

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA**

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM –ESTELI

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en
Administración de Empresas**

**TEMA: Propuesta de mejoras al Manual de Organización y
Funciones en el proceso de contratación de personal en la
tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015.**

Autores (a)

Cárcamo Bellorin Joynier Abener

Lira González Heydi Rebeca

Rugama Zamora Jairo Ramón

Tutor (a)

Msc. Flor Idalia Lanuza

Estelí, Enero 2016.



DEDICATORIA

A Dios:

Dedicamos antes que a nadie nuestros logros y como parte de la culminación de nuestra carrera la elaboración de esta tesis a Dios que durante toda nuestra vida nos ha guiado por su buen camino, nos ha bendecido y ha sido el pilar fundamental más importante en toda nuestra vida regalándonos sabiduría, paciencia y fortaleza para el desarrollo de este proceso.

A nuestros padres:

Por habernos dado su apoyo y motivación para seguir adelante, inculcándonos valores para ser profesionales y personas de bien, siendo el sustento diario para poder llegar hasta donde estamos, venciendo todos los obstáculos que se nos han presentado a lo largo de esta carrera universitaria.

A nuestros Maestros que compartieron sus conocimientos:

Porque gracias a ellos hemos adquirido gran parte de los conocimientos que poseemos, formándonos como Licenciados en Administración de Empresas, para contribuir arduamente en el crecimiento de nuestro país que estamos construyendo.





AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por facilitarnos la sabiduría, fuerza, entendimiento y la fe para lograr y llegar a realizar esta meta que teníamos trazada en cada uno de nuestras vidas.

A nuestros padres:

Por habernos dado ese apoyo en todo momento y a todos nuestros familiares que de alguna manera contribuyeron con nuestro estudio.

A los trabajadores de la empresa PERDOMO S.A:

Por habernos dado la oportunidad de realizar este estudio en esta prestigiosa organización y habernos brindado la información requerida.

A nuestros Maestros de FAREM-ESTELÍ:

Por haber contribuido en nuestra formación académica transmitiendo sus conocimientos con sus enseñanzas aportando en la transformación de nuestro éxito estudiantil.

A nosotros:

Por luchar día a día con esfuerzo y dedicación para poder llegar hasta donde hoy estamos, venciendo obstáculos y levantándonos más fuertes en las caídas que tuvimos para poder alcanzar nuestros sueños de ser Lic. En Admón. De Empresas.



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Cárcamo Bellorín Joynier Abener, Lira González Heydi Rebeca y Rugama Zamora Jairo Ramón, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación sobre la **propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, y de igual manera no existe poca información sobre el mismo, valoro positivo el análisis de sus datos los que están relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones del jurado en la pre defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto, está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los quince días del mes de enero del 2016.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza



INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	3-4
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Preguntas problemas.....	6
1.4Justificación	7
II. OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo general.....	8
2.2 Objetivos específicos	8
III. MARCO TEÓRICO	9
3.1 Manual de funciones.....	10
3.2. Reclutamiento.....	11-16
3.3 Selección de personal.....	16-20
3.4 Políticas de contratación	20-21
3.5 Desempeño laboral	21-25
3.6 Funciones del área de recursos humanos	26-27
3.7 Estabilidad laboral.....	27
IV. Hipótesis	28
4.1 Hipótesis	28
4.2 variables de la investigación	29-30
V. DISEÑO METODOLÓGICO	31
5.1 Tipo de estudio	31
5.2 Universo, Muestra y Unidad de Análisis.....	32-33
5.3 Rol de los investigadores.....	33
5.4 Técnicas de recolección de datos.....	34
5.5 Etapas de investigación	34-36
VI. RESULTADOS.....	37-52
VII. CONCLUSIONES.....	53
VIII.RECOMENDACIÓN	54
IX. BIBLIOGRAFÍA	55-56
X. ANEXOS	57



I. INTRODUCCION

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo proponer mejoras al Manual de Organización y Funciones de la tabacalera PERDOMO S.A., que de ponerse en marcha mejorará significativamente el proceso de contratación de personal estableciendo sus normas para el buen desempeño de la empresa.

En este trabajo se desarrolla el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco teórico donde se presenta la base teórica relacionada con el problema y las definiciones conceptuales.

En la actualidad el capital humano se ha convertido para las organizaciones el único que le agrega el valor diferencial a las mismas; por ser insustituible, tal situación es importante para dar al manual de funciones el verdadero lugar que se merece, ya que este contempla las actividades y responsabilidades que tiene cada empleado y de esta manera se logra la consecución de las metas y objetivos.

La empresa no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente, por tal motivo se debe fortalecer la estructura organizacional, esto se logra mejorando el manual de funciones y de tal manera que ayude en la parte de recursos humanos al momento de contratar para atraer el personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo.

Tabacalera PERDOMO S.A se dedica al proceso de elaboración de puros, produce más de sesenta mil puros por día, es una de las compañías más prestigiosas en la industria del tabaco, produce una amplia variedad de puros en los cuales las líneas que más destacan son Edición de Silvio y Perdomo Reserva 10 Aniversario.

Es una compañía de calidad mundial, su principal mercado meta es Estados Unidos, donde cuentan con una tienda en Miami la cual se encarga de distribuir a tiendas de los diferentes estados; cuenta con personal de asesoramiento para la supervisión de las ventas.



Dentro de los mercados alternativos, el europeo, asiático, australiano y parte de Sudamérica se encuentran otras tiendas dedicadas a la venta de puros pero esto solamente se distribuyen en capitales por el hecho de que los máximos productores y comercializadores de tabaco son los países de Cuba y República Dominicana los cuales ya están posicionados en ese mercado, cabe destacar que ellos aplican promociones y descuentos en las ventas dependiendo de las fechas del año: Navidad, día de las Madres, San Valentín, entre otros.



1.1 Antecedentes

Tabacalera Perdomo S.A se encuentra ubicada del Km 150 carretera panamericana Norte 200 metros al Oeste en la ciudad de Estelí, Nicaragua; fue fundada en 1994 por el señor Nicolás Perdomo con 16 personas, es una de las pocas empresas que es dirigida por nicaragüenses y actualmente emplea a 1,200 personas en sus tres áreas entre ellas están una en Estelí en donde hay 980 empleados otra en Condega y Jalapa.

Cabe destacar que esta empresa desde que inició operaciones no ha contado con un Manual de Organización y Funciones, sino que lo hizo a partir de enero del año 2015, el cual requiere que se le hagan mejoras y actualizaciones que contribuyan a fortalecer la estructura de la empresa y de esta manera los empleados trabajen de forma más organizada, para que la empresa tenga más desarrollo y éxitos en sus actividades.

Se puede señalar que el contar con un Manual de Organización y funciones bien estructurado le ayudará a los empleados en la realización de sus labores, puesto que en este estarán estipuladas de manera clara y precisa cuáles son las actividades que cada uno debe realizar y así no haya sobrecarga laboral en ninguna de las áreas, aprovechando el tiempo en su totalidad.

En el área de recursos humanos será muy útil ya que este Manual de organización y Funciones guiará a la empresa en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que estos no son realizados ni tomados en cuenta antes de contratar a los empleados que quieren laborar en el área administrativa y la de producción.

Este estudio es un informe descriptivo debido a que se encarga de analizar la manera en que influye el manual de funciones en el proceso de reclutamiento selección y contratación de personal con el objetivo de darle mejoras.



Para profundizar en este tema se visitó la biblioteca Urania Zelaya FAREM-Estelí para verificar si existen investigaciones relacionadas sobre manual de funciones encontrándose la siguiente:

La primera tesis relacionada a la “Actualización del Manual de Seguridad e Higiene para Laboratorios ISNAYA de la ciudad de Estelí, año 2014; elaborada por: Hudiel Cano Ana Yancy, Sobalvarro Aguilera César Augusto y sus principales conclusiones se fundamentan en que:

Se elaboró una propuesta de actualización del Manual de Seguridad e Higiene de laboratorios ISNAYA, donde se identificaron los distintos riesgos a los que están expuestos los trabajadores de acuerdo a su área, además se planteó su respectiva recomendación para cada uno.

Por consiguiente, el estudio que se presenta es distinto al antes mencionado por lo que es primera vez que se realiza enfocado al tema Manual de Organización y Funciones y cómo influye en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la tabacalera Perdomo S.A en la ciudad de Estelí.



1.2 Planteamiento del problema

La tabacalera PERDOMO S.A se dedica a la transformación de materia prima (tabaco) en productos terminados (puros) los que posteriormente exporta al extranjero (USA) siendo este su principal mercado meta.

Tabacalera PERDOMO S.A cuenta con la problemática de que no todos sus trabajadores tienen conocimiento de la existencia de un Manual de Organización y Funciones el cual requiere mejoras que sea el más idóneo esto conlleva al no apropiación de las funciones y reglamento de desempeño laboral de los trabajadores lo que obstaculiza la productividad al no desempeñar el trabajo con eficiencia.

La carencia del Manual de Organización y Funciones bien estructurado impedirá las descripciones de cada puesto de trabajo, la cual conlleva a la empresa a correr el riesgo de presentar inestabilidad laboral, disminución en la producción, incremento en la rotación de personal, técnicas de reclutamiento y de selección no adecuada para una efectiva contratación de personal.

El área de recursos humanos presenta debilidades al momento de contratar porque para esta actividad, son los jefes de áreas en el caso de personal que van a realizar el proceso operativo en las áreas de elaboración del tabaco; sin embargo se debería permitir que ellos también tomen decisiones al momento de contratar, es por eso que el Manual vendrá a reforzar este mecanismo de trabajo y confianza en la toma de decisiones.

A partir de este planteamiento surgen las preguntas problemas que guiarán la investigación; así como su respectivo análisis.



1.3. Preguntas problemas

En esta investigación se han identificado las siguientes preguntas-problemas las cuales guían la definición de los objetivos.

¿Cuáles son los beneficios que se obtendrían desde la implementación del Manual de Organización y Funciones en la tabacalera?

¿Cuáles son las consecuencias que genera la carencia de un Manual de Organización y Funciones?

¿Cuál es la política de contratación de personal en la empresa PERDOMO S.A?

¿Cómo contribuiría la existencia de un Manual de Organización y Funciones para el logro de los objetivos de la empresa?



1.4 Justificación

Los recursos humanos como parte de los elementos fundamentales de toda empresa son de gran importancia debido a que ellos ejecutan los planes que se diseñan para lograr los objetivos empresariales propuestos.

Para que los recursos humanos logren un desempeño laboral exitoso es de vital importancia que la empresa diseñe un Manual de Organización y Funciones que oriente mejor al trabajador en las actividades y funciones que debe realizar de acuerdo al cargo y como debe hacer su trabajo.

La implementación del Manual de organización y Funciones en la tabacalera PERDOMO, S.A, garantizará que el trabajador se apropie de funciones a realizar, y agilizar tareas que permitan procedimientos más precisos.

La aplicación del Manual de Organización y Funciones permitirá al área de recursos humanos y demás áreas, a tener una idea clara sobre la importancia que tiene el hecho que cada trabajador conozca sus funciones para un mejor desempeño y alcanzar la productividad deseada y de esta manera desarrollar planes de capacitación e inducción o adiestramiento.

La realización de la propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones beneficiará a la tabacalera PERDOMO, S.A., dando a conocer a cada empleado qué debe hacer y a quién obedecer de manera que se siga la cadena de mando.

Se valoró el tema como viable para mejorar el Manual de Organización y Funciones existente porque hay interés por parte de las autoridades de la empresa de poder adecuar una descripción y análisis de cada puesto.

Desde el punto de vista la importancia de la investigación radica en la trascendencia que tienen los procesos de contratación de personal en el desempeño de los trabajadores y la eficiencia y eficacia con que se desarrollan los procesos productivos o administrativos para llevar un buen desempeño laboral dentro de la empresa apegada al Manual de funciones.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Proponer mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A, en el año 2015.

2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las formas de contratación de personal que existen actualmente en la empresa.
- Describir las consecuencias que genera la falta del Manual de Organización y Funciones en la empresa
- Analizar los beneficios que se obtendrían con la implementación del Manual de Organización y Funciones.
- Elaborar una propuesta de Manual de Organización y Funciones como una contribución al mejoramiento del desempeño en la tabacalera PERDOMO S.A.



III.MARCO TEORICO

En este capítulo se definen 6 ejes teóricos que son la base conceptual de esta investigación:

3.1 Manual de funciones

González (2015), describe que el Manual de Organización y Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

También este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones; engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

3.1.1 Importancia:

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. (González, 2015).

3.1.2 La elaboración de un manual de Organización y funciones consta de siete pasos:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para la obtención de información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.



2. Análisis del estado de la organización de la empresa.
3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
4. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
5. Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.
6. Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
7. Presentación del manual de funciones de la empresa.

3.1.3 Beneficios y utilidad que tiene un manual de Organización y Funciones:

1. Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
2. Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc...
3. Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
4. Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones (Joband, 2013).

3.2. RECLUTAMIENTO:

Chiavenato (2004) afirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, consiste en realizar



actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. (Chiavenato I. , 2004)

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

3.2.1. Reclutamiento de personal

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, 2013)

3.2.2. Objetivos del reclutamiento:

Se conoce como una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica y autoselección. Factores que influyen en las acciones de reclutamiento: Tamaño de la empresa o etapa del ciclo de la vida de la empresa



(crecimiento recesión) o condiciones del mercado local de trabajo o efectividad de las actuaciones anteriores de reclutamiento o condiciones de trabajo (salarios, jornada).

3.2.3. Restricciones a las acciones de reclutamiento:

Imagen de la organización o Carácter atractivo del puesto de trabajo, Políticas de recursos humanos (estabilidad, promoción, salarios) o Costes de reclutamiento.

3.2.4. Proceso de reclutamiento

Inicio Planificación de RRHH o respuesta a necesidades puntuales. Antes de iniciar el proceso el responsable de RRHH debe verificar: ¿Es imprescindible la creación o cobertura del puesto solicitado?, ¿El puesto va a tener una ocupación permanente o temporal? o ¿Todo el personal del departamento solicitante está al 100%? o ¿Puede haber traslados de otros departamentos? o ¿Se puede cubrir el puesto con promoción interna?, Evaluación de las alternativas al reclutamiento se realiza la propuesta de provisión de personal (perfil ideal) reclutamiento interno vs reclutamiento externo.

3.2.5. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización esto puede elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento (Chiavenato, 2013).

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesita la investigación externa e interna, relación entre las organizaciones y el mercado laboral, mercado de recursos humanos, oferta de vacantes y oportunidades salarios ofrecidos, beneficios ofrecidos Imagen proyectada, etc. Reacciones ante la vacante y



oportunidades, reacciones ante las vacantes ofrecidas, reacciones ante los beneficios ofrecidos, Imagen percibida.

3.2.6 Investigación externa: Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis, el mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.(Chiavenato, 2013).

3.2.7 Investigación interna: Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. (Chiavenato, 2013).

3.2.8 El proceso de reclutamiento: El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material (Chiavenato, 2013).

3.2.9 Medios de reclutamiento: El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2013).

3.2.10 Ventajas del reclutamiento interno: El planeamiento de carrera ofrece, el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal es una poderosa fuente de motivación para los empleados Presenta mayor índice de validez y seguridad es más rápido es más económico para la empresa (Chiavenato, 2013).



3.2.11 Desventajas del reclutamiento interno: No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.

Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones. Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí. (Chiavenato, 2013).

3.2.12 Reclutamiento externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada. Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto. (Chiavenato, 2013).

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- ❖ Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado.

- ❖ Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la



organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa.

- ❖ A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel. Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos.
- ❖ Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto). Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- ❖ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- ❖ Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado, Avisos en diarios y revistas, es una de las más eficaces para atraer candidatos, Es más cuantitativo que cualitativo Idalberto.

3.2.13 Ventajas del reclutamiento externo

Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización y aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por



otras empresas o por los propios candidatos. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.

Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos. Es menos seguro que el reclutamiento interno. Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal. Afecta la política salarial.

3.2.14 Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado. El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras:

3.2.15 Tres maneras de reclutamiento mixto

- 1) Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- 2) Reclutamiento externo e interno concomitantemente.
- 3) Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos.(Chiavenato, 2013).

3.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Genesis,(2015) la Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección de la persona adecuada para el cargo adecuado. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción



del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan. Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.(Genesis, 2015).

3.3.1 Análisis del proceso uno

Necesidad de reclutamiento, recepción de candidaturas por sustitución , por expansión ,interno , externo , cartas de presentación , currículum vitae ,auto candidaturas , teléfono preselección pruebas , análisis de requisitos , clasificación de candidaturas , pruebas profesionales , respuesta a los candidatos ,diseño de pruebas a aplicar ,citación de candidatos , pruebas profesionales ,pruebas psicotécnicas , dinámicas de grupo, entre otros.

3.3.2 Análisis del proceso dos

Entrevista, valoración y decisión contratación, tipos de entrevista, preparación, fases de la entrevista, la comunicación en la entrevista, verificación de referencias, valoración global de candidaturas, decisión, comunicación de resultados, requisitos y documentación necesaria para la formalización, contenido y copia del contrato incorporación, periodo de prueba, planes de acogida, integración y formación inicial.

3.3.3 Importancia

Tiene una gran importancia la selección de personal, ya que el no contar con las personas adecuadas significa para la organización costos en: Dinero, Tiempo. Por eso se debe de hacer los procesos de Técnicas de Selección herramientas “eficientes y estandarizadas” que permiten: Profundizar el conocimiento acerca de los



candidatos, facilitar el proceso de evaluación y selección con el objetivo de evitar gastos innecesarios en la empresa.

3.3.4 Entrevista de Selección

Preparación, ambiente, desarrollo de la entrevista, terminación de la entrevista, evaluación del candidato.

3.3.5 Preparación

La entrevista debe prepararse con anticipación y así determinar: Objetivos específicos Método para alcanzar objetivo de la entrevista, Información sobre el candidato a entrevistar, Información sobre el cargo por proveer.

3.3.6 Ambiente Psicológico Físico

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos como: Atmósfera debe ser agradable y limpia. Deben de estar solo el entrevistado y el entrevistador, debe de haber una sala de espera adecuada, determinar con tiempo el propósito, estudiar previamente la información sobre el candidato.

3.3.7 Desarrollo

En la entrevista se pueden distinguir dos aspectos bastantes significativos: Contenido de la entrevista y comportamiento del candidato.

Recolección de información acerca del cargo descripción y análisis del cargo, aplicación de la técnica de los incidentes críticos, requerimiento de personal, análisis del cargo en el mercado, hipótesis de trabajo.

Realización de pruebas: Las pruebas también llamados Test son un medio para analizar la calificación en función del puesto. Permiten evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Validez Confiabilidad Test.



3.3.8 Tipos de pruebas: Psicotécnicas, Específicas, Grupales, examen médico

1) **Pruebas psicotécnicas:** También denominados Test, se clasifican en, Test de Inteligencia, Test de Aptitudes, Test de Personalidad, Test Proyectivos

2) **Pruebas específicas:** Pruebas diseñadas para evaluar actividades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Deben de cumplir los siguientes requisitos: Realizada por profesionales, estandarizada, utilizar medios reales.

3) **Dinámicas de grupo:** técnica de evaluación psicológica que sitúa a los candidatos en interacción, y observar sus conductas que muestren diferencias y evaluación de comportamientos en los mismos.

4) **Pruebas grafo lógicas:** Prueba que a través de algún escrito del candidato permite obtener información a nivel latitudinal, comportamiento social, rendimiento, entre otros.

5) **Examen médico:** Se realiza al candidato para saber si este posee un estado de salud favorable, si está capacitado para realizar cierto cargo, etc.

Ventajas y Desventajas:

Ventajas: Contratar persona adecuada, 100% éxito en la contratación, personal comprometido con la organización, evitar costos etc.

Desventajas: Si la selección fue realizada de forma adecuada no se encontraran desventajas.(Kjcantillo, 2011)

3.4 POLITICAS DE CONTRATACION

Según definicionabc argumenta que la contratación es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una



suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.

El contrato implica un acuerdo de voluntades, en tanto, la relación y el acuerdo de las mismas estarán debidamente regulados por las cláusulas establecidas en el contrato y que ambas partes aceptaron al momento de la suscripción.

Un contrato siempre dará lugar a los efectos jurídicos correspondientes, esto quiere decir que si una de las partes no cumpliera con la parte que acordó, la otra, de sentirse perjudicada por la omisión o la inobservancia, podrá iniciar las acciones legales que correspondan al caso.

Por ejemplo, si la contratación en cuestión establecía que la relación laboral entre empresa-empleado se prolongaría por dos meses y de pronto al mes y medio, sin que medie aviso alguno, la empresa, decide finalizar arbitrariamente la contratación, el empleado podrá iniciarle a la compañía que lo contrató acciones legales.

Las políticas de contratación y estatus de empleo incluyen la relación de empleo del trabajador con la organización (contratación, despido y todo lo que haya en el medio). Aquí es donde se definen la escala de pagos, título, ascensos y reseñas de desempeño. Estas políticas abarcan también prestaciones, derechos de los empleados y causas de finalización de contratos.(definicionabc, 2015).

Las políticas de personal se deben redactar de forma clara y entendible, para que todos sepan exactamente qué es lo que quieren decir y para que se deje lo menos posible sujeto a interpretación. En muchas organizaciones se les da a los empleados una copia de las políticas o se les insta a leerlas haciéndolas fácilmente disponibles (por ejemplo en línea, en el sitio de Internet de la organización o impresas y guardadas en un lugar de fácil acceso). Es de extrema importancia que todos en la organización estén familiarizados con estas políticas y que éstas estén siempre disponibles para cada empleado.(Research, 1999 y 1993).



3.5 DESEMPEÑO LABORAL

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde, el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.



- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.(EcuRed, 2015)

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido(Hose, 2015).

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca



imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización.

Pero esto se puede cambiar, las empresas con visión de futuro están tomando medidas para abordar con éxito esta percepción negativa de la evaluación del desempeño y están colocando en práctica soluciones innovadoras que garantizan evaluaciones reales que aporten a la mejora del rendimiento.

Es muy usual que en estas empresas antes de hacer la evaluación se tome en cuenta todo el historial de seguimiento y retroalimentación al que fue sujeto el empleado en el periodo evaluado, no se centran solo en el diligenciamiento de un formulario ya que esto puede conducir a malos entendidos y a desmejorar la apreciación de los beneficios de una evaluación del desempeño por parte de los trabajadores.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Por otra parte hay que resaltar que los métodos utilizados para medir el desempeño de los trabajadores y el entrenamiento que tengan los evaluadores también aporta positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores para con la empresa.

Es importante que durante este proceso se tenga en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral, proporcionarle oportunidades de



aprendizaje y desarrollo adecuadas y hacer un reconocimiento y entregar incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas, así hay una motivación para mejorar cada día.

En cuanto a la realización de un proceso de medición del desempeño poco estructurado puede inducir a la desconfianza, menor compromiso y productividad porque si los trabajadores con mejor nivel laboral no ven la diferenciación entre las calificaciones obtenidas, los incentivos y beneficios, ocasionará en ellos desmotivación y por ende afectará su rendimiento.

Si no hay una documentación organizada que permita tener cifras y estadísticas claras, difícilmente se tendrán datos concretos, lo que dificultaría tomar decisiones que promuevan la formación del empleado. Al igual, ante un proceso legal la empresa estaría en desventaja porque no hay evidencia del seguimiento que se ha realizado al desempeño del trabajador.

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales.

El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.



Es recomendable que se haga uso de algún software para compilar las estadísticas y el historial de desempeño del trabajador, así se puede tener una visión clara y se puede hacer un análisis individual y general que permitirá identificar los aspectos fuertes y débiles para intervenirlos de forma inmediata y diseñar los planes de formación y desarrollo acorde a las necesidades.

Por último, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional.(Sanchez Yuli, 2014)

3.6 FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos, también conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.(K A. , 2015)

La administración de los Recursos Humanos hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio y todo lo referente al área, departamento o sección dentro de un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos.

Como dueños del negocio, podemos nombrar un encargado o crear un área encargada de la administración de los Recursos Humanos, sin embargo, existen funciones relacionadas a los Recursos Humanos que deben ser realizadas por los directores o jefes de áreas y por todo trabajador que tenga personal a su cargo, funciones tales como liderazgo, motivación o control.

Se presenta a continuación algunas de las funciones relacionadas a los Recursos Humanos:



3.6.1 Incorporación de personal

La función consiste en determinar el perfil de la persona que se está necesitando para cubrir el puesto que estamos ofreciendo, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneos (o a los más idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto y a la empresa lo más pronto posible.

3.6.2 Administración de sueldos, prestaciones y beneficios

Consiste en la gestión de todo lo relacionado a las percepciones, prestaciones y beneficios de los trabajadores. Por ejemplo, consiste en determinar y gestionar sus remuneraciones (sueldos y salarios), sus horarios de trabajo, sus vacaciones, sus retenciones (por impuestos, pensiones y seguros), descuentos, entre otros.

3.6.3 Educación y capacitación

Consiste en educar, capacitar y adiestrar constantemente a los trabajadores:

3.6.3.1 Educación: consiste en proveer valores y actitudes.

3.6.3.2 Capacitación: consiste en proveer conocimiento, para ello podemos optar por contratar instructores externos, enviar a nuestros empleados donde instituciones especializadas, brindarles literatura o textos sobre un determinado tema, entre otros.

3.6.4. Adiestramiento: consiste en proveer conocimiento práctico, con el fin de que el trabajador adquiera habilidades y experiencia. Se da mientras el trabajador cumple su función, por ejemplo, al vender o al usar una máquina compleja o al momento de realizar funciones operativas.

3.7 ESTABILIDAD LABORAL

Para Guzman 2006, La estabilidad Laboral es propia del trabajo subordinado. A nivel internacional, el derecho de estabilidad en el trabajo, en el transcurso de la historia está ligado indisolublemente a la relación jurídica laboral permanente que deviene de



un contrato de trabajo a tiempo indeterminado; así, la estabilidad laboral constituye el objetivo central del contrato de trabajo desde la óptica del trabajador, ello ha llevado a la clase trabajadora a partir del siglo XIX con la revolución industrial a mantener una lucha constante para proteger este derecho.

La estabilidad consiste en una garantía, un derecho o una institución jurídica laboral que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especialísimas circunstancias. Alfonso Guzmán la define como una garantía de permanencia en el empleo, o más amplia y correctamente, como el derecho del trabajador, a mantenerse en la misma situación jurídica, económica y social que posee en la empresa por efecto del cargo que en ella desempeña. (Guzman, Alfonso, 2006)



IV. Hipótesis

El Manual de Organización y Funciones permite la asignación adecuada de actividades para el mejor desempeño y estabilidad laboral en la tabacalera PERDOMO S.A en la ciudad de Estelí.

Variable independiente: Manual de Organización y Funciones.

Variable dependiente: Desempeño y estabilidad laboral.



4.1 Variables de la Investigación

Variable Independiente: Manual de Organización y Funciones

Variable Dependiente: Desempeño y estabilidad laboral

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variab les	Definición Operacional	Sub variables	Indicadores	Fuente
<p><u>Variable independiente:</u> Manual de Organización y Funciones</p>	<p>Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.</p>	<p>Aplicación del Manual de Funciones</p>	<p>Trabajadores que conocen el Manual de Funciones. Trabajadores capacitados y adiestrados. Estabilidad laboral Mejora de la productividad</p>	<p>Encuestas Entrevistas</p>
<p><u>Variable dependiente</u> Desempeño laboral</p>	<p>Desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las</p>	<p>Rendimiento laboral. Y actuación del trabajador</p>	<p>Experiencia laboral. Sexo. Edad. Remuneración. Satisfacción laboral.</p>	<p>Encuestas Entrevistas</p>



	actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral.		Eficiencia	
<u>Variable dependiente</u> Estabilidad laboral.	Es el derecho que tiene un empleado a permanecer en un puesto de trabajo o una organización hasta que llegue el tiempo de su jubilación. Salvo que el contrato se rescinda debido al incumplimiento de las cláusulas, por acuerdo entre las partes involucradas o porque el empleado decida que es mejor marcharse a otra compañía.	Remuneraciones, seguridad y confianza en su trabajo, adaptación al cargo de trabajo	Educación Capacitación Adiestramiento Inducción al cargo Eficacia	Encuesta Entrevista



V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque se estudió el problema sobre propuesta de mejoras al manual de funciones en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la tabacalera PERDOMO, S.A en el año 2015.

5.1.1 Según el enfoque investigativo.

Cuantitativa:

La presente investigación se encuentra implicada con el estudio de variables cuantitativas porque trata de dar a conocer el número de trabajadores existentes y datos estadísticos relacionados con la investigación.

5.1.2 Universo

El universo de esta investigación lo constituye los 980 trabajadores de la tabacalera Perdomo S.A de la ciudad de Estelí.

5.1.3 Muestra

En la ciudad de Estelí el estudio de la muestra a seleccionar se realizó en la tabacalera Perdomo en sus diferentes áreas de trabajo los cuales proporcionarán información que será de gran utilidad para la investigación.

El muestreo aplicado para esta investigación es probabilístico, dado que esta empresa de manera voluntaria proporcionó datos y la fórmula a aplicar es:



Sigla	Significado	Datos
N	Universo	980
P	Probabilidad de éxito	0.50
Q	Probabilidad de fracaso	0.50
E	Margen de error aceptable	10%
NC	Nivel de confianza	95%
Z	Factor de distribución normal para este nivel de confianza	1.96

$$N = \frac{N * Z^2 * p * q}{N * d^2 + Z^2 * p * q}$$

$$N = \frac{980(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{980(0.10)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$N = \frac{3,764.768 * 0.25}{9.8 + 0.96045} = \frac{941.192}{10.76045} = 87.4677 \approx 87$$

Se realizarán 87 encuestas a los trabajadores de la tabacalera Perdomo.

5.1.4 Informantes claves.

La selección de la muestra se realizó con base a criterios establecidos a priori, con el propósito de garantizar la participación de aquellas personas que realmente aportaron con su experiencia y conocimientos, para entender el fenómeno, y así encontrarle respuesta a las cuestiones de investigación planteadas. La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria, porque no se tomó en cuenta edad, sexo, rasgos físicos.



5.1.5 Unidad de análisis

Probabilístico: Casual o incidental.

Criterios de selección de la Muestra

Se escogió el muestreo probabilístico, porque los datos obtenidos son estadísticos y requieren de un cierto grado de información para realizar este trabajo en la empresa tabacalera Perdomo facilitándonos la información para realizar el trabajo investigativo.

5.1.6 Selección del Director de Recursos Humanos

Para la investigación se tomó en cuenta a los responsables que administran el departamento de Recursos Humanos, por tal razón se trabajó directamente con ellos, involucrándolos en esta investigación. De igual manera la responsable de recursos humanos de la empresa, fue un informante clave, debido a que brindó insumos que fueron aprovechados al momento de realizar la triangulación de la información obtenida, durante las entrevistas y las encuestas que se realizaron al gerente y área administrativa seleccionada a través del muestreo comprensivo o intencionado.

5.1.7 Selección de la muestra de los trabajadores claves.

Para seleccionar la muestra de los trabajadores, se utilizó el muestro aleatorio a partir de la aplicación de una matriz que permitió la búsqueda y selección de los informantes. Es decir con la primera selección de la muestra, se redujo la cantidad de trabajadores que podrían participar.

5.2 Rol de los investigadores.

El rol que cada uno ha desempeñado como estudiante investigador ha sido equitativamente en las diferentes actividades que se ha realizado durante este proceso investigativo, se elaboró un plan establecido por el grupo de manera que cada uno conociera las actividades que se designaron y posteriormente llevarlas a cabo.



5.3 Técnica de recolección de datos

Los instrumentos seleccionados fueron: la encuesta en profundidad y la entrevista, estas técnicas permitieron abordar con más detalle los aspectos que se proponían analizar según las cuestiones y propósitos de investigación, ayudaron a tener información que generaron los resultados de culminar esta investigación y ver si los objetivos se cumplen.

5.3.1 Encuesta

Es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información (como sí lo hace en un experimento).

5.3.2 Entrevista.

La entrevista es la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre el tema de investigación para un fin determinado.

5.4 Etapas de la investigación

5.4.1 Primera Etapa: Investigación documental

La primer etapa para elaborar la investigación en la empresa tabacalera Perdomo S.A es la investigación documental y revisión donde se llevó a cabo una serie de procesos para la obtención de información, donde se utilizaron fuentes indispensables para problemas investigativos como libros e internet; estos brindaron las bases para poder dar a una organización la información adecuada recolectada en los instrumentos.

Mediante la utilización de las fuentes secundarias, se permitió realizar un análisis exhaustivo de toda la documentación relativa a la formulación y al desarrollo de propuestas de mejoras al manual de funciones en el proceso de reclutamiento,



selección y contratación en la empresa PERDOMO S.A. en el primer semestre del año 2015 .

5.4.2 Segunda Etapa: Diseño de instrumentos

En esta etapa se diseñaron instrumentos necesarios de acuerdo al tipo de investigación a realizar, se elaboró la encuesta, la cual se le aplicó a trabajadores de la Empresa tabacalera Perdomo S.A durante el primer semestre del año 2015, con el objetivo de tener información acerca del conocimiento y aplicación del Manual de funciones para un mejor desempeño laboral y así cumplir con los objetivo de la investigación. También se elaboró una guía de entrevistas que se realizó a la gerencia de la empresa cuya información sirvió de complemento en la investigación.

5.4.3 Tercera Etapa: Trabajo de campo

En un primer momento, se elaboró una ruta metodológica para la investigación cuantitativa, en correspondencia.

En este proceso metodológico se realizaron encuestas personales, dirigidas a actores claves para la recolección de datos, un método con mayor profundidad, ya que en este transcurso hay confianza entre el encuestador/a y encuestado/a ya que los datos no están sujetos ni vinculados por segundas personas. Esta técnica se dio en un ambiente agradable.

Esto permitió obtener testimonios brindados por las y los participantes que sustentan el abordaje y análisis en la investigación. La información obtenida fué proveniente de las encuestas realizadas con los actores claves: a los responsables de recursos humanos.

Un aspecto que es válido enfatizar, es la identificación de los cambios significativos en el momento de que esta empresa aplica sus políticas con nuevas metodologías de reclutar y seleccionar que carecen de mucha información los trabajadores al de optar a un puesto de trabajo en dicha empresa.



5.4.4 Cuarta Etapa: Elaboración de informe final:

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas y la entrevista, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos de la investigación.

Los datos fueron procesados y de esta información obtenida se elaboró dicho informe. Para la redacción del informe se tomó en cuenta la guía orientada por la universidad para la presentación de trabajos de seminario de graduación.



VI. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Análisis de la entrevista

Realizada el 10 de noviembre del año 2015 al área administrativa de la tabacalera PERDOMO S.A.

En la entrevista realizada al vice gerente Ing. Silvio Octavio Loa isiga Mendoza, afirmó que la empresa cuenta con el Manual de funciones a partir de enero del año 2015, el cual no se ha implementado debido a que requiere actualizaciones y mejoras.

Por otra parte se observó que no se cuenta con las áreas divididas debido a que los trabajadores del área de recursos humanos se encuentran agrupados en el departamento de contabilidad.



6.2 Generalidades de la empresa PERDOMO S.A

La tabacalera PERDOMO S.A, de la ciudad de Estelí se dedica al proceso de elaboración y comercialización de puros en dos de sus principales líneas de fabricación, las cuales son uno de la mejor calidad y el otro es secundario, estas se dividen de la marca Edición de Silvio que es la mejor y Champan Perdomo Reserva 10 Aniversario que es el puro de menor calidad, y el resto que tienen menos demanda como lo son PERDOMO 20 Aniversario, PERDOMO Estale Selección, PERDOMO Exhibición, Perdomo Habano, PERDOMO Reserva Noir, PERDOMO Reserva champagne Sun Grawn, PERDOMO Grand 2006, PERNOMO 2, PERDOMO Fresco, PERDOMO Lot 23, Nick's sticks.

Esta es una de las compañías más prestigiosas en la industria del tabaco, la sede se encuentra en Miami y se encarga de distribuir a diferentes tiendas a Estados Unidos de Norte América, donde cuenta con personal de asesoramiento para la supervisión de las ventas en cada uno de los estados de este país para registrar las ventas bajo los métodos contables PEPS Y UEUS, tarjetas de kardex esto para el registro de entradas y salidas del movimiento físico donde estos registros se encuentran centralizados en sistemas computacionales Sage Accpac, ya que son controlados desde la sede en Miami.

Misión

La empresa asume como misión el fabricar y ofrecer productos de calidad total, para llenar las expectativas de los clientes y consumidores. Por esto, que adopta el compromiso de buscar los mejores mecanismos de producción, tomando en cuenta el recurso más importante que es la mano de obra.

Visión

Contando con una gran experiencia y evolución constante, la compañía se enmarca dentro del competitivo mundo actual como empresa líder y actualizada en todos los



procesos operacionales, administrativos, con una amplia visión e incuestionable desempeño en el mercado internacional.

Valores de la tabacalera PERDOMO S.A

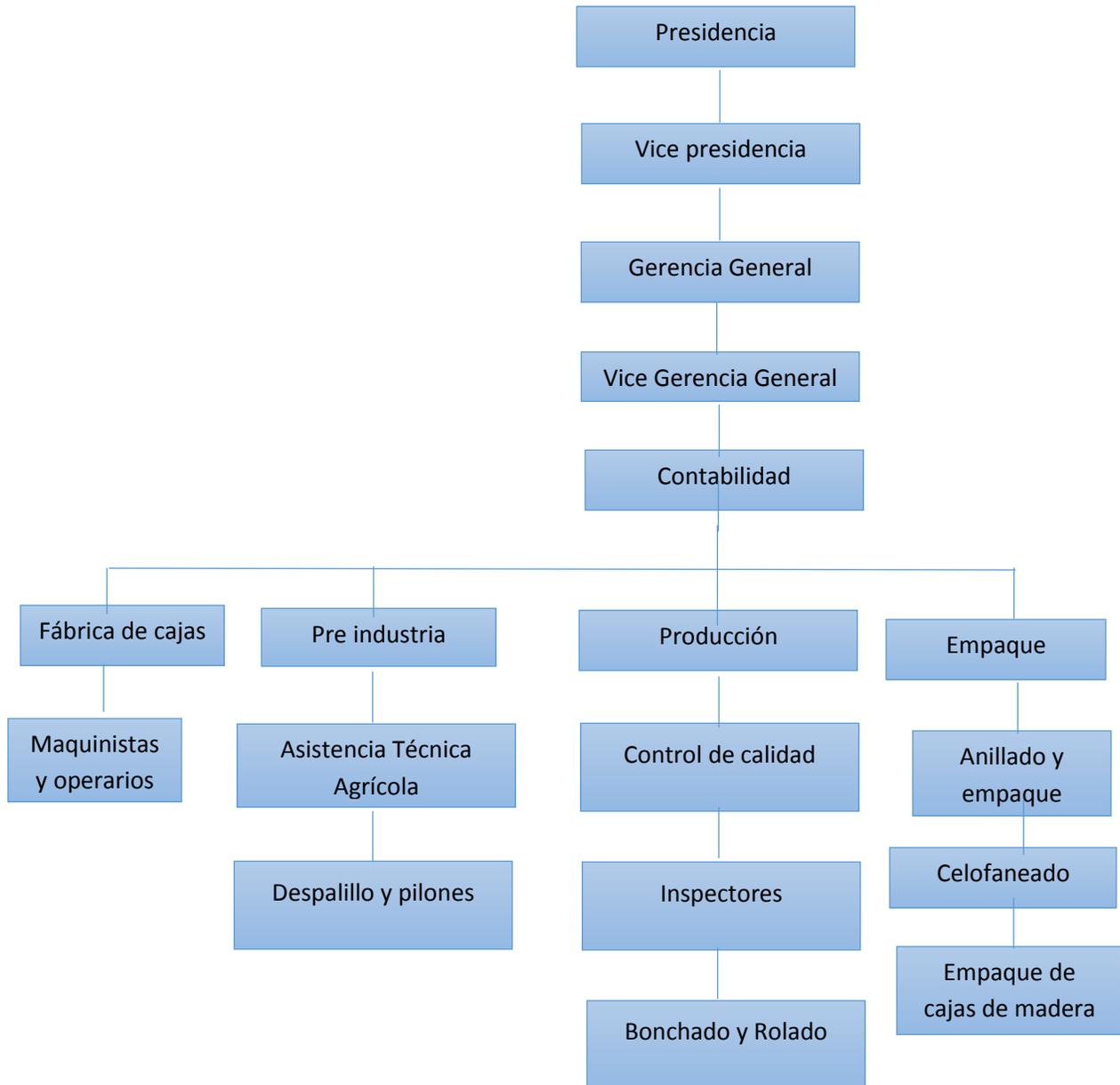
- Lograr la preferencia de fumadores adultos existentes, ofreciéndoles productos de inmejorable calidad y valor.
- Desalentar el consumo de productos del tabaco entre los jóvenes.
- Alentar la pro actividad, la creatividad y la innovación como ventaja competitiva.

Objetivos estratégicos de la empresa.

- Lograr calidad, tradición y excelencia a través de la fabricación de nuestros productos para llenar las expectativas de nuestros clientes y consumidores.
- Adaptarse al mundo globalizado del mercado para poder enfrentar a la competencia.
- Utilizar los mejores mecanismos de producción y mano de obra calificada para la elaboración de nuestros puros.



Organigrama Compañía PERDOMO S.A





6.1.1 Formas de contratación de personal

Las formas de contratación de personal que utiliza la empresa PERDOMO S.A, según las encuestas aplicadas a los trabajadores de la tabacalera un 63% de los encuestados afirmaron que antes de contratarlos los ponen a realizar un periodo de prueba, donde los capacitan aprendiendo a realizar sus actividades, dependiendo de sus habilidades y estrategias que tenga el trabajador para instruirse será contratado o contratada. La otra parte que es un 37% no lo hizo debido a que ya tenían experiencia, la cual habían adquirido en otras fábricas donde habían laborado anteriormente.

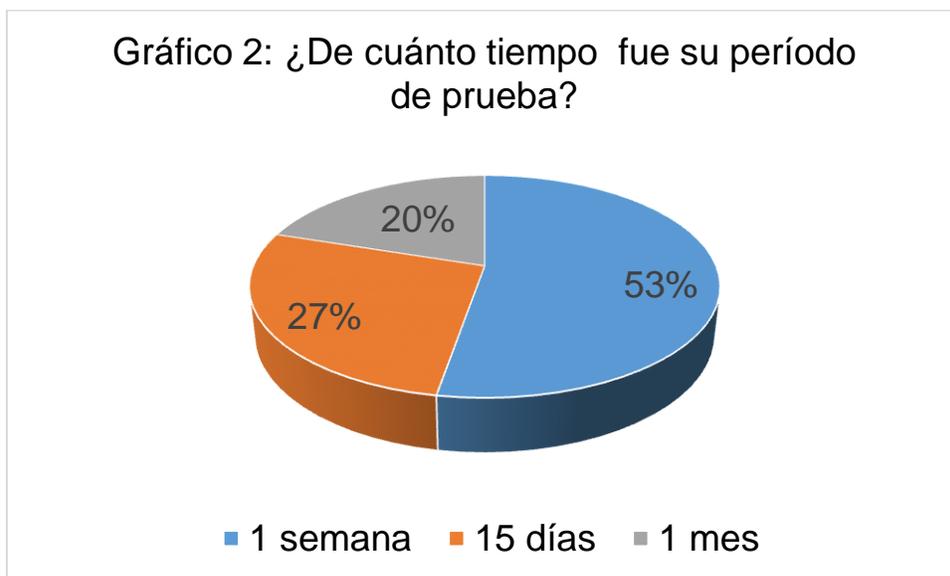
Se logró observar que la empresa PERDOMO S.A no realiza una adecuada forma de contratación de personal, por motivo de que no recluta ni hace una selección de personal, reduciendo el proceso de adiestramiento e inducción al personal, además de eso muchas veces el área de Recursos humanos no tiene voto a la hora de contratar, esto ocasiona que los trabajadores renuncien por presiones que no cumplen en el rendimiento de sus actividades ya que la empresa exige bastante calidad en el producto.



Fuente elaboración Propia



La mayor parte de los encuestados que es 53% dijeron que si realizan un periodo de prueba de una semana, pero estos afirman que es de muy poco tiempo, porque es un poco difícil para aprender y desarrollar sus actividades de acuerdo al puesto que van a desempeñar, En cambio a la otra parte que es un 27% y 20% se le alargó, esto debido a la insuficiente capacidad de aprender y debilidades que afectaban su fase de aprendizaje.



Fuente elaboración Propia

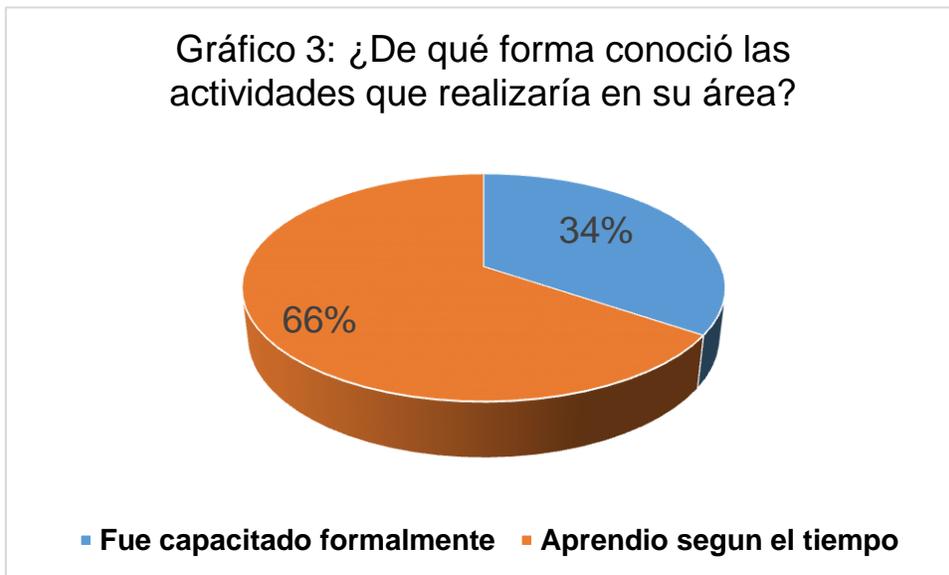
6.1.2 Consecuencias que genera la falta del manual en la empresa

Según el 66% aprendieron según el tiempo las funciones, lo cual indica que dichos trabajadores no fueron capacitados correctamente. En cambio el 34% del personal que labora en ella fueron capacitado formalmente, lo cual significa que esta tabacalera muestra debilidades en el proceso de capacitación y adiestramiento al cargo debido a la mala asignación de los instructores idóneos.

Si la clase obrera de la empresa no conocen el manual de funciones conlleva a que los trabajadores no conozcan de sus actividades a realizar, lo cual significa una desorganización en la empresa porque no se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimiento, lo que permite una mala comunicación entre los



empleados y esto impide lograr una eficiente administración en la tabacalera y mejoras en la productividad.



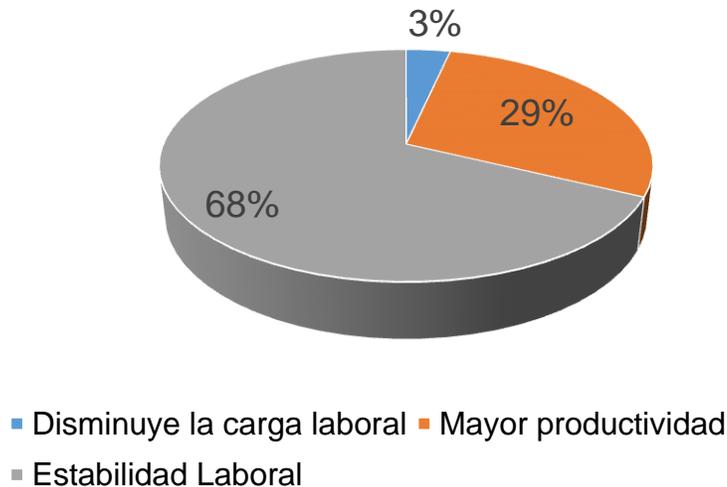
Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Beneficios que se obtendrían con la implementación del Manual de Funciones en la empresa.

Mediante la aplicación de las encuestas el 68% de los encuestados afirman que la razón más importante es tener una estabilidad laboral, lo cual esta empresa debe de tomar en cuenta el aporte de estos trabajadores para mejorar su ambiente y brindar la información requerida a los trabajadores al momento de ser capacitados, en cambio un 29% afirma que sería mejor tener mayor productividad con el fin de obtener más ingresos económicos y ser un trabajador rentable, en cambio un restante de un 3% argumenta que conociendo las actividades disminuye la carga laboral.



Gráfico 4: ¿Mencione cuál sería la razón mas importante de conocer las actividades de su área?

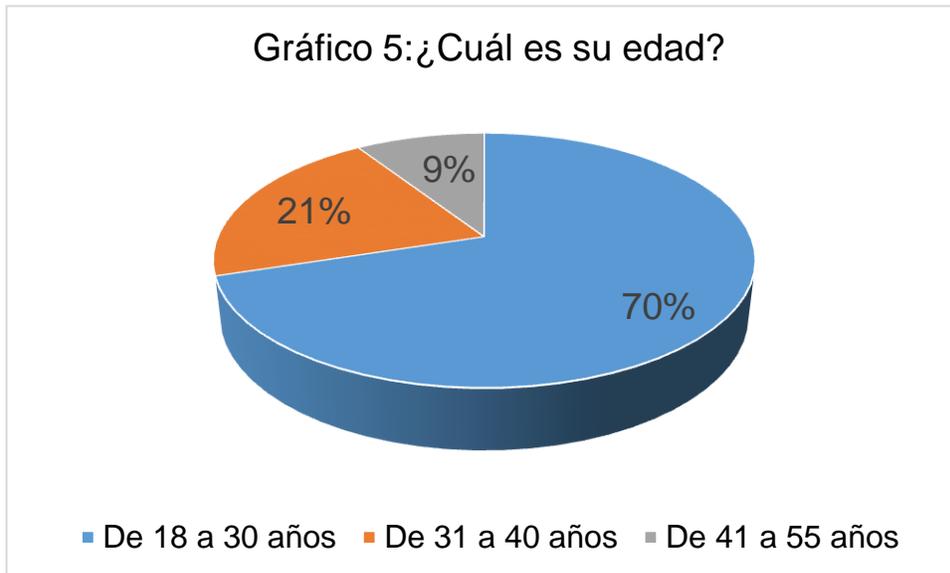


Fuente: Elaboración Propia

¿Considera importante conocer las actividades de su área?

En esta tabacalera las y los trabajadores argumentan que es importante conocer las actividades de su área, según el resultado obtenido en las encuestas el 100% de los encuestados lo considera como importante, es por eso que el manual de funciones tiene que estar bien estructurado de acuerdo a las funciones de cada trabajador, ya que esto evita que haya sobre carga laboral, permite tener buena comunicación entre los empleados y así reducir las largas jornadas laborales, esto permitirá obtener mayor rendimiento y menos abandono por parte de estos trabajadores.

Lo cual lo anteriormente expuesto genera que la empresa tenga una buena estructura organizacional en el proceso de planeación, organización, dirección y control para la toma de dediciones en la empresa.

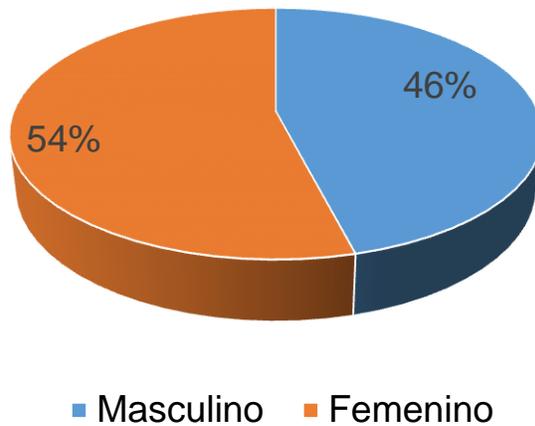


Fuente: Elaboración Propia

En la empresa la mayoría del personal que labora está en el rango de 18 a 30 años y estas son personas Jóvenes lo cual le beneficia mucho a la empresa porque son personas con muchas energías y les permite hacer más rápido sus actividades de igual manera se ve reflejado que un 21% está en la edad de adulto jóvenes y un restante que es el 9% son personas mayores. También es importante que la empresa cuente con personal adulto ya que este posee más experiencia y elaborará puros de mayor calidad, además de eso puede capacitar al personal a aquellas personas que se encuentran en periodo de prueba.



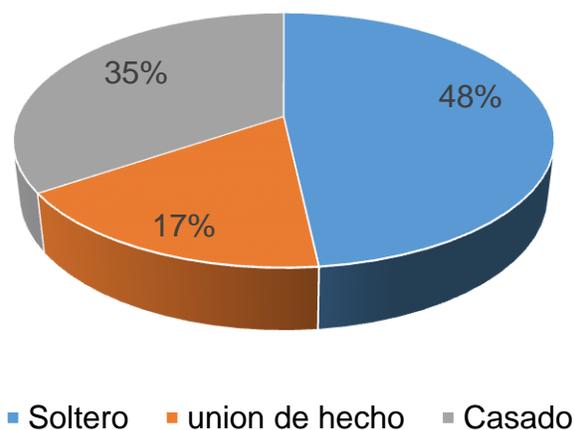
Gráfico 6: ¿Cuál es su sexo?



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la siguiente grafica en la tabacalera el sexo que más prevalece es el femenino este representa el 54% del personal que labora en dicha empresa y un 46% representan el sexo masculino, estos están distribuidos en las tres áreas que se aplicó la encuesta.

Gráfico 7: ¿Cuál es su estado civil?

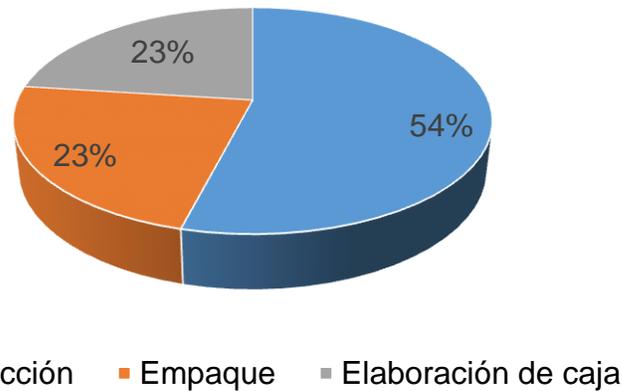


Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico muestra que un 48% de los trabajadores son solteros, un 35% son trabajadores casados y un restante del 17% está en unión de Hechos.



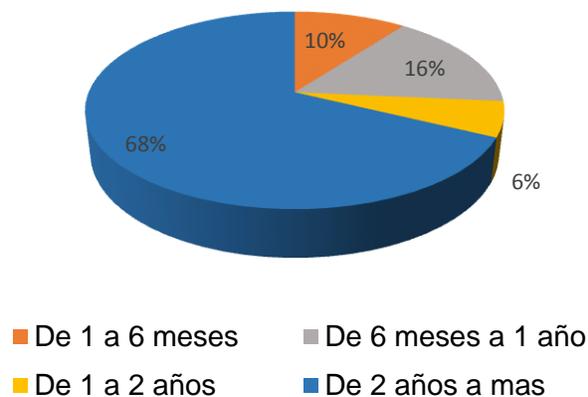
Gráfico 8: ¿Qué área ocupa usted en la empresa?



Fuente Elaboración Propia

El área en la que más trabajadores laboran es la de producción, debido a que existe mucha demanda de puros ocupando un 54% y un 23% se ven reflejados en ambas áreas elaboración de cajas y empaque.

Gráfico 9: ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico, el 68% de los encuestados señalan que tienen más de 2 años de trabajar para esta empresa esto significa que cuenta con mucha experiencia en la labor que desempeñan sin embargo un 16% afirman que tienen de laborar de 6 meses a 1 año lo que indica que son personas que tienen



poco tiempo de haber ingresado a laborar y un 10% afirman que están hace aproximadamente de 1 mes a 6 meses de laborar para esta lo que indica que son personas nuevas de haber ingresado en la tabacalera con un grado de poco conocimiento al momento de realizar sus actividades, también se ve reflejado un restante del 6% que son trabajadores que ya tienen una trayectoria bastante considerable en la empresa.

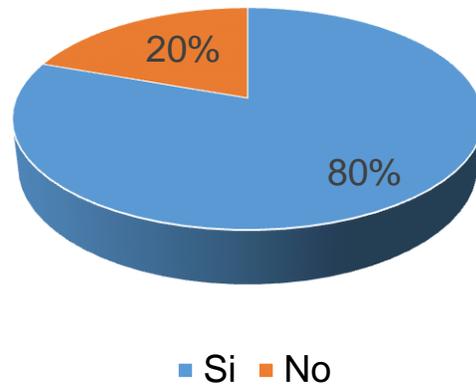


Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico muestra que un 55% de los trabajadores encuestados al momento de entrar a laborar en esta fábrica, no tenían experiencia en las actividades que realizan ahora, en cambio el 45% restante afirma que ya contaban con la experiencia requerida porque habían trabajado en otras fábricas.



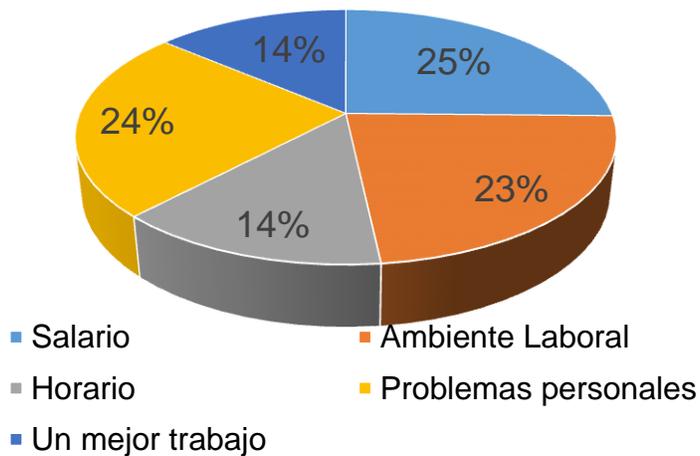
Gráfico 11: ¿Esta satisfecho usted con el pago que recibe?



Fuente: Elaboración Propia

Se observa en este gráfico que un 80% de las y los trabajadores dicen que sí están satisfechos con el pago que reciben, esto conlleva a que la empresa da una buena remuneración hacia sus trabajadores y que un 20% afirma que No está satisfecho con el pago que recibe debido a que se quejan de que la canasta básica esta alta y con su pago no cubren sus necesidades.

Gráfico 12: ¿Si decide renunciar ala empresa por qué lo haría?



Fuente: Elaboración Propia



Se observa que las personas que decidieran renunciar a la empresa un 25% lo harían por el salario, un 24% decidiría renunciar por problemas personales que hay en la empresa, un 23% afirma que lo haría por el ambiente laboral, un 14% en ambas partes nos afirman que sería por el horario de trabajo y por un mejor trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En dicho gráfico observamos que un 99% de las y los trabajadores de esta Tabacalera afirman que la labor que realizan es un trabajo estable ya que en esta empresa el motor de crecimiento y lo que la impulsa financieramente es el área de producción, y otras áreas que complementan a que el producto este totalmente listo, como son el área de empaque y la fábrica de cajas que se dedica a la elaboración de un producto, y un 1 % no lo considera como un trabajo estable por el ambiente laboral.



Fuente: Elaboración Propia

Se puede ver que en este Gráfico un 98% nos afirman que les gusta el trabajo que están realizando sin embargo muchos nos expresaban que aunque no les gustase tenían que hacerlo debido a la necesidad de ganar dinero para poder llevar el sustento diario a su familia y que un 2% no les gusta el trabajo que están realizando por el motivo de que el trabajo que estaban realizando es un trabajo cansado y siente que ganan muy poco para lo mucho que realizan.

6.1.4 Propuesta de mejoras al manual de funciones de la tabacalera

Para la elaboración de la propuesta de mejoras al manual se tuvo en físico el manual de funciones que la empresa nos proporcionó, donde se encontró que no está terminado en su totalidad debido a que se encontraron que no estaban incorporadas el área de recursos humanos, administración, contabilidad y fábrica de cajas, lo cual se sugiere como estrategia que se incorpore la descripción de puestos que se mencionan con el objetivo de que la empresa mejore su estructura organizacional y al vez permitirá realizar la fase del proceso administrativo con calidad y calidez.



Así mismo permitirá un ambiente laboral que contribuirá a que cada una de estas áreas realice un buen liderazgo facilitando una buena delegación de funciones para obtener un buen desempeño laboral y por ende disminuir la rotación de personal. **La propuesta de manual de funciones se detalla en anexo No.6.**



VII.CONCLUSIONES

Después de realizar la siguiente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Se elaboró una propuesta de mejoras al manual de funciones donde se identificaron los siguientes problemas: los trabajadores no conocen el manual de funciones, asimismo que están siendo capacitados en muy poco tiempo obstaculizando la manera en tiempo y forma de aprender. Determinando la rentabilidad de la propuesta de mejoras al manual concluyendo que será de gran importancia dar a conocerlo a las y los trabajadores.

Los trabajadores afirman que la razón más importante de conocer las actividades de su área es que permite tener una estabilidad laboral, también dijeron que conociendo sus funciones esto les permitiría tener una mayor productividad en sus labores y una minoría que argumenta que disminuiría la carga laboral, lo cual significa que estos trabajadores se sientan apropiados de la manera más segura llevando a cabo sus labores con calidad y calidez.

Se concluye según los resultados de las encuestas, que la hipótesis de la investigación se cumple porque la mayoría de los encuestados afirman que teniendo una buena asignación de sus actividades, esto les permitirá tener una buena estabilidad laboral y un mejor desempeño laboral a los trabajadores dotándolos de funciones idóneas a cada trabajador de acuerdo al cargo que ejerce en la empresa.

La propuesta de hacer un manual de cargos y funciones que abarque todas sus pasos establecidos el cual regirá a toda la empresa es debido a que esta no cuenta con un manual por motivo de que está en proceso de elaboración.



VIII.RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Gerencia de la tabacalera PERDOMO S.A, incorporar la propuesta del manual de funciones que se propone en esta investigación, debido a que según lo que ellos nos presentaron solamente cuentan con fichas ocupacionales de algunos puestos de trabajo, es por eso que una vez implementado facilitará tanto para el empleador y empleado obtener una buena estabilidad laboral y desempeño laboral.

Es preciso que el área de Recursos Humanos debe tomar en cuenta la necesidad de contratar personal calificado cuando se habla de calificado no solo de experiencia si no aquellas personas con muchos deseos de superación y motivados a dar lo mejor.

La empresa debe de implementar muy bien sus políticas de contratación ya que esta no las realiza de acuerdo al perfil del cargo, esto lo tiene que implementar desde el momento de que recluta y selecciona el personal, porque así no se verá afectada la empresa debido a que contrata personal que no dura mucho tiempo en el cargo que está necesitando por el motivo de poco rendimiento en sus funciones.

Por otra parte en la empresa se observó, que esta no cuenta con una estructura física que divida sus áreas que están coordinadas por los responsables con los procesos administrativos las cuales específicamente son: Administración y recursos humanos las cuales se encuentran en una sola área que es contabilidad.

Brindar capacitaciones a todo el personal sobre el Manual de Organización con el propósito de informar el contenido de sus diferentes normas y aplicaciones lo que permitirá mayor desempeño y estabilidad laboral.

Cumplir en tiempo y forma los diferentes tareas aportados en el manual de funciones tanto para la empresa como los trabajadores y que estos se apropien de su contenido.



IX. Bibliografía

González .Sánchez. Gilberto Definición manual de funciones Recuperado el 11 de Agosto de 2015 <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/.../trabajo-3-definiciones>

Joband, T. (27 de Junio de 2013). blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/

Chiavenato. (28 de Junio de 2013). Slideshare. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://es.slideshare.net/radionautaenorbita1/reclutamiento-de-personal>

Definicionabc. (s.f.). Definición de Contratación » Concepto en Definición ABC. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion>.

Ecu Red. (s.f.). Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Génesis. (s.f.). genesis.uag.mx/. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

Hoce, C. (s.f.). Ehowenespañol. Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

kJ cantillo. (5 de Junio de 2011). Slideshare. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://es.slideshare.net/kjcantillo/seleccion-de-personal>

Research, H. a. (Junio de 1999 y 1993). Sección 5. Crear políticas de personal - CommunityTool Box. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion>



Sanchez Yuli. (26 de Noviembre de 2014). gerencie. Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

K, A. (s.f.). www.crecenegocios.com. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>

Guzman,Alfonzo.(2006).http://www.postgradofcjp.net.ve/docs/programas/20122/0405012/proc_estlab.pdf. Recuperado el 3 de Agosto de 2015, de http://www.postgradofcjp.net.ve/docs/programas/2012-2/0405012/proc_estlab.pdf



Anexos



**Anexo 1. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**

FAREM – ESTELI

Encuesta

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas. Y el objetivo de esta encuesta es conocer el grado de información con que cuenta todo el personal sobre el manual de funciones en el proceso de reclutamiento y selección y como este está estructurado en la delegación de actividades en la tabacalera PERDOMO S.A.

EDAD: _____ SEXO _____ ESTADO CIVIL _____

1. ¿Qué Área ocupa en la Empresa?

Producción _____ Empaque _____ elaboración de cajas _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en esta empresa?

De 1 – 6 meses _____ de 6 meses- 1 año _____ de 1- 2 años _____ 2 años a más _____

3. ¿Había tenido experiencia anteriormente en esta actividad que realiza ahora?

Sí _____ No _____

4. ¿Realizó un periodo de prueba para poder optar al trabajo?

Sí _____ No _____

5 ¿De cuánto tiempo fue su periodo de prueba?

Una semana _____

15 días _____

Un mes _____

6. ¿. De qué forma se dio cuenta de las actividades que realizaría en su área?



- a) Fue capacitado formalmente _____
- b) Aprendió según el tiempo _____
- c) Aún no conoce sus actividades. _____

7. ¿Considera importante conocer las actividades de su área?

Sí _____ No _____

8. Mencione cual sería la razón más importante de conocer las actividades de su área.

Disminuye la carga laboral _____ Mayor productividad _____ Estabilidad laboral _____

9. ¿Está satisfecho usted con el pago que recibe?

Sí _____ No _____

10. ¿Si decide renunciar a la empresa por qué lo haría?

Salario _____ Ambiente laboral _____ Horario _____

11. ¿Considera usted la labor que desempeña como un trabajo estable?

Sí _____ No _____

12. ¿Le gusta a usted el trabajo que está realizando en esta empresa?

Sí _____ No _____



Anexo 2. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM – ESTELI

Entrevista

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas. El objetivo de esta entrevista es conocer de qué manera la empresa realiza el proceso de capacitación y adiestramiento del personal contratado.

EDAD: _____ SEXO _____ ESTADO CIVIL _____

1. Qué cargo ocupa en la empresa?

2. ¿Cuántos años tiene de trabajar en esta empresa?

De 1 – 6 meses _____ de 6 meses- 1 año _____ de 1- 2 años _____ 2 años a más _____

3- ¿Qué funciones tiene usted como trabajador en el área de recursos humanos?

4-¿Al momento de contratar el personal que políticas aplican?

5-¿Cómo realizan el proceso de capacitación y adiestramiento del personal?



6-¿Tienen Manual de Funciones?

7-¿De qué manera la empresa asegura que sus trabajadores conozcan las funciones o actividades que deben realizar?

8-¿Cuáles podrían ser las principales causas para que los trabajadores no conozcan sus funciones o actividades que deben realizar?

9-¿Qué mejoras considera usted que se pueden realizar al Manual de Funciones existente para una correcta aplicación en la empresa?

10. ¿Qué formas de contratación de personal existen actualmente en la empresa?

11. ¿Qué consecuencias genera la no implementación del manual de funciones en la empresa?

12. ¿Qué beneficios se obtienen con la implementación del manual de funciones en la empresa?



13. ¿Qué propuesta de mejoras le gustaría a usted que se le hiciera al manual de funciones?



Cronograma de Actividades

Anexo 3

Actividad	Meses									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep.	Oct	Nov	Dic
Propuesta de tema										
Correcciones acerca del tema										
Entrevista con el gerente de la empresa para la autorización del trabajo conforme su empresa										
Antecedentes										
Búsqueda de investigaciones similares para elaboración de antecedentes										
Elaboración de objetivos y planteamiento del problema										
Corrección de objetivos y planteamiento del problema										
Elaboración de justificación										
Estructuración y elaboración del marco teórico										
Formulación de hipótesis										
Breve entrevista con la responsable de recursos humanos de la tabacalera para conocer algunos aspectos relacionados al tema de investigación										
Elaboración de diseño metodológico										
Corrección de diseño metodológico y corrección de marco teórico.										
Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones										
Defensa de protocolo de investigación aplicada										
Correcciones del trabajo emitidas por los docentes										



Anexo 4

Tablas de contingencia

¿Cuál es su edad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	De 18 a 30 años	61	70.1	70.1	70.1
	De 31 a 40 años	18	20.7	20.7	90.8
	De 41 a 55 años	8	9.2	9.2	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

¿Cuál es su Sexo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	Masculino	40	46.0	46.0	46.0
	Femenino	47	54.0	54.0	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

¿Cuál es su estado Civil?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	Soltero	42	48.3	48.3	48.3
	unión de hecho	15	17.2	17.2	65.5
	Casado	30	34.5	34.5	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

¿Qué área ocupa usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	producción	47	54.0	54.0	54.0
	Empaque	20	23.0	23.0	77.0
	Elaboración de caja	20	23.0	23.0	100.0
	Total	87	100.0	100.0	



¿Había tenido experiencia en esta actividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	Si	39	44.8	44.8	44.8
	No	48	55.2	55.2	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

¿Realizo un periodo de prueba para optar al trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	Si	55	63.2	63.2	63.2
	No	32	36.8	36.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

¿De cuánto fue su periodo de prueba?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	1 semana	29	33.3	52.7	52.7
	15 días	15	17.2	27.3	80.0
	1 mes	11	12.6	20.0	100.0
	Total	55	63.2	100.0	
Missing	System	32	36.8		
Total		87	100.0		

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	De 1 a 6 meses	9	10.3	10.3	10.3
	De 6 meses a 1 año	14	16.1	16.1	26.4
	De 1 a 2 años	5	5.7	5.7	32.2
	De 2 años a mas	59	67.8	67.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	



¿De qué forma se dio cuenta de las actividades que realizaría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación Fue capacitado formalmente	30	34.5	34.5	34.5
Aprendió según el tiempo	57	65.5	65.5	100.0
Total	87	100.0	100.0	

¿Considera importante conocer las actividades de su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación Si	87	100.0	100.0	100.0

¿Mencione la razón más importante de conocer las actividades de su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación Disminuye la carga laboral	3	3.4	3.4	3.4
Mayor productividad	25	28.7	28.7	32.2
Estabilidad Laboral	59	67.8	67.8	100.0
Total	87	100.0	100.0	

¿Está satisfecho usted con el `pago que recibe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación Si	70	80.5	80.5	80.5
No	17	19.5	19.5	100.0
Total	87	100.0	100.0	



¿Si decide renunciar a la empresa porque lo haría?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	Salario	22	25.3	25.3	25.3
	Ambiente Laboral	20	23.0	23.0	48.3
	Horario	12	13.8	13.8	62.1
	Problemas personales	21	24.1	24.1	86.2
	Un mejor trabajo	12	13.8	13.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

¿Considera usted la labor que desempeña como un trabajo estable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	Si	86	98.9	98.9	98.9
	No	1	1.1	1.1	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

¿Le gusta a usted el trabajo que está realizando en esta empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validación	Si	85	97.7	97.7	97.7
	No	2	2.3	2.3	100.0
	Total	87	100.0	100.0	



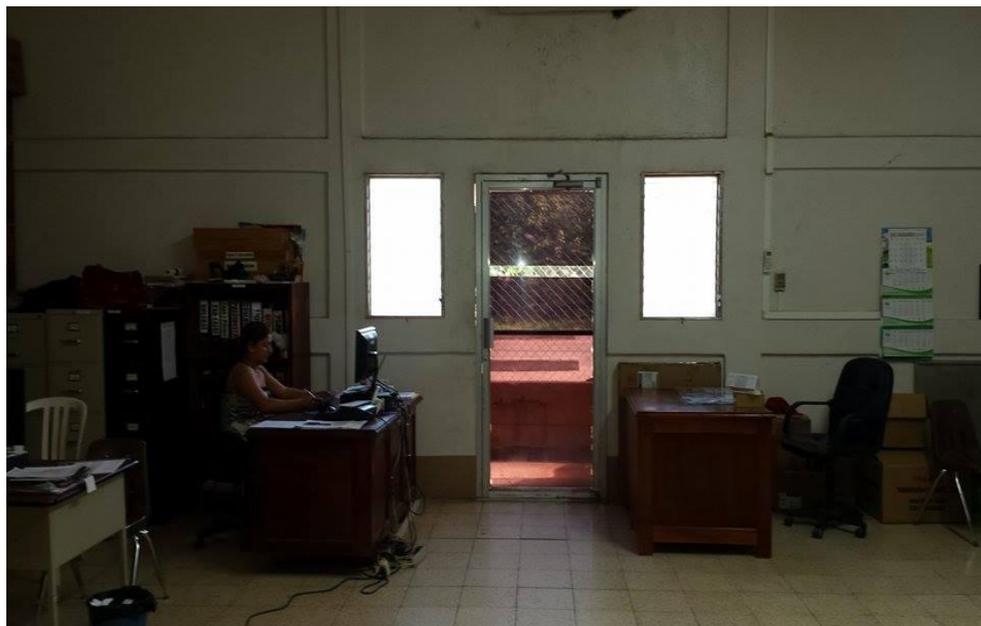
ANEXO 5 Fotos de la Tabacalera PERDOMO S.A

Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:10 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora.



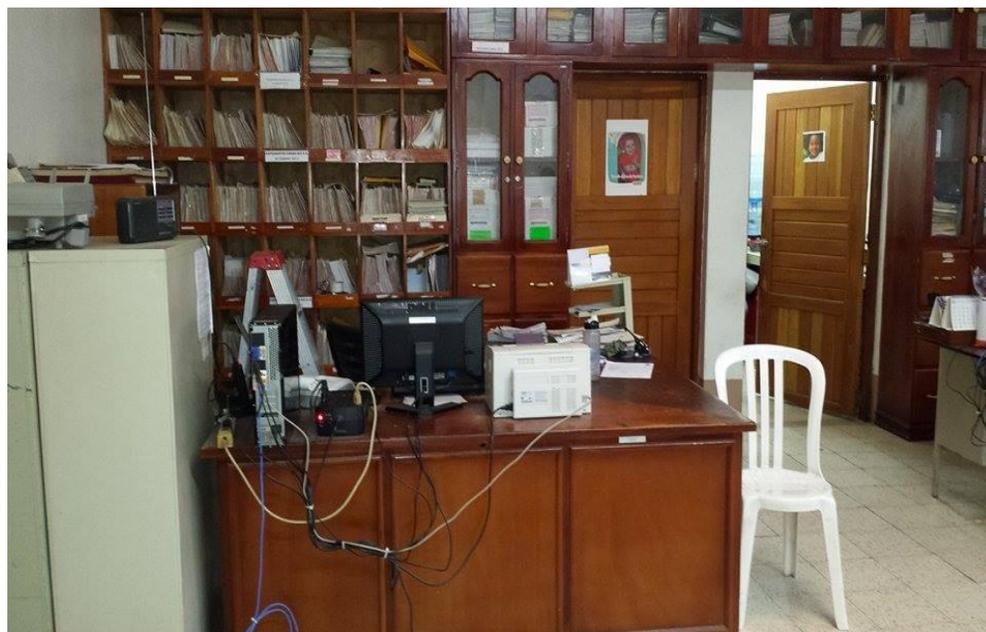
Tabacalera PERDOMO S.A

Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:11 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Área administrativa.





Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:12 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Área Administrativa



Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:13 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Área de producción





Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:16 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Área de Empaque



Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:18 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Fábrica de cajas





Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:20 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Área de cajas



Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:24 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Área de cuarto frio, producto terminado.





Fecha: 11/11/2015 Hora: 3:27 pm Lugar empresa PERDOMO por Jairo Rugama Zamora. Área de cuarto frio, producto terminado.



ANEXO 6:

Propuesta del Manual de Organización y Funciones de la Tabacalera PERDOMO S.A en Estelí.

Manual de Organización y. Funciones.

Manual de Organización y Funciones

INDICE

I	Introducción.....	1
II	Nombre de la empresa.....	2
III	Misión y visión.....	3
IV.	Objetivos de la empresa.....	4
V.	Objetivos del manual de organización.....	5
VI.	Organigrama de la empresa.....	6
VII.	Departamentos de la organización.....	7
7.1	Departamento de Contabilidad.....	7
7.2	Departamento de Pre industria.....	7
7.3	Departamento de Producción.....	8
7.4	Departamento de Empaque.....	9
7.5	Departamento de Fabrica de caja.....	9
VIII.	Fichas Ocupacionales.....	10-15
IX.	Políticas generales de la empresa.....	16-18
X.	Normas generales de la empresa.....	19-24
XI.	Manual de Organización y Funciones	25-50

LOGO DE LA EMPRESA



Manual de Organización y Funciones

I. INTRODUCCION.

En el presente documento se plasma el diseño y estructura del Manual de Organización y Funciones, donde se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos dentro de este manual que contiene los pasos a pasos a realizar que incluye, descripción de cargos y funciones, delegación de las actividades a cada área de trabajo, normas de trabajo entre otros, el principal objetivo es que la tabacalera tenga una mejor estructura funcional, que le permita a los trabajadores desarrollar un buen desempeño en sus funciones.

Este instrumento permite guiar al personal involucrado de la tabacalera en la realización de las actividades que tienen que desempeñar los trabajadores en una determinada ciudad orgánica. El Manual de Organización y Funciones es necesario en toda empresa ya que ayuda a mantener un grupo organizado y efectivo en las ejecuciones de la entidad.

Este tiene que darse a conocer a cada uno de las personas que ocupa un determinado cargo dentro de la empresa.

Manual de Organización y Funciones

II. Nombre de la empresa

Tabacalera PERDOMO S.A.

Tabacalera PERDOMO S.A se dedica a la elaboración y comercialización de puros. Esta empresa fue creada con el propósito de vender un producto de calidad que satisfaga las necesidades y deseos de los consumidores, ya que es un producto que tiene mucha demanda en el mercado internacional.

Se caracteriza por lograr calidad, tradición y excelencia por lo tanto establecer la diferencia entre las dos líneas de productos, fue sencillo el proceso del mismo lo único que cambia es que en la Edición de Silvio su tabaco tanto de tripas como de capa está compuesto por hojas sanas y lo realizan los mejores operarios.

Perdomo reserva 10 aniversario se caracteriza porque este si lleva variedad en sus hojas y la exigencia de sus estándares de calidad es menor, por lo cual esto incide en el principal motor que son las ventas orientándose a niveles económicos Edición de Silvio a la clase alta y Perdomo reserva 10 aniversario a la clase media.

III. MISION Y VISON DE LA EMPRESA

- **Misión**

La empresa asume como misión el fabricar y ofrecer productos de calidad total, para llenar las expectativas de los clientes y consumidores. Por esto que adopta el compromiso de buscar los mejores mecanismos de producción, tomando en cuenta el recurso más importante que es la mano de obra.

- **Visión**

Contando con una gran experiencia y evolución constante, la compañía se enmarca dentro del competitivo mundo actual como empresa líder y actualizada en todos los procesos operacionales, administrativos. Con una amplia visión e incuestionable desempeño en el mercado internacional.

IV OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo General

- Lograr calidad, tradición y excelencia a través de la fabricación de nuestro producto para llenar las expectativas a los clientes y consumidores.

Objetivos Específicos

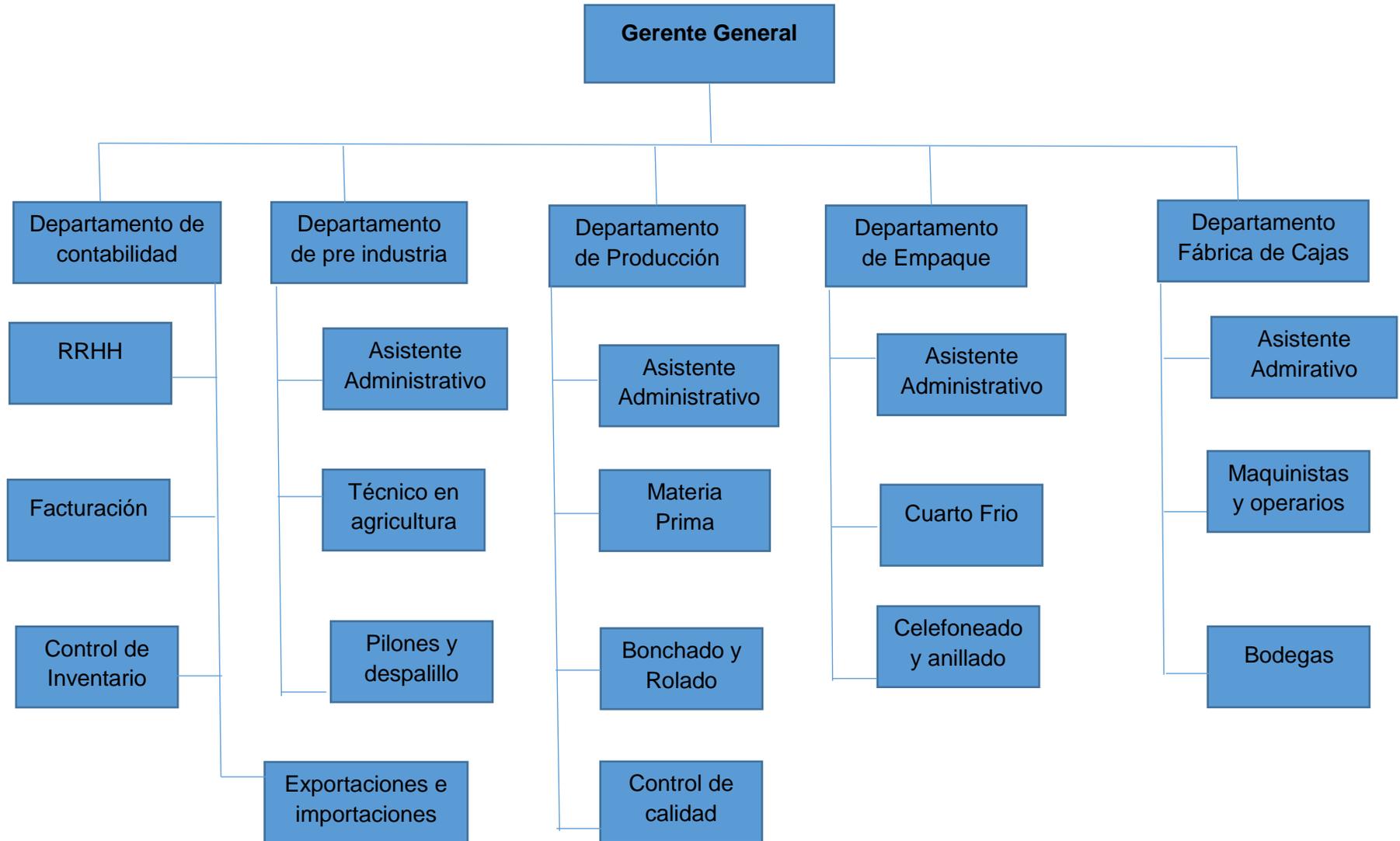
- Adaptarse al mundo globalizado del mercado para enfrentar a la competencia.
- Utilizar los mejores mecanismos de producción y mano de obra calificada para la elaboración de nuestros puros.

Manual de Organización y Funciones

V. OBJETIVOS DEL MANUAL.

- Permitir que el nuevo personal conozca sobre las funciones que se realizan en la empresa.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguir para realizaciones de actividades.
- Controlar el cumplimiento de las instrucciones de trabajo y evitar su alteración parcial.
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría.
- Que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.
- Comprender en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que van a utilizar para la realización de las actividades.

VI. DIAGRAMA DE CARGOS DE LA TABACALERA PERDOMO S.A



VII. DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Departamento de contabilidad
- Departamento de Pre industria
- Departamento de producción
- Departamento de empaque
- Departamento de Fabrica de cajas

7.1 Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad es el que lleva a cabo los registros contables de la empresa y el presupuesto que se tiene con el fin de mantener de manera eficiente las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa para garantizar un constante control de los fondos de la empresa. Y como se debe utilizar por lo cual debe tener una buena coordinación.

Dentro de este departamento contamos con un contador público que se encargara de registrar todas las operaciones de la empresa, al igual maneja todos los estados financieros de la empresa. También se encuentra un encargado de facturación (Cajero) el cual se encargara de elaborar formatos de una información simplificada de los ingresos y egresos de la empresa.

7.2 Departamento de Pre industria.

En este departamento es donde se procesa la materia prima en los campos de cultivo donde la hoja de tabaco una vez este cortado por la mano obrera la hoja y este se introduce en las casas de curado donde se mantienen por 60 días donde se mantienen con un cierto grado de calor, si hay demasiado calor estas se mojan con agua en la parte del zinc y el suelo esto ayuda a que el tabaco se suavice, luego de realizada la actividad de safordora que consiste en sacar las hojas de los cujes, lo cual dan en dos formas de rama o tripa y tabaco de capas.

Una vez que se escoge al momento de ser ensartado el tabaco en rama o tripa lo clasifica en sano y roto para dar el proceso de curado o diferido este se encarga de clasificarlo en 4 etapas: Fermentación, escogida, despallillo, pesa de recogida.

Manual de Organización y Funciones

7.3 Departamento de Producción.

El departamento de producción es el encargado de fabricar el producto y hacerle saber cuántos productos se deben fabricar para cubrir la demanda de los consumidores es aquí donde se planifica, dirige y controla todas las actividades relacionadas a la producción de la empresa.

Se encarga de la preparación de la materia prima donde aquí se prepara la capa sacada de la bodega en cajas selladas con un peso de 100 libras, la capa está dispuesta una sobre la otra en grupos conocidos como gavillas de aproximadamente 30 hojas completamente extendidas y bajo ningún vestigio de humedad. Una vez que se haya preparado la materia prima se clasifica la hoja en tres tamaños uno, dos y tres, pasando a preparar 10 pesas para cada vitola.

Para fabricar 5000 unidades diarias. Luego se distribuye la materia prima en esta parte no se requiere de muchos trabajadores pueden realizarlo dos los que deberán tener conocimientos de la vitola que elabora cada bonchero y rolero aquí también se encarga de resepcionar los subproductos picadura, boquilla, y relleno.

También esta se encarga de la elaboración del puro donde los boncheros y roleros se encargan de hacerlo, el bonchado consiste en enrollar a mano las distintas clases de tabaco, colocando como base el seco regido del viso y luego el ligero. Todo se cubre o enrolla con la banda o el capote y se obtiene lo que se conoce como bonche, se una vez que los bonches han sido colocados en los moldes acordes a la medida del puro, se procede al prensado durante 15 minutos una vez terminado el tiempo se pasan al rolero.

El rolado es de gran importancia y debe de realizarse con mucho cuidado esto es debido a que la capa se considera como la cara del puro y su manejo debe de ser de extremo cuidado por lo delicado de la hoja la cual tiende a romperse fácilmente aquí se emplean las siguientes herramientas tabla para rolar, chaveta, pega vegetal, máquina para cortar puros, un casquillo, una vez finalizado el proceso se pasa al

Manual de Organización y Funciones

control de calidad pasado por la supervisión del jefe de producción, el revisador cuida de que el puro sea elaborado correctamente a través de 4 vías principales, tacto, gusto, vista, instrumentos, pesa y diámetro y luego se almacena.

7.4 Departamento de Empaque

El empaque comprende 4 pasos iniciando con el regazo, siguiendo por el anillado, celofaneado, y finalmente el empaque en cajas de madera.

El regazo consiste en seleccionar los puros de acuerdo al color o tonos que estén presente al momento de sacarlos de la bodega este puede ser realizado por el obrero durante toda la jornada laboral.

Estos mazos de 25 unidades se trasladan a los anillos en cajuelas con capacidad de albergar la misma cantidad de puros esta tarea consiste en colocar el tabaco en celofanes individuales de acuerdo a su medida, luego los puros anillados y en su respectivo celofán se trasladan a las empacadoras de cajas.

7.5 Departamento de fábrica de cajas.

Esta área se encarga de evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados, que el proceso de elaboración de cajas sea el más adecuado y este en tiempo y forma para llevar el control del producto terminado en tiempo y forma.

VII.FICHAS OCUPACIONALES

1. **Nombre del cargo:** Gerente general
2. **Ubicación:** administración
3. **Responsable Inmediato del Superior:** Presidente
4. **Cargos Subordinados:** Gerente pre industria, Gerente producción, Gerente de empaque.
5. **Cargos con los que se relacionan:** Gerente pre industria, Gerente producción ,Gerente de empaque
6. **Descripción del Cargo:** Es el encargado de revisar que se cumplan las normas y procedimiento de trabajo establecida en la empresa.
7. **Funciones:**
 - Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados en los distintos departamentos a través de informes.
 - Implementar nuevas alternativas de proyectos para la organización.
 - Mantener el control de sus subordinados de manera que estos cumplan con su trabajo en tiempo y forma.
 - Proponer nuevas metas de manera que sean clara y objetiva con el propósito de lograr mejores resultados para la empresa
8. **Especializaciones:**

Estudios realizados: Lic. Administración de empresas

Experiencia: 29 años

Responsabilidad: Encargarse de que todo el trabajo que se realiza en la empresa se cumpla en tiempo y forma verificando que el producto sea de calidad.

Esfuerzo y conducta: Responsabilidad, iniciativa, honestidad, buenas relaciones personales, crítico, analítico.

Manual de Organización y Funciones

1.Nombre del cargo: Responsable de Contabilidad

2.Ubicación: Contabilidad

3.Responsable inmediato del superior: Gerente General

4. Cargos subordinados: Responsable de Producción, Responsable Empaque, Responsable Pre industria, Responsable de fábrica de cajas.

5. cargos con los que se relacionan: Responsable de producción Responsable de empaque, Responsable de pre industria, Responsable de fábrica de cajas.

6. Descripción del cargo: Es el encargado de llevar los registros contables, Balance Generales, Estado de Resultados y pago de planillas en la empresa.

7. Funciones:

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos.
- Llevar a cabo la contabilidad del centro en los términos que establece la ley de presupuesto contabilidad y gasto público.
- Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros de la empresa.
- Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.

Especializaciones:

Estudios realizados Lic. En contabilidad.

Responsabilidad: Encargarse de que todo el trabajo se realice en tiempo y forma

Manual de Organización y Funciones

1.Nombre del cargo: Responsable pre industria

2.Ubicación: Administración

3.Responsable inmediato del superior: Gerente General

4. Cargos subordinados: Jefes de áreas: Despalillo, Pilonos

5. cargos con los que se relacionan: Gerente de producción, Jefes de área de pre industria.

6. Descripción del cargo: Es el encargado de supervisar de la fermentación, elaboración y envejecimiento del tabaco.

Funciones:

- Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados.
- Mantener el control de los subordinados de manera que estos cumplan su trabajo en tiempo y forma.
- La supervisión de la fermentación, elaboración y envejecimiento de tabaco

Especializaciones:

Experiencia: 40 años en la industria.

Responsabilidad: encargarse de que todo el trabajo se realice en tiempo y forma verificando que el tabaco sea de calidad.

Manual de Organización y Funciones

1. Nombre del cargo: Responsable de producción.

2. Ubicación: Administración

3. Responsable inmediato del superior: Gerente General

4. Cargos subordinados: Asistentes administrativos, inspectores de control de calidad, operarios.

5. cargos con los que se relacionan: Gerente de pre industria, Gerente de empaque y envió.

6. Descripción del cargo: Es el encargado de elaboración del puro y control de calidad.

Funciones:

- Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados.
- Mantener el control de los subordinados de manera que estos cumplan su trabajo en tiempo y forma.
- La supervisión de la elaboración del puro, y del quehacer de los inspectores y supervisores.

Especializaciones:

Experiencia 40 años:

Estudios realizados: Lic. Administración de Empresas

Responsabilidad: encargarse de que todo el trabajo se realice en tiempo y forma

Manual de Organización y Funciones

1. Nombre del cargo: Responsable de Empaque o envió.

2.Ubicación: Administración

3.Responsable inmediato del superior: Gerente General

4. Cargos subordinados: Asistente administrativo, cuarto Frio, celedoneado y anillado.

5. cargos con los que se relacionan: Asistentes administrativos de empaque, bodegas.

6. Descripción del cargo: Es el encargado de monitorear y controlar los procesos de empaque para cada marca de puro.

Funciones:

- Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados.
- Que el proceso de embalaje sea el más adecuado.
- Manejo de las exportaciones de puros.

Especializaciones:

Experiencia: 12 años

Estudios realizados: Lic. En computación.

Responsabilidad: Encargarse de que todo el trabajo sea realizado en el empaque con el objetivo de consolidar el proceso final para la obtención del producto terminado.

Manual de Organización y Funciones

1. Nombre del cargo: Responsable Fábrica de cajas

2.Ubicación: Administración

3.Responsable inmediato del superior: Gerente General

4. Cargos subordinados: Maquinistas u operarios y Bodegas.

5. cargos con los que se relacionan: Asistentes administrativos de empaque, bodegas.

6. Descripción del cargo: Esta área se encarga de evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados, que el proceso de elaboración de cajas sea el más adecuado y este en tiempo y forma para llevar el control del producto terminado en tiempo y forma.

Funciones:

- Realizar conteo de madera en piezas listas a secar,
- Organizar la madera seca en los lugares orientados
- Contar y entregar las piezas aserradas solicitadas por Corte y Alistado

Especializaciones:

Experiencia: 12 años

Estudios realizados: Lic. En computación.

Responsabilidad: Encargarse de que todo el trabajo sea realizado en el empaque con el objetivo de consolidar el proceso final para la obtención del producto terminado.

X. POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

Arto. 07: Establecer políticas que orienten el desarrollo integral del (la) trabajador (a) dentro de la empresa, así como la creación de condiciones que propicien el bienestar social y laboral adecuados para que el trabajo se desempeñe eficientemente.

Arto. 08: Determinar los derechos y deberes de los trabajadores (as).

Arto. 09: Desarrollar programas de capacitación que permitan al (la) trabajador (a) conocer lo necesario para el mejor desempeño de su trabajo.

Arto. 10: Orientar la organización del trabajo sobre la base de normas, técnicas y procedimientos adecuados que posibiliten el desempeño eficiente y eficaz de condiciones psicológicas, ambientales y tecnológicas apropiadas, así como el establecimiento de medidas preventivas de seguridad y salud, acordes con las condiciones del área donde el trabajador (a) presta sus servicios.

Arto. 11: Facilitar los instrumentos y medios de trabajo requeridos para el desempeño de las funciones, así como los medios de protección individual y colectivo acorde con las necesidades del trabajo, del trabajador (a) y la situación económica de la empresa.

Arto. 12: Abstenerse de ejecutar cualquier acto que restrinja o lesione los derechos de los trabajadores (as).

Arto. 13: Establecer mecanismos de coordinación con los (as) trabajadores que faciliten el establecimiento de políticas, normas y reglamentos que armonicen los objetivos e intereses tanto de la empresa como de los trabajadores (as).

Arto. 14: Establecer a lo interno medidas de seguridad y vestimenta tales como:

- 1- Regular el acceso a las áreas restringidas dentro de la empresa.
- 2- Orientar el registro en las entradas y salidas de la empresa, específicamente en aquellos casos en que existan fundadas presunciones de portación de o traslados de objetos, equipos, o instrumentos, herramientas, etc., sin la debida autorización.
- 3- Regular las vestimentas de Varones y Mujeres como parte de la presentación moral y ética de la empresa.

a). Vestimenta Varones

- I.** camisa Manga sport y/o camiseta

Manual de Organización y Funciones

- II.** Pantalón largo (no flojos)
- III.** Zapatos cerrados (para evitar accidentes)
- IV.** No usar aretes dentro de la empresa

b). Vestimenta Mujeres

- V.** Faldas decentes (no cortas)
- VI.** Pantalones y/o Short a la rodilla
- VII.** No usar blusas descotadas ni transparentes
- VIII.** Zapatos cerrados y bajos (para evitar accidentes)

- 4- Establecer sanciones para aquellas personas que contravengan las disposiciones que garantizan la seguridad, la moral y la Ética en el área de la empresa.

De las obligaciones de los jefes de áreas con relación a cumplimiento de los contratos de trabajo y de toda normativa laboral.

Arto. 15: Cumplir y controlar el cumplimiento de derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones establecidas tanto en el Código del Trabajo como en este Reglamento Interno, en relación con los (as) trabajadores (as) orientadas por el jefe de a que corresponda esta obligación.

Arto. 16: Dar a conocer al personal bajo su responsabilidad, las funciones de su cargo, riesgos laborales, así como proporcionar los instrumentos y medios de trabajo de los que se va a valer, para desempeñar eficaz y eficientemente su trabajo.

Arto. 17: Realizar la evaluación del desempeño para usar esta información como corresponda.

Arto. 18: Utilizar un estilo de dirección que facilite el desarrollo ocupacional de los (as) trabajadores (as), la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo adecuado.

DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS TRABAJADORES

Arto. 19: Conocer y cumplir las normas laborales que le rigen así como su contrato de trabajo y toda disposición, resolución, circular o similar que se le haga saber.

Arto. 20: No ser trasladado (a) a un cargo inferior al que ocupa y para el cual fue contratado (a) a menos que sea por lo estipulado en el Código laboral y/o en este Reglamento Interno.

Arto. 21: Recibir un carnet de identificación como trabajador (a) de la empresa y portarlo desde el momento que entra y sale de ella y en caso de

Manual de Organización y Funciones

perderlo, asumirá el costo total del mismo para reponerlo. Ningún trabajador (a) podrá circular por ningún área de la empresa si no tiene puesto su carnet únicamente si su carnet se perdió debiendo con esto haberlo reportado inmediatamente a la administración y esta estará en la obligación de reponerlo en un periodo máximo de 48Hrs.

En caso violare esta disposición se le sancionará en la primera vez con un llamado de atención verbal, la 2da con un llamado escrito con copia al expediente y la 3ra con una sanción de tres días y el séptimo y la 4ta despido conforme al Código Del Trabajo y este Reglamento Interno.

Arto. 22: Los trabajadores (as) estarán autorizados para hacer uso de las tablas de avisos para comunicar boletines, emitir avisos, anuncios, publicaciones científicas, etc. y dicha información en ningún caso deberá ser anónima, ni perjudicará las relaciones entre el personal, ni atentará contra el honor, prestigio, buen nombre de sus compañeros (as) de labores, sus jefes inmediatos o no y la empresa y en caso esto se violara, se procederá de inmediato a desautorizar el uso de ella sin perjuicio de las sanciones que correspondan entre ellas la del despido.

Arto. 23: Disfrutar de todos sus derechos laborales de acuerdo a lo establecido en las normas legales laborales.

Arto. 24: Recibir del INSS atención médica en forma oportuna en caso de accidentes de trabajo o enfermedad por riesgo profesional, tanto en el período crítico como en el de convalecencia. Para ello la empresa debe cumplir con el INSS para que este cumple con el (la) trabajador (a) y aplicar en su caso las normas de seguridad ocupacional.

Arto. 25: El trabajador (a) que labora por turno no debe abandonar su puesto de trabajo, si no hasta que llegue su reemplazo. En aquellos casos en que se requiera la continuidad del servicio, o bien cuando el reemplazo no se presentara al trabajo, el trabajador (a) esperará hasta que el empleador busque solución al problema y en caso de ser necesario o porque no fue posible hallar ese reemplazo, el trabajador (a) redoblará la jornada pagándosele doble turno dentro de una planilla aparte. El empleador por su parte le facilitará las condiciones para prestar sus servicios.

XI. NORMAS GENERALES DE LA EMPRESA.

Manual de Organización y Funciones

- Arto. 26:** Cumplir dentro del tiempo, con las labores o funciones que señala su contrato de trabajo y/o las que hubiere recibido mediante instrucciones o constituyeren instrucciones de su jefe inmediato y colaborar en aquellas afines a las suyas cuando las necesidades así lo requieran.
- Arto. 27:** Informar al jefe de personal, cualquier cambio de dirección de su domicilio, número de teléfono, estado civil, calificación técnica, beneficiarios, etc. y toda aquella información que ayude a mantener actualizado el expediente, entregando la documentación que corresponda según el caso.
- Arto. 28:** Mantener un trato fraterno y respetuoso con sus compañeros (as) de trabajo y comportarse de manera cortés y diligente con las personas que demanden sus servicios o que tengan relación con la empresa.
- Arto. 29:** Contar con la autorización de su responsable inmediato cuando por cualquier motivo tenga que ausentarse durante sus horas de trabajo del lugar de trabajo o tenga que abandonar la empresa.
- Arto. 30:** Hacer las observaciones y sugerencias convenientes para el mejor desarrollo de las funciones de la empresa.
- Arto. 31:** Participar en las reuniones de trabajo y evaluaciones relacionadas con su área de trabajo, siempre y cuando así se le demande.
- Arto. 32:** Firmar compromiso previo para seguir laborando en la empresa en aquellos casos que esta le otorgue beca para participar en curso de capacitación o formación, sean estos dentro o fuera del país.
- Arto. 33:** Asistir a los eventos de capacitación donde sea enviado por el empleador y rendir de forma satisfactoria.

Manual de Organización y Funciones

Arto. 34: No rayar ni arrancar ni de ninguna manera los avisos, circulares, memorando, anuncios, etc. publicados y/o puestos en los murales de la empresa.

Arto. 35: Esforzarse por su auto superación integral, es decir por el constante desarrollo en los aspecto técnicos, profesionales, físicos, socio culturales, morales y éticos, lo que incluye presentarse a su puesto de trabajo con la vestimenta estipulada en el artículo 14 acápite 3 de este reglamento.

I.CLASIFICACION DE PERSONAL

Arto. 36- Para efectos de este reglamento interno de trabajo y con relación al período de la prestación de servicios, los (las) trabajadores (as) de TABACALERA PERDOMO S.A se clasifican en permanentes y temporales.

Arto. 37- Sin perjuicio de la definición del Código del Trabajo vigente, se entiende por trabajador (a) permanente el (la) trabajador (a) que haya sido contratado (a) de forma indeterminada o indefinida una vez que haya resultado satisfactorio el trabajo realizado durante el período de prueba al que fue sometido.

Arto. 38- Sin perjuicio de la definición del Código Laboral vigente, se entiende por trabajador (a) temporal todo (a) persona que haya sido contratado a) para:

- 1- Desempeñar o ejecutar labores transitorias, cíclicas o similares de acuerdo a las necesidades de TABACALERA PERDOMO S.A.
- 2- Desempeñar o ejecutar labores bajo la modalidad de control por tiempo determinado o definido, con plazo.

II.REGUISITOS PARA EMPLEO

Manual de Organización y Funciones

Arto. 42: Todo (a) solicitante de trabajo, para ingresar a trabajar debe cumplir los siguientes requisitos:

- 1- Llenar solicitud de trabajo o aplicación en original (lo proporciona TABACALERA PERDOMO S.A)
- 2- Presentar original y copia de partida de nacimiento y/o Cédula de Identidad.
- 3- Presentar original y copia de constancia de trabajo anterior.
- 4- Presentar dos fotos tamaño carnet de frente y a colores.
- 5- Presentar dos cartas de referencias personales en original.
- 6- Presentar record de policía original actualizado.

En caso de aprobarse la contratación, toda esta documentación, excepto la solicitud de trabajo o aplicación, le será devuelta al solicitante.

Arto. 43 Para ciertas plazas de trabajo TABACALERA PERDOMO S.A podrá disponer previo a la contratación, la realización de pruebas o examen de admisión a los candidatos (as) seleccionados (as) cuya duración no podrá exceder del período de la jornada de trabajo de un día laborable. El (la) candidato (a) que obtenga mayor puntuación en el examen o prueba, previo cumplimiento de los demás requisitos antes señalados, podrá ser contratado (a), siempre a juicio de TABACALERA PERDOMO S.A.

Arto. 44 La contratación del personal, la suspensión y terminación de la relación laboral, dictar las medidas pertinentes al respecto y aplicar las sanciones disciplinarias al personal, es responsabilidad del jefe de área, de conformidad a la ley laboral vigente y los contratos de trabajo y el presente reglamento.

Los (as) responsables o jefes de áreas colaborarán con estas actividades haciendo las solicitudes respectivas y encargándose del cumplimiento de las medidas y sanciones a aplicar conforme lo que se dispone en este reglamento interno. Los (as) que contravengan esta disposición.

Arto. 45 las contrataciones para ocupar plazas vacantes se harán conforme el procedimiento siguiente:

- 1- El (la) responsable de área solicitará la contratación del personal que reúna los requisitos para el cargo con el visto bueno de la Gerencia General.

III. JORNADA DE TRABAJO Y DESCANSOS

Manual de Organización y Funciones

DE LA JORNADA DE TRABAJO

Arto. 46 La jornada ordinaria se regirá por las disposiciones en el Código Del Trabajo y resoluciones generales y específicas emitidas por el Ministerio del Trabajo al respecto. El horario de trabajo para el personal de oficina de la sede central es el siguiente, 48 horas distribuidas de lunes a viernes:

- 1- de 07.00 a. m a 12.00 m.
- 2- de 01.00 p. m a 05.30 p.m.

IV VACACIONES

SALARIOS, VACACIONES, SUSPENSION

Y TERMINACION DE CONTRATO DE TRABAJO

Arto. 65: Se considera salario a la retribución que debe pagársele al trabajador en virtud del Contrato De Trabajo. (art. 81 del Código del Trabajo), este podrá ser en efectivo y/o electrónico (tarjeta de débito).

Arto. 66: En lo referente a vacaciones del personal se estará sujeto a lo previsto en al Arto. 76 del Código del Trabajo. El responsable de Recurso Humanos realizará el calendario de vacaciones y orientará oportunamente a los jefes de áreas sobre los períodos de vacaciones los que se implementarán cumplidamente.

Arto. 67: En el caso de renuncia o despido, el trabajador deberá rendir cuentas por todos los bienes que le fueron depositados bajo su custodia, lo asignado en el caso de los Jefes o Responsables de Áreas, quienes deberán entregar mediante rendición de cuentas, arqueos e inventarios.

Arto. 68: La empresa establece la forma de pago quincenal y semanal estableciéndose pagar durante la jornada de trabajo o inmediatamente después de esta en las áreas de trabajo que les corresponda. En los salarios pagados se entiende que va incluido del séptimo día a menos que el contrato de trabajo específico diga otra cosa. El Pago será en efectivo y/o electrónico (tarjeta de débito) cuando así lo requiera la empresa.

Arto. 69: El pago deberá hacerse directamente al (trabajador (a) previa identificación y en caso de enfermedad o por cualquier causa el (a) trabajador (a) podrá designar a otra persona mediante poder especial

Manual de Organización y Funciones

escrito, debidamente identificada con su cédula para poder retirar el salario. Esta disposición tiene su excepción en aquellos casos en que un juez ordene a la empresa convertirse en depositaria o retenedora o pagar la suma a otra persona, eventos por los cuales se responsabiliza el empleador.

Arto. 70: El efectivo en concepto de adelanto de salario, no podrá ser mayor al salario devengado por el trabajador (a) en el período trabajado. Dicho monto será reembolsado a la empresa en una sola cuota, en el siguiente salario que reciba el trabajador (a) sin cobrar intereses.

Arto. 71: la liquidación será efectuada por la unidad administrativa asignada para tal efecto mínimo a los diez días posteriores a la terminación del contrato de trabajo, previa entrega del trabajador de los documentos de identificación, útiles y herramientas de trabajo que la empresa le haya entregado y de todo aquello que esté en la obligación de devolver por parte del trabajador.

La liquidación, salvo que se trate de despido en base al Arto. 48 C.T, incluirá lo siguiente:

- 1- Salario hasta el último día de trabajo, con sus correspondientes deducciones.
- 2- Vacaciones proporcionales acumuladas menos los períodos pagados o descansados a la fecha de la liquidación. Se reconocerán a aquellos (as) trabajadores (as) con al menos 30 días de trabajo continuo y a razón de 2.50 de vacaciones por cada mes trabajado en base al salario promedio recibido en los últimos 6 meses, si el salario fuere variable o en base al salario del último mes en caso no fuera variable.
- 3- Treceavo mes en base al salario más alto devengado por el trabajador (a) a la fecha de su liquidación y en base a 2.50 días por cada mes de trabajo, (se entiende por mes de 30 días), si el salario fuera variable o en base salario del último mes en caso no fuera variable.
- 4- Indemnización o antigüedad proporcional al período trabajado en los casos en que corresponda.

Manual de Organización y Funciones

Arto. 72: Las renunciaciones deberán ser dirigidas al Jefe de Área con copia a Recursos Humanos. El trabajador que renuncie sin cumplir las formalidades de ley se considerará despedido en base al Arto, 48 C.T con todas las consecuencias que de ello se deriven.

XII. Manual de Organización y Funciones

Identificación.

Manual de Organización y Funciones

1. Nombre de la empresa: TABACALERA PERDOMO S.A
2. Manual de organización y Funciones.
3. Niveles Jerárquicos: 5.
4. Lugar y fecha de elaboración: Estelí, 5 de Diciembre del 2015.
5. Unidad Responsable de su Elaboración: Estudiantes universitarios FAREM ESTELÍ.
6. Número de ejemplares: 1

I. INTRODUCCION.

Manual de Organización y Funciones

En el Manual de la empresa "Tabacalera PERDOMO S.A" que elabora puros, muestra cómo está representada la estructura orgánica de la empresa, además las distintas unidades de esta con sus funcionamiento descriptivo, ayuda a orientar y definir exactamente lo que el personal debe de realizar sin desviarse a otras actividades que no le competen.

Este Manual también ayuda a tener un mejor control de las funciones que se desempeña en la organización y a cómo utilizar cada uno de los recursos que están en la empresa.

El Manual nos brinda la información necesaria para tomar la mejor decisión para la empresa, la información sobre las funciones y actividades de que cada unidad orgánica.

Para la elaboración de este Manual se realizó un cuestionario a los empleados y a los jefes conociendo la opinión de ellos positivamente creando equidad entre todos.

II.DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS

DIRECTORIO	
Nombre: Sr. Miguel Rivera Castillo	Puesto Oficial: Gerente General
Teléfono oficial: 2713 5486	Fecha de nacimiento: año: 1971
<p>Estudios académicos:</p> <p>Cargos oficiales desempeñados: Gerente general Tabacalera Perdomo</p> <p>Actividades docentes: -----</p> <p>Actividades profesionales: Dirigir controlar, organizar y planear las diferentes actividades de la empresa.</p>	

DIRECTORIO	
Nombre: Ing. Silvio Octavio Loa isiga Mendoza	Puesto Oficial: Vice gerente
Teléfono Oficial: 2713 5486	Fecha de Nacimiento: año: 1983
<p>Estudios Académicos: Ingeniero Industrial</p> <p>Cargos Oficiales Desempeñados: Vise Gerente General.</p> <p>Actividades Docentes: -----</p> <p>Actividades Profesionales: personal directo a cargo y coordinar con RRHH los procedimientos en funciones y supervisar</p>	

Manual de Organización y Funciones

DIRECTORIO	
Nombre: Lic. Pablo Antonio Hernández Contador General	Puesto Oficial: Contador General
Teléfono Oficial: 2713 5486	Fecha de Nacimiento:
<p>Estudios Académicos: Lic. En contaduría Pública.</p> <p>Cargos Oficiales Desempeñados: Contador General</p> <p>Actividades Docentes:</p> <p>Actividades Profesionales: Llevar a cabo la contabilidad del centro en los términos que establece la ley de presupuesto contabilidad y gasto público. Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros de la empresa. Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales</p>	

DIRECTORIO	
Nombre: Sr. Sara González y Sr Alexis Reyes	Puesto Oficial: Gerente de Producción
Teléfono oficial: 2713 5486	Fecha de nacimiento: año: 1975
<p>Estudios académicos: Bachiller</p> <p>Cargos oficiales desempeñados: Responsable de Producción</p> <p>Actividades docentes:</p> <p>Actividades profesionales: Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados. Mantener el control de los subordinados de manera que estos cumplan su trabajo en tiempo y forma. La supervisión de la elaboración del puro, y del quehacer de los inspectores y supervisores.</p>	

Manual de Organización y Funciones

DIRECTORIO	
Nombre: Sr. Arístides García	Puesto Oficial: Gerente de pre industria
Teléfono oficial: 2713 5486	Fecha de nacimiento: año: 1985
<p>Estudios académicos: Bachiller</p> <p>Cargos oficiales desempeñados: Responsable de Pre industria</p> <p>Actividades docentes: -----</p> <p>Actividades profesionales: Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados. Mantener el control de los subordinados de manera que estos cumplan su trabajo en tiempo y forma, La supervisión de la fermentación, elaboración y envejecimiento de tabaco</p>	

DIRECTORIO	
Nombre: Lic. Emilio Espino	Puesto Oficial: Gerente de Fabrica de cajas.
Teléfono oficial: 2713 5486	Fecha de nacimiento:
<p>Estudios académicos: Licenciatura en ciencias de la educación</p> <p>Cargos oficiales desempeñados: Responsable de Fabrica de cajas</p> <p>Actividades docentes: -----</p> <p>Actividades profesionales: Realizar conteo de madera en piezas listas a secar. Organizar la madera seca en los lugares orientados. Contar y entregar las piezas aserradas solicitadas por Corte y Alistado. Organizar y llevar un control en el inventario de Madera aserrada en piezas.</p>	

Manual de Organización y Funciones

DIRECTORIO	
Nombre: Lic. Heysell Romero	Puesto Oficial: Responsable de Empaque.
Teléfono oficial: 2713 5486	Fecha de nacimiento:
<p>Estudios académicos: Lic. En computación</p> <p>Cargos oficiales desempeñados: Responsable de Empaque</p> <p>Actividades docentes: -----</p> <p>Actividades profesionales: Encargarse de que todo el trabajo sea realizado en el empaque con el objetivo de consolidar el proceso final para la obtención del producto terminado.</p>	

III DATOS DE LA EMPRESA PERDOMO S.A

3.1 Antecedentes Históricos.

La empresa Tabacalera PERDOMO S.A nace con el propósito de elaborar y comercializar puros de alta calidad para este proceso la empresa conlleva a la preocupación de la fábrica a implementar políticas que se ajusten o contribuyan al desempeño laboral en los procesos productivos que encaminaran al crecimiento económico y el prestigio de esta.

La empresa se encuentra ubicada del Km 150 carretera panamericana Norte 200 metros al Oeste en la ciudad de Estelí, Nicaragua; fue fundada en 1994 por el señor Nicolás Perdomo con 16 personas, es una de las pocas empresas que es dirigida por nicaragüenses y actualmente emplea a 1,200 personas en sus tres áreas entre ellas están una en Estelí en donde hay 980 empleados otra en Condega y Jalapa.

.

Con el producto esperamos cumplir con los objetivos que no hemos planteado como empresa, que es que el consumidor quede satisfecho con el producto y de la calidad del servicio que se les brindara a cada uno.

Manual de Organización y Funciones

Base legal

- Constitución Política de Nicaragua, artículo 81, libertad de establecimiento de uniones o asociaciones con cualquier objeto.
- Constitución Política de Nicaragua, artículo 83, garantías a los obreros y empleados.
- Código del Comercio de la República de Nicaragua, artículos 82 al 85, disposiciones generales de los contratos mercantiles.
- Código del Comercio de la República de Nicaragua, artículos 104 al 110, de la rendición de cuentas.
- Código del Comercio de la República de Nicaragua, artículos 118 al 120, tipos asociaciones mercantiles.
- Código del Comercio de la República de Nicaragua, artículos 121 al 126, disposiciones generales para la constitución de la escritura pública para las sociedades o compañías mercantiles.
- Código del Comercio de la República de Nicaragua, artículo 132, derecho de los socios de tener acceso a los documentos financieros de la sociedad.
- Código del Comercio de la República de Nicaragua, artículos 148 al 168, administración interna de la empresa.

VIII. ESTRUCTURA ORGANICA.

4.1. Gerente General

4.2. Departamento de contabilidad

8.5.1 Asistente administrativo

8.5.2 RRHH

8.5.3 Facturación

8.5.4 Control de inventario

4.2.5 Exportaciones e importaciones

4.3. Departamento de pre industria.

4.3.1 Asistente administrativo

4.3.2 Asistencia Técnica Agrícola.

4.3.3 Despalillo y pilones

4.4. Departamento de Producción.

4.4.1 Asistente administrativo

4.4.2 Materia Prima

4.4.3 Bonchado y rolado

4.4.4 Control de calidad

4.5 Departamento de Empaque

4.5.1 Asistente administrativo

4.5.2 Cuarto frio

4.5.3 Celéfono y anillado

4.6 Departamento Fábrica de cajas

4.6.1. Asistente administrativo

4.6.2 Maquinistas y operarios

4.6.3 Bodega

DATOS DE LAS UNIDADES ORGANICAS

1. Descripción de Funciones

Gerente General.

- Desarrollar un organismo eficiente que permita ser autosuficiente y brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- Dirigir y controlar al personal y a la vez delegar funciones al personal que labora en la empresa.
- Asignación de las tareas de las diferentes áreas.
- Mantener coordinación y comunicación con las responsabilidades de cada departamento.
- Evaluar el clima organizacional, capacitación del personal y seguridad del mismo.
- Elabora planes y sistemas para la elaboración de calidad.

Departamento Contabilidad.

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizado el valor de la misma.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que se muestren la situación económica y financiera de la empresa.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionado con los recursos humanos, nomina, prestamos, descuentos, vacaciones etc.
- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del centro esté bien diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos.
- Elaborar, revisar y aprobar los estados financieros y efectuar dicho análisis
- Garantizar un constante control de los fondos de la empresa.

Departamento de Producción.

Manual de Organización y Funciones

- Controlar la calidad del producto para satisfacer la demanda del cliente.
- Es el encargado de dirigir las secciones de preparación, elaboración y almacenamiento del producto.
- Encargado de controlar y registrar que la producción diaria sea cumplido.
- Encargado de la regulación de la existencia de producto en el área de almacén.
- Supervisar la producción diaria
- Velar por el material e insumo utilizado en el proceso de producción.
- Revisar y autorizar la materia prima que entra en el departamento para ser procesada.
- Garantizar el nivel de calidad del producto.

Departamento de Empaque.

- Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados.
- Que el proceso de embalaje sea el más adecuado.
- Manejo de las exportaciones de puros.

Departamento de Fábrica de Cajas

- Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados.
- Que el proceso de elaboración sea el más adecuado y este en tiempo y forma.
- Llevar el control del producto terminado en tiempo y forma.

Manual de Organización y Funciones

2. Descripción de puestos.

Nombre del puesto: Gerente General Departamento: Administrativo Sección:		Jefe inmediato: ____ Jefe de departamento: Todos los departamentos Fecha de análisis: 15/09/15																					
Descripción genérica del puesto: Planifican, organizan, dirigen y controla la Gestión Administrativa y Financiera del banco, propendiendo a un uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.																							
Descripción específica del puesto: a) Funciones permanentes: Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). b) Funciones periódicas: <ul style="list-style-type: none"> Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. c) Funciones esporádicas: <ul style="list-style-type: none"> Dirigir y controlar la conformidad y oportunidad de los sistemas de información contable, financiera y de gestión empresarial solicitando informes a los departamentos respectivos y consultando datos existentes para informar a los órganos directivos y asamblea general sobre la situación Institucional. 																							
Especificaciones del puesto: a) Materiales o productos que se manejan: Materiales de oficina b) Equipos que utiliza: Equipo de oficina (computadora, escritorio, entre otros). c) Lugar en que se encuentra localizado específicamente el puesto:																							
Habilidad física: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Entrenamiento</td> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Agilidad</td> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Destreza</td> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Rapidez</td> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>					0	5	10	Entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Agilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Destreza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	0	5	10																				
Entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																				
Agilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																				
Destreza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																				
Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																				
Habilidad mental: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Criterio o iniciativa</td> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Conocimientos</td> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Capacidad de expresión</td> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>					0	5	10	Criterio o iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
	0	5	10																				
Criterio o iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																				
Conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																				
Capacidad de expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																				

Manual de Organización y Funciones

Escolaridad:						
	Primaria	Secundaria	Universidad	Maestría	Doctorado	Otros
	x	X				
Experiencia:						
	0	5	10			
Precisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complejidad de labores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Destreza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Esfuerzo físico:						
	0	5	10			
Fuerza física requerida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tensión muscular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cansancio físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Postura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esfuerzo mental:						
	0	5	10			
Atención visual o auditiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fatiga mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tensión nerviosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Volumen de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad por funciones:						
	Función					
	Constante	Periódica	Esporádica			
Analizar	x					
Custodiar	x					
Decidir	x					
Dirigir	x					
Ejecutar	x					
Informar	x					
Juzgar						
Representar		x				
Supervisar		x				
Responsabilidad por funciones:						

Manual de Organización y Funciones

	En córdobas			
	1.000	10.000	100.000	1.000.000
Materiales				
Productos		x		
Maquinaria y equipo			x	
Herramientas			x	
Instalaciones		x		
Procesos	x			
Dinero		x		
Datos confidenciales	x			x
	x			

<p>Nombre del puesto: Contabilidad Departamento: Contabilidad Sección:</p>	<p>Jefe inmediato: Gerente general Jefe de departamento: Contable, Administrativo Fecha de análisis: 15/09/15</p>
<p>Descripción genérica del puesto: Administrar los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos operativos y operación de las unidades de negocio.</p>	
<p>Descripción específica del puesto:</p> <p>a) Funciones permanentes: Atiende e informa al público en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por la liquidez económica de la dirección a fin de evitar que se paralizen las actividades. • Elaborar analizar y consolidar los estados financieros de la empresa. • Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales. • Autorizar las compras, contratación de bienes y servicios y los pagos efectuados. • Es responsable de velar por el cumplimiento de las funciones específicas • Inherentes a las diferentes áreas de trabajo de la Gerencia que dirige. <p>b) Funciones periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. Tramita o verifica los viáticos. • Elaborar el informe ejecutivo de los resultados obtenidos. • Reservar los recursos necesarios para la ejecución de los planes y programas. <p>c) Funciones esporádicas: Orientar y capacitar al nuevo personal administrativo</p>	
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>a) Materiales o productos que se manejan: Materiales de oficina.</p> <p>b) Equipos que utiliza: Equipos computarizados y de oficina</p> <p>c) Lugar en que se encuentra localizado específicamente el puesto: Oficinas del departamento de contabilidad.</p>	

Manual de Organización y Funciones

Habilidad mental:						
	0		5		10	
Criterio o iniciativa	<input type="checkbox"/>	x				
Conocimientos	<input type="checkbox"/>	x				
Capacidad de expresión	<input type="checkbox"/>	x				
Escolaridad:						
Primaria	Secundaria	Universidad	Maestría	Doctorado	Otros	
x	X					
Experiencia:						
	0		5		10	
Precisión	<input type="checkbox"/>	x				
Complejidad de labores	<input type="checkbox"/>	x				
Destreza	<input type="checkbox"/>	x				
Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
Esfuerzo físico:						
	0		5		10	
Fuerza física requerida	<input type="checkbox"/>	x				
Tensión muscular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
Cansancio físico	<input type="checkbox"/>	x				
Postura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x		
Esfuerzo mental:						
	0		5		10	
Atención visual o auditiva	<input type="checkbox"/>	x				
Fatiga mental	<input type="checkbox"/>	x				
Tensión nerviosa	<input type="checkbox"/>	x				
Concentración	<input type="checkbox"/>	x				
Volumen de trabajo	<input type="checkbox"/>	x				
Ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>	x				
Responsabilidad por funciones:						

Manual de Organización y Funciones

	Función		
	Constante	Periódica	Esporádica
Analizar	x	x	
Custodiar	x		
Decidir	x		
Dirigir	x	x	
Ejecutar	x		
Informar	x	x	
Juzgar	x		
Representar	x		x
Supervisar	x		

Responsabilidad por funciones:

	En córdobas			
	1.000	10.000	100.000	1.000.000
Materiales		x		
Productos			x	
Maquinaria y equipo		x		
Herramientas	x			
Instalaciones		x		
Procesos	x			
Dinero			x	
Datos confidenciales	x			

Nombre del puesto: Pre industria Departamento: pre industria Sección:	Jefe inmediato: Gerente General Jefe de departamento: pre industria Fecha de análisis: 15/09/2015
Descripción genérica del puesto: Es el encargado de supervisar de la fermentación, elaboración y envejecimiento del tabaco.	
Descripción específica del puesto: a) Funciones permanentes: planear dirigir y controlar toda la actividad de ventas de la empresa b) Funciones periódicas: Realizar informes de ventas ,publicidad, Elaborar y ejecutar las estrategias de publicidad y promoción de ventas, Revisar y aprobar los planes de relaciones públicas c) Funciones esporádicas: Capacitación de nuevo personal. Asistir a las reuniones con la junta directiva	
Especificaciones del puesto: a) Materiales o productos que se manejan: Materiales de oficina b) Equipos que utiliza: Equipos técnicos para la publicidad.	

Manual de Organización y Funciones

Esfuerzo mental:		0	5	10										
Atención visual o auditiva	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>										x			
						x								
Fatiga mental	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>												x	
								x						
Tensión nerviosa	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>												x	
								x						
Concentración	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>												x	
								x						
Volumen de trabajo	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td></tr> </table>													x
									x					
Ritmo de trabajo	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td></tr> </table>													x
									x					

Responsabilidad por funciones:	Función			
	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <th style="width: 33%;">Constante</th> <th style="width: 33%;">Periódica</th> <th style="width: 33%;">Esporádica</th> </tr> </table>	Constante	Periódica	Esporádica
Constante	Periódica	Esporádica		
Analizar	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x	x	
x	x			
Custodiar	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x		
x				
Decidir	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x	x	
x	x			
Dirigir	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x		
x				
Ejecutar	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x		
x				
Informar	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td></tr> </table>	x	x	x
x	x	x		
Juzgar	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x		
x				
Representar	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x	x	
x	x			
Supervisar	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%; text-align: center;">x</td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>	x	x	
x	x			

	En córdobas				
	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <th style="width: 25%;">1.000</th> <th style="width: 25%;">10.000</th> <th style="width: 25%;">100.000</th> <th style="width: 25%;">1.000.000</th> </tr> </table>	1.000	10.000	100.000	1.000.000
1.000	10.000	100.000	1.000.000		
Productos	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%; text-align: center;">x</td><td style="width: 25%;"></td></tr> </table>			x	
		x			
Maquinaria y equipo	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%; text-align: center;">x</td><td style="width: 25%;"></td></tr> </table>			x	
		x			
Herramientas	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%; text-align: center;">x</td></tr> </table>				x
			x		
Instalaciones	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%; text-align: center;">x</td><td style="width: 25%;"></td></tr> </table>			x	
		x			
Procesos	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%; text-align: center;">x</td><td style="width: 25%;"></td></tr> </table>			x	
		x			
Dinero	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> </table>				
Datos confidenciales	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%; text-align: center;">x</td></tr> </table>				x
			x		

Responsabilidad por funciones: Materiales

Manual de Organización y Funciones

Nombre del puesto: Empaque. Departamento: Empaque. Sección:	Jefe inmediato: Gerente General Jefe de departamento: Empaque Fecha de análisis: 15/09/2015												
Descripción genérica del puesto: Es el encargado de monitorear y controlar los procesos de empaque para cada marca de puro.													
Descripción específica del puesto: a) Funciones permanentes: Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados, Que el proceso de embalaje sea el más adecuado, manejo de las exportaciones de puros. b) Funciones periódicas: Apoyar en el revisado de caja en calidad, Cargar las cajas para entregar a Bodega de Cajas Vacías, firmar los documentos requeridos por la entrega. c) Funciones esporádicas: Capacitación de nuevo personal. Asistir a las reuniones con la junta directiva													
Especificaciones del puesto: a) Materiales o productos que se manejan: Materiales de oficina. b) Equipos que utiliza: Equipos técnicos, etiquetas de marcas de puros, entre otros. Lugar en que se encuentra localizado específicamente el puesto: Sección de Empaque													
Habilidad física:													
	0 5 10												
Entrenamiento	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Agilidad	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Destreza	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Rapidez	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Habilidad mental:													
	0 5 10												
Criterio o iniciativa	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Conocimientos	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Capacidad de expresión	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Escolaridad:													
<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <th style="padding: 5px;">Primaria</th> <th style="padding: 5px;">Secundaria</th> <th style="padding: 5px;">Universidad</th> <th style="padding: 5px;">Maestría</th> <th style="padding: 5px;">Doctorado</th> <th style="padding: 5px;">Otros</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">X</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">X</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">X</td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </table>		Primaria	Secundaria	Universidad	Maestría	Doctorado	Otros	X	X	X			
Primaria	Secundaria	Universidad	Maestría	Doctorado	Otros								
X	X	X											
Experiencia:													
	0 5 10												
Precisión	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Complejidad de labores	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Destreza	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Rapidez	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Manual de Organización y Funciones

Esfuerzo físico:		0	5	10
Fuerza física requerida				x
Tensión muscular				x
Cansancio físico				x
Postura				x
Esfuerzo mental:		0	5	10
Atención visual o auditiva				x
Fatiga mental				x
Tensión nerviosa				x
Concentración				x
Volumen de trabajo				x
Ritmo de trabajo				x
Responsabilidad por funciones:	Función			
	Constante	Periódica	Esporádica	
Analizar	x	x		
Custodiar	x			
Decidir	x	x		
Dirigir	x			
Ejecutar	x			
Informar	x	x	x	
Juzgar	x			
Representar	x	x		
Supervisar	x	x		
Responsabilidad por funciones:	En córdobas			
	1.000	10.000	100.000	1.000.000
Materiales			x	
Productos			x	
Maquinaria y equipo				x
Herramientas			x	
Instalaciones			x	
Procesos				
Dinero				x
Datos confidenciales			x	

Manual de Organización y Funciones

Nombre del puesto: Fabrica de cajas Departamento: Fabrica de cajas Sección:	Jefe inmediato: Gerente General Jefe de departamento: Fabrica de cajas Fecha de análisis:15/09/2015																				
Descripción genérica del puesto: Esta área se encarga de evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados, que el proceso de elaboración de cajas sea el más adecuado y este en tiempo y forma para llevar el control del producto terminado en tiempo y forma.																					
Descripción específica del puesto: a) Funciones permanentes: Realizar conteo de madera en piezas listas a secar, Organizar la madera seca en los lugares orientados, Contar y entregar las piezas aserradas solicitadas por Corte y Alistado. b) Funciones periódicas: Ayudar al aserrador a ubicar la madera para aserrar, Limpiar los desechos de aserrín de la madera aserrada, Mover madera de un lugar a otro para ser secada c) Funciones esporádicas: Capacitación de nuevo personal. Asistir a las reuniones con la junta directiva																					
Especificaciones del puesto: a) Materiales o productos que se manejan: Materiales de oficina. b) Equipos que utiliza: Equipos técnicos, Máquina de aserrar, Madera Aserrada. Lugar en que se encuentra localizado específicamente el puesto: Sección de Fabrica de cajas.																					
Habilidad física: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center; width: 10%;">0</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">5</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">10</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Entrenamiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Agilidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Destreza</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Rapidez</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table>			0	5	10	Entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Destreza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	0	5	10																		
Entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
Agilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Destreza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Habilidad mental: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center; width: 10%;">0</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">5</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">10</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Criterio o iniciativa</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Conocimientos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Capacidad de expresión</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table>			0	5	10	Criterio o iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
	0	5	10																		
Criterio o iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Capacidad de expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Escolaridad: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px; text-align: center;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Primaria</td> <td style="padding: 5px;">Secundaria</td> <td style="padding: 5px;">Universidad</td> <td style="padding: 5px;">Maestría</td> <td style="padding: 5px;">Doctorado</td> <td style="padding: 5px;">Otros</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">X</td> <td style="padding: 5px;">X</td> <td style="padding: 5px;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Primaria	Secundaria	Universidad	Maestría	Doctorado	Otros	X	X	X											
Primaria	Secundaria	Universidad	Maestría	Doctorado	Otros																
X	X	X																			

Manual de Organización y Funciones

Experiencia:		0	5	10
Precisión			x	
Complejidad de labores				x
Destreza			x	
Rapidez				x
Esfuerzo físico:		0	5	10
Fuerza física requerida			x	
Tensión muscular			x	
Cansancio físico		x		
Postura				x
Esfuerzo mental:		0	5	10
Atención visual o auditiva				x
Fatiga mental				x
Tensión nerviosa			x	
Concentración				x
Volumen de trabajo			x	
Ritmo de trabajo			x	
Responsabilidad por funciones:	Función			
	Constante	Periódica	Esporádica	
Analizar	x	x		
Custodiar	x			
Decidir	x	x		
Dirigir	x			
Ejecutar	x			
Informar	x	x	x	
Juzgar	x			
Representar	x	x		
Supervisar	x	x		
Responsabilidad por funciones:	En córdobas			
	1.000	10.000	100.000	1.000.000
			x	
			x	
				x

Manual de Organización y Funciones

		x	
		x	
	x		
			x
	x		
Materiales			
Productos			
Maquinaria y equipo			
Herramientas			
Instalaciones			
Procesos			
Dinero			
Datos confidenciales			