sus colaboradores.
24. Controla que los recursos asignados al departamento se utilicen de forma racional y correcta.
25. Elabora los estados de cuentas y se los envía a los clientes.
26. Analiza la solicitud de crédito de los clientes y se la presenta al gerente para su aprobación.
27. Realiza las llamadas de cobro a los clientes que tienen cuenta pendiente.

28. Evalúa las ventas.
29. Lleva un registro de los cobros.
30. Mantiene archivado los documentos de gestiones de cobros.
31. Evalúa la probabilidad de recuperación de las cuentas morosas.
32. Prepara mensualmente los informes de atrasos o de morosidad.
33. Evalúa el entorno de los negocios para mantener actualizada las tendencias de mercado.
34. Supervisa si sus vendedores realizan el trabajo asignado.
35. Realiza giras de visita a los clientes de diferentes áreas.
36. Estudia posibles innovaciones en el mercado.
37. Verifica los informes de las cuentas, la morosidad de los clientes, su comportamiento y presenta un resumen a la gerencia.
38. Recomienda la reclasificación de la cartera morosa por nivel de riesgo.
39. Establece con sus colaboradores los planes, criterios, políticas y programas de trabajo y el seguimiento de los mismos.
40. Presenta a la gerencia un informe de las tendencias de ventas del producto.
41. Prepara anualmente estrategias y promoción de la empresa en el mercado.
42. Autoriza las horas extras, los permisos de los colaboradores a su cargo.
43. Aplica amonestaciones a sus colaboradores.
44. Notificar previamente a deudores sobre el vencimiento del plazo pactado.

45. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.

46. Ejecuta cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

2. VENDEDOR:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Vendedor.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento Comercial.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Departamento Comercial.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Deberá tener educación secundaria completa.
2. Se requiere aproximadamente tres (3) meses de capacitación.
3. Se requiere aproximadamente tres (tres) meses de trabajo en el puesto para comprender los deberes, responsabilidades.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Coordina con el conductor/ ayudante en la entrega de mercancía.
2. Atiende a los clientes y terceros que solicitan el producto.

3. Indica a los clientes las promociones, descuentos de los productos.
4. Prepara la factura de venta de los productos.
5. Controla los productos en el camión.
6. Verifica la posición de los productos en el camión.
7. Verificar el peso de salida del camión con la secretaria de pesa.
8. Reporta las ventas a la cajera.
9. Velar por el buen mantenimiento de su vehículo.
10. Realiza las funciones de cobrador.
11. Ejecuta cualquier responsabilidad inherente al cargo.

3. CAJERA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Cajera.
- ✓ UBICACIÓN: Recepción.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe del Departamento. Comercial.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONAS: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Poseer conocimientos básicos en sistema, contabilidad, y secretariado ejecutivo.
2. Tener experiencia mínima de seis (6) meses.
3. Poseer buen estado de salud físico y mental.
4. Poseer habilidad en el manejo de dinero, computadoras, sumadoras y máquinas electrónicas, registradoras.
5. Debe ser una persona honesta, responsable y cumplir con las labores asignadas.
6. Su cargo amerita guardar la información confidencial.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Contar el efectivo al recibir y entregar.
2. Enviar los depósitos al banco diariamente.
3. Elaborar volantes de retiro o depósito.
4. Conciliar ingresos y egresos al final del día y elaborar el depósito para efectuarse al día siguiente, previa revisión de la asistente de contabilidad.
5. Responder por el faltante de caja.
6. Al final del día enviar todo el movimiento a contabilidad.
7. Entregar el fondo de cambio y el dinero para depósitos de cambio a la jefa del departamento comercial para su custodio en la caja fuerte.
8. Permanecer en su puesto en todo momento exceptuando su hora de almuerzo.

4. COBRADOR:**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Cobrador.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento Comercial.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Departamento Comercial.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Tener educación secundaria completa.
2. Se requiere aproximadamente de tres (3) meses de capacitación en el puesto.
3. Debe ser capaz de dar prioridad y solucionar los problemas que lo requieren.
4. Ser una persona con iniciativa, responsable y discreta.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Prepara y actualiza el control de los créditos.
2. Analiza la efectividad de los pagos a crédito.
3. Dar seguimiento a los clientes morosos.
4. Atiende a los clientes que confrontan problemas de morosidad.
5. Visita a los clientes para gestionar los cobros.
6. Evalúa el estatus de créditos.
7. Ejecuta cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

5. CONDUCTOR/AYUDANTE:**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Conductor/Ayudante.
- ✓ UBICACIÓN: Departamento Comercial.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Departamento Comercial.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Debe saber leer y escribir.
2. Es necesario tres (3) meses de experiencia anterior.
3. Se requiere aproximadamente de tres (3) meses de trabajo en el puesto.
4. Trabajo rutinario bajo instrucción claramente definida.
5. Ser persona responsable y honesta.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Verificar que los productos recibidos en el depósito sean los correctos.

2. Verifica las condiciones mecánicas del camión.
3. Revisa el nivel de aceite, agua, combustible del camión.
4. Ordena los productos en el camión al momento de ser recibidos en el depósito (almacén).
5. Conduce el camión atendiendo las señales de tránsito.
6. Custodiar los productos del camión.
7. Tener los permisos de manipulación de alimentos al igual que la matrícula al día.
8. Pasar por la pesa al entrar y salir con carga.
9. Ejecuta cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

G. DEPARTAMENTO DE BODEGAS

1. JEFE DE BODEGA:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Jefe de Bodegas.
- ✓ UBICACIÓN: Bodega.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Empacadores de Bodega.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Tener educación secundaria completa o carreras técnicas, comerciales, administrativas o afines.
2. Se requiere tres (3) meses de capacitación aproximados para comprender los deberes y responsabilidades en el cargo.
3. Se requiere tres (3) meses de trabajo en el puesto.
4. Debe tener destreza en la planeación, dirección, coordinación y control del trabajo en el departamento.
5. Mantener contacto permanente con los colaboradores.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Es el administrador responsable de las bodegas en donde está el producto.
2. Evalúa los colaboradores a su cargo.
3. Lleva el control de las entregas e inventario en los depósitos del producto.
4. Coordinar tanto con los trabajadores de los otros departamentos como con el gerente aspectos vinculados con las bodegas.
5. Velar porque se cumplan los reglamentos y procedimientos en las bodegas.
6. Prepara los objetivos y metas a alcanzar en su área de trabajo.
7. Evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.
8. Velar por el buen uso y conservación de los materiales, equipos y herramientas asignados a los trabajadores.
9. Realiza arreglos a las pesas, cosedoras de saco y extensiones eléctricas.
10. Custodia las llaves de las bodegas.
11. Abre y cierra los portones de las bodegas.
12. Dirige, coordina y supervisa las actividades propias de las bodegas.
13. Verifica que el producto lleve los compuestos requeridos (yodo).

14. Verifica el control de despacho del producto.
15. Comprueba que el producto tenga el peso reglamentario (100 libras).
16. Lleva el control de inventario de los materiales, manteniendo el valor actualizado de los mismos.
17. Realiza el inventario físico tanto de los materiales como del equipo a su cargo.
18. Confecciona la planilla salarial de los trabajadores de bodegas y la presenta a recursos humanos.
19. Ayuda al buen mantenimiento de las áreas verdes.
20. Autoriza las horas extras, los permisos de los colaboradores a su cargo.
21. Aplica amonestaciones a sus colaboradores.
22. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.
23. Ejecuta cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

2. EMPACADOR DE BODEGAS:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- ✓ TÍTULO DEL CARGO: Empacador de bodegas.
- ✓ UBICACIÓN: Bodega.
- ✓ SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de bodegas.
- ✓ RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Ninguno.

REQUISITOS DEL CARGO

1. Saber leer y escribir.
2. Se requiere un mes de trabajo o experiencia en el puesto.
3. Se requiere destrezas en el trabajo rutinario bajo instrucciones definidas.
4. Se solicita buenas condiciones físicas y mentales para realizar trabajos pesados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Verificar las condiciones de seguridad en el área de trabajo.
2. Verificar el funcionamiento de las herramientas y los equipos de trabajo.
3. Cumplir con los objetivos y metas trazados en el departamento.
4. Seguir las instrucciones impartidas por el jefe.
5. Aplicar al producto los compuestos requeridos (yodo).
6. Empacar el producto (sal cruda y yodada).
7. Pesar correctamente el producto.
8. Coser los sacos en donde está empacado el producto.
9. Alzar el producto a los camiones, estibándolos de manera correcta.
10. Limpiar el área de trabajo.
11. Limpiar las herramientas y el equipo usado.
12. Mantener informado al jefe de alguna anomalía presentada.
13. Ejecutar cualquier otra responsabilidad inherente al cargo.

CONCLUSIONES

Después de elaborada esta investigación, llegué a las siguientes conclusiones:

1. Se realizó un conversatorio con el gerente de la empresa para obtener la información a fin de conocer las situaciones a solucionar. Junto a la técnica de investigación bibliográfica, pude definir los mayores problemas que confronta la empresa en su capital más importante, el humano.
2. Se aplicó la técnica de recolección de información primaria enfocando la existencia de situaciones específicas como:
 - El personal con que cuenta la Empresa Fencospa R.L. es calificado para ocupar sus cargos.
 - Los colaboradores desconocen sus funciones, límites y responsabilidades de su cargo.
3. Se concluyó que para el mejoramiento de las situaciones que confronta la empresa, en relación a las funciones y desempeño, era necesario elaborar un manual de funciones para lo cual se clasificó los cargos por departamentos con la descentralización y control de tareas supervisadas por sus respectivos jefes.

RECOMENDACIONES

- ✓ Evaluar el manual de funciones y poner en práctica el documento del proyecto presentado para solucionar el problema.

- ✓ Incorporar al manual de funciones nuevos cargos que se implementan en la empresa.

- ✓ Facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

- ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.

- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Capital Variable:** Es la parte del capital social que puede ser aumentada o disminuida con relativa facilidad y dentro de ciertos límites.
2. **Responsabilidad Limitada:** Es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado y en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.
3. **Refinar:** Hacer más fina o más pura una sustancia o materia eliminando impurezas.
4. **Yodo:** Elemento químico halógeno de color gris negruzco, que se volatiliza a una temperatura poco elevada y se emplea como desinfectante.
5. **Agilizar:** Hacer que el ritmo de cierta cosa sea ágil o rápido o que vaya más de prisa.
6. **Absentismo:** Costumbre o práctica habitual de no acudir al lugar donde se ejerce una obligación, en especial al trabajo o a la escuela.
7. **Eficiente:** Que realiza o cumple un trabajo o función a la perfección.
8. **Concesión:** Acción de conceder algo que se pide o se desea.
9. **Operar:** Actuar una persona o una cosa produciendo un determinado efecto.
10. **Descentralización:** Independencia de una cosa de un centro único o de una dirección central.
11. **Destreza:** Habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente.
12. **Conflicto:** Oposición o desacuerdo entre personas o cosas.

13. **Relaciones Interpersonales:** interacción recíproca entre dos o más personas.
14. **Anomalía:** Irregularidad, anormalidad o falta de adecuación a lo que es habitual.
15. **Racional:** Aquello que surge del raciocinio, que resulta conforme a la razón o que está dotado de ella.

BIBLIOGRAFÍA

- URDANETA, O. 1992. Elaboración de manuales. Técnicas y consejos. Revista Gerencia al Día, N° 31.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. 2006. Metodología de la Investigación. (4ª Ed.) McGraw Hill.
- Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. 23.ª edición. Madrid: Espasa Libros, S. L. U., 2014. Encuadernación de lujo, un volumen.
- ENTREVISTA con Modesto Delgado, Gerente de la empresa Fencospa R.L. Los Santos, 20 de agosto de 2013 y 2 de septiembre de 2013.
- ENTREVISTA con Casilda Rodríguez, Jefe Comercial de la empresa Fencospa R.L. Los Santos, 18 de junio de 2014.
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentación/ComponenteDireccionamientoestratégico/instructivoajustemanualcompetencias.pdf>.
- <http://idecoop.gov.do/file/manualdefuncionesparacooperativas>.
- <http://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/25719/2636.pdf>.

ANEXOS

**FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS SALINERAS DE
PANAMÁ**

FENCOSPA, R.L.



GERENTE DE LA EMPRESA



DEPARTAMENTO COMERCIAL



DEPARTAMENTO DE BODEGA



DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



DEPARTAMENTO DE PLANTA PROCESADORA



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

