



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

TÍTULO

Manual de procesos, procedimientos y funciones de la empresa Zamore Cons.
S.A.

Autores: Kelly Arlette Ampié Molina 2011-39370
Endrick Shylesky Cabezas Ortez 2011-39819
Iván Marcel Zamora Arostegui 2011-39778

Tutora: Msc. Hazzely Orozco Miranda

Managua, septiembre de 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 19 de septiembre de 2017

Br. Kelly Arlette Ampie Molina
Br. Endrick Shylesky Cabezas Ortez
Br. Iván Marcel Zamora Arostegui
Sus manos

Estimados Bachilleres

Por medio de la presente le comunico la aprobación del Protocolo monográfico titulado **"Manual de procesos, procedimientos y funciones en la empresa Zamore Cons. S. A"** el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

La profesora responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es la Msc. Hazzely Orozco Miranda.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico tienen un máximo de seis meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,



Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano



CC. Msc. Hazzely Orozco Miranda. Tutora- Archivo FCyS septiembre 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

AMPIÉ MOLINA KELLY ARLETTE

Carne: **2011-39370** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los tres días del mes de octubre del año dos mil dieciseis.

Atentamente,



MSc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad





UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA

F-8: CARTA DE EGRESADO

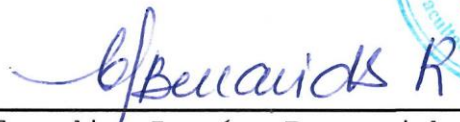
El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

CABEZAS ORTEZ ENDRICK SHYLESKY

Carne: **2011-39819** Turno **Diurno** Plan de Estudios 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los 07 días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho.

Atentamente,



Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA
SECRETARIA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

ZAMORA AROSTEGUI IVÁN MARCEL

Carne: **2011-39778** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y dos días del mes de junio del año dos mil dieciseis.

Atentamente,

Claudia Lucía Benavidez Rugama

Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad





Managua, 27 de agosto de 2018

Licenciado
Carlos Sánchez Hernández
Decano FCyS - UNI

Estimado Lic. Sánchez reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente tengo a bien comunicar que he revisado como tutora la incorporación de las sugerencias proporcionadas por el Jurado en el proceso de defensa de la tesis titulada "Manual de procesos, procedimientos y funciones en la empresa Zamore Cons S.A", realizado por los bachilleres Kelly Arlette Ampie Molina, Endrick Shylesky Cabezas Ortez y Iván Marcel Zamora Arostegui, de acuerdo a la normativa de culminación de estudios de la Universidad Nacional de Ingeniería, dicho documento está cumpliendo con la normativa establecida para presentar la Defensa.

Sin más a que referirme me despido, deseándole éxitos en sus labores.

Atentamente;

Msc. Hazzely Orozco Miranda
Docente Titular
Departamento de administración-FCYS

CC. Archivo personal

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
SITUACIÓN PROBLEMA	3
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	5
MARCO TEORICO	6
CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	13
1.1 Filosofía organizacional actual	13
1.1.1 Visión actual	13
1.1.2 Misión actual	14
1.1.3 Valores actuales	14
1.1.4 Reglamentación actual de la empresa	15
1.2 Análisis de la estructura organizacional actual	15
1.2.1 Organigrama actual	16
1.2.2 Puestos de trabajo actuales	18
1.2.3 Departamentos actuales	19
1.3 Análisis de procesos y procedimientos actuales	20
1.4 Análisis de funciones actuales	21
1.5 Análisis final de la situación actual de la empresa	22
CAPITULO 2. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL	23
2.1 Propuesta de filosofía organizacional	23
2.1.1 Visión propuesta	24

2.1.2	Misión propuesta	24
2.1.3	Valores propuestos	24
2.2	Estructura organizacional propuesta	25
2.2.1	Organigrama propuesto	25
2.2.2	Departamentos y puestos propuestos	29
2.3	Procesos y procedimientos con el modelo organizacional propuesto	31
2.3.1	Proceso de gestión de oportunidades de trabajo	32
2.3.2	Proceso de gestión de consultoría	33
2.3.3	Proceso de gestión de ejecución de proyectos de construcción	34
2.3.4	Proceso de gestión de ejecución de mantenimiento de obras	35
2.3.5	Proceso de gestión de compras	35
2.3.6	Proceso de gestión de bodega	36
2.3.7	Proceso de gestión de cuentas por pagar	36
2.3.8	Proceso de gestión de facturación y recepción de pagos	37
2.3.9	Proceso gestión de control contable	38
2.3.10	Proceso de gestión de altas y bajas de empleados	38
2.3.11	Proceso de gestión de remuneración a los empleados	39

CAPITULO 3. MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

40

3.1	Introducción al manual	40
3.2	Objetivo del manual	40
3.3	Filosofía de la empresa	40
3.4	Descripción de procesos y procedimientos	41

3.5 Descripción de funciones	70
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama actual de la empresa	16
Ilustración 2 Organigrama propuesto	26
Ilustración 3 Proceso de gestión de oportunidades de trabajo	43
Ilustración 4 Proceso de gestión de consultoría	46
Ilustración 5 Proceso de ejecución de proyecto de construcción	51
Ilustración 6 Proceso de gestión de mantenimiento de obras	53
Ilustración 7 Proceso de gestión de compra	55
Ilustración 8 Proceso de gestión de bodega	57
Ilustración 9 Proceso de gestión de cuentas por pagar	60
Ilustración 10 Proceso de facturación y recepción de pagos	62
Ilustración 11 Proceso de control contable	64
Ilustración 12 Proceso de gestión de entrada y salida de personal	67
Ilustración 13 Proceso de gestión de remuneración a empleados	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de empleados por puesto	18
Tabla 2 Departamentos y puestos	19
Tabla 3 Departamentos y puestos propuestos	29
Tabla 4 Comparativa de puestos actuales y propuestos	30
Tabla 5 Clasificación de procesos propuestos	31
Tabla 6 Proceso de gestión de oportunidades de trabajo	42
Tabla 7 Proceso de gestión de consultoría	44
Tabla 8 Proceso de gestión de proyecto de construcción	47
Tabla 9 Proceso de gestión de mantenimiento de obras	52
Tabla 10 Proceso de gestión de compra	54
Tabla 11 Proceso de gestión de bodega	56
Tabla 12 Proceso de gestión de cuentas por pagar	58
Tabla 13 Proceso de facturación y recepción de pagos	61
Tabla 14 Proceso de control contable	63
Tabla 15 Proceso de gestión de entrada y salida de personal	65
Tabla 16 Proceso de gestión de remuneraciones a empleados	68
Tabla 17 Ficha ocupacional - Gerente general	70
Tabla 18 Ficha ocupacional - Asistente de gerencia	71
Tabla 19 Ficha ocupacional - Gerente de operaciones	72
Tabla 20 Ficha ocupacional - Gerente de administración	73
Tabla 21 Ficha ocupacional – Ingeniero HSE	74
Tabla 22 Ficha ocupacional - Ingeniero supervisor	75

Tabla 23 Ficha ocupacional - Responsable comercial	76
Tabla 24 Ficha ocupacional - Maestro de obra	77
Tabla 25 Ficha ocupacional - Arquitecto	78
Tabla 26 Ficha ocupacional - Recepcionista	79
Tabla 27 Ficha ocupacional - Responsable de compras	80
Tabla 28 Ficha ocupacional - Responsable de bodega	81
Tabla 29 Ficha ocupacional - Obrero	82
Tabla 30 Ficha ocupacional – Especialista eléctrico	83
Tabla 31 Ficha ocupacional - Jefe de arquitectura	84
Tabla 32 Ficha ocupacional - Responsable de recursos humanos	85

DEDICATORIA

Es un maravilloso placer el poder culminar satisfactoriamente esta etapa, y quiero dedicar la presente tesis primeramente a Dios todo poderoso, quien es el creador de la vida, que me ha dotado de capacidad, aptitud, inteligencia y perseverancia para seguir adelante, por siempre protegerme y guiar mis pasos.

También la dedico con mucho amor a mi familia, de manera especial a mi mamá y papá, Irene y Sergio, quienes son los pilares fundamentales en mi vida y han estado en todos los momentos brindándome su amor, regaños, consejos y apoyo incondicional, a mis abuelitos Tere, Benita y Luis, que los amo con todo mi corazón, a mis Hermanas y a la vez mis mejores amigas Gabriela y Nathaly, que siempre me han apoyado con sus ánimos y palabras de aliento, a mis tíos Juanita, Jairo y Liliam, quienes me han brindado consejo y apoyo cuando siempre los necesito, a mis primos que quiero mucho Haydee y Jasón. También la dedico con mucho cariño a mi novio, Axel O. quien es una persona especial e importante en mi vida y que me ha apoyado a lo largo de mi carrera, con paciencia, y comprensión, A mis amigos y compañeros de tesis que con mucho esfuerzo y dedicación estamos culminando una de nuestras metas.

Kelly Arlette Ampié Molina

Dedico este trabajo a mi madre por ser un pilar fundamental en mi vida, por enseñarme a valorar las cosas importantes y brindarme todo para llegar hasta este punto. A mi padre, por inculcarme todos los valores necesarios para crecer como persona de bien y motivarme a lograr todo lo que me llegara a proponer en la vida. A mi abuelo, que con su carisma me enseñó a ser una persona positiva y que hoy está en alma apreciando este momento. A mi Alma Mater, por ser la casa de estudios que en todos estos años me forjó con el mejor conocimiento.

Endrick Shylesky Cabezas Ortez

Dedico este trabajo a mi familia, la principal la razón por la cual soy la persona que soy el día de hoy. En especial, lo dedico a mi madre y a mi padre puesto que a través de vuestro apoyo, consejos y ejemplo de vida me han ayudado a ser mejor cada día.

También dedico este trabajo a todas aquellas personas que han sido parte fundamental de mi vida en este periodo de culminación de estudios universitarios. Sin sus consejos y apoyo esto no hubiera sido posible.

Iván Marcel Zamora Arostegui

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero darle las Gracias a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo agradecerle por poner a todas esas hermosas personas que forman parte de mi vida.

Quiero agradecerles a mis Padres Irene y Sergio que con su amor y trabajo me apoyan incondicionalmente en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Agradezco a mis hermosos abuelitos Mamita López, y Papito Luis por todo su amor, cuidado y apoyo que han brindado siempre, por ser un ejemplo para mí, porque siempre han confiado en mí, los amo con todo mi corazón.

Agradezco a todos mis familiares y seres queridos por sus consejos y ánimos brindados.

Agradezco a mis hermanas, mi novio y mis amigos por apoyarme en aquellos momentos de necesidad, estrés y frustración que en algún momento he tenido.

A todos Muchas Gracias.

Kelly Arlette Ampié Molina

Agradezco primeramente a Dios, por haberme permitido en vida llegar hasta este punto tan importante en mi carrera. A mí familia por todo el apoyo incondicional para lograr finalizar esta etapa. A cada uno de los maestros que pasaron a lo largo de todos estos años dándome las mejores enseñanzas y lecciones en la vida. Finalmente, a mi equipo de trabajo, con quienes conté fielmente para el desarrollo de este trabajo y poder cumplir unos de los mayores retos de nuestras vidas.

Endrick Shylesky Cabezas Ortez

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado el regalo de la vida y todas las oportunidades que me han llevado a ser quien soy, y estar donde estoy el día de hoy.

Agradezco también a mi familia por enseñarme tanto, y darme los medios para salir adelante como profesional con el conocimiento y los valores adecuados.

Finalmente, agradezco a cada una de las personas que fueron parte de mi carrera de Ingeniería de Sistemas. En especial, agradezco a todos los profesores que me dieron el regalo del conocimiento, y a mis compañeros de tesis que me acompañaron en este gran reto profesional.

Iván Marcel Zamora Arostegui

RESÚMEN EJECUTIVO

La presente monografía consiste en el desarrollo de un manual de procesos, procedimientos y funciones para la empresa Zamore Cons, S.A, con el objetivo de formalizar la información relevante a las actividades que conforman la operación de esta.

Para lograr lo anteriormente descrito se recopiló información principalmente a través de una serie de entrevistas al personal de la empresa y se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Posteriormente se realizaron propuestas referentes al modelo organizacional de la empresa, para la posterior elaboración de la documentación relevante de procesos, procedimientos y funciones que conforman el manual.

La monografía consta de tres capítulos en los cuales se desarrollan las etapas para la documentación de información relevante de la operación de Zamore Cons, S.A.

El primer capítulo resume el diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa.

El segundo capítulo presenta propuestas al modelo organizacional de la empresa, y los procesos y procedimientos actuales, tomando en cuenta los cambios propuestos.

El tercer capítulo presenta el manual de procesos, procedimientos y funciones de la empresa. Esto incluye la descripción de los procesos, con sus correspondientes secuencias de procedimientos y actividades, y la descripción de actividades por puestos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en Zamore Cons. S.A., una empresa que brinda servicios de consultoría técnica y ejecución de proyectos de construcción y mantenimiento de obras. Está ubicada en la zona residencial “Las Colinas”, y su bodega de materiales de construcción se encuentra en Ticuantepe. La empresa fue fundada en agosto del 2007, y cuenta con 35 empleados en planilla.

La empresa actualmente posee poca documentación que formalice la estructura organizacional de la empresa, las funciones que ejercen los colaboradores de esta y los procedimientos que conforman la operación general. La documentación existente no presenta la información de la empresa de forma detallada, ordenada, sistemática e integral.

Se llevó a cabo la elaboración del manual de procesos, procedimientos y funciones de la empresa para documentar formalmente el funcionamiento interno, apoyar la gestión de inducción y capacitación del recurso humano y proveer una base para el análisis posterior de la operación.

El documento se separa en tres capítulos. El primer capítulo presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa. El segundo capítulo presenta las propuestas para documentar y formalizar de la mejor manera el modelo organizacional de la empresa. Finalmente, el tercer capítulo presenta el manual de procesos, procedimientos y funciones de la empresa.

ANTECEDENTES

La empresa posee procesos, procedimientos y funciones, pero no existe un documento que los presente de manera completa para su utilización en distintas actividades administrativas de la empresa.

Previamente la gerencia de Zamore Cons, S.A. ha realizado esfuerzos para la formalización de los procesos, procedimientos y funciones que conforman la operación de la empresa; sin embargo, ninguno de estos esfuerzos tuvo los resultados esperados. Esto se debe a que no se le dio el seguimiento correspondiente para la actualización de la información, dejando así documentación incompleta y desactualizada.

El personal de la empresa no posee una referencia formal de las actividades correspondientes a sus puestos, ni como sus funciones encajan en los procesos y procedimientos que conforman la operación. Hay formatos correspondientes a algunas actividades y procesos críticos de la ejecución de trabajos, mas sin embargo algunos no son siquiera del conocimiento general de los empleados de la empresa por lo cual su uso no es constante.

SITUACIÓN PROBLEMA

Zamore Cons, S.A. no posee documentación formal, detallada y actualizada correspondiente a los procesos, procedimientos y funciones que conforman su operación.

El proceso de inducción del personal no tiene una referencia formal de las funciones de los puestos, ni los procesos y procedimientos en los que este tiene participación. Adicionalmente, no hay una fuente para consultar cuáles son las características y funciones relevantes de los puestos. Gran parte de la operación se basa en el conocimiento empírico de los empleados, por lo cual no pueden ser evaluados de manera correcta tomando como base una documentación aprobada por la empresa.

Los procesos y procedimientos de la empresa no están representados de una forma gráfica que ayude a comprender el flujo de actividades que les conforman. Esto provoca que la empresa no visualice las actividades innecesarias en su operación, así como no puede verificar la correcta distribución de trabajo en los puestos definidos.

La empresa posee algunos formatos correspondientes a la ejecución de procesos de su operación; sin embargo, hacen falta más formatos en algunos de los procesos para un mejor control de las actividades realizadas.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad la elaboración de un manual de procesos, procedimientos y funciones, que apoye el funcionamiento de la empresa a través del resumen y presentación formal de la información relevante correspondiente para la administración de esta.

El manual servirá de apoyo y orientación a la empresa en la gestión del recurso humano y de sus procesos organizacionales, ya que permite contar con la documentación de cada uno de sus procesos, puestos de trabajo, funciones, ubicación en la estructura organizativa para el desarrollo y funcionamiento del puesto.

El trabajo también es referencia para el personal que labora en la empresa y para futuras contrataciones. Viene a facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal y apoya a la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo personal. Adicionalmente, es una herramienta invaluable para la inducción, adiestramiento y capacitación del nuevo personal que se vaya a contratar.

La presentación formal de los procesos, y sus correspondientes procedimientos y/o actividades, servirá de apoyo para la directiva de la empresa. A través del documento, podrá hacer referencia a los formatos que se utilizan en los procesos, procedimientos y actividades, preparando así la implementación de nuevas medidas de control interno basadas en la documentación generada por la formalización de las operaciones realizadas. Esto también facilita la posterior evaluación de los empleados, aplicación de auditorías, e implementación general de controles en la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar el manual de procesos, procedimientos y funciones de la empresa Zamore Cons. S.A.

Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual con respecto a la estructura organizacional, procesos, procedimientos y funciones desarrolladas en la empresa.
2. Documentar los procesos y procedimientos que conforman la operación de la empresa tomando en cuenta los cambios propuestos al modelo organizacional.
3. Diseñar el manual de procesos, procedimientos y funciones de la empresa para la mejora de las labores operativas y administrativas.

MARCO TEORICO

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un término referente a una de las fases del desarrollo organizacional, donde una empresa recurre a expertos y grupos de análisis, denominados consultores en el proceso, para solucionar ciertos problemas de posible carácter administrativo. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación¹

En la empresa Zamore Cons S.A., es necesario realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización para tener un punto de partida para los cambios propuestos y formalizados por medio del manual de procesos, procedimientos y funciones.

Estructura organizacional

Según Chiavenato, la estructura organizacional es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se “Debe reflejar la situación de la organización”.²

A partir del diagnóstico de la empresa, se podrá definir la estructura organizacional que se corresponda con las necesidades de la empresa, el tipo de estructura, y todas las características administrativas que definen el diseño general estructural de Zamora Cons S.A, incluyendo:

- Filosofía organizacional
- Puestos de trabajo
- División del trabajo

¹ Koontz, Harold (1998), Administración, una perspectiva global p.113

² Chiavenato, Idalberto (2005). Introducción a la teoría general de la administración p.85

- Autoridad y responsabilidad
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Centralización de autoridad
- Jerarquía y organigrama

Organigrama

Un organigrama se puede describir como un instrumento utilizado en las ciencias administrativas, para representar de manera gráfica la estructura de una organización, exponiendo de manera clara los puestos, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza de los departamentos, los grupos de empleados y otras relaciones.

El organigrama, según Franklin B. Enrique (2004), facilita la aclaración de ideas referentes a la gestión de los recursos humanos y crea una versión accesible a simple vista de la estructura y funcionamiento de la empresa, reduciendo la necesidad de largas descripciones. Además, en este se puede observar de manera rápida quien depende de quién, las peculiaridades de la empresa que pueden definir puntos fuertes o débiles, y la integración general del recurso humano a la operación de la organización.³

Para la Zamore Cons S.A. se utilizará el organigrama para definir gráficamente como está estructurada la empresa, ya que hoy en día no cuentan con dicha información. De esta forma, cada área se podrá definir por las actividades que realiza y a quienes involucra y atender de la mejor manera gestiones pertinentes que involucren a otros departamentos, de tal manera que se pueda saber a qué corresponde cada cosa según el orden jerárquico del organigrama.

³ Franklin, (2004). Organización de empresas

Manual

Un manual es un documento que contiene de una manera ordenada, concisa y precisa información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor operatividad de la empresa. Manual, según Múnera (2002), es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización⁴. Otra definición, que plantea Diamond (1983) de los manuales, es la siguiente "... son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos..."⁵.

Una vez elaborado el manual este será entregado a la empresa y se instruirá sobre su utilización ya que este será guía para entender el desarrollo de las actividades de la organización, a quien competen dichas actividades, como está compuesta la organización, quienes son las autoridades, conocer los procesos de cada una de las áreas, conocer el enfoque de la empresa, etc. La idea de este manual es que sea un refuerzo para las futuras iniciativas de desarrollos o planes de desarrollos que la empresa tenga visualizada a futuro ya que de esta manera por medio de esta guía Zamore Cons garantizará el buen funcionamiento de sus actividades y procesos, así como las personas y/o departamentos involucrados.

Proceso

Proceso es una serie de fenómenos o sucesión de fenómenos; estos a su vez se desarrollan en un período de tiempo determinado y cuyas fases o etapas consecutivas suelen conducir hacia un fin específico.

La palabra proceso es un sustantivo masculino que se refiere de un modo general a la acción de ir hacia adelante. Proviene del latín *processus*, que significa avance,

⁴ Múnera Torres, M. T. (2002). Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 25 (1), 91-106.

⁵ Diamond, Suzan "Como preparar manuales administrativos", Primera Edición, México, año: 1983

marcha, progreso, desarrollo.⁶ En el ámbito empresarial, un proceso es un conjunto de actividades en secuencia con un fin específico dentro de la operación general de la empresa. Estos pueden definirse y clasificarse según el área al que pertenecen, y tener una documentación clara de su correcta realización es importante para la consistencia de su realización.

Los procesos con los que trabaja Zamore Cons S.A. servirán para poner en contexto la forma en cómo se desarrollan, definir a los involucrados y cuál es el resultado final de cada uno de ellos ya que una vez entendido esto, se podrá tener un panorama más claro y ver la ventaja de cada uno de los procesos y de qué manera se podrían integrar nuevos o eliminar los innecesarios. Los procesos ayudarán a entender mejor las actividades que desarrollan cada uno de los empleados y como esas actividades influyen en dichos procesos.

Procedimientos

Los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. Se dice que es una serie de labores concatenadas, porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí sucesivamente hasta llegar al resultado deseado. Es una sucesión cronológica por que suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico, dando una respuesta a la pregunta ¿cuándo? Y finalmente la manera de ejecutar un trabajo. Porque nos indica el ¿cómo?, el ¿quién? y el ¿dónde? del trabajo.⁷

Los procedimientos son parte integral del manual y estos estarán descritos según el giro de negocios y los procesos desarrollados en Zamore Cons S.A de tal forma que puedan ser más operativos, lograr una mejor comunicación entre las áreas involucradas, eliminar los cuellos de botella, optimizar procesos, delegar

⁶ Proceso (s.f.) Recuperado el 5 de mayo, 2017 en <https://www.significados.com/proceso>

⁷ Gómez Ceja, Guillermo, "Planeación y organización de empresas", México, Octava edición, Mc Graw Hill, año 1995

funciones entre muchas actividades que serán un factor cambio en la medida que se use dicha herramienta. Los resultados que pueda tener Zamore Cons S.A aplicándose dichos procedimientos pueden verse reflejado a pequeño o largo plazo, dependiendo del modo en que este manual se esté aplicando. Al final las actividades realizadas son de manera individual y el resultado de ellos será colectivo.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especificación.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Funciones

Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.⁸

Aunque, sin dudas, esta actividad y objetivo se pueden presentar en distintos contextos, por lo cual el término de función se aplica indistintamente en ámbitos como el informático, matemático, artístico, técnico y semiótico entre otros.

Zamore Cons S.A cuenta con un sinnúmero de procesos que aportan un gran valor al desarrollo de nuevos proyectos lo cual da como resultado una venta final. Esto se logra gracias a la labor de cada uno de los integrantes de la organización siendo las funciones el modelo a seguir para cada una de estas personas. Las funciones realizadas por cada uno de los empleados están ligadas a muchos procesos y con el debido cumplimiento de cada una de estas funciones, cada

⁸ Función (s.f.). Recuperado el 13 de mayo, 2017 de <https://www.definicionabc.com/general/funcion.php>

trabajador logra dar un resultado positivo, lo cual incrementa las posibilidades de concretar un proyecto.

Manual de procesos y procedimientos

Un manual de procesos y de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa. Facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.⁹

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.¹⁰

Con un manual de procesos y procedimientos, la empresa Zamore Cons S.A. podrá tener una guía clara de los procesos y las actividades que se realizan en la empresa, quienes, y cómo se llevan a cabo, y cuáles son los puntos críticos para el correcto funcionamiento de la operación general.

Manual de funciones

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos.¹¹

⁹ Manual de procesos (s.f.) Recuperado el 13 de mayo, 2017 de <http://mlcabrera.blogspot.com/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html>

¹⁰ Manual de procedimientos (s.f.) Recuperado el 13 de mayo, 2017 de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

¹¹ Manual de funciones. (s.f.) Recuperado el 13 de mayo, 2017 de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

Definir las funciones de cada una de las personas involucradas aportará a la organización altos niveles de rendimiento por parte de su personal y a su vez un detalle más organizado lo cual sirve como información vital para el funcionamiento a largo plazo de la empresa.

Diagrama de flujo de procesos

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procesos, detallando sus procedimientos o actividades de manera secuencial. Generalmente tienen un único inicio y un único final, y muestran las diferentes características y propiedades de los procedimientos y actividades que corresponden a la secuencia representada, según la simbología utilizada. ¹²

La principal simbología utilizada en la representación gráfica de los procesos y procedimientos de la empresa Zamore Cons, S.A, es la siguiente:

- Circulo: Inicio y fin del diagrama
- Cuadrado: Proceso, procedimiento o actividad.
- Rectángulo: Documentación:
- Rombo: División de opciones o condicional.
- Hexágono: Proceso no representado.

¹² Diagrama de flujo o flujograma (s.f.) Recuperado el 27 de mayo, 2017 de <http://mlcabrera.blogspot.com/2009/07/flujograma.html>

CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El primer capítulo resume el análisis de la situación actual de la empresa con respecto a la filosofía organizacional, la estructura de departamentos y puestos, y los procesos y procedimientos, ya sean de carácter administrativo u operativos, de Zamore Cons, S.A.

El diagnostico se llevó a cabo principalmente utilizando la técnica de la entrevista y grupo focal. Las entrevistas se realizaron de manera individual a todos los empleados, utilizando cuestionarios enfocados en determinar el conocimiento presentado por cada persona con respecto a sus funciones y posición en la empresa, y los procesos y procedimientos que conforman la operación.

Los grupos focales se realizaron con jefaturas, con el fin de determinar los procesos, procedimientos y funciones en los que se involucran sus subordinados, y la correcta secuencia de actividades que se realizan. En estos mismos grupos se tocaron temas relevantes a las problemáticas de duplicidad de funciones y o redundancia de responsabilidades en la estructura actual.

1.1 Filosofía organizacional actual

Zamore Cons se presenta como una empresa enfocada al desarrollo de trabajos responsables, de calidad, con un enfoque de conservación del medio ambiente. Esto se puede ver reflejado en la misión y visión de la empresa, además de en normativas que se manejan verbalmente de parte de la gerencia a sus empleados.

El mayor problema referente a la filosofía organizacional en la empresa es la carencia de la documentación y presentación de esta de parte de la gerencia a sus empleados, siendo gran parte de la comunicación e instrucción de la información que corresponde realizada verbalmente de manera informal.

1.1.1 Visión actual

La empresa presenta la siguiente visión:

“Posicionarnos en el mercado de la construcción, marcando la diferencia con las otras empresas. Alcanzar los más altos estándares en todos y cada uno de los

procesos de nuestra operación, especialmente en seguridad, salud y medio ambiente.”

Al igual que la misión, la visión no es presentada y manejada por el personal de la empresa, que pasa por alto los detalles referentes a la filosofía organizacional puesto que esta no es instruida al personal de esta.

1.1.2 Misión actual

La empresa presenta la siguiente misión:

“Brindar un servicio de calidad y responsabilidad a nuestros clientes, ya que contamos con personal altamente calificado, con vasta experiencia en la rama de la construcción y consultoría.”

La empresa presenta su principal objetivo para con los clientes a través del compromiso de realizar trabajos de calidad, con la responsabilidad debida, más sin embargo no se comunica la parte de responsabilidad, conciencia y manejo del tema de protección del medio ambiente que se menciona constantemente para con la gerencia de la empresa.

Adicionalmente, más allá del recuadro de presentación que se encuentra en las oficinas, la misión, al igual que la visión de la empresa, no son instruidas como parte fundamental de la inducción inicial del personal de la empresa.

1.1.3 Valores actuales

La empresa presenta los siguientes valores:

- 1. Seguridad: Zamore Cons se compromete a cumplir los requerimientos de seguridad establecida para prevenir en todas las actividades los riesgos de seguridad y salud.*
- 2. Responsabilidad Ambiental: Nos comprometemos a cumplir con toda la legislación gubernamental existente al respecto. A promover la reducción de desperdicios, la conservación de los recursos, bienes y la protección del medio ambiente.*

3. *Honestidad: Estamos legalmente constituidos como organización responsable con el desarrollo físico y ambiental, por ello contamos con la base legal necesaria para ejecutar nuestro trabajo.*

1.1.4 Reglamentación actual de la empresa

La empresa actualmente no posee documentación formal de ninguna normativa, reglamentación o conjunto de políticas de la empresa. Sin embargo, si se manejan algunos detalles importantes para la operación de manera verbal, como es la metodología de higiene y seguridad ocupacional para los trabajos realizados, y las reglas que deben respetar los trabajadores para con sus jornadas laborales, presentación y cumplimiento de responsabilidades.

Adicionalmente, la gerencia de la empresa se encuentra en el proceso de redacción, revisión y aprobación de un documento que contiene temas de relevancia, incluyendo:

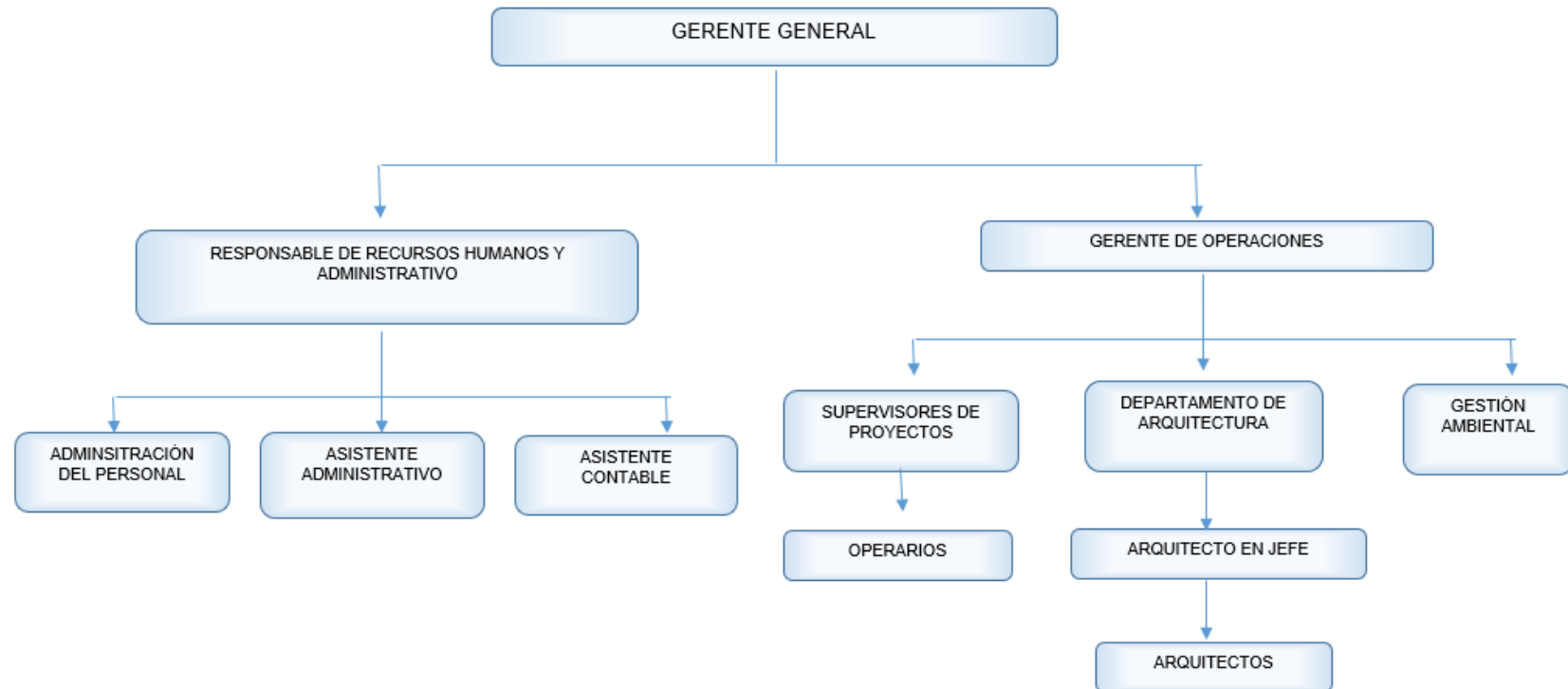
- | | |
|--|--|
| ▪ Políticas de la empresa | ▪ Gestión del medio ambiente |
| ▪ Normas de la empresa | ▪ Marco legal empresarial |
| ▪ Reglas de la empresa | ▪ Higiene y seguridad |
| ▪ Obligaciones y responsabilidades de la empresa de cara al trabajador | ▪ Obligaciones y responsabilidades del trabajador de cara a la empresa |

1.2 Análisis de la estructura organizacional actual

Para realizar un análisis de la estructura organizacional actual, se realizó la solicitud de la documentación que se posee actualmente referente al organigrama, los departamentos, y los puestos en la planilla de la empresa.

1.2.1 Organigrama actual

Ilustración 1 Organigrama actual de la empresa



Fuente: Documentación Zamore Cons, S.A.

A partir del análisis de este organigrama, con soporte de las entrevistas realizadas a la gerencia de la empresa, se redactaron las siguientes conclusiones.

El organigrama se presenta con muchos errores, puesto que se utiliza el nombramiento del puesto en algunas instancias, y en otras el nombre del departamento o área, como es el caso en el departamento de arquitectura. Debe haber un orden definido en el cual se puedan apreciar los departamentos y los puestos que conforman el departamento, con su debida jerarquía.

Se debe tomar en cuenta la definición de los departamentos y áreas según la línea jerárquica y el orden descendente de los puestos según posicionamiento en la empresa.

Se puede apreciar una separación muy definida en la estructura empresarial debajo de la gerencia general en dos principales departamentos: Administración y Operaciones

En general hay mucha centralización; la empresa posee un número limitado de empleados, por lo que muchos elementos de esta llevan a cabo funciones que en otras empresas con puestos más definidos no serían parte de sus actividades definidas a realizar en la organización. Se debe considerar la adición de nuevos puestos, áreas y departamentos para mejorar la estructura de la empresa.

El organigrama no refleja tampoco al asesor legal, y el contador tercerizado que apoyan con temas críticos legales y de finanzas de la empresa. Aunque la parte administrativa y operativa son meramente correspondientes a lo que es la planilla de la empresa, los temas de contabilidad, de asesoría legal, y algunos temas de consultoría dedicada se manejan como subcontrataciones que actúan como agentes tercerizados de la empresa.

Se debe considerar el renombramiento de algunos puestos que actualmente se utilizan para definir a varios empleados con funciones muy diferentes, que incluyen elementos propios de otros puestos. De esta manera se pueden

documentar las actividades de manera organizada y especializada según el puesto redefinido.

1.2.2 Puestos de trabajo actuales

La empresa posee actualmente 35 empleados, aunque este número suele variar en dependencia del alcance de los proyectos que esté llevando a cabo la empresa. Los empleados se reparten en los siguientes puestos definidos a partir de la documentación proveída por la gerencia de la empresa:

Tabla 1 Número de empleados por puesto

Nombre del puesto	Número de empleados
Gerente general	1
Gerente de operaciones	1
Responsable de consultoría	1
Supervisor de campo	2
Bodeguero	1
Arquitecto de consultoría	4
Asistente administrativo	8
Albañil	14
Ayudante	
Eléctrico	3
Total	35

Fuente: Documentación Zamore Cons, S.A

Como se puede observar en la tabla, algunos de los puestos no corresponden con el organigrama previamente analizado; algunos puestos aparecen con otra denominación (supervisor de campo), y otros no aparecen del todo en el organigrama, como el bodeguero, eléctrico, albañil y ayudante. Algunos de estos puestos son referenciados de manera errónea en el organigrama únicamente como “operarios”.

La gerencia administra el recurso humano en dos planillas. La primera planilla incluye al personal de gerencia de administración y operaciones, a los jefes, supervisores, y asistentes internos que por lo general trabajan directamente en la oficina central de la empresa.

La segunda planilla incluye a todos los operarios que por lo general se gestionan con otra metodología por el carácter de sus actividades, funciones y participación en la operación. Sus funciones vienen en dependencia directa de órdenes de la primera planilla, y los proyectos que está llevando a cabo la empresa; los trabajos y proyectos de mayor alcance obligan a la gerencia a proceder con la contratación temporal de nuevos empleados en dependencia de las necesidades técnicas.

Adicionalmente, fuera de estas dos planillas y con otra metodología de pago se manejan a dos contribuyentes vitales para la empresa: un contador y un asesor legal.

1.2.3 Departamentos actuales

Tomando en cuenta la separación de la línea de funciones definida a partir del organigrama, la enumeración de los puestos en la empresa y la división de los empleados en dos planillas, se define el siguiente cuadro correspondiente a los departamentos de la empresa:

Tabla 2 Departamentos y puestos

Departamento	Puesto	Planilla
Gerencia	Gerente general	Principal
Administración	Asistente administrativo	Principal
Operaciones	Gerente de operaciones	Principal
	Responsable de consultoría	Principal
	Supervisor de campo	Principal
	Arquitecto de consultoría	Principal
	Ayudante	Secundaria
	Albañil	Secundaria
	Eléctrico	Secundaria
Bodeguero	Principal	

Fuente: Documentación Zamore Cons, S.A

Hay centralización de funciones en el área administrativa. Aunque la empresa actualmente documenta en el organigrama a los asistentes administrativos como

encargados de parte de finanzas, recursos humanos y administración, el listado oficial que maneja la empresa los denomina a todos con el mismo nombre de puesto en la planilla.

En el caso de los operarios sucede lo contrario, puesto que el listado de la empresa los separa según la especialidad técnica, en este caso, eléctrico, albañil y o ayudante, más sin embargo aparecen como una entidad centralizada bajo el nombre de operario en el organigrama. Esto también genera confusión y viene a partir de una mala documentación de los elementos de recurso humano en la parte operativa.

1.3 Análisis de procesos y procedimientos actuales

A partir de las entrevistas individuales realizadas a los empleados de la empresa se redactaron las siguientes conclusiones relevantes a los debilidades en los procesos y procedimientos que conforman la operación.

Existen procesos y procedimientos que la empresa no controla de manera total puesto que son referentes a los contribuyentes del área legal y financiera que no están en planilla. Para estos procesos solo participa la parte de gerencia de la empresa, a quienes les corresponde presentar la información relevante de parte financiera y legal para el procesamiento y análisis de esta por el personal particular correspondiente.

No existe un orden jerárquico definido para los procesos administrativos, de manera que se reduzca la carga de aprobación en los puestos superiores del organigrama. Actualmente todo depende en gran parte de la aprobación del gerente general y de operaciones, que comparten de manera casi total su participación en todos los procesos y procedimientos correspondientes.

No hay formatos formales definidos para el control de la ejecución de los procedimientos, por lo cual, en gran medida, las actividades se realizan sin seguimiento formal. Gran parte de los procesos se siguen, aprueban y continúan por la vía verbal.

No hay documentación formal en los procesos de compra que aseguren que se realizó la selección de la mejor opción posible para la solicitud recibida. De igual manera no hay un control rígido de existencias en bodega, por lo que el inventario puede encontrarse desfasado al momento que el personal interesado realice una consulta de que hay en ella.

No hay un proceso formal de entrega de factura y colección con límite de tiempo del pago referente a la misma, puesto que no se han creado marcos de tiempo que limiten el pago de estas siendo entregado ya de manera formal el servicio correspondiente. Adicionalmente, no hay auditoría financiera interna, puesto que no hay un departamento ni encargado de las finanzas en la empresa.

1.4 Análisis de funciones actuales

A partir de las entrevistas individuales a los empleados y los grupos focales armados, se definieron las siguientes conclusiones relevantes a las funciones por puesto que se manejan actualmente en la empresa:

El gerente general y el gerente operativo tienen duplicidad de funciones, no estando del todo claro cuál es el criterio por el cual uno se llama de una forma y viceversa. Todas las decisiones se toman en un comité o grupo gerencial que tiene autoridad sobre todos los procesos de la empresa.

La parte administrativa se encarga de las actividades relacionadas a la elaboración, negociación y entrega de ofertas, así como la entrega formal de los resultados ya sean de consultoría o de la ejecución de proyectos o mantenimientos.

Las funciones de los puestos operativos son en la mayor parte técnicos, con pocas actividades dirigidas a la documentación correcta de las secuencias realizadas con su debida aprobación.

Finalmente, es importante tomar en cuenta que actualmente muchos empleados que llevan a cabo funciones muy diferentes bajo la misma denominación en el organigrama. Los asistentes administrativos realizan funciones de lo que se

consideraría la parte financiera, operativa, administrativa y comercial. Aunque hay varios asistentes administrativos, todos realizan funciones muy diferentes. En este puesto hay mucho desorden organizacional y centralización de funciones y responsabilidades.

1.5 Análisis final de la situación actual de la empresa

Aunque hay cierta identidad, no hay una filosofía organizacional realmente definida que se les presente directamente a los empleados. Es importante crear una reglamentación general que formalice las directrices referentes a la filosofía que tiene la empresa. La misión y visión de la empresa no están bien redactadas, de forma que aclare a cualquier cliente cual es la identidad de cara a él, de parte de la institución.

El organigrama muestra una organización con mucha centralización, donde muchos empleados realizan funciones que no deberían corresponder a sus puestos, o simplemente tiene un puesto mal definido acorde a las actividades que realizan. Es de vital importancia la definición de un nuevo modelo organizacional, con un nuevo organigrama que presente los nuevos puestos de trabajos con sus funciones bien definidas, de manera que se evite la centralización y combinación de perfiles de puesto que residen actualmente en la organización.

Los procesos no tienen una secuencia bien definida de procedimientos o actividades, ni niveles de autorización que se controlen de manera formal a través de algún tipo de documentación. Esto provoca irregularidades al momento de llevarse a cabo el mismo proceso en distintos proyectos, ya que no hay una secuencia de actividades definidas a seguir siempre de la misma manera, con los mismos controles a través de los formatos y documentación correspondiente de lo realizado.

La documentación formal de los cambios de filosofía y estructura organizacional, más la formalización de los procesos procedimientos y funciones, claramente ayudara a fomentar orden en la manera que se lleva a cabo la operación de los empleados en el día a día de la empresa.

CAPITULO 2. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL

El capítulo a continuación resume las propuestas referentes al modelo organizacional de la empresa, de manera que se puedan documentar los procesos, procedimientos y funciones de la operación de manera ordenada y correcta.

Los principales cambios propuestos son referentes a la denominación de puestos que actualmente tienen una gran cantidad de funciones no correspondientes a su perfil ocupacional. Estos elementos son separados acordes a sus funciones realizadas actualmente, según una nueva denominación y perfil acorde a las funciones que realizan, facilitando así la documentación e interpretación de los procesos y procedimientos de la empresa.

Adicionalmente, el capítulo resume propuestas referentes a algunos procesos y procedimientos que adquieren más control y documentación a través de la utilización de formatos de resumen de actividades o autorización.

Finalmente, se presentan las propuestas de modificación de responsabilidades en algunos puestos que actualmente tienen duplicidad de funciones por sus perfiles similares en la operación de la empresa.

2.1 Propuesta de filosofía organizacional

Para resolver los problemas correspondientes a la filosofía organizacional de la empresa, se propone redactar nuevamente la misión, visión y valores de la empresa según lo que se espera transmitir a empleados y clientes sobre la imagen de la empresa por parte de la gerencia de esta.

Adicionalmente, se propone una reglamentación formal con las políticas, normas y reglas correspondientes a la filosofía organizacional de Zamore Cons, S.A, para que los empleados tengan una referencia de cuáles son las actitudes y normativas por tomar en cuenta y cumplir. Estas disposiciones generales se basan en la reglamentación del ministerio del trabajo en Nicaragua, y se resumen en la parte de Anexos del trabajo.

2.1.1 Visión propuesta

Tomando de igual manera en cuenta el punto de vista de los elementos de gerencia con respecto a donde esperan llevar la empresa con las buenas prácticas de construcción y la notable consideración del tema ambiental al momento de proponer soluciones, se propone la siguiente visión para la empresa:

“Ser la compañía líder en Construcción y Consultoría, elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestra gente, siempre orientando el esfuerzo a exceder las expectativas de nuestros clientes, especialmente en temas de seguridad, salud y conciencia ambiental”

2.1.2 Misión propuesta

Tomando en cuenta el punto de vista de la gerencia en sus correspondientes entrevistas, se buscar la resolución de los problemas de construcción por medio de la tecnología e innovación de metodologías. A partir de este dato, se propone la siguiente misión con el objetivo de expresar este enfoque de manera directa en la presentación hacia afuera de la empresa.

“Somos una empresa dedicada a la construcción y consultoría, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando una atención de calidad y excelente servicio, comprometidos con la responsabilidad social y el desarrollo del país”.

2.1.3 Valores propuestos

Se propone que la empresa se enfoque en los valores enumerados a continuación, tomando en cuenta el giro de esta y los puntos fuertes que se deben potenciar para con la imagen de esta:

- **Cumplimiento e integridad:** Para una empresa de la índole de Zamore Cons, con muchos proyectos con información confidencial de sus clientes, es importante concientizar de manera interna y externa la importancia que se le da en la empresa al cumplimiento, confidencialidad y los temas de seguridad de la información.

- Responsabilidad y compromiso: Zamore Cons se debe comprometer a entregar los estudios, permisos, y o proyectos correspondientes en tiempo y forma a como se pacta con los clientes. De igual manera, la empresa tiene una responsabilidad como agente de cambio en el medio ambiente donde realiza sus construcciones.
- Seguridad: Por el giro de negocio y los tipos de trabajo en los que se involucran los empleados de la empresa, es importante el enfoque en las medidas de seguridad ya sean en la oficina, o en la ejecución de los proyectos correspondientes a servicios a clientes.

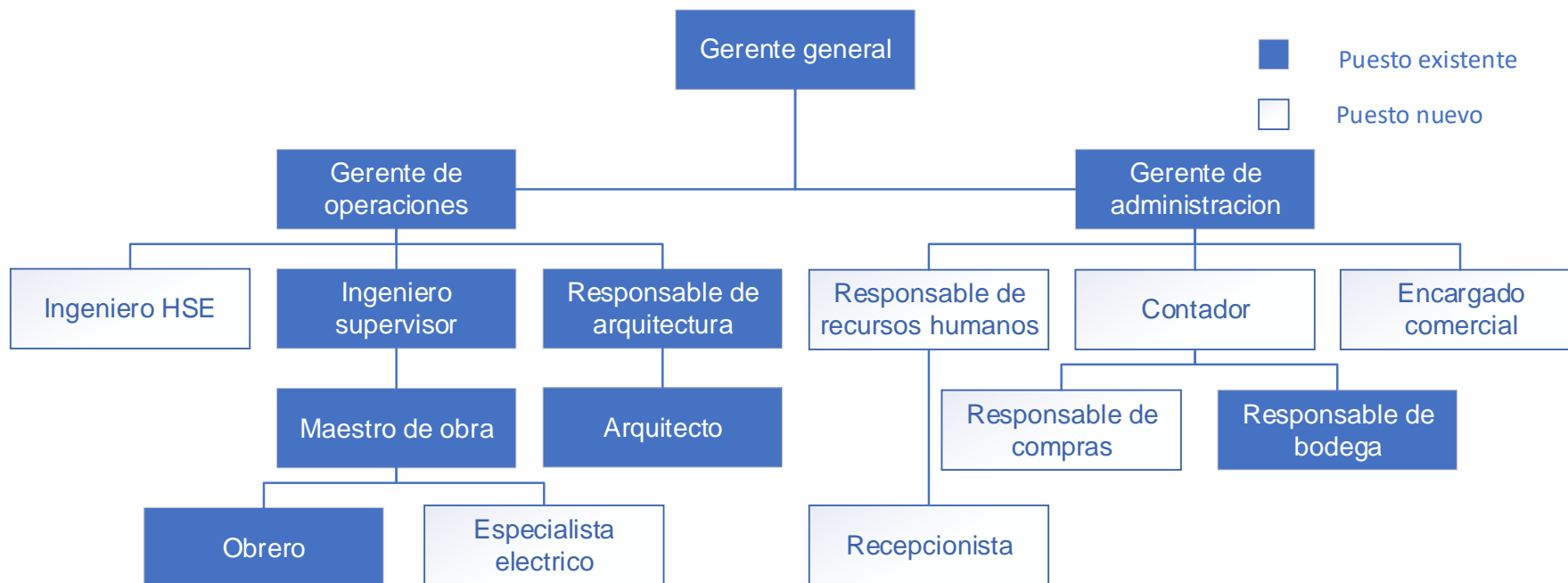
2.2 Estructura organizacional propuesta

2.2.1 Organigrama propuesto

Se propone una nueva estructura organizacional a través de un organigrama con claras distinciones referentes al departamento operativo y administrativo, donde se anexan nuevos puestos referentes a las funciones ya desempeñadas por algunos empleados nombrados de manera errónea en la estructura actual

El organigrama propuesto refleja aquellos puestos que ejercen funciones correspondientes al perfil ahora representado en el diagrama, pero que en el modelo actual están nombrados de manera incorrecta.

Ilustración 2 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

El primer puesto nuevo representado en el organigrama a destacar es el asistente de gerencia. Este puesto se encarga de las funciones de apoyo a la gerencia de la empresa, ejerciendo de soporte para la organización de las actividades de gerencia general y o aquellas funciones delegadas por este en apoyo a los otros puestos de gerencia. Actualmente este puesto es representado en la estructura de la empresa como asistente administrativo.

Se agrega el puesto encargado de higiene y seguridad ocupacional que tiene la función de regular las condiciones de trabajo de los empleados, los espacios de trabajo y velar por las necesidades de carácter ocupacional. Esta persona también se encarga de la parte de medio ambiente, por tanto, es responsable de gestionar los estudios de carácter ambiental para la realización de los proyectos en conjunto con el área de operaciones. Actualmente este puesto también es representado en la estructura de la empresa como asistente administrativo.

Se propone ubicar de manera fija en el organigrama un puesto de maestro de obra encargado de la administración y supervisión de los recursos materiales y humanos en la ejecución de proyectos. Aunque estos actualmente si se presentan en la ejecución de proyectos, no se reconocen como tales en la planilla de la empresa, siendo nombrados en esta como obreros únicamente, haciendo así falta la distinción correspondiente para con la definición de sus funciones.,

Se define un gerente de administración que se encarga de los temas relacionados al recurso material y humano, la contabilidad de la empresa y las consideraciones comerciales de la empresa. El gerente de administración se encarga de dirigir al personal, supervisar los procesos y reportar lo más relevante referente a estos temas directamente al gerente general. Este puesto también es representado en la actualidad como asistente administrativo en la empresa, aun cuando específicamente el personal correspondiente al perfil propuesto a representar en el nuevo modelo ya está ejerciendo labores gerenciales y de liderazgo para con el personal administrativo.

A cargo del gerente administrativo se encuentra un responsable de recursos humanos, encargado de la gestión de la nómina de la empresa, la gestión de los elementos referentes al ambiente laboral, y el seguimiento de los procesos de reclutamiento, capacitación y administración del talento humano de la empresa. El responsable de recursos humanos dirige a la recepcionista, que se encarga de asistirle, además de las funciones básicas referentes a manejar la visita de elementos a la empresa en el espacio físico de recepción de la empresa. Ambos puestos actualmente ya ejercen estas funciones, pero como en otros casos previos, se presentan únicamente bajo la denominación de asistente administrativo en la estructura de la empresa.

El contador es otro elemento nuevo por representar dentro del esquema administrativo. Esta posición mantiene un control de los movimientos financieros que se realizan en la empresa y se encarga de la documentación, solicitud, y ejecución de procesos de entrada y salida de dinero de la empresa, ya sea por facturación o cuentas por pagar. Actualmente uno de los asistentes administrativos ejerce estas funciones.

Debajo del contador se encuentran los correspondientes responsables de compra y bodega, que llevan a cabo las actividades referentes a la gestión del recurso material de la empresa a partir de la solicitud de estos por otros elementos de la empresa, ya sean por falta de este, o por generación de inventario para futuros proyectos. El responsable de bodega ya existe en la empresa, mas no es representado en el organigrama actual, y el responsable de compras será una nueva denominación para el asistente administrativo actual que ya realiza las funciones correspondientes.

Finalmente, en el organigrama se adiciona en el departamento administrativo a un responsable de las funciones comerciales de la empresa, incluyendo las negociaciones con proveedores y clientes, el mercadeo de la imagen de la empresa por los medios disponibles, y la creación, presentación y seguimiento con clientes de ofertas formales de servicio. Este puesto también es ejercido por uno de los asistentes administrativos con estas funciones específicas.

2.2.2 Departamentos y puestos propuestos

La siguiente tabla muestra la nueva separación de puestos según la nueva estructura organizacional propuesta; se continúa con la clara separación entre la parte operativa y administrativa.

Tabla 3 Departamentos y puestos propuestos

Departamento	Puesto	Jefe inmediato
Gerencia general	Gerente general	
	Asistente de gerencia	Gerente general
Operaciones	Gerente de operaciones	Gerente general
	Ingeniero HSE	Gerente de operaciones
	Ingeniero Supervisor	Gerente de operaciones
	Jefe de arquitectura	Gerente de operaciones
	Maestro de obra	Ingeniero supervisor
	Arquitecto	Jefe de arquitectura
	Obrero	Maestro de obra
	Especialista eléctrico	Maestro de obra
Administración	Responsable de recursos humanos	Gerente de administración
	Contador	Gerente de administración
	Encargado comercial	Gerente de administración
	Responsable de compras	Contador
	Responsable de bodega	Contador
	Recepcionista	Responsable de recursos humanos

Fuente: *Elaboración propia*

La tabla a continuación muestra la comparativa de los puestos actuales con los propuestos, con las cantidades correspondientes.

Tabla 4 Comparativa de puestos actuales y propuestos

Puesto actual	Número de empleados	Puesto propuesto	Número de empleados
Gerente general	1	Gerente general	1
Gerente de operaciones	1	Gerente de operaciones	1
Responsable de consultoría	1	Jefe de arquitectura	1
Supervisor de campo	2	Ingeniero supervisor	2
Bodeguero	1	Responsable de bodega	1
Arquitecto de consultoría	4	Arquitecto	4
Asistente administrativo	8	Asistente de gerencia	1
		Ingeniero HSE	1
		Responsable de recursos humanos	1
		Contador	1
		Responsable de compras	1
		Recepcionista	1
		Encargado comercial	1
		Gerente de administración	1
Albañil	14	Maestro de obra	2
Ayudante		Obrero	12
Eléctrico	3	Especialista eléctrico	3
Total	35	Total	35

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 4, los puestos propuestos son referentes a la denominación correcta de los puestos actuales a partir del análisis de las funciones que estos llevan a cabo. No se agrega ningún empleado nuevo, pero si se modifica el nombre de los puestos y las cantidades correspondientes para representar de manera veraz la estructura de la empresa tomando en cuenta las funciones que realmente ejercen los empleados, y como estas funciones corresponden al perfil ocupacional documentado.

2.3 Procesos y procedimientos con el modelo organizacional propuesto

A continuación, se presentan los procesos y sus procedimientos correspondientes tomando en cuenta la nueva estructura organizacional propuesta para la empresa Zamore Cons, S.A.

El mayor cambio en la propuesta de los nuevos procesos y sus correspondientes procedimientos es la nueva división de responsabilidades por la adición y nombramiento correcto de los puestos en los dos principales departamentos. Adicionalmente, gran parte de los procesos se segmentan en nuevas definiciones de secuencias de actividades, de manera que, a través de los formatos propuestos y la nueva formalización en el manual, se pueda llevar un mejor control de la ejecución de estos.

Los procesos que conforman la operación de la empresa son los siguientes:

Tabla 5 Clasificación de procesos propuestos

Tipo de proceso	Nombre del proceso
Operativo	Gestión de oportunidades de trabajo
	Gestión de consultoría
	Gestión de proyectos de construcción
	Gestión de mantenimiento de obra

Administrativo	Gestión de compra
	Gestión de bodega
	Gestión de cuentas por pagar
	Facturación y recepción de pagos
	Control contable
	Gestión de altas y bajas
	Pago de planilla

Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Proceso de gestión de oportunidades de trabajo

En este proceso los principales cambios son la inclusión en las actividades de los nuevos puestos propuestos, incluyendo al encargado comercial, que llevara a cabo el contacto con el cliente durante toda la gestión de la oportunidad de trabajo.

Adicionalmente se reduce notablemente la participación de gerencia en todas las etapas, puesto que anteriormente el grupo gerencial se encargaba de crear y valorar los resultados del análisis técnico de los grupos elegidos para la gestión de las oportunidades.

Esto lo llevara a cabo el encargado comercial con las áreas técnicas que le apoyaran en la preventa, siendo gerencia un actor que valida y aprueba, mas no participa activamente en los procedimientos de gestión de la oferta. Cabe destacar que el encargado comercial llevara un control de las solicitudes que la empresa reciba y las licitaciones en las que se participe.

Este proceso está conformado por los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de recepción de solicitudes de trabajo
- Procedimiento de participación en licitación de trabajo

2.3.2 Proceso de gestión de consultoría

Este proceso precede a la aprobación del proyecto en la gestión de la oportunidad de trabajo, únicamente poniéndose en marcha con la validación de que la oferta comercial a un cliente fue aceptada por ambas partes.

La consultoría está conformada por los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de preparación de anteproyecto de consultoría
- Procedimiento de desarrollo de estudios técnicos
- Procedimiento de consecución de permisos de construcción
- Procedimiento de entrega de consultoría

Los principales cambios en este proceso son referentes a la asignación de actividades correspondientes a los nuevos puestos nombrados en el modelo de la organización.

El encargado de higiene, seguridad y medio ambiente realiza los estudios referentes al medio ambiente, y su correspondiente obtención de permiso formal según condiciones en la consultoría supervisada por el jefe de arquitectura. De igual manera, el jefe de arquitectura se puede apoyar de sus arquitectos para la obtención de permisos, delegando así esta responsabilidad para descentralizar las actividades de consecución de permisos con las instituciones correspondientes.

Finalmente, al igual que en la gestión de oportunidad de trabajo, se reduce la participación de los gerentes de la empresa, puesto que pasan a ser parte del proceso únicamente como actores de aprobación y revisión final, reduciendo así la redundancia de autoridad en la secuencia de actividades.

2.3.3 Proceso de gestión de ejecución de proyectos de construcción

Al igual que las consultorías, a este proceso le antecede la aprobación de proyecto de la gestión correspondiente de oportunidad de trabajo.

Este proceso está conformado por los procedimientos siguientes:

- Procedimiento de preparación de proyecto
- Procedimientos técnicos de construcción
 - Preparación de sitio de construcción
 - Elaboración de fundaciones y obras hidrosanitarias
 - Levantamiento de estructura de concreto, techos y fascias
 - Realización de acabados e instalación de pisos y ventanas
 - Instalación eléctrica
 - Pintado de obra
- Procedimiento de entrega de proyecto de construcción

Puesto que ahora habrá un grupo de obreros asignados al puesto de maestro de obra de manera permanente, al momento de realizar la preparación del proyecto y la gestión del recurso humano correspondiente al mismo, no se realizará esta elección, puesto que ya existirá de manera formal personal correspondiente a estas funciones.

Esto mismo aplica al personal especializado para las instalaciones eléctricas, que previamente era elegido según experiencia para cada instalación, pero ahora ya será fijo por capacitación y especialización por parte de la empresa y representación como tal formalmente en la planilla.

Cabe destacar que también ahora hay encargado de higiene, seguridad y medio ambiente, que tendrá la responsabilidad de aquellas actividades referentes a la preservación del medio ambiente afectado por los proyectos, las condiciones y equipos de seguridad del personal técnico, y la gestión de desechos en los procedimientos correspondientes a la limpieza de sitio.

2.3.4 Proceso de gestión de ejecución de mantenimiento de obras

Este proceso está conformado por los procedimientos siguientes:

- Procedimiento de preparación de requerimientos para mantenimiento
- Procedimiento de ejecución del mantenimiento

Al igual que en el caso de los proyectos de construcción, la principal modificación en el proceso con la nueva estructura organizacional es la adición de empleados fijos para la posición de maestros de obra, encargados de la supervisión a nivel local de las actividades técnicas realizadas por los obreros, y responsables de la reportería correspondiente a los supervisores.

Adicionalmente, ya no habrá participación de personal administrativo como previamente sucedía, puesto que ahora se encargarán únicamente de las actividades del mantenimiento aquellos elementos con experiencia técnica correspondiente a las funciones.

Cabe destacar que los procedimientos técnicos que se ejecutan ya directamente en sitio para mantenimientos por parte de la empresa son:

- Mantenimiento y o modificación de estructura de concreto
- Mantenimiento o corrección de techos y fascias
- Realización de acabados
- Mantenimiento de pisos
- Mantenimiento de pisos y ventas
- Mantenimiento al pintado de obra

2.3.5 Proceso de gestión de compras

Se propone formalizar cada etapa lógica para realizar una compra, de manera que se pueda tener un control de todo el proceso con sus correspondientes documentaciones y aprobaciones.

Este proceso será responsabilidad del responsable de compras, que llevará a cabo la mayor parte de las actividades, y deberá también llevar un control de los

proveedores con los cuales la empresa tiene buenas relaciones comerciales y crédito para las adquisiciones correspondientes.

El proceso estará conformado por los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de cotización y evaluación de opciones
- Procedimiento de adjudicación y procesamiento de compra

Cabe destacar que, al inicio de cada proyecto, ya sea de construcción o mantenimiento, el supervisor debe revisar los recursos materiales disponibles y hacer la solicitud correspondiente con el responsable de compras. Asimismo, este debe apoyar las actividades de evaluación técnica para apoyar la compra exacta de lo requerido según la circunstancia.

2.3.6 Proceso de gestión de bodega

El proceso correspondiente a la gestión de la bodega de materiales se encuentra conformado por los procedimientos siguientes:

- Procedimiento de almacenamiento de materiales
- Procedimiento de salida de materiales

La principal modificación del proceso en comparación a como se está llevando actualmente es la formalización de la entrada y salida de materiales de bodega con formatos de control que reflejen las cantidades recibidas o despachadas de materiales correspondientes en bodega.

Adicionalmente el responsable de bodega tiene que realizar levantamientos periódicos del inventario y su reportería correspondiente para mantener actualizado al personal interesado en las existencias para distintos proyectos. Esta actividad se apoya de los formatos recopilados de entradas y salidas de materiales en la bodega.

2.3.7 Proceso de gestión de cuentas por pagar

Se propone la formalización del proceso de cuentas por pagar, correspondiente al pago de facturas que la empresa debe realizar a los proveedores, de manera que

se tenga un control de cada etapa de las solicitudes que entran a la empresa, y sus correspondientes aprobaciones por los nuevos puestos del área financiera.

Estos procedimientos serán llevados a cabo por el contador, encargado de la documentación y posterior actualización en los balances contables de los egresos por pagos de factura, el responsable de compras y el gerente administrativo, encargados de solicitar y aprobar de manera correspondiente los movimientos de pago.

El proceso de gestión de cuentas por pagar está conformado por los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de recepción de facturas de proveedor
- Procedimiento de revisión y aprobación de pago
- Procedimiento de elaboración de cheque para proveedor
- Procedimiento de transferencia bancaria para proveedor

2.3.8 Proceso de gestión de facturación y recepción de pagos

Al igual que en el proceso de cuentas por pagar, se propone formalizar el proceso de facturación y recepción de pagos a través del control de cada procedimiento a través de formatos y documentación, de manera que se pueda consultar en cualquier momento sin intervención externa, los estados contables y movimientos de entrada de la empresa.

Parte de esta propuesta nace en la asignación de las actividades que previamente hacían de manera compartida las asistentes administrativas, a un contador en planilla que directamente está involucrado en la documentación, solicitud de aprobación y recepción del dinero referente a pagos de facturas de clientes.

Adicionalmente, el gerente administrativo actúa como un ente que supervisa y aprueba los movimientos de entrada, siendo a este quien responde de manera constante el contador.

El proceso de facturación y recepción de pagos tiene los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de elaboración de solicitud de facturación
- Procedimiento de elaboración de documentación y factura
- Procedimiento de entrega de factura a cliente
- Procedimiento de recepción de pago de factura
- Procedimiento de actualización de balances contables

2.3.9 Proceso gestión de control contable

Este es un proceso casi completamente nuevo propuesto, puesto que es responsabilidad del nuevo elemento en la estructura organizacional, referente al control del balance financiero de la empresa, el contador. Este elemento se encargará del control de los comprobantes y referentes a los ingresos y egresos, para generar reportes que apoyaran la tarea del gerente administrativo de informar la situación contable de la empresa a la gerencia.

Adicionalmente, el gerente administrativo se encargará de la supervisión, revisión y aprobación de los estados y balances financieros, apoyándose de los reportes del contador, y el ingreso de información contable a través de los detalles financieros de ingreso o egreso de dinero en la empresa.

Cabe destacar que la correcta ejecución de este proceso depende en gran medida de la entrega en forma de los encargados de cada detalle contable, para que los actores de este puedan analizar y procesar la información de manera correcta.

2.3.10 Proceso de gestión de altas y bajas de empleados

El proceso de gestión de nuevos ingresos se propone manejar de manera similar a como se lleva a cabo actualmente, con la principal diferencia de que habrá una persona encargada específicamente de las actividades referentes a la gestión del recurso humano nuevo, en este caso, el reclutamiento, y su posterior inducción y capacitación.

Esta misma persona, además de encargarse de las altas de personal, se encargará de las bajas, ya sean por renuncia y despido, con todas las actividades correspondientes a la salida del empleado de la empresa.

El proceso será revisado y aprobado como corresponde por el gerente administrativo, que se encargará de supervisar cada etapa del reclutamiento, y los detalles referentes a la entrada del personal nuevo a la empresa, o la salida de empleados de esta.

El proceso se conforma por los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de reclutamiento
- Procedimiento de baja

2.3.11 Proceso de gestión de remuneración a los empleados

Esta propuesta incluye el cálculo y aplicación del pago correspondiente a los empleados por viáticos y aplicación de planilla. Estos cálculos serán realizados por el responsable de recursos humanos, y revisados y aprobados por el gerente de administración.

Adicionalmente se propone el control de las horas extras y viáticos por medio de formatos que deben llenar y entregar de manera personal los empleados de la empresa a sus jefes inmediatos, siendo estos los responsables de su revisión y aprobación para la posterior entrega al encargado de recursos humanos, que en conjunto al gerente administrativo procede a realizar, revisar y aprobar la planilla de pago correspondiente a la quincena.

Este proceso está conformado por los procedimientos siguientes:

- Pago de planilla
- Pago de viáticos

CAPITULO 3. MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

El capítulo a continuación presenta de manera formal los procesos, sus correspondientes procedimientos y actividades, y posteriormente las funciones de cada puesto de la empresa. Cada proceso es presentado formalmente con su diagrama de flujo correspondiente, tomando como base el modelo organizacional propuesto.

3.1 Introducción al manual

El presente manual de procesos, procedimientos y funciones es una herramienta utilizada en Zamore Cons S.A, que contiene en detalle los procesos que se llevan a cabo en la operación y los procedimientos que lo involucran, así como las funciones de cada personal que labora en Zamore Cons S.A. Es de suma importancia que cada colaborador conozca cómo opera la empresa para compenetrarse mejor y desarrollar cada una de sus habilidades al mejor nivel posible.

Todo personal existente o de nuevo ingreso debe tener conocimiento de la información de este manual, así como generar aportes a futuro para poder actualizarlo y garantizar la continuidad de los procesos, procedimientos y funciones.

3.2 Objetivo del manual

El objetivo del manual es presentar de manera clara los procesos, procedimientos y actividades que conforman la operación de la empresa, de manera que los empleados tengan claro su posicionamiento, funciones y participación en la misma.

3.3 Filosofía de la empresa

¿Quiénes somos?

“Somos una empresa dedicada a la construcción y consultoría, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando una atención de

calidad y excelente servicio, comprometidos con la responsabilidad social y el desarrollo del país”.

¿Qué queremos?

“Ser la compañía líder en Construcción y Consultoría, elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestra gente, siempre orientando el esfuerzo a exceder las expectativas de nuestros clientes, especialmente en temas de seguridad, salud y conciencia ambiental”

¿Cuáles son nuestros valores?

- ✓ Cumplimiento e integridad
- ✓ Responsabilidad y compromiso
- ✓ Seguridad


3.4 Descripción de procesos y procedimientos

A continuación se presentan los procesos que conforman la operación de la empresa. Cada proceso es descrito a través del listado de sus procedimientos correspondientes, y la secuencia de actividades a seguir para realizarlos de manera correcta. Adicionalmente, la descripción del proceso incluye el área de alcance del proceso en la organización, el empleado responsable general de los procedimientos y actividades que conforman el proceso, el resultado esperado de la ejecución correcta de las operaciones, y el objetivo general del proceso descrito.

Cada procedimiento y sus correspondientes actividades se describen con el empleado correspondiente que interviene y los formatos (posteriormente presentados en los anexos) a utilizar para ejecutarlos de la manera correcta.

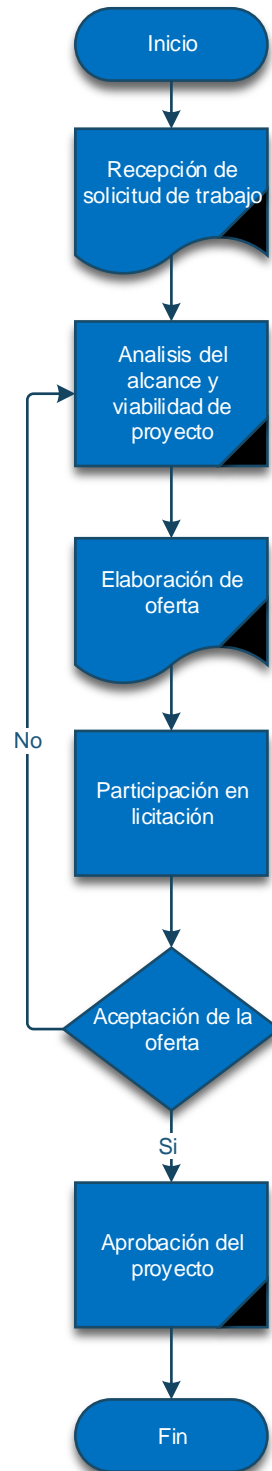
Cada proceso es a continuación descrito y representado de manera grafica con un diagrama de flujo. Los diagramas facilitan el entendimiento de las secuencias lógicas que siguen los procedimientos y o actividades que conforman el proceso descrito.

Tabla 6 Proceso de gestión de oportunidades de trabajo

 ZAMORE CONS, S. A.		
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos		
Proceso 1. Gestión de oportunidades de trabajo		
Área de aplicación o alcance	Administración, Operaciones	
Responsable	Encargado comercial	
Resultado	Oportunidad de trabajo analizada y oferta a cliente realizada	
Objetivo	Llevar a cabo la gestión de oportunidades de trabajo, ya sea a través de solicitudes de clientes, o participación en licitaciones.	
Procedimiento 1.1. Recepción de solicitud de trabajo		
Actividad	Interviene	Formato
1. Realizar contacto con el cliente por medio de correo, llamada o vista	Responsable Comercial	
2. Realizar un informe con los requisitos del cliente	Responsable Comercial	P1F1
3. Realizar evaluación del proyecto	Gerente de Operaciones	P1F1
4. Definir la viabilidad del proyecto	Gerente General	P1F1
5. Elaborar la oferta al cliente	Responsable Comercial	P1F1
6. Aprobar y entregar la oferta al cliente	Responsable Comercial	P1F2
7. Inicio de preparación del proyecto	Gerente General	
Procedimiento 1.2. Participación en licitación de trabajo		
Actividad	Interviene	Formato
1. Realizar contacto con el cliente para participar en el proceso formal de licitación	Responsable Comercial	
2. Reunir los requisitos para participar en la licitación	Responsable Comercial	P1F1
3. Evaluar los requisitos de la licitación	Gerente de Operaciones	
4. Definir la Viabilidad del proyecto	Gerente General	
5. Elaborar la oferta formal para el cliente	Responsable Comercial	P1F2
6. Aprobar la oferta para la licitación	Gerente General	
7. Presentar la oferta para participar de manera formal en la licitación	Responsable Comercial	
8. Si se gana la licitación, se procede a preparar el proyecto	Gerente General	


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3 Proceso de gestión de oportunidades de trabajo



Fuente: *Elaboración propia*

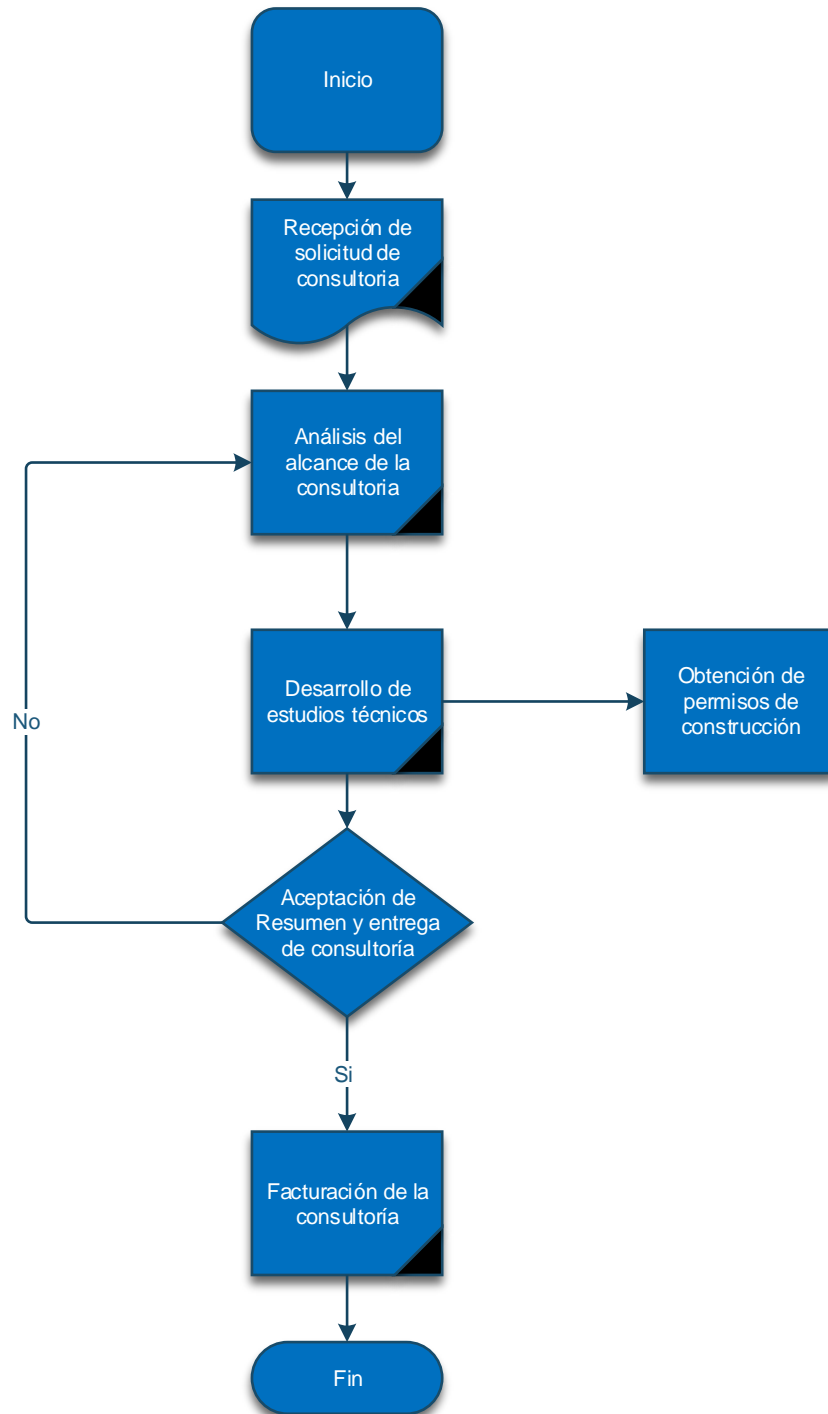
Tabla 7 Proceso de gestión de consultoría

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 2. Gestión de consultoría			
Área de aplicación o alcance	Administración, Operaciones		
Responsable	Jefe de arquitectura		
Resultado	Documentación y estudios de consultoría solicitados completados		
Objetivo	Realizar el anteproyecto de construcción, los estudios técnicos correspondientes y la consecución de permisos solicitados.		
Procedimiento 2.1. Preparación de anteproyecto			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Comunicar al personal de consultoría para la coordinación de estudios solicitados por el cliente	Gerente de operaciones		
2. Realizar un levantamiento topográfico para identificar las posibles alternativas	Jefe de arquitectura, arquitecto		
3. Realizar visita a la alcaldía correspondiente del sitio para evaluar estudios de suelo	Jefe de arquitectura		
4. Realizar un informe con todos los detalles de anteproyecto	Jefe de Arquitectura	P2F1	
5. Revisar y aprobar las propuestas resumidas en el informe de anteproyecto	Gerente de Operaciones	P2F1	
6. Presentar propuestas de anteproyecto al cliente	Responsable Comercial		
Procedimiento 2.2. Desarrollo de estudios técnicos			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Coordinar un plan de trabajo con los arquitectos para ejecutar los estudios técnicos de la propuesta de anteproyecto elegida	Jefe de Arquitectura		
2. Elaborar los estudios estructurales de la obra	Arquitecto		
3. Elaborar los estudios hidrosanitarios de la obra	Arquitecto		
4. Elaborar los estudios ambientales de la obra	Arquitecto, Ingeniero HSE		
5. Elaborar los estudios eléctricos de la obra	Arquitecto, Especialista eléctrico		
6. Revisar y Aprobar los estudios realizados	Jefe de Arquitectura		

7. Elaborar un documento de despliegue de proyecto para el cliente, evaluando el contenido de los planos	Gerente de Operaciones	P2F2
8. Recopilar y entregar resultados al cliente	Responsable Comercial	P2F2
Procedimiento 2.3. Consecución de permisos de construcción		
Actividad	Interviene	Formato
1. Realizar la revisión y aprobación de permisos estructurales con alcaldía correspondiente	Jefe de Arquitectura	P2F2
2. Realizar la revisión y aprobación de permisos topográficos con INETER	Jefe de Arquitectura	
3. Realizar la revisión y aprobación de permisos hidrosanitarios con ENACAL	Jefe de Arquitectura	
4. Realizar la revisión y aprobación de permisos ambiental con MARENA	Jefe de Arquitectura, Ing. HSE	
5. Realizar la revisión y aprobación de permisos eléctricos con bomberos de municipalidad	Jefe de Arquitectura	P2F3
6. Recibir todos los estudios con sus permisos correspondientes	Gerente de Operaciones	P2F3
Procedimiento 2.4. Consecución de permisos de construcción		
Actividad	Interviene	Formato
1. Se recopila la información del anteproyecto, estudios técnicos y consecución de permisos	Jefe de Arquitectura	
2. Se elabora un reporte formal con todos los resultados de la consultoría	Jefe de Arquitectura	P2F4
3. Se revisa y aprueba el reporte final con la consultoría completa	Gerente de Operaciones	
4. Se realiza entrega formal al cliente	Responsable Comercial	P2F4


Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 4 Proceso de gestión de consultoría



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Proceso de gestión de proyecto de construcción

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 3. Gestión de proyecto de construcción			
Área de aplicación o alcance	Operaciones		
Responsable	Gerente de operaciones		
Resultado	Documentación y estudios de consultoría solicitados completados		
Objetivo	Preparar y ejecutar un proyecto de construcción previamente aprobado		
Procedimiento 3.1. Preparación de proyecto de construcción			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Revisión de requerimientos y alcances relevantes para el proyecto	Gerente de operaciones		
2. Elección de ingeniero supervisor correspondiente al proyecto	Gerente de operaciones		
3. Elaboración solicitud de materiales a bodega	Ingeniero supervisor	P6F1,	
4. Elaboración la solicitud de personal a recursos humanos	Ingeniero supervisor	P10F1	
5. Aprobación de documentación y preparación del proyecto	Gerente general		
Procedimiento 3.2. Preparación de sitio de construcción			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Entrega preliminar del sitio donde se realizará la obra	Ingeniero supervisor, maestro de obra		
2. Ejecución de inspección rápida del sitio	Ingeniero supervisor, maestro de obra		
3. Delimitación del área de materiales de construcción	Ingeniero supervisor, Ingeniero HSE		
4. Entrega de elementos y equipamiento de higiene y seguridad laboral	Ingeniero HSE		
5. Apertura de libro de bitácora que incluye los detalles de los trabajos a realizarse	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1	
6. Obtención la información referente a la ubicación del sitio a través de la alcaldía	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1	
7. Análisis del proyecto para llevar una línea de guía y límites de la obra	Maestro de obra	P3F1	
8. Desmonte, tala, desbroce, eliminación y remoción de toda la vegetación del sitio	Maestro de obra, obrero	P3F1	
Procedimiento 3.3. Elaboración de fundaciones y obras hidrosanitarias			
Actividad	Interviene	Formato	

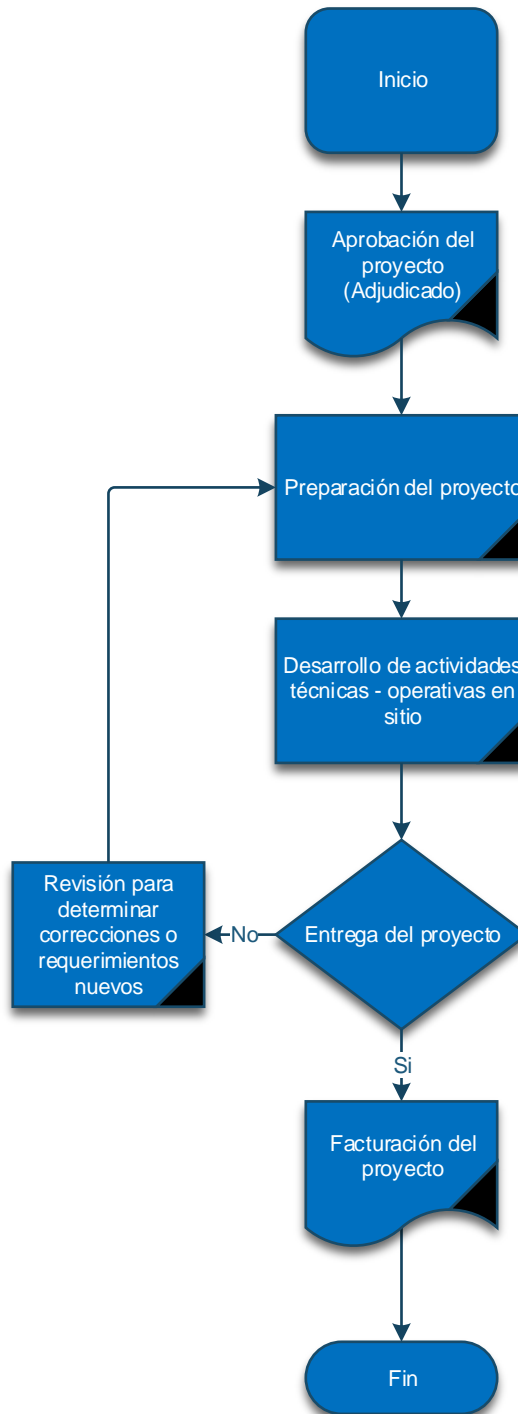
1. Suministro de líneas bases, puntos topográficos y elementos para determinar la localización.	Arquitectos, jefe de arquitectura	P3F1
2. Suministro del material y equipo requerido en las obras de fundación e hidrosanitaria	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
3. Trazo con el nivel de plano inicial	Ingeniero supervisor, arquitecto	P3F1
4. Delegación y supervisión con los obreros de la nivelación del terreno alrededor de la obra	Maestro de obra, obreros	P3F1
5. Ejecución de excavaciones para las zapatas	Obreros	P3F1
6. Revisión del emparejamiento y las excavaciones del terreno	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
7. Indicaciones a los ayudantes la ubicación e instalación de las zapatas	Maestro de obra, obrero	P3F1
8. Conformación del terreno	Maestro de obra, obrero	P3F1
9. Colocación de las formaletas adecuadas, vigas, zapatas y la ubicación de las canaletas	Maestro de obra, obrero	P3F1
10. Rellenado de las zanjas de excavaciones	Maestro de obra, obrero	P3F1
11. Evaluación de cantidad de material de relleno, compactado y fundaciones realizadas	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
12. Instalación de tuberías, tanques con el equipo correspondiente de obras hidrosanitarias según las marcaciones iniciales.	Maestro de obra, obrero	P3F1
13. Inspección de colocación de los materiales	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
14. Cubrimiento de obras hidrosanitarias	Maestro de obra, obrero	P3F1
15. Revisión y comprobación final de la ubicación de fundaciones y obras hidrosanitarias según los planos	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
Procedimiento 3.4. Levantamiento de estructura de concreto		
Actividad	Interviene	Formato
1. Indicación de proporción de materiales para el levantamiento de los muros	Ingeniero supervisor	P3F1
2. Indicación de mezclas a utilizarse según el requerimiento de la estructura	Ingeniero supervisor	P3F1
3. Elaboración de mezclas de materiales para estructura de concreto	Maestro de obra, obreros	P3F1
4. Colado en lugares previamente señalizados utilizando el equipo de transporte suministrado	Maestro de obra, obreros	P3F1
5. Suministro de materiales y equipo necesario para levantamiento de paredes	Ingeniero supervisor	P3F1

6. Coordinación y señalización los trabajos tomando en cuenta las divisiones de plomería, electricidad, aires, ventanales, etc.	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
7. Levantamiento de las paredes correspondientes.	Maestro de obra, obreros	P3F1
8. Revisión y aprobación de calidad de trabajos realizados.	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
9. Suministro de materiales y equipos necesarios para la adición de techos y fascias	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
10. Construcción de techos y fascias según características definidas	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
11. Verificación de que la obra sea hermética y durable, así como libre de golpes o perforaciones	Ingeniero supervisor	P3F1
Procedimiento 3.5. Ejecución de acabados de obra		
Actividad	Interviene	Formato
1. Selección de personal para ejecución de acabados	Maestro de obra	P3F1
2. Ejecución de acabados de obra gris en general con piqueteo, repello y fino	Maestro de obra, obreros	P3F1
3. Revisión de calidad del acabado coordinado	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
4. Suministro de material y equipo necesario para instalación del piso de la obra	Ingeniero supervisor	P3F1
5. Aprobación de materiales para piso	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
6. Inspección de terreno donde se instalará el piso	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
7. Construcción de losa de concreto base para el piso	Maestro de obra, obreros	P3F1
8. Instalación de material correspondiente al piso en el concreto seco	Maestro de obra, obreros	P3F1
9. Revisión de piso a como se define en el plan de construcción	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
10. Suministro de material y equipo necesario para la preparación de las puertas, marcos y ventanas correspondientes	Ingeniero supervisor	P3F1
11. Inspección de dimensiones y eliminación de defectos en las puertas y marcos	Maestro de obra	P3F1
12. Cortes, ajustes, amarres y construcción de puertas y o ventanas	Maestro de obra, obreros	P3F1
13. Instalación de puertas en la estructura	Maestro de obra, obreros	P3F1
14. Instalación de ventanas en sus marcos	Maestro de obra, obreros	P3F1
15. Evaluación de acabados con las dimensiones y posicionamientos de puertas y ventanas según los planos definidos de la obra	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
Procedimiento 3.6. Instalación eléctrica		

Actividad	Interviene	Formato
1. Análisis de disposiciones de la instalación eléctrica de la obra según planos	Arquitectos, Ingeniero supervisor	P3F1
2. Preparación de equipamiento y material requerido para las instalaciones eléctricas	Ingeniero supervisor	P3F1
3. Ejecución de instalación eléctrica	Maestro de obra, eléctrico	P3F1
4. Realización de pruebas de balanceo de carga, canalización, conexiones, toma corrientes etc.	Ingeniero supervisor, eléctrico	P3F1
5. Revisión y aprobación de resultado de la instalación eléctrica según requerimientos de cliente	Ingeniero supervisor	P3F1
Procedimiento 3.7. Pintado de obra		
Actividad	Interviene	Formato
1. Suministro de material para pintado de la obra	Ingeniero supervisor	P3F1
2. Selección de ayudantes capacitados para pintar	Maestro de obra	P3F1
3. Pintado de la obra, tomando en cuenta aplicación pareja, libres de parches, manchas etc.	Maestro de obra, obreros	P3F1
4. Evaluación de defectos en el trabajo de pintura.	Ingeniero supervisor, maestro de obra	P3F1
5. Aprobación del resultado del pintado según los requerimientos del cliente	Ingeniero supervisor	P3F1
Procedimiento 3.8. Entrega de proyecto de construcción		
Actividad	Interviene	Formato
1. Indicaciones de inicio de trabajo de limpieza y lugar donde se ubicarán los materiales retirados.	Ingeniero supervisor, ingeniero HSE, maestro de obras	P3F1
2. Selección un grupo de ayudantes para el trabajo de limpieza de la obra.	Maestro de obra	P3F1
3. Ejecución de limpieza de la obra retirando escombros, envases, materiales utilizados etc.	Maestro de obra, obreros	P3F1
4. Revisión y aprobación de resultado final de limpieza final de sitio	Ingeniero supervisor, gerente de operaciones	P3F1
5. Entrega formal de obra culminada a cliente	Ingeniero supervisor, Responsable comercial	P3F2


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5 Proceso de ejecución de proyecto de construcción



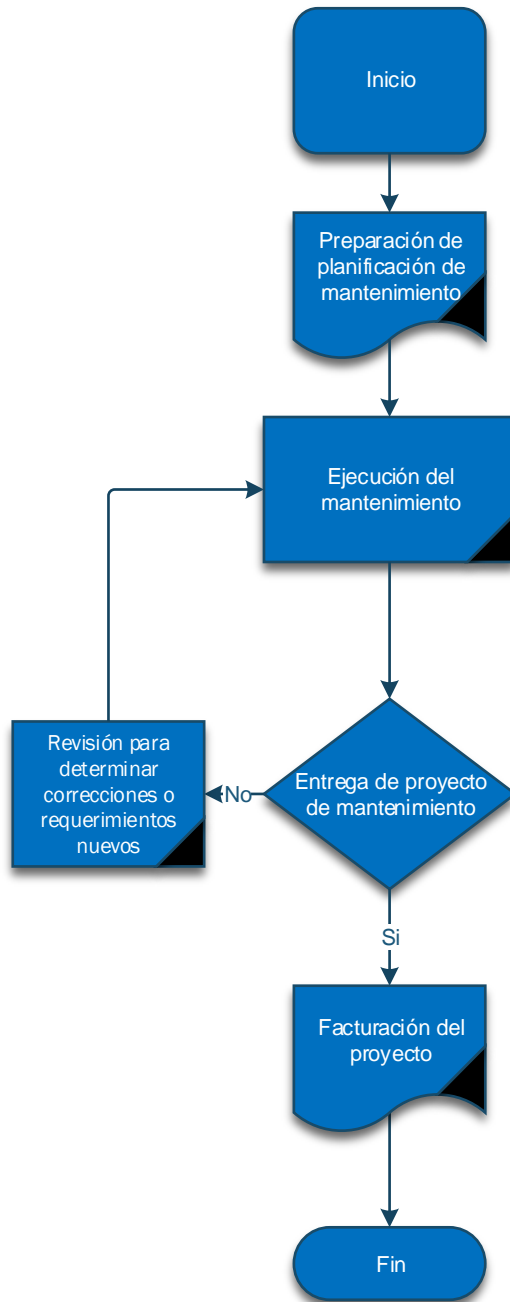
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Proceso de gestión de mantenimiento de obras

	ZAMORE CONS, S. A.		
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 4. Proceso de gestión de mantenimiento de obras			
Área de aplicación o alcance	Operaciones		
Responsable	Ingeniero Supervisor		
Resultado	Mantenimiento concluido y entregado formalmente a cliente		
Objetivo	Preparar y ejecutar un proyecto de mantenimiento de obras previamente aprobado.		
Procedimiento 4.1. Preparación de requerimientos de mantenimiento de obras			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Revisar los requerimientos y alcances relevantes para el proyecto	Gerente de Operaciones		
2. Elegir al maestro de obra correspondiente al mantenimiento	Ingeniero Supervisor		
3. Realizar la solicitud de materiales a bodega	Ingeniero Supervisor	P6F1	
4. Realizar la solicitud de personal a recursos Humanos	Ingeniero Supervisor	P6F1	
5. Aprobar las condiciones y recursos preparados para el mantenimiento, y se da la puesta en marcha	Gerente de Operaciones		
Procedimiento 4.2. Ejecución de mantenimiento de obra			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Preparar al personal específico a ejecutar el mantenimiento, con los materiales correspondientes	Ingeniero Supervisor		
2. Según lo que indique el plan de trabajo se envía a los ayudantes al sitio del cliente	Maestro de Obra		
3. Ejecutar los trabajos estipulados en la oferta del mantenimiento	Obreros		
4. Elaborar un reporte de las actividades	Maestro de Obra	P4F1	
5. Realizar una revisión y aprobación del resultado del mantenimiento	Ingeniero Supervisor		
6. Efectuar la entrega formal al Cliente	Responsable Comercial		


Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 6 Proceso de gestión de mantenimiento de obras



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Proceso de gestión de compra

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 5. Proceso de gestión de compra			
Área de aplicación o alcance	Administración		
Responsable	Responsable de Compra		
Resultado	Ordenes de Compras procesadas, materiales comprados para entrega en bodega o instalaciones de la empresa		
Objetivo	Gestionar órdenes de compra con sus correspondientes evaluaciones técnicas y financieras		
Procedimiento 5.1. Cotización y evaluación de opciones de compra			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Elaborar la solicitud de cotización	Solicitante	P5F1	
2. Solicitar cotizaciones formales con términos de precio, tiempo de entrega, créditos y garantía	Responsable de compras		
3. Realizar la evaluación técnica de opciones	Solicitante	P5F2	
4. Se realiza la evaluación de precio y condiciones de compra de las opciones	Responsable de Compras	P5F2	
5. Elegir la mejor opción para proceder con la compra	Gerente de administración	P5F5	
Procedimiento 5.2. Adjudicación y compra			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Realizar la adjudicación de la compra a la mejor opción evaluada y cotizada	Responsable de Compras	P5F3	
2. Elaborar la orden de Compra para entrega al cliente	Responsable de Compras	P5F4	
3. Aprobar la orden de compra y registra el valor a deducir por pago a proveedor posteriormente por transferencia o cheque	Gerente de Administración	P5F4	
4. Notificar al solicitante la compra a realizar	Responsable de Compras	P5F4	
5. Entregar la orden de compra al proveedor	Responsable de Compra	P5F2	


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7 Proceso de gestión de compra



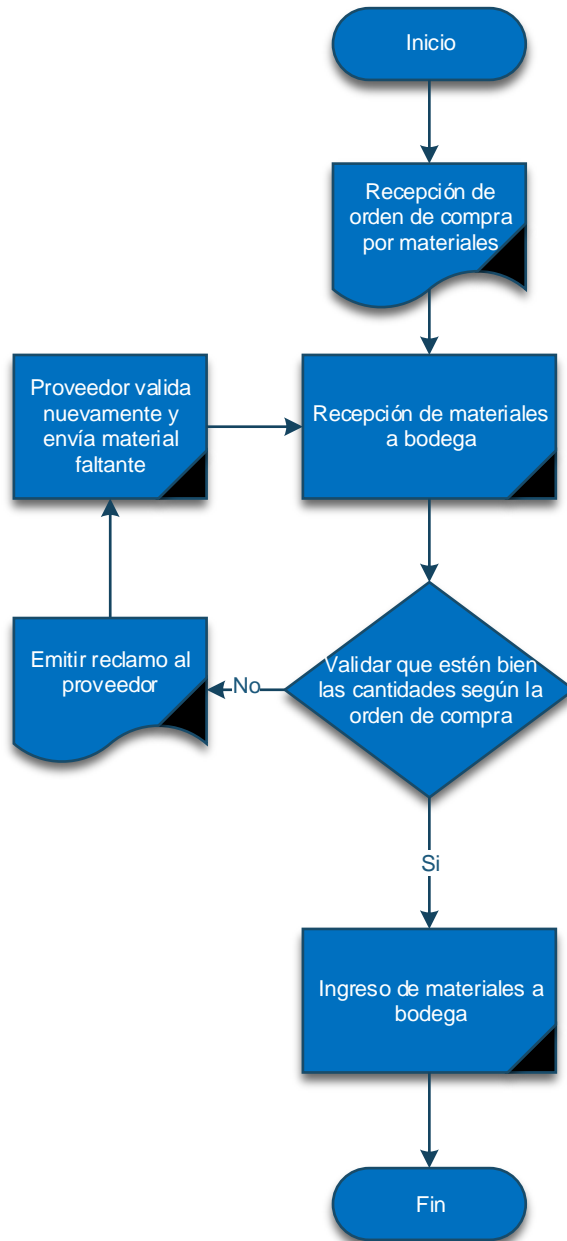
Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 11 Proceso de gestión de bodega

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 6. Proceso de gestión de bodega			
Área de aplicación o alcance	Administración		
Responsable	Responsable de bodega		
Resultado	Formalización de entradas, salidas e inventario de bodega		
Objetivo	Llevar un control de la recepción, almacenaje e inventario de recursos materiales de la empresa		
Procedimiento 6.1. Recepción de materiales			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Notificar la entrega de materiales del proveedor por parte del responsable de compras	Responsable de Compras	P6F2	
2. Recibir los materiales en bodega según orden de compra con factura	Responsable de Bodega		
3. Almacenar y clasificar los materiales según organización bodega	Responsable de Bodega		
4. Notificar la entrada formal de materiales al responsable de compras	Responsable de Bodega		
5. Remitir la factura y reporte de entrada al contador para su procesamiento	Responsable de Bodega	P6F2	
Procedimiento 6.2. Salida de materiales			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Elaborar la solicitud de salida de materiales de bodega	Ingeniero Supervisor	P6F2	
2. Preparar los materiales que van a salir de bodega	Responsable de Bodega		
3. Elaborar la formalización de la salida con la firma del solicitante al recibo formal	Responsable de Bodega	P6F2	
4. Carga y transporte de materiales al sitio donde se utilizarán	Ingeniero Supervisor		
5. Envío del detalle de la salida a los interesados	Responsable Bodega	P6F2	


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8 Proceso de gestión de bodega



Fuente: Elaboración propia

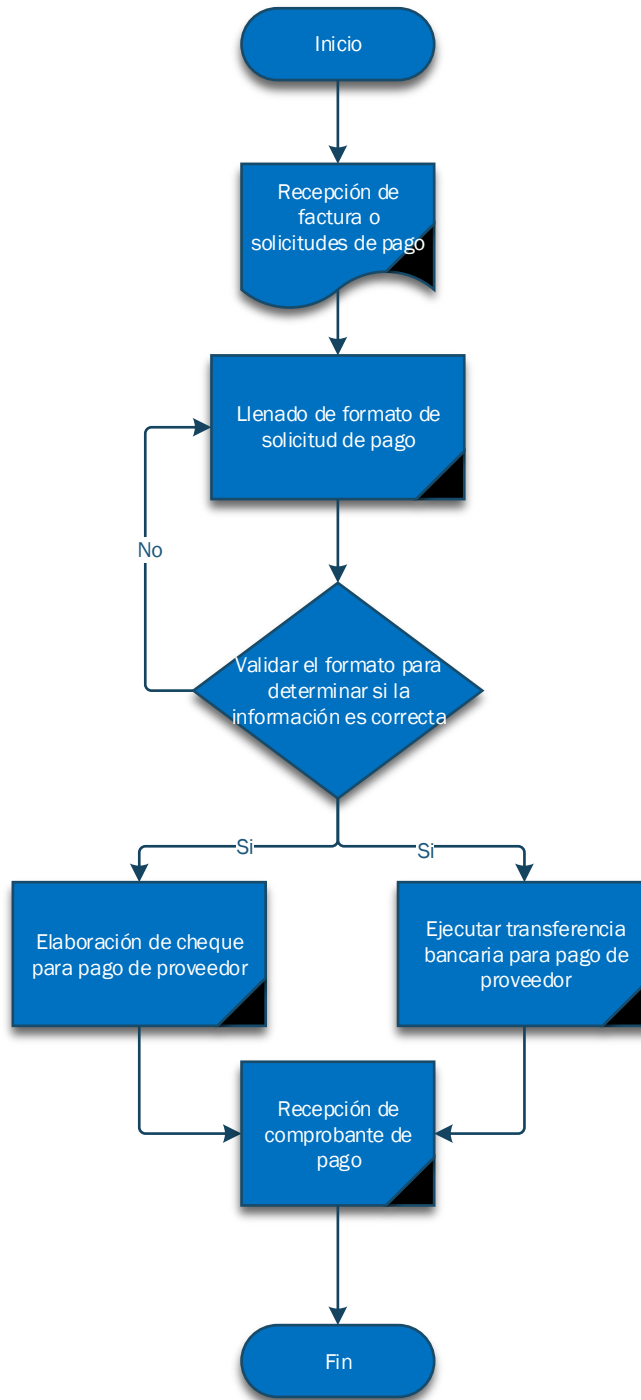
Tabla 12 Proceso de gestión de cuentas por pagar

	ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos		
Proceso 7. Gestión de cuentas por pagar		
Área de aplicación o alcance	Administración	
Responsable	Contador	
Resultado	Cuentas por pagar saldadas y documentadas	
Objetivo	Realizar la recepción y posterior procesamiento del pago de facturas con proveedores con su debido control contable	
Procedimiento 7.1. Recepción de facturas		
Actividad	Interviene	Formato
1. Recibir la factura del proveedor	Recepcionista	
2. Realizar devolución de copia de factura con sello de la empresa al proveedor	Recepcionista	
3. Registrar la factura con el tiempo de recepción, nombre y número correspondiente de factura	Recepcionista	P7F1
4. Entregar la factura al contador para debido procesamiento	Recepcionista	
Procedimiento 7.2. Revisión de pagos		
Actividad	Interviene	Formato
1. Recibir la factura y orden de compra correspondiente	Contador	
2. Elaborar la solicitud formal de pago	Contador	P7F2
3. Revisar, evalúa y aprueba el pago al proveedor	Gerente de Administración	
4. Remitir la documentación aprobada a contabilidad para proceder con los distintos métodos de pago correspondiente	Gerente de Administración	
Procedimiento 7.3. Pago con cheque a proveedor		
Actividad	Interviene	Formato
1. Recibir la documentación aprobada para proceder con la elaboración de cheque	Contador	

2. Elaborar la documentación del cheque, y el cheque con los valores correspondientes	Contador	P7F3
3. Firmar y sella el cheque para hacerlo valido	Gerente General	
4. Entregar el cheque al proveedor	Recepcionista	
Procedimiento 7.4. Pago por transferencia a proveedor		
Actividad	Interviene	Formato
1. Recibir la documentación de solicitud de pago aprobada	Contador	P2F2
2. Recibir notificación para posterior aprobación de transferencia	Gerente General	
3. Ingresar a las plataformas bancarias correspondientes	Contador	
4. Proceder con la transferencia al proveedor	Contador	
5. Documentar la transferencia con el comprobante de pago del banco	Contador	


Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 9 Proceso de gestión de cuentas por pagar



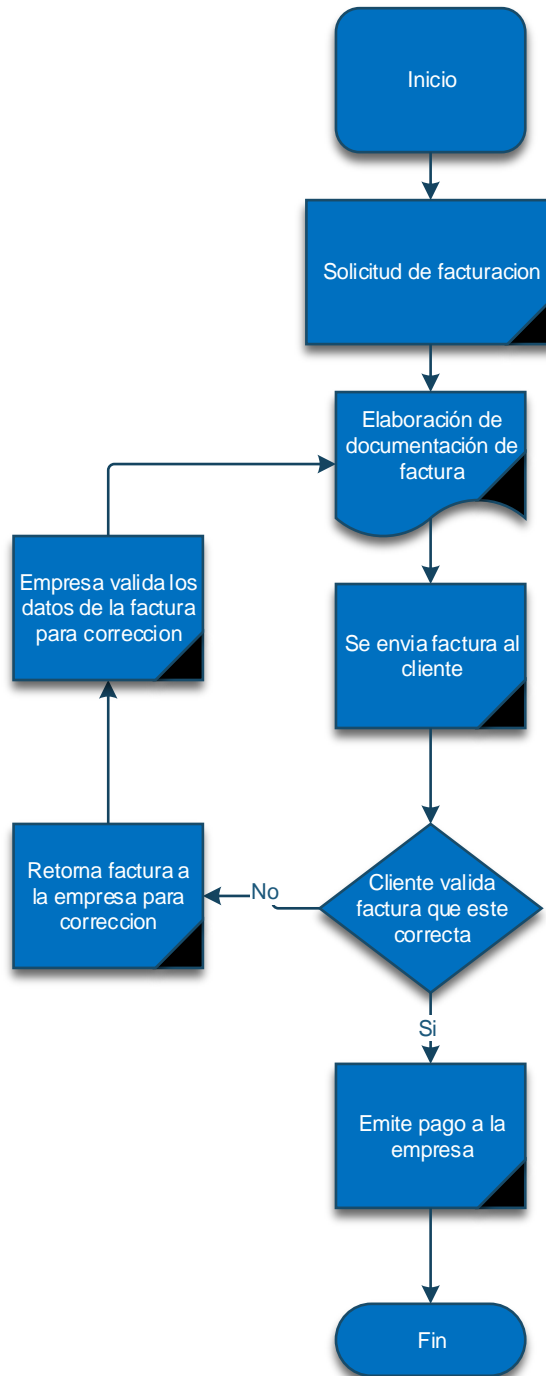
Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Proceso de facturación y recepción de pagos

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 8. Facturación y recepción de pagos			
Área de aplicación o alcance	Administración		
Responsable	Contador		
Resultado	Facturación documentada y cuentas pagadas por clientes		
Objetivo	Elaborar facturas y documentación financiera relevante al ingreso de dinero a la empresa por cobros		
Procedimiento 8.1. Elaboración de factura			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Informar al contador la finalización del proyecto a facturar	Gerente de Administración		
2. Elaborar la factura con su documentación correspondiente	Contador		
3. Revisar y aprueba la factura y sus montos correspondientes	Gerente de Administración		
4. Entregar la factura al cliente de manera formal, ya sea de manera física o digital según corresponda	Responsable Comercial		
5. Notificar al proveedor y gerencia para realizar la transferencia y documentación correspondiente	Contador		
Procedimiento 8.2. Recepción de pago de factura			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Recibir el pago de parte del cliente, ya sea digital o física	Contador		
2. Actualizar la documentación para validar y llevar control de pago	Contador	P8F2	
3. Proceder a informar al cliente y gerencia la comprobación correcta de pago y monto correspondiente	Contador		


Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 10 Proceso de facturación y recepción de pagos



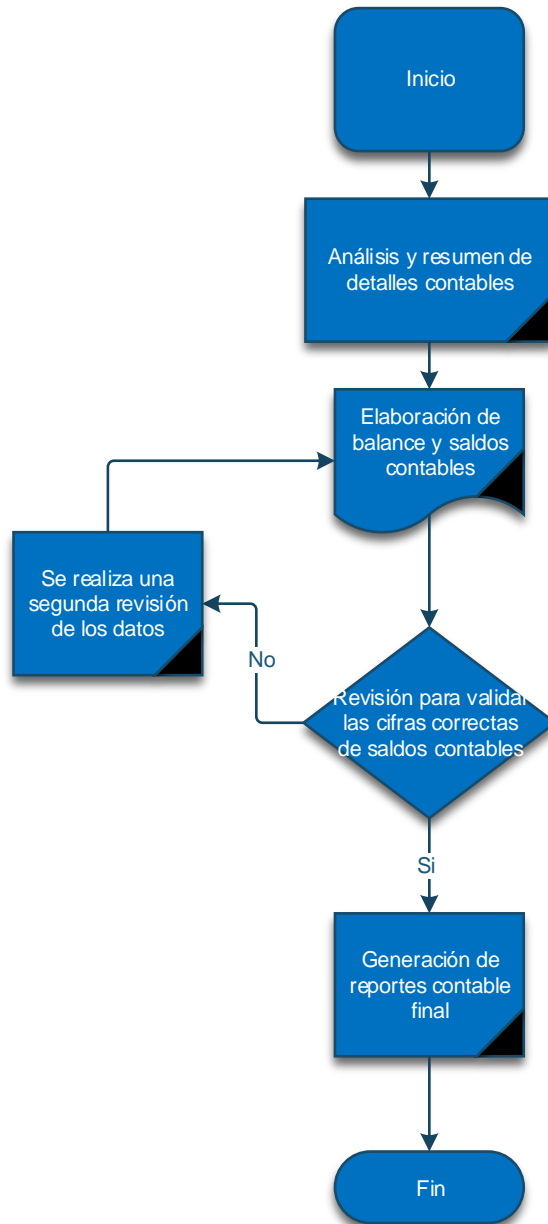
Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Proceso de control contable

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 9. Control contable			
Área de aplicación o alcance	Administración		
Responsable	Contador		
Resultado	Reportes y control financiero elaborado		
Objetivo	Elaborar balances y estados contables para generar reportes financieros		
Procedimiento 9.1. Recepción de detalles contables y elaboración de reportes			
	Actividad	Interviene	Formato
	1. Recibir documentación de ingresos por pagos de facturas de clientes u otros	Contador	
	2. Recibir la documentación de egresos por gastos en recursos humanos y materiales	Contador	
	3. Recibir documentación de inventario de activos de la empresa	Contador	
	4. Revisar a detalle la documentación financiera recopilada	Gerente de administración	
	5. Elaborar controles contables de estado de resultado, balance general y control de activos de la empresa	Contador	P9F1, P9F2, P9F3
	6. Realizar una revisión y aprobación de los controles contables generados	Gerente de administración	
	7. Recopilar controles para posterior presentación de reportes correspondientes	Gerente de administración	


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11 Proceso de control contable



Fuente: Elaboración propia

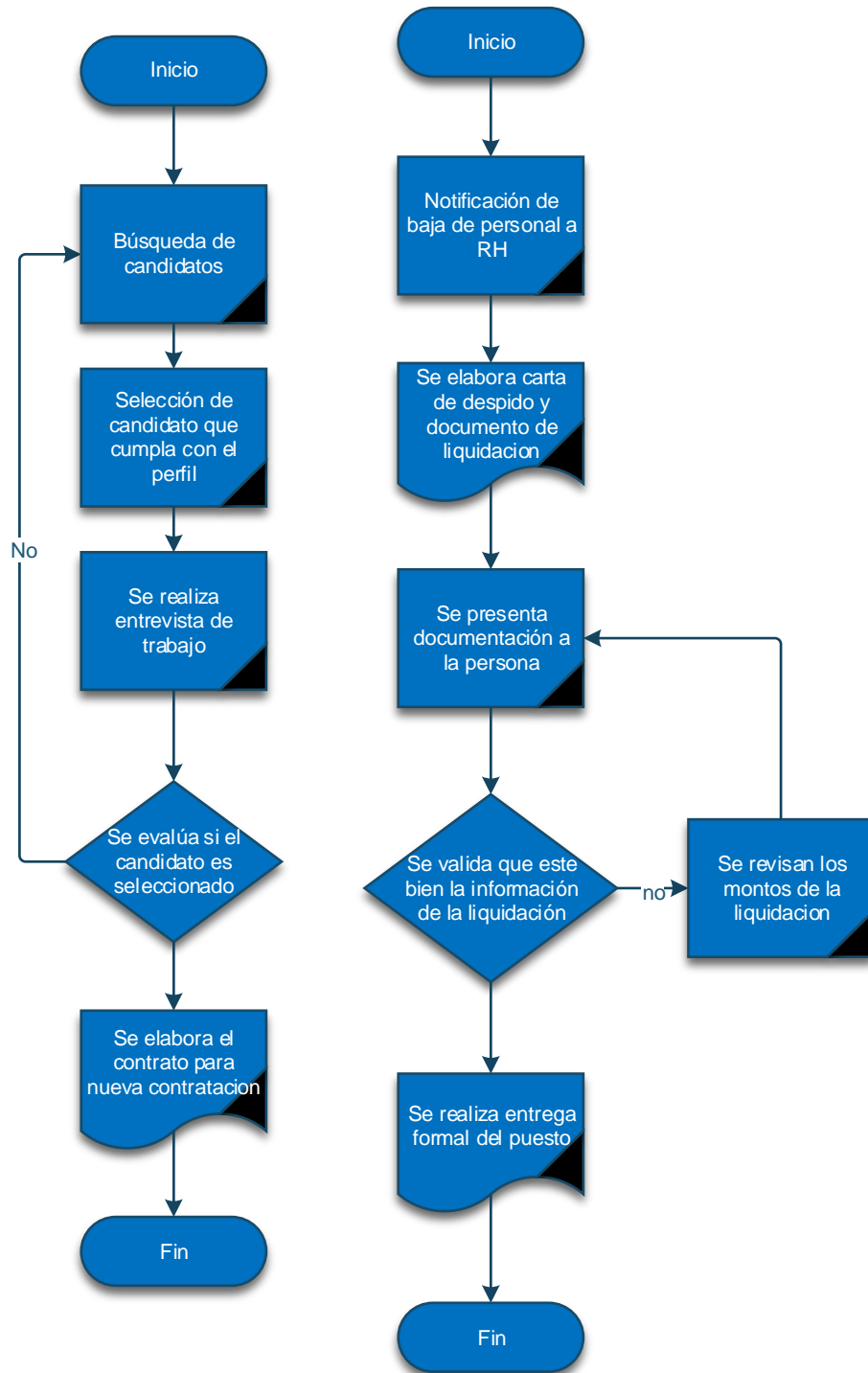
Tabla 15 Proceso de gestión de entrada y salida de personal

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 10. Gestión de entrada y salida de personal			
Área de aplicación o alcance	Administración		
Responsable	Responsable de recursos humanos		
Resultado	Contratación e inducción de personal nuevo, y baja formal de personal que termina relación con la empresa		
Objetivo	Realizar las actividades correspondientes a la elección e integración de personal nuevo, y la salida de personal dado de baja.		
Procedimiento 10.1. Contratación de empleado			
	Actividad	Interviene	Formato
1.	Elaborar solicitud de contratación de personal	Solicitante	P10F1
2.	Recibir la solicitud de contratación de personal	Responsable de recursos humanos	
3.	Aprobar el inicio de las actividades de reclutamiento y contratación	Gerente de administración	
4.	Proceder y comunicar la vacante en los medios disponibles y se recibe documentación de posibles candidatos	Responsable de recursos humanos	
5.	Elegir los mejores candidatos para el puesto	Responsable recursos humanos	
6.	Realizar las entrevistas a los candidatos previamente elegidos	Responsable recursos humanos, Solicitante	P10F2
7.	Completar la comparación, evaluación y elección del mejor candidato	Solicitante	P10F2
8.	Validar la elección y elabora una oferta de trabajo	Gerente de administración	P10F3
9.	Entregar la oferta y proceder formalmente con la contratación	Responsable de recursos humanos	P10F4
10.	Integrar formalmente al personal nuevo a la empresa con la inducción inicial y adición a planilla	Responsable de recursos humanos	P11F1

Procedimiento 10.2. Baja de empleado		
Actividad	Interviene	Formato
1. Solicitar y elaborar la carta de Renuncia o despido, según el caso	Solicitante	P10F4
2. Recibir la carta de despido o renuncia con su firma correspondiente	Responsable de recursos humanos	
3. Proceder a notificar a gerencia el procesamiento de la salida del empleado	Gerente de administración	
4. Realizar el cálculo de la liquidación correspondiente al empleado a dar de baja	Responsable de recursos humanos	
5. Revisar y aprobar el cálculo de la liquidación	Gerente de administración	
6. Entregar la documentación para el pago de liquidación y salida de la empresa del empleado	Responsable de recursos humano	
7. Realizar la baja formal en la documentación de personal y pago de planilla de la empresa	Responsable de recursos humanos	


Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 12 Proceso de gestión de entrada y salida de personal



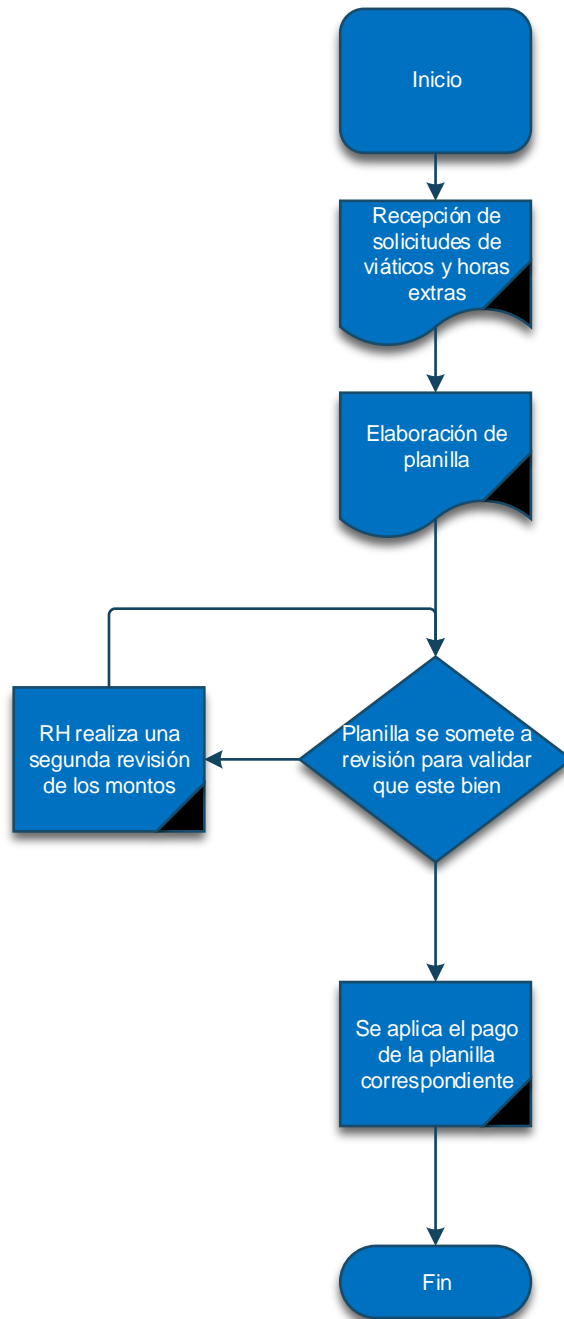
Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Proceso de gestión de remuneraciones a empleados

		ZAMORE CONS, S. A.	
Manual de procesos y procedimientos – Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 11. Gestión de remuneración a empleados			
Área de aplicación o alcance	Administración		
Responsable	Responsable de recursos humanos		
Resultado	Remuneraciones completadas y documentadas		
Objetivo	Realizar correctamente el cálculo y pago de remuneraciones a empleados, incluyendo el salario estipulado, horas extras y viáticos.		
Procedimiento 11.1. Aplicación de planilla de pago			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Recibir los formatos de solicitud de pago de horas extras ya firmados por el jefe correspondiente	Responsable de recursos humanos	P11F2	
2. Realizar el cálculo de la planilla utilizando los salarios de cada empleado y consideraciones especiales de pago (subsidio, vacaciones, horas extras etc.)	Responsable de recursos humanos	P11F1	
3. Realizar la revisión y aprobación de la planilla calculada	Gerente de administración, Gerente General		
4. Aplicar la planilla con la institución bancaria	Gerente General		
5. Notificar y entregar el reporte de aplicación de planilla, con los montos detallados para posterior procesamiento contable	Responsable de recursos humanos		
Procedimiento 11.2. Pago de viáticos			
Actividad	Interviene	Formato	
1. Recibir solicitudes detalladas de viáticos	Responsable de recursos humanos	P11F3	
2. Revisar viáticos a pagarse según reglamentación correspondiente	Responsable de recursos humanos		
3. Elaborar un resumen de viáticos a pagarse a todos los empleados	Responsable de recursos humanos	P11F4	
4. Aprobar el pago de viáticos	Gerente de administración		
5. Aplicar la transferencia correspondiente en la institución bancaria	Gerente general		

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 13 Proceso de gestión de remuneración a empleados




Fuente: Elaboración propia

3.5 Descripción de funciones


A continuación, se presenta la ficha ocupacional correspondiente a cada uno de los puestos que conforman la empresa. Estas describen el posicionamiento del cargo en el organigrama de la empresa previamente presentado, la definición de este a partir de sus funciones generales en la operación y los requisitos necesarios para tener el cargo.

Tabla 17 Ficha ocupacional - Gerente general

		ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional			
Nombre del Cargo	Gerente General		
Ubicación	Gerencia General		
Cargos Subordinados	Asistente de Gerencia, Gerente Administrativo, Gerente de Operaciones		
Superior Inmediato	Ninguno		
Definición del Cargo	Velar por el desarrollo de la organización, por el compromiso e involucrarse de las personas		
Funciones		Requisitos del cargo	
Elaboración de documento de take off referente a consultoría solicitada.		Título profesional universitario en áreas de ingeniería.	
Revisión y aprobación de documentación completa de consultoría de cliente, incluyendo el anteproyecto, take off y los permisos correspondientes.		Conocimientos de sistemas de gestión de calidad.	
Revisión y aprobación de alcances, requerimientos y demás detalles referentes a la utilización de recursos humanos, técnicos y materiales para los proyectos.		Planificación, organización y liderazgo.	
Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de la empresa			


Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Ficha ocupacional - Asistente de gerencia

 ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional	
Nombre del Cargo	Asistente de gerencia
Ubicación	Gerencia General
Cargos Subordinados	Ninguno
Superior Inmediato	Gerente General
Definición del Cargo	Dar apoyo a la gerencia de la empresa brindando soporte de organización de las actividades de gerencia general, y aquellas funciones delegadas por este en apoyo a los otros puestos de gerencia.
Funciones	Requisitos del cargo
Realizar itinerario de reuniones con el personal de la empresa	Título profesional universitario en administración de empresas
Elaboración de agenda de actividades diarias del Gerente General	Uso de herramientas ofimáticas
Recepción de llamadas directas al Gerente General	Planificación y organización de actividades.
Realizar informes de evaluación de las demás áreas para informar avances al Gerente General	Seguimiento y organización general de papelería y reportes.
Recepción y revisión de documentos de proyectos para pasar a firmas del Gerente General	


Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Ficha ocupacional - Gerente de operaciones

		ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional			
Nombre del Cargo	Gerente de Operaciones		
Ubicación	Gerencia de Operaciones		
Cargos Subordinados	Ingeniero HSE, ingeniero supervisor y jefe de arquitectura		
Superior Inmediato	Gerente general		
Definición del Cargo	Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área operativa de la empresa, tanto a nivel de producto de cara al cliente como a nivel de gestión de personal técnico.		
Funciones		Requisitos del cargo	
Definir la viabilidad preliminar de proyectos de consultoría y construcción		Título profesional universitario de ingeniería Civil o Arquitectura	
Definir grupos de trabajo de supervisores y arquitectos para estudios de solicitudes.		Tener Conocimientos de sistemas de gestión de calidad.	
Elaborar de documento de take off referente a consultoría solicitada.		Planificación, organización y liderazgo	
Delimitar las funciones a los demás ingenieros del equipo de trabajo			
Inspecciones de obra			


Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 20 Ficha ocupacional - Gerente de administración

		ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional			
Nombre del Cargo	Gerente de administración		
Ubicación	Gerencia administrativa		
Cargos Subordinados	Responsable de recursos humanos, contador, Responsable comercial		
Superior Inmediato	Gerente general		
Definición del Cargo	Velar por el cumplimiento de todas las funciones de cara a gestiones internas para el funcionamiento de la organización.		
Funciones		Requisitos del cargo	
Formular y proponer a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración		Título profesional universitario en administración de empresas	
Elaborar y controlar los presupuestos.		Tener conocimiento de herramientas ofimáticas	
Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.		Tener organización y liderazgo	
Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.			
Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, entre otros.			


Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 21 Ficha ocupacional – Ingeniero HSE

		ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional			
Nombre del Cargo	Ingeniero HSE		
Ubicación	Gerencia de Operaciones		
Cargos Subordinados	Ninguno		
Superior Inmediato	Gerente de operaciones		
Definición del Cargo	Encargado de los estudios de medio ambiente de cada proyecto, y la revisión, ejecución y supervisión de las medidas de seguridad correspondientes, ya sean en la oficina o en los sitios de construcción.		
Funciones		Requisitos del cargo	
Gestionar los estudios de carácter ambiental para la realización de los proyectos en conjunto con el área de operaciones.		Tener Conocimientos de las normativas y leyes de cada una de las áreas que protegen el medio ambiente.	
Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el plan de calidad de proyecto		Capacidad de trabajo en equipo	
Ejecutar las actividades planteadas en el plan HSE del proyecto		Título de ingeniería industrial o afines	


Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 22 Ficha ocupacional - Ingeniero supervisor

		ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional			
Nombre del Cargo	Ingeniero supervisor		
Ubicación	Gerencia de Operaciones		
Cargos Subordinados	Maestro de Obra		
Superior Inmediato	Gerente de operaciones		
Definición del Cargo	Encargado de supervisar cada una de las obras y proyectos a realizar, desde la planificación, presupuesto y solicitud de materiales, hasta la supervisión de actividades técnicas de construcción.		
Funciones		Requisitos del cargo	
Solicitud de recursos humanos y materiales para cada proyecto		Título profesional universitario en áreas de ingeniería civil o arquitectura	
Revisar los alcances del proyecto en conjunto con el maestro de obra, para la planificación de actividades		Tener Conocimientos de sistemas de gestión de calidad.	
Supervisar las etapas correspondientes al proceso de construcción		Planificación, organización y liderazgo	
Reportar al Gerente de Operaciones la culminación de cada una de las etapas de los proyectos			
Realizar pruebas de campo para valorar el trabajo realizado por los obreros			


Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Ficha ocupacional - Responsable comercial

	ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Responsable Comercial	
Ubicación	Gerencia Administrativa	
Cargos Subordinados	Ninguno	
Superior Inmediato	Gerente de administración	
Definición del Cargo	Realizar Negociaciones con proveedores y clientes, velar por la imagen de la empresa por los medios disponibles, la creación, presentación y seguimiento con clientes de ofertas formales de servicio.	
Funciones		Requisitos del cargo
Gestionar la cartera de clientes asignada a Dirección Comercial y Diseñar las estrategias necesarias.		Título profesional universitario en mercadeo o administración de empresa
Coordinar y velar por que se cumplan los plazos de entrega, la calidad pactada y el servicio previsto		Liderazgo, capacidad de saber influir en los demás sin ejercer completamente la autoridad.
Planificar y organizar las tareas comerciales		Capacidad de negociación, buena expresión oral y manejo de herramientas ofimáticas
Supervisar las ofertas solicitadas por los clientes, garantizando que se pueda cumplir con lo solicitado, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los respectivos costes		
Supervisar las ofertas solicitadas por los clientes, garantizando que se pueda cumplir con lo solicitado, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los respectivos costes		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Ficha ocupacional - Maestro de obra

	ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Maestro de Obra	
Ubicación	Gerencia de Operaciones	
Cargos Subordinados	Obreros, Especialista Eléctrico	
Superior Inmediato	Ingeniero Supervisor	
Definición del Cargo	Administrar y supervisar los recursos materiales y humanos en la ejecución de proyectos	
Funciones		Requisitos del cargo
Supervisar y capacitar al personal que tiene bajo su cargo y que a futuro serán sus sucesores.		Técnico en construcción de obras civiles
Planificar y organizar el proceso y mecánica de los trabajos de obra.		Planificación, organización y liderazgo
Controlar y organizar los grupos de trabajo y asignación de tareas a los operarios.		Capacidades físicas para participación en actividades físicas de construcción y ambiente laboral de campo
Control del cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales		


Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Ficha ocupacional - Arquitecto

	ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Arquitecto	
Ubicación	Gerencia de Operaciones	
Cargos Subordinados	Ninguno	
Superior Inmediato	Jefe de arquitectura	
Definición del Cargo	Encargado de diseñar planos para el desarrollo de obras, solicitud de permisos de construcción y resumen de consultoría	
Funciones		Requisitos del cargo
Elaborar planos arquitectónicos		Título profesional universitario en áreas de Arquitectura
Realizar Levantamiento topográfico y estructural inicial para generación de planos de alternativas de anteproyecto.		Tener Capacidad de análisis, desarrollo y diseño de planos arquitectónicos.
Desarrollar procesos para solicitud de permisos ante las alcaldías municipales		Capacidad de trabajo en equipo.
Revisar e interpretar planos técnicos del mantenimiento.		


Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Ficha ocupacional - Recepcionista

		ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional			
Nombre del Cargo	Recepcionista		
Ubicación	Gerencia Administrativa		
Cargos Subordinados	Ninguno		
Superior Inmediato	Responsable de recursos humanos		
Definición del Cargo	Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, atendiendo al público en sus requerimientos de información, y de apoyo en las actividades de administración		
Funciones		Requisitos del cargo	
Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa		Título profesional universitario en Administración de Empresas	
Efectuar las llamadas que le sean requeridas		Uso de herramientas ofimáticas	
Enviar, recibir y archivar correspondencias.		Buena presentación	
Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida		Técnicas para el manejo de atención a clientes	


Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Ficha ocupacional - Responsable de compras

		ZAMORE CONS S, A
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Responsable de compras	
Ubicación	Gerencia Administrativa	
Cargos Subordinados	Ninguno	
Superior Inmediato	Contador	
Definición del Cargo	Velar por que los procesos de compra de todo lo relacionado a la operación de la empresa se realicen en tiempo y forma.	
Funciones	Requisitos del cargo	
Tratar y negociar con proveedores	Título profesional universitario en Administración de Empresas	
Elaborar las órdenes de compra	Capacidad de negociación	
Revisar las solicitudes de compras, que estén debidamente en cuanto a precio unitario, precio total y código presupuestario	Gran capacidad de organización y control de documentación	


Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Ficha ocupacional - Responsable de bodega

	ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Responsable de bodega	
Ubicación	Gerencia Administrativa	
Cargos Subordinados	Ninguna	
Superior Inmediato	Contador	
Definición del Cargo	Tener control total de todas las actividades relacionadas con la misma, así como responsabilizarse del control de la calidad de los materiales que se encuentran en la bodega	
Funciones		Requisitos del cargo
Revisar el adecuado manejo de bodega		Título profesional universitario en Administración de Empresas
Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega		Manejo de logística y control inventario
Verificar el inventario correspondiente de los materiales		Conocimiento de materiales y equipos de construcción


Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Ficha ocupacional - Obrero

		ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional			
Nombre del Cargo	Obrero		
Ubicación	Gerencia de Operaciones		
Cargos Subordinados	Ninguno		
Superior Inmediato	Maestro de obra		
Definición del Cargo	Cumplir con las Tareas que sean Asignadas por el Maestro de Obra.		
Funciones		Requisitos del cargo	
Llevar a cabo los procedimientos técnicos correspondientes de construcción.		Técnico en construcción	
Llevar a cabo los procedimientos técnicos correspondientes de mantenimiento de obras		Conocimientos y manejo de herramientas técnicas de construcción	
		Capacidad y resistencia física	


Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Ficha ocupacional – Especialista eléctrico

	ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Especialista eléctrico	
Ubicación	Gerencia de Operaciones	
Cargos Subordinados	Ninguno	
Superior Inmediato	Maestro de Obra	
Definición del Cargo	Cumplir con las normas y procedimientos en materia para realización de instalaciones eléctricas, establecidos por la organización.	
Funciones		Requisitos del cargo
Instalar, montaje y operación de equipos eléctricos.		Técnico profesional eléctrico.
Auxiliar en el diseño e implementación de sistemas eléctricos.		Manejo de equipos de seguridad para instalaciones eléctricas.
Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas eléctricos.		Capacidad de trabajo en equipo.


Fuente: Elaboración propia

Tabla 31 Ficha ocupacional - Jefe de arquitectura

	ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Jefe de arquitectura	
Ubicación	Gerencia de Operaciones	
Cargos Subordinados	Arquitectos	
Superior Inmediato	Gerente de Operaciones	
Definición del Cargo	Coordinar proyectos arquitectónicos, planificando, supervisando, controlando y evaluando la ejecución de obras civiles.	
Funciones		Requisitos del cargo
Elaborar las solicitudes de compra de materiales.		Título profesional universitario en áreas de Arquitectura
Inspeccionar la ejecución de obras internas o contratadas por la Institución Inspección de la ejecución de obras internas o contratadas por la Institución		Capacidad de análisis, desarrollo y diseño de planos arquitectónicos.
Elaborar los planos arquitectónicos con la información técnica de los consultores.		Capacidad de trabajo en equipo.
Revisar e interpretar los planos técnicos del mantenimiento.		
Realizar el Levantamiento topográfico y estructural inicial para generación de planos de alternativas de anteproyecto.		

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 32 Ficha ocupacional - Responsable de recursos humanos

	ZAMORE CONS S, A	
Ficha ocupacional		
Nombre del Cargo	Responsable de recursos humanos	
Ubicación	Gerencia Administrativa	
Cargos Subordinados	Recepcionista	
Superior Inmediato	Gerente General	
Definición del Cargo	Contribuir al éxito de la empresa, proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos	
Funciones		Requisitos del cargo
Ejecutar el proceso de reclutamiento para nuevos talentos a la organización.		Título profesional universitario en Administración de Empresas
Velar por el cumplimiento de la política de la organización		Capacidad de manejo de personal.
Estructurar el pago de planilla.		Capacidad de trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A través del diagnóstico de la situación actual de la empresa se pudo determinar que en Zamore Cons, S.A hay problemas referentes al modelo organizacional y las funciones definidas según los puestos de la empresa. Estos problemas incluyen duplicidad de funciones, denominaciones erróneas de puestos que no van acorde a las funciones delegadas y definidas para el mismo, y un falta general de documentación que formalice las actividades correspondientes a cada empleado. Adicionalmente, se determinó que hay mucha informalidad y falta de documentación referente a la secuencia correcta de actividades a realizar para cada procedimiento que conforma la operación de la empresa.

Se realizaron propuestas referentes al modelo organizacional para definir un organigrama claro que representa de manera clara la estructura jerárquica y departamental separada en administración y operaciones, y los puestos según las funciones y responsabilidades verdaderas que cumplen en la empresa. A partir de esta propuesta de modelo organizacional también se pudieron definir cambios a los procesos y procedimientos que ya se llevan a cabo en la empresa, tomando en cuenta la nueva definición de funciones por puesto según las modificaciones en el organigrama.

Todo lo anterior fue muy importante para elaborar el manual de procesos, procedimientos y funciones de Zamore Cons, S.A. Con este documento, la empresa tendrá referencia formal y clara de las funciones y acciones que deben respetar y realizar los empleados, según su posición y cargo en la empresa. Todo esto con el objetivo de facilitar la mejora de desempeño y productividad de los empleados y la empresa de forma general.

RECOMENDACIONES

Para lograr una mejora en el desempeño, productividad y formalidad de la operación general de la empresa, la gerencia de Zamore Cons, S.A debe revisar y aprobar el manual de procesos, procedimientos y funciones presentado. Posteriormente este debe ser presentado e implementado en la operación, a través de la capacitación correspondiente a su uso para con los empleados de la empresa.

Este debe ser utilizado como referencia al momento de realizar las contrataciones de personal nuevo, las capacitaciones correspondientes, y o consultas al momento de tener dudas correspondientes a la correcta secuencia de actividades, procedimientos o procesos en la administración u operación de la empresa.

El manual presentado es una versión inicial, por lo cual gerencia lo debe considerar un punto de partida a actualizar según sea necesario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Applegate, L. M. A., Daniel, R., & McFarlan, F. W. S. V. (2004). Estrategia y gestión de la información corporativa: los retos de gestión en una economía en red.
2. Arias, F. G. (1999). El proyecto de investigación. Fidas G. Arias Odón.
3. Chiavenato, I., Acosta, L. O. R., & Collazos, A. Á. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (No. 658 Ch5y 2004.). McGraw-Hill/Interamericana.
4. Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). Gestión del talento humano.
5. Diamond, Suzan "Como preparar manuales administrativos", Primera Edición, México, año: 1983
6. Gómez Ceja, Guillermo, "Planeación y organización de empresas", México, Octava edición, Mc Graw Hill, año 1995
7. Koontz, H., Weihrich, H., & Harold Koontz, H. W. (1998). Administración: una perspectiva global (No. 658/K82mE/11a. ed.).
8. Múnera Torres, M. T. (2002). Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición.
9. Ríos Sarabia, J. G. (2011). BENCHMARKING DE PROCEDIMIENTOS A LA EMPRESA SIEMENS (Doctoral dissertation).
10. Fuente primaria. (s.f.) Recuperado el 3 de septiembre, 2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria
11. Fuente secundaria. (s.f.) Recuperado el 3 de septiembre, 2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria
12. "Función" (s/f.). En Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/funcion/> [Consultado: 5 de mayo de 2017, 8:00 am].
- 13.14. Manual de funciones. (s.f.) Recuperado el 13 de mayo, 2017 de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

14. Manual de procedimientos (s.f.) Recuperado el 13 de mayo, 2017 de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
15. Manual de procesos (s.f.) Recuperado el 13 de mayo, 2017 de <http://mlcabrera.blogspot.com/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html>
16. "Proceso" (s/f.). En Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/proceso/> [Consultado: 5 de mayo de 2017, 8:00 am].

ANEXOS

Reglamentación de la empresa propuesta

Se propone la siguiente reglamentación en la empresa, tomando en cuenta los puntos críticos mencionados por la gerencia de Zamore Cons en todas las disposiciones correspondientes al trabajo en la operación que deben orientarse a los empleados.

Requisitos de nuevos ingresos

Toda persona para poder ingresar al servicio de Zamore Cons S.A., deberá llenar los siguientes requisitos:

- Presentar Currículo actualizado.
- Someterse a las entrevistas necesarias y pruebas de aptitudes.
- Presentar constancias sobre trabajos anteriores.
- Presentar cartas de recomendación.
- Presentar récord de policía actualizado.
- Ser mayor de 18 años.
- No tener incompatibilidades para el ejercicio del cargo.
- Presentar fotocopia de la cédula de identidad.
- Presentar fotografía reciente.

Obligaciones del empleador

- Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador.
- Respetar el derecho a la libre elección de profesión u oficio y no exigir ni aceptar cualquier clase de pago para emplear al trabajador ni elaborar listas discriminatorias ni realizar prácticas que restrinjan o excluyan las posibilidades de colocación de los trabajadores.
- Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabra, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y decoro.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, sin

perjuicio de que para determinadas obras o trabajos de especial naturaleza el trabajador pueda acordar con el empleador el uso de sus propias herramientas.

- No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas, influencia de drogas o cualquier otra condición análoga.
- No portar ni permitir la portación y uso de armas de cualquier tipo en los lugares de trabajo, excepto en los casos de personas que están facultadas para ello por la naturaleza de sus funciones.

Obligaciones del trabajador

- Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos con el empleador.
- Cumplir con las jornadas y horarios de trabajo y con las órdenes e instrucciones de trabajo del empleador.
- Cumplir eficientemente con las funciones y tareas asignadas por el empleador o por sus superiores inmediatos.
- Observar una conducta respetuosa con el empleador y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho, contrarias a la moral.
- Guardar el debido sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación de la empresa.
- Utilizar los bienes, recursos y materiales con el cuidado debido, para los fines que fueron destinados y restituir el equipo de trabajo o vivienda, en su caso, una vez concluido el trabajo para el cual le fueron proporcionados.
- Presentar auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente en que peligren los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo.
- Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con el empleador.
- Cumplir con las medidas que correspondan para evitar riesgos y accidentes de trabajo.
- No trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, de drogas o en otra condición análoga.

- No portar armas de cualquier tipo durante el trabajo, salvo aquellas que puedan utilizarse en función de la ocupación que se desempeñan.
- No someter a ofertas ventajosas o amenazas de represalias a otro trabajador con el fin de obligarle a tener relaciones sexuales y.
- En general, todas aquellas que se deriven del contrato individual de trabajo, el presente reglamento interno de trabajo y del código del trabajo.

Jornadas de trabajo

- Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales.
- Se considera que el trabajador se encuentra a disposición del empleador desde el momento en que llega al lugar donde efectúa su trabajo, o donde recibe órdenes o instrucciones respecto al trabajo que se ha de efectuar en la jornada de cada día, hasta que pueda disponer libremente de su tiempo y de su actividad.
- El día natural para los efectos del trabajo es el comprendido entre las siete de la mañana y las cinco de la tarde. Trabajo nocturno es el que se presenta entre las seis de la noche y las seis de la mañana del día siguiente.
- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no debe ser mayor de 8 horas diarias y exceder un total de 48 horas a la semana.
- La jornada mixta es aquella que se ejecuta durante un tiempo que comprenda parte del período diurno y parte del nocturno. No obstante, es jornada nocturna y no mixta, aquella en que se elaboran más de tres horas y media en el período nocturno.
- La jornada de trabajo efectivo nocturno no debe ser mayor de 7 horas y media diarias ni exceder un total de 42 horas a la semana.
- La jornada de trabajo ordinaria mixta no podrá ser mayor de 7 horas y medias diarias y exceder un total de cuarenta y cinco horas a la semana.
- Los trabajadores en estado de gravidez, con seis meses de embarazos cumplidos, no podrán ser incluidas en roles de trabajo nocturno.

- Aquellos trabajadores que laboren en jornada de trabajos continuos tendrán derecho a media hora de descanso dentro de esa jornada, la que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

Horarios de trabajo

- La compañía fijará los turnos en que laboran los trabajadores, los cuales podrán ser rotativos, siempre y cuando no se contravenga con su jornada de trabajo.
- Los diferentes horarios del personal de Zamore Cons, se darán a conocer separadamente en cada sección o unidad de trabajo conforme lo establecido por la compañía y en pago siempre a lo dispuesto por el código del trabajo.
- Los empleadores cuyos servicios deben presentarse a los horarios y turnos que establezca la empresa de acuerdo con la ley y el contrato Individual de Trabajo.
- La Empresa, de acuerdo con los trabajadores, podrá requerir de los mismos, que laboren tiempo extra después de la jornada de trabajo asignada cuando lo considere necesario y conveniente.
- La Empresa pagará sobretiempo por labores realizadas en exceso de las jornadas establecidas y a la Ley, es decir en exceso de ocho horas diarias de labor para trabajos en turnos diurnos, en exceso de siete y media horas de labor en turnos mixtos, y en exceso de siete horas de labor en trabajos nocturnos. Sin embargo, según acuerdo entre Empresa y algunas secciones, estas trabajarán las horas y los días necesarios para completar su jornada semanal de trabajo y/o descansar los sábados.
- Es trabajo extraordinario el que se realiza en el séptimo día o día de descanso, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornada ordinaria, cuando estas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador.
- El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a tres horas diarias ni nueve semanales.

- El cumplimiento de doble turno por la ausencia imprevista de trabajadores cuya labor no pueda interrumpirse, será acordado entre el empleador y el trabajador que asume el turno del ausente.
- No estarán sujetos a limitaciones de la jornada de trabajo contemplada en el Código del Trabajo los siguientes trabajadores:
 - Las personas que ostentan representación del empleador, en calidad de gerentes, administradores y apoderados generales de administración;
 - Quienes desempeñan puestos de supervisión o dirección.
 - Quienes cumplen su cometido fuera del local del centro de trabajo sin control por parte de la administración del centro de trabajo.
 - Los trabajadores de transporte aéreo, terrestre, fluvial, lacustre y marítimo;
 - Aquellos que no estén sometidos a jornada de trabajo por la naturaleza de labor que desempeñan.
- Las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso, feriado, asueto o compensatorio por cualquier causa, se pagarán un ciento por ciento más de lo estipulado para la jornada normal expectativa.
- Por acuerdo del empleador con los trabajadores se podrá distribuir las horas de trabajo semanales en jornadas diarias de mayor duración a fin de permitir al trabajador el descanso parcial o total del sábado o cualquier otra modalidad equivalente en el caso que el día de descanso fuera rotatorio. En estos casos el tiempo excedente de Trabajo no podrá ser mayor de dos horas al día.
- Aquellos trabajadores que laboran en base a 48 horas a la semana podrán trabajar de 12 a 14 horas diarias con su consentimiento, teniendo libre el día siguiente. Todo excedente a las 48 horas laboradas a la semana, será cancelado según lo indica el Código del Trabajo.
-

Viáticos

- Para efectos de este reglamento, se entiende por viático, el gasto total o parcial, que a costa del empleador incurre el trabajador en concepto de alimentación, alojamiento y transporte, para efectuar trabajos dentro del país, pero fuera del centro del trabajo o para efectuar trabajo fuera del país.
- Cuando un trabajador sea requerido para trabajar sobretiempo o tenga un horario en horas en que las facilidades de transporte público no se encuentren funcionando, la empresa deberá proveerlo de transporte hasta su hogar o reembolsarle el costo de dicho transporte incurrido por el trabajador con el mismo fin.
- Cuando la empresa demande, por motivos de trabajo, que el empleado tenga que movilizarse a lugares fuera del centro de trabajo, la empresa está en la obligación de facilitarle el transporte o pagarle el kilometraje recorrido en su automóvil particular, conforme tarifa fijada por la empresa para tal fin.
- En caso de viajes al extranjero por motivos de trabajo, la empresa le pagará al empleado por el transporte, comidas, alojamientos y cualquier otro gasto que este tenga que incurrir originado por el viaje.
- A los trabajadores que laboren tres horas extras seguidas a continuación de la jornada ordinaria, la empresa les proveerá la comida o pagará su equivalente conforme valor fijado por la empresa.
- A los trabajadores que, por motivo de trabajo, a la hora del almuerzo estén fuera de su centro de trabajo, la empresa les proveerá la comida o pagará su equivalente conforme valor fijado por la empresa.
- Para el reembolso de viáticos por viajes, sean estos dentro del territorio nacional o al extranjero, se requerirá de la previa autorización del jefe inmediato.
- Los viáticos nacionales serán reembolsados al empleado, dentro de los tres días después de presentada la rendición de cuenta debidamente soportada por las facturas y autorizada.
- Todas las facturas deben contener un desglose claro de los consumidos, no se aceptarán facturas que digan únicamente “SERVICIO DE RESTAURANTE” u otro término similar.

- Toda invitación a clientes a efectuarse en fin de semana (empezando la noche del viernes hasta la noche del domingo), deberá tener la aprobación previa de la gerencia.
- Está prohibido el consumo de bebidas alcohólicas en las comidas del trabajo. Cuando se tiene una comida con un cliente o comidas de celebración de la Empresa, al empleado se le permitirá el consumo de dos tragos, únicamente.
- Cuando un empleado deba viajar al extranjero, éste debe tener primero la autorización de la Gerencia General.
- Todo empleado que por la naturaleza de su trabajo tiene que atender a clientes viajar constantemente fuera de Managua, etc. recibirá un adelanto para gastos fijos.

Días especiales

- De acuerdo con las disposiciones legales vigentes, los trabajadores tienen derecho a gozar de un día de descanso semanal con goce de salario, por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales o estipuladas en este reglamento.
- Son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes:
 - Primero de enero
 - Jueves y viernes santo
 - 1 de mayo
 - 19 de julio
 - 1, 8, 10 y 25 de agosto
 - 14 y 15 de septiembre
- Son días de fiestas tradicionales, los siguientes días: (de acuerdo con la costumbre establecida, la compañía reconoce los siguientes días como de fiestas tradicionales. Estos días no deben confundirse con los días de descanso obligatorias por la Ley, los cuales la empresa concede optativamente).

- 2 de noviembre
- 30 de mayo
- 24 y 31 de diciembre
- Cualquier otro día declarado así por el Ministerio de trabajo

Puntualidad

- En relación con el incumplimiento de las jornadas de trabajo asignadas, la empresa aplicará las siguientes reglas en los casos de llegada tarde al trabajo sin causa justa o permiso autorizado.
- Se considerará llegada tarde, cuando el trabajador llegue a sus labores con cinco (5) minutos de atraso.
- Por cada tres veces que llegare tarde un trabajador durante un período de 30 días, recibirá una carta de advertencia.
- Si el trabajador recibe tres cartas de advertencia durante un período de 12 meses de trabajo continuo, la empresa dará por terminada la relación laboral, previo cumplimiento de las disposiciones legales.
- La empresa se reserva el derecho de calificar las causas de atraso.

Ausencias

- En los casos de falta del cumplimiento de las jornadas de trabajo por ausencias injustificadas, la empresa aplicará las reglas a establecerse en los puntos siguientes.
- Constituirá causa del despido sin pago de indemnización, la falta del trabajador a sus labores sin autorización, la falta del trabajador a sus labores sin autorización o sin causa justificada, durante tres días consecutivos o tres días no consecutivos en el período de 30 días.
- Cuando la ausencia haya sido por enfermedad se requerirá que el trabajador presente una certificación médica, siempre que ésta sea por un periodo de tres días más, sin embargo, cuando la orden de reposo por enfermedad sea de cuatro días o más, el empleado deberá presentar un SUBSIDIO.
- Para que una ausencia se considere justificada deberá ser probada debidamente como tal por el trabajador ante su supervisor.

- Cuando el trabajador falte a su trabajo sin justificación alguna, se le deducirá en planilla un día de trabajo por cada día de ausencia injustificada.
- Para la cancelación del contrato de trabajo por la concurrencia de las circunstancias establecidas en los artículos 60 y 61, de un empleado que tenga por lo menos un año continuo de efectivo trabajo, sin derecho de indemnización, se solicitará la autorización correspondiente en la Inspectoría Departamental del Ministerio del Trabajo.

Permisos especiales

- Los trabajadores tienen derecho a permisos o licencias con goce de salario en los siguientes casos:
 - Por fallecimiento del padre, madre, hijos o la(el) cónyuge, compañera(o) en unión de hecho estable según la Ley, tres días hábiles consecutivos;
 - Por matrimonio, cinco días hábiles consecutivos;
 - Para acudir a consultas médicas personales, cuando no sea posible en horas no laborables, podrá concederse de tres a cinco horas de permiso;
 - Para acudir a consultas médicas por enfermedad de los hijos menores o discapacitados de cualquier edad, cuando no sea posible hacerlo en horas no laborables, podrá concederse de tres a cinco horas.
- Cualquier exceso de días que el empleado faltó a su trabajo en cualquiera de los casos contemplados en el artículo anterior, será cargado a cuenta de vacaciones. Si las vacaciones acumuladas a que se ha hecho acreedor el empleado no son suficientes para compensar sus ausencias, se le deducirá al empleado los días restantes de la planilla, como días no trabajados

Se concederá al empleado un período no mayor de seis días laborables por enfermedad grave de un miembro del núcleo familiar que viva bajo su mismo techo, si la enfermedad requiere de su indispensable presencia y en este caso el

salario correspondiente al periodo de permiso podrá reducirse hasta un máximo del cincuenta por cientos del salario ordinario, por acuerdo de las partes.

Vacaciones

- Todo trabajo al servicio de la empresa tendrá a vacaciones de acuerdo con la Ley.
- La ley establece que todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.
- La empresa para darle más flexibilidad al empleado en la toma de sus vacaciones ha establecido las siguientes disposiciones.
- El empleado debe descansar obligatoriamente siete días de los quince días de vacaciones a los cuales tiene derecho. Los ocho restantes, el empleado puede trabajarlos, solicitándolo por escrito a su superior inmediato, pidiendo además por escrito el pago inmediato de las mismas.
- Si el empleado en vez de descansar los días de vacaciones de una forma continua desea descansarlos poca a poco, se aplicará la siguiente regla:
- El que descansa de uno a dos días laborables seguidos o de una misma semana, se le cargaran uno o dos días a cuenta de vacaciones según sea el caso.
- La empresa elaborará el calendario de vacaciones, tomando en cuenta las solicitudes de los trabajadores y las necesidades operacionales de los centros de trabajo a los que los Empleados estén asignados.
- Toda solicitud de descanso de vacaciones, para poderlas hacer efectivas, debe estar debidamente autorizada por el jefe inmediato y sometida a Recursos Humanos para su verificación.
- El pago de las vacaciones se pagará en base al salario ordinario que devengue el trabajador al momento de hacerse acreedor de estas.
- Aquellos trabajadores cuyo salario es a base de comisión, se le pagará las vacaciones en base al promedio de lo devengado en los últimos seis meses.

- Todo empleado devenga 2.5 días de vacaciones por cada mes trabajado para un mismo empleador. El trabajador hará la solicitud de vacaciones descansadas a Recursos Humanos por escrito.

Subsidio

- Cuando un empleado se encuentra indispuerto por motivos de enfermedad, para asistir a trabajar, deberá de avisar a su superviso de inmediato.
- Cuando el empleado se ausente por más de tres días por enfermedad, deberá presentar un subsidio por enfermedad común, el cual le será otorgado, en base a la orden de reposo de su médico, por la institución prestadora de servicios del plan previsional del INSS a la cual el empleado esté afiliado.
- Las trabajadoras en estado de gravidez tendrán derecho a reposo durante las cuatro semanas anteriores al parto y las ocho semanas posteriores, o a diez en caso de parto múltiples, con goce de salario, sin perjuicio de la asistencia médica que deben suministrarles a las instituciones sociales encargadas de proteger la maternidad. El período de reposo será computado como de efectivo trabajado para fines de los derechos por antigüedad, vacaciones y decimotercer mes.
- Cuando el parto se sobreviniere antes de la fecha presunta señalada por el médico, el tiempo no utilizado del descanso prenatal se sumará al período de descanso postnatal.
- El reposo prenatal y post natal sin una obligación de la empleada tomarlo y del empleador concederlo.
- Si la trabajadora así lo quisiera y la empresa no tiene ninguna objeción y/o no perjudica su embarazo, esta puede trabajar todo el periodo prenatal y tomárselo hasta después de haber dado a luz; o sea, unir el período de reposo prenatal con el postnatal para poder estar más tiempo con el recién nacido.

Acciones disciplinarias

- La empresa ejercerá acciones disciplinarias sobre los trabajadores sólo como un método constructivo para corregir sus deficiencias y como un estímulo para el cumplimiento de todas las reglas vigentes con vistas a que el trabajador

realice su labor satisfactoriamente. La empresa podrá aplicar, a su juicio, las siguientes acciones disciplinarias.

- **Amonestación:** se aplica cuando el supervisor inmediato llama verbalmente la atención al trabajador como resultado de alguna falta cometida. Estas faltas o violaciones pueden ser de carácter leve o pueden ser de mayor gravedad o importancia en cuyo caso el supervisor inmediato advertirá al trabajador que debe de rectificar su conducta de inmediato. De todo lo cual en todo caso, se levantará un acta que relate lo sucedido y deberá ser firmada también por el trabajador, y si se negase bastará de un testigo que presencie que se amonestó al Trabajador.
- **Carta de Advertencia:** consiste en una comunicación por escrito dirigida al trabajador llamándole la atención sobre su falta de cumplimiento o violación de reglas. Estas cartas de advertencia se envían cuando el supervisor inmediato ha llamado la atención del trabajador afectado por medio de una o más amonestaciones verbales sin que las mismas hayan tenido un resultado beneficioso en el comportamiento del trabajador y acusará recibo del trabajador.
- **Despido:** este es normalmente el último paso de las acciones disciplinarias y el mismo se ejercerá después que las otras medidas disciplinarias no hayan dado los resultados positivos esperados en la conducta del trabajador. Puede haber casos en que la falta cometida sea de tal gravedad que no permita tomar previamente las otras acciones disciplinarias descritas o en los cuales la permanencia del trabajador fuere perjudicial.

Terminación de contrato individual o relación laboral

- La Terminación del contrato individual o relación de trabajo pone fin a la generación de los derechos y obligaciones que emanan de los mismos.

- El contrato individual o relación de trabajo termina:
 - Por expiración del plazo convenido o conclusión de la obra o servicio que dieron origen al contrato.
 - Por muerte o incapacidad del trabajador;
 - Por sentencia condenatoria o pena primitiva de la libertad del trabajador;
 - Por cesación definitiva de la industria, comercio o servicio basada en motivos económicos legalmente fundamentados y debidamente comprobados por el Ministerio del Trabajo;
 - Por resolución judicial firme cuya consecuencia sea la desaparición definitiva de la empresa;
 - Por terminación del contrato de acuerdo con la ley;
 - Por jubilación del trabajador;
 - Por fuerza mayor o caso fortuito cuando traigan como consecuencia el cierre de la empresa.
- Cualquiera sea la causa de terminación del contrato de trabajo, el empleador está obligado conforme la ley, a pagar al trabajador, o a quien corresponda en el caso del literal y la parte proporcional de las prestaciones tales como las vacaciones y décimo tercer mes.
- La terminación de la relación laboral por mutuo acuerdo o renuncia no afecta el derecho adquirido del trabajador por antigüedad conforme lo establecido por la Ley.
- Cuando el Contrato sea por un período indeterminado, el trabajador podrá darlo por terminado avisando al empleador por escrito con quince días de anticipación, caso contrario el Trabajador pierde el derecho al pago de indemnización por años de servicio.
- El pago de indemnización por años de servicio se dará únicamente en los casos que la Ley establece.
- Cuando la empresa rescinda el contrato de trabajo que tenga más de un año de trabajar para la Empresa, sin causa justificada o el empleado ponga su

- renuncia por lo menos quince días de anticipación, la Empresa pagará al trabajador una indemnización equivalente a:
- Un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo;
 - Veinte días de salario a partir del cuarto año.
- En ningún caso la indemnización será menos de un mes ni mayor de cinco meses de salario. Las fracciones entre los años trabajados se liquidarán proporcionalmente.
 - Cuando se tenga derecho a la indemnización se calculará en base al salario ordinario que el trabajador devengue a la fecha de pago de esta.
 - Es causa justa para que la empresa dé por terminado el contrato de trabajo sin más responsabilidad que el pago de sus vacaciones, decimotercer mes y su salario devengado a la fecha, el que el trabajador incurra en cualquiera de las siguientes causales:
 - Falta grave de probidad;
 - Falta grave contra la vida e integridad física o moral del empleador o de los compañeros de trabajo;
 - Expresión injuriosa o calumniosa contra el empleador que produzca desprestigio o daños económicos a la empresa.
 - Cualquier violación de las obligaciones que le imponga el contrato individual o reglamento interno, que haya causado daños morales o económicos a la empresa.
 - La empresa teniendo en cuenta la naturaleza de su negocio y la seguridad de los propios trabajadores, aplicará con el máximo rigor las disposiciones anteriormente mencionadas y serán resueltos o cancelados de inmediato los contratos de los trabajadores que violen cualquiera de las reglas de seguridad, procedimientos, etc., establecidos por la Empresa.
 - También se considera causa justa de despido sin derecho a indemnización las siguientes:

- Ejecutar actos que pongan en peligro la seguridad propia, la de sus compañeros de trabajo o la de las terceras personas, así como la de los establecimientos, talleres o instalaciones en que trabajen.
- Ausentarse de su trabajo por tres días sin justificación alguna durante un período de un mes.
- Tomar cualquier artículo de trabajo, equipo, productos, etc., sin la autorización correspondiente.
- Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas tóxicas.
- Portar armas en horas de trabajo.
- Hacer uso de los equipos de la empresa para asuntos personales.
- Abandonar su puesto de trabajo o sus labores injustificadamente y sin contar con la debida autorización o sin la autorización necesaria.
- El abandono del trabajo.
- La negligencia o incompetencia manifestada por el trabajador en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Enfermedad contagiosa del trabajador (La empresa en casos de llegar a presentarse uno de estos caos procederá de acuerdo con la Ley).

Uso de equipos técnicos

- Se entenderá como equipo técnico, cualquier herramienta asignada al empleado para desempeñar sus funciones y tareas, y que entre otros se encuentran: Computadores, Mobiliarios, laptops, Celulares, Beepers, Automóviles, etc.
- Podrá hacer uso del equipo técnico, únicamente el empleado a quien se le asignó el mismo o quien fue expresamente autorizado, por los Departamentos responsables, según sea el caso.
- En caso de que sucediera cualquier desperfecto en los equipos o herramientas, el empleado a quien se encuentren asignados o autorizado su uso en su caso, deberá dar aviso inmediatamente del desperfecto al Departamento responsable, según sea el caso.

- En caso de pérdida o extravío del equipo asignado, por culpa o negligencia de la persona a quien se le asignó o autorizo su uso, asumirá el valor del equipo perdido.
- El uso de los equipos de seguridad es obligatorio, por tal razón quienes incumplan con esta norma serán objeto de:
 - Primera Vez: Llamado de atención por escrito
 - Segunda Vez: Llamado de atención por escrito.
 - Tercera Vez: Suspensión por una semana sin goce de salario.
 - Cuarta vez: Despido.

Uso de vehículos

- Es responsabilidad de la persona a quien se ha asignado un vehículo, el mantenimiento de este y velar por su buen estado y funcionamiento.
- En caso de reparaciones por desperfecto mecánico, eléctrico, de enderezado y otros, el vehículo podrá ser enviado directamente a cualquier taller, con la previa autorización por escrito del Departamento de Operaciones.
- Cualquier abolladura, rayón, etc., que sufra el vehículo asignado deberá ser reportado de inmediato por escrito al Departamento de Operaciones.
- Está terminantemente prohibido el transportar en los vehículos propiedad de Zamore Cons, productos inflamables explosivos e ilícitos de cualquier naturaleza.
- La persona que tiene asignado o que viaje en un vehículo de Zamore Cons, tienen que usar obligatoriamente el cinturón de seguridad.
- Es prohibido el consumo de combustible en las estaciones de Servicio de Managua, excepto en la E/S asignada para tal fin (E/S UNO Las Colinas), durante lunes a sábado en horario de Siete de la mañana a Cinco de la tarde.
- La persona que no cumpla con lo expuesto en el párrafo anterior y no tenga una justificación razonable, pagará el combustible que consuma en las estaciones de servicio no autorizadas.
- Los vehículos de Zamore Cons lo pueden utilizar únicamente aquellos empleados a los que han sido asignados. Si un empleado que no tiene

vehículo asignado necesita utilizar uno para hacerlo debe constar con la previa autorización por escrito del Departamento de Operaciones.

- Cuando el empleado que tiene vehículo asignado viaje al extranjero deberá dejar el vehículo y las llaves de este en la Empresa y podrá disponer del vehículo a su regreso del viaje.
- Todos los vehículos propiedad de Zamore Cons, se encuentran disponibles para dar respuesta a las necesidades propias de la empresa, independientemente de la persona a quien hayan sido asignadas.
- Aquellos conductores que violen esos límites de velocidad serán sometidos a las siguientes sanciones:
 - Primera vez: Llamado de atención verbal.
 - Segunda vez: Llamado de atención por escrito.
 - Tercera vez: Llamado de atención por escrito.
 - Cuarta vez: Suspensión por una semana sin goce de salario.
 - Quinta vez: Despido.

Higiene en las instalaciones de la empresa


- Empresa deberá mantener un botiquín para atención médica de emergencias básicas y dará asistencia inmediata en caso de accidentes o enfermedades ocurridos en horas de trabajo, que no requieran la asistencia de un profesional (médicos y hospitales).
- Se procurará al máximo el orden y limpieza de las oficinas, Servicios Higiénicos y en general de todas las instalaciones de la empresa.
- Queda terminantemente prohibido fumar dentro de las oficinas de la empresa.
- Se prohíbe manchar las paredes, puertas, baños e instalaciones en general.
- Zamore Cons, se reserva el derecho de adoptar todas las medidas necesarias de higiene, seguridad, etc., para asegurarse un ambiente de trabajo saludable, agradable y libre de accidentes.

Otras consideraciones

- Se prohíbe al empleado firmar en nombre de la empresa cuando no haya sido autorizado para hacerlo.
- Se prohíbe las relaciones interpersonales entre empleados de la Empresa cuyo estado civil no sea la soltería, (por ejemplo, un empleado casado con una empleada soltera o viceversa, etc.)
- En caso de relaciones interpersonales entre dos empleados libres, si esta relación llegará a finalizar en boda o convivencia oficial, uno de los involucrados tendrá que renunciar a su trabajo.
- Se prohíbe al empleado revelar secretos de fabricación, comercialización, o de cualquiera otra índole de la empresa.
- Todo empleado está en la obligación de cumplir los planes de trabajo, instrucciones u orden de trabajo máximo.
- Es prohibido que el empleado haga tertulias en horas de trabajo, en pasillos y oficinas.
- Se prohíbe aprovecharse del puesto de trabajo para uso o beneficio propio, usar el nombre de Zamore Cons para obtener ventajas o ejercer autoridad simulada.
- Es prohibido comportarse de forma inmoral, escandalosa y usar lenguaje precoz.
- Es obligación del empleado asistir puntualmente a la hora de entrada a su puesto de trabajo.
- Todo empleado debe permitir la inspección de bienes personales y de su vehículo dentro de la empresa para constatar el no consumo, fabricación o comercialización de sustancias ilícitas o alcohol.
- Ningún empleado podrá negarse a los chequeos médicos, selectivos o por sorteo.
- Es obligación del empleado el reportar a Recursos Humanos, cualquier cambio de domicilio, datos personales, etc.

- El empleado deberá restituirlos materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos, equipos, herramientas y útiles facilitados para el cumplimiento del trabajo.
- Todo empleado debe maximizar el uso de los recursos disponibles.
- Todo empleado debe portar su carné de identificación en los lugares exigidos por la empresa.
- El empleado debe asistir obligatoriamente a todo, seminario especializado, de manejo, técnico, etc.
- Está terminantemente prohibido el acoso sexual. Se entiende por acoso sexual el hacer insinuaciones, avances, pedir favores sexuales y otras conductas de naturaleza sexual que constituyan un acoso sexual cuando:
 - El someterse a dicha conducta se constituya, explícita o implícitamente, en un término o condición para obtener el empleo; o
 - El rechazo o sumisión a dicha conducta, sea la base para determinar el futuro de un empleado dentro de la empresa; o
 - Una conducta tenga el propósito o efecto de interferir substancialmente con el trabajo del individuo, o crear un ambiente de intimidación, hostilidad y ofensivo;
 - Cualquier intimidación o propuesta para tener relaciones sexuales como único fin, viole así las normas de respeto hacia el trabajador o empleado y las normas morales que deben regir en el desempeño de su trabajo.

Formato de entrevista

	Formato de Entrevista ZAMORE CONS S, A	Entrevista	Numero X
		Versión 1	Pág. X de X

Fecha: _____

Datos Generales:

Nombre: _____ Sexo: _____

Cargo: _____

Objetivo de la entrevista: _____

Cuestionario

Pregunta:

- ¿Cuál es su posición en la empresa?
- ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿En cuales actividades operativas o técnicas participa usted?
- ¿En cuales actividades administrativas participa usted?
- ¿Cuáles son las cualidades que usted cree se requieren tener para ejercer su puesto de trabajo?

Respuestas

Guía de grupo focal

Objetivo(s) de la investigación	
Objetivo(s) del grupo focal	
Nombre del moderador	
Nombre del observador	
Lista de asistentes del grupo focal	
Preguntas de estímulo	
Evaluación del observador	
Lugar adecuado en tamaño y acústica	
Lugar neutral de acuerdo con los objetivos del grupo focal	
Asistentes sentados en U en la sala	
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema	
Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada	
Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión	
Objetivos y metodología explicada al inicio a los participantes	
Todos están permitidos en la participación	
Reunión de entre 45 minutos a dos horas	
Información grabada	
Refrigerios o estímulos alimenticios adecuados durante la actividad	
Escarapelas con identificación de asistentes	
Otros	

Registro de observación directa

Nombre del observador: _____	
Fecha: _____	
Lugar: _____	
Hora de Inicio: _____ Hora Final: _____	
Observación	Comentarios

P1F1 - Formato de captación y evaluación de requisitos

Lista de Requisitos					
Elemento	Característica 1	Característica 2	Característica 3	Selección	Observaciones
Elemento 1	Descripcion	Descripcion	Descripcion	Caracteristica seleccionada	Notas

P1F2 - Formato de oferta para cliente

ITEM	ACTIVIDADES	Cantidad	Unidad	Costo Unitario (U\$)	TOTAL (U\$)
TRABAJOS PRELIMINARES					
	Movilización y desmovilización de Equipos		Gbl	1,391.94	
	Demolición de obra civil existente (Incluye Desalojo)		Global	8,656.18	
	Remoción de Arboles		Unidad	21.15	
	Desmontaje puertas (Inc Portón existente)		Unidad	11.19	
	Desmontaje ventanas		Unidad	9.72	
	Desmontaje techos		Global	3.17	
	Demolición de edificio incluye botado de escombros en un sitio autorizado por la ALCALDÍA		M²	5,166.13	
	Relleno de tanques exist. Con material inerte		Global	2,029.64	
	Bodega		Global	960.44	
	Caseta para vigilancia y control		Global	297.28	
	Comedor		Global	800.36	
	Champa para administración y supervisión		Global	617.42	
	Cerco de lámina incluye portones vehiculares y peatonales		Global	2,521.14	
	Electricidad provisional		Global	743.19	
	Agua provisional		Global	548.82	
	Drenaje provisional		Global	514.52	
	Obras Civiles Eléctricas		Gbl	1,458.95	
OBRAS DEL CONJUNTO					
	Topografía		Global	1,457.80	
	Remoción de Capa Vegetal		M³	14.58	
	Mov. De Tierras		M³	14.58	
	Muro Perimetral		M²	85.34	

P2F1 - Detalle de anteproyecto

ZAMORE CONS S. A DETALLE DE ANTEPROYECTO

Fecha



ALCANCES

1. Fondo del Proyecto y Descripción

2. Alcance del Proyecto

3. Requerimientos

4. Plan por implementar y Tiempo de entrega

APROVACION Y AUTORIZACION PARA PROCEDER

Nombre	Cargo	Fecha

P2F2 - Take Off

Cemento	275.00	qq	Hierro	1,500.00	qq	5/4/2018 Fecha Actualizada	C\$ 283.37	Cemento	1,508.37	Hierro	112	7.38	13.550136		
Arena	250.00	M³	Al de Amarre	1,500.00	qq		C\$ 489.14	Arena					1745.2575		
Grava	534.75	M³	madera	6.00	P²Vr	Kilómetros	Dólar	C\$ 827.04	Grava		165	13.14	7.6103501		
Transporte Local	3,348.00	Viaje	Transporte In	3,348.00	Viaje	90.00	31	Costo de Transporte pasó de US\$ 0.40/km a US\$ 1.20/Km					1444.0639		
DOLAR	1.00	1.24						CARLOS CASTILLO, TRANSPORTE					45.01	3.3	30.30303
Bloques	14.26			C\$ 2,149.16 /M³				Cemento colocado en el sitio	283.37				1568.5303		
PC				US\$ 69.33 /M³				Arena colocada en el sitio	489.14			#DIV/0!	175		
								Grava Colocada en el sitio	827.04			#DIV/0!	215		
								Material Selecto Colocado en el Siti	650.00			#DIV/0!			
								Viaje de 8 Ton	10.67	3,500.00		#DIV/0!	255		
								Viaje de 10 Ton	19.82	6,500.00		#DIV/0!	69		
												#DIV/0!			
												#DIV/0!			
												#DIV/0!			
												#DIV/0!			
												#DIV/0!			
												#DIV/0!			
												#DIV/0!			
												#DIV/0!			

Materiales	87,739.27	71.46%	263,217.82
Mano de Obra	30,400.91	24.76%	91,003.05
Transporte	4,632.94	3.77%	13,898.83
	#####		368,119.70

CONFIRMACIÓN	
#####	
VALOR TOTAL ENTRE TRES PARA PRUE	14.04
40,924.38	#REF!
-81,261.47	

FUNDACIONES				
RESUMEN DE MATERIALES				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
			1.02%	#####
Cemento	Bol	87.42	275.00	#####
Arena	M3	5.00	250.00	1,248.90
Grava	M3	7.49	534.75	4,007.11
Ho de 1"	qq		1,500.00	
Ho de 3/4"	qq	3.23	1,500.00	4,847.42
Ho de 5/8"	qq	5.14	1,500.00	7,716.55
Ho de 1/2"	qq	10.66	1,500.00	#####
Ho de 3/8"	qq	3.06	1,500.00	4,584.64
Ho de 1/4"	qq	2.28	1,500.00	3,427.49
Alambre de Amarre	qq	0.92	1,500.00	1,373.78

LISTADO DE COSTOS DE MATERIALES EN SITIO (PROYECTO CA)					
DESCRIPCION	UNID	CANT	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	
Material Selecto	M3	1.00	200.00	200.00	
Piedra Cantera	C/U	1.00	19.00	19.00	
Cemento	Bol	1.00	119.00	119.00	
Arena	M3	1.00	225.00	225.00	
Grava	M3	1.00	450.00	450.00	
Ho de 7/8"	qq	1.00	1,500.00	1,500.00	
Ho de 3/4"	qq	1.00	1,500.00	1,500.00	
Ho de 5/8"	qq	1.00	1,500.00	1,500.00	
Ho de 1/2"	qq	1.00	1,500.00	1,500.00	
Ho de 3/8"	qq	1.00	1,500.00	1,500.00	
Ho de 1/4"	qq	1.00	1,500.00	1,500.00	

P2F3 - Resumen de permisos de construcción



RESUMEN DE PERMISOS

Permiso: _____

Institucion: _____

Encargado: _____

A continuación, se detallan los eventos relacionados con la solicitud de permisos:

Detalle

P2F4 – Resultado de consultoría



RESULTADO DE CONSULTORIA

Encargado:

Fecha:

Alcance:

A continuación, se detallan los resultados de la consultoría:

Detalle

P3F1 – Bitácora de la construcción

BITACORA DE CONSTRUCCION

Detalle de actividades

Fecha	Nombre y Apellidos	Area Asignada	Actividad Realizada

P3F2 - Resumen de proyecto de construcción

RESUMEN DE PROYECTO DE CONSTRUCCION



Encargado:

Fecha:

Alcance:

A continuación, se detalla un resumen del proyecto de construcción:

Detalle

P4F1 – Resumen de trabajo de mantenimiento

RESUMEN DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO



Encargado:

Fecha:

Alcance:

A continuación, se detallan los trabajos de mantenimiento:

3]

Detalle

P5F1 – Requerimiento de cotización

Fecha de Solicitud _____

Departamento Solicitante _____

Gerencia Solicitante _____

Nombre del Solicitante _____

Tipo de Cotización Bienes Servicios


Fecha estimada en la que se requiere la recepción del bien o servicio: _____

Descripción General de la Solicitud: _____

Firma del Solicitante (s) _____

Firma del Gerente Area _____

REQUISICION DE COTIZACION



ZAMORE-CONS

Nota	Item	Descripcion del Bien o Servicio Requerido	Modelo	Numero de Parte	Cantidad	Total
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					

P6F1 – Salida de materiales de bodega

REQUERIMIENTO DE MATERIALES Y/O EQUIPOS

INFORMACION SOBRE LA ACTIVIDAD	
Fecha	
Tipo de Actividad	
Nombre de la actividad	

MATERIALES Y/O EQUIPOS			
Cantidad	UDM	Descripcion	Codigo Inventario

P6F2 – Entrada de materiales a bodega

ENTRADA DE MATERIALES A BODEGAS					
ID de Material	Nombre	Descripcion	Precio Unitario	Cantidad en Existencia	Nivel de orden

P6F3 – Entrega y recibido de materiales

RELACIÓN DE MATERIALES ENTREGADOS

No.	Material	Unidad de medida	Cantidad

P6F4 – Inventario de activo fijo

INVENTARIO DE MATERIALES

CONDICION FISICA DEL MATERIAL									ESTATUS FINANCIEROS		
Numero Serial	Descripcion del material	Localizacion	Condicion	Proveedor	Vida Util	Valor Unitario	Valor por cantidad	Fecha de Compra			

P7F1 – Registro de facturas recibidas

REGISTRO DE FACTURAS RECIBIDAS

Fecha	#Factura	Firma

P7F2 – Solicitud de pago

 ZAMORE-CONS	FORMATO DE REQUISICION DE CHEQUES PARA PAGO A PROVEEDORES		
	RESPONSABLE:	CODIGO:	Pag: 1/1
REQUISICION DE PAGO DE CHEQUES A PROVEEDORES			
FECHA:	MONTO:		
FACTURAS:			
PROVEEDOR:			
CANTIDAD EN LETRAS:	0/100		
DESTINO Y DETALLE:			
NOTA:			
SOLICITANTE		AUTORIZADO	

P7F3 – Cheque para proveedor

BANCO EJEMPLO							
<table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> </table>			Día	Mes	Año	FORMULARIO DE CHEQUE CERTIFICADO	
Día	Mes	Año					
No. de cuenta XXXXXXXXXXXX		Cantidad del cheque	XXXXX				
Fecha del cheque XXXXXXXXXXXX		Comisión	XXXX				
No. de cheque XXXXXXXXXXXX		Costo total	XXXX				
Beneficiario XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			Aprobado				
XXXXXXXXXXXX		Hecho por	Verificado por	XXXXXXX			
Firma(s) Autorizada(s) del cliente		XXXX	XXXX				

P8F1 – Factura para clientes

FACTURA



ZAMORE CONS S.A

Dirección:
Ciudad:
Teléfono:
Fax:

Descripción Del Proyecto/Servicio

Fecha: May 4, 2018

Factura # 100

Cliente: Nombre:
Compañía:
Dirección:
Ciudad
Teléfono

DESCRIPCION	MONTO
<i>SUBTOTAL</i>	\$ -
<i>IMPUESTO</i>	0.00%
<i>OTROS</i>	\$ -
TOTAL	

Todas las observaciones realizadas por ZAMORE CONS S.A.

Si tiene alguna consulta sobre esta factura favor comunicarse.

P9F1 – Balance general

Balance General	
Activos Circulantes	
Dinero en el banco	\$0
Inventario	\$0
Gastos pagados por anticipado	\$0
Otros	\$0
TOTAL	\$0
Activos Fijos	
Maquinaria y Equipamiento	\$0
Muebles y Accesorios	\$0
Arrendamiento	\$0
Bienes Raíces / Edificios	\$0
Otros	\$0
TOTAL	\$0
Otros Activos	
	\$0
	\$0
	\$0
TOTAL	\$0
Pasivos Corrientes	
Cuentas por pagar	\$0
Impuestos por pagar	\$0
Otras cuentas	\$0
Current Portion Long-term Debt	\$0
Other current liabilities (specify)	\$0
TOTAL	\$0
Pasivos a largo plazo	
Préstamos bancarios pagaderos (más de	\$0
Menos: Portio a corto plazo	\$0
Notes Payable to Stockholders	\$0
Notas a pagar a los accionistas	\$0
TOTAL	\$0
OTRAS LIBERTADES	
	\$0
	\$0
	\$0
TOTAL	\$0
VALOR NETO	\$0
TOTAL RESPONSABILIDAD Y VALOR NETO	\$0

Licencias y tarifas
 Diverso
 Gasto de oficina
 Impuestos sobre la nómina
 Franqueo
 Alquilar
 Reparaciones y mantenimiento
 Suministros
 Teléfono
 Viajar
 Utilidades
 Los gastos del vehículo
 Salario
Gastos Totales

0

El margen de explotación

0

Otros Ingresos

Ganancia (pérdida)
 en venta de activos
 Ingresos por Intereses
Total De Otros Ingresos

0

Ingresos netos (pérdida)

0

P9F3 – Control de activos

Control De Activos

Policy Holder Contact Information	Insurance Company Contact Information	
Name Name	Insurance Company Company	Agent Name
Address Address	Company Phone Phone	Agent Address Address
Phone Phone	Policy Number Policy	Agent Phone Phone/Fax
Email Email		Agent Email Email

Item Description	Category	Serial Number	Value
Item	Category	Serial #	Value
Item	Category	Serial #	Value
Item	Category	Serial #	Value
Item	Category	Serial #	Value
Item	Category	Serial #	Value
Item	Category	Serial #	Value
Item	Category	Serial #	Value
Item	Category	Serial #	Value
Total			\$0.00

P10F1 – Solicitud de contratación de personal

Nombre del puesto:		Categoría:	Job Category
Departamento:		Código:	Job Code/ Req#
Contacto HR:	HR Contact	Date Posted:	Date Posted
Will Train Applicant(s):	Will Train Applicant(s)	Posting Expires:	Posting Expires
Descripción del Trabajo			
<p>ROLES Y RESPONSABILIDAD</p> <p>REQUERIMIENTOS EDUCATIVOS</p> <p>HABILIDADES</p> <p>NOTAS ADICIONALES</p>			
Revisado Por:		Dia:	Dia:
Aprobado por:		Dia:	Dia:
Ultima Actualización:		Dia:	Dia:

P10F2 – Matriz de comparación de candidatos

MATRIZ DE EVALUACION DE CANDIDATOS							
Criterios	Competencias Profesionales			Características		Observaciones	
	Título Universitario o Diploma Nacional	Experiencia en sistemas constructivos	Experiencia en gestiones administrativas	Conocimiento de Leyes sobre construcción	Edad	Experiencia	Observaciones
Nombre del Evaluador:							
Lugar Y Fecha:							
Firma:							

P10F3 – Oferta de trabajo

OFERTA DE EMPLEO

Ref: ~~Nº Ref~~

Empresa: Nombre Empresa

Breve descripción de la actividad de la empresa

Perfil de los candidatos/as: Diplomados/as en Estadística

Puesto:

- Título del Puesto que se ofrece

Funciones:

- Funcion1
- Funcion2
- Funcion3
- FuncionN

Requisitos:

- Requisito1
- Requisito2
- Requisito3
- RequisitoN

Contrato: Tipo de Contrato: Indefinido, Jornada Parcial, Practicas etc...

Salario: Información sobre el salario ofrecido

Otros elementos que resaltar:

Interesados/as:

- Enviar CV a: ofertante@dominio.com
- Página Web de la Empresa, Otros medios de Contacto (teléfono, fax etc...)...

Fecha de Publicación: dd/mm/aa

P10F5 – Resumen de liquidación

NOMBRE:							
C.C.:							
CARGO:							
CAUSA DE LA LIQUIDACIÓN:							
PERIODO DE LIQUIDACIÓN				SALARIO BASE DE LIQUIDACIÓN:			
FECHA TERMINACIÓN DE CONTRATO				SUELDO BÁSICO: \$ -			
FECHA DE INICIO CONTRATO				AUXILIO DE TRANSPORTE: \$ -			
TIEMPO TOTAL LABORADO				PROMEDIO SALARIO VARIABLE \$ -			
VALOR HORAS EXTRAS PENDIENTE DE PAGO \$ -				TOTAL BASE DE LIQUIDACIÓN: \$ -			
DÍAS SALARIO PENDIENTES POR CANCELAR				SANCIONES EN DÍAS 0.00			
PRIMA				CESANTÍAS			
FECHA DE LIQUIDACIÓN PRIMA				FECHA DE LIQUIDACIÓN CESANTÍAS			
FECHA DE CORTE PRIMA				FECHA DE CORTE CESANTÍAS			
DÍAS PRIMA				DÍAS CESANTÍAS			
VACACIONES				INTERESES A LAS CESANTÍAS			
FECHA DE LIQUIDACIÓN VACACIONES				FECHA DE LIQUIDACIÓN INTERESES			
FECHA DE CORTE VACACIONES				FECHA DE CORTE INTERESES			
TOTAL DÍAS DE VACACIONES				DÍAS INTERESES			
DÍAS TOMADOS DE VACACIONES							
DÍAS PENDIENTES							

RESUMEN LIQUIDACIÓN PAGOS							
CONCEPTO	CALCULO						TOTAL
DÍAS DE VACACIONES PENDIENTES:	\$ -	30	X	0			\$ -
CESANTÍAS:	\$ -	360	X	0			\$ -
INTERESES DE CESANTÍAS	\$ -	360	X	0	X	12%	\$ -
PRIMA SERVICIOS	\$ -	360	X	0			\$ -
SUELDO PENDIENTE POR CANCELAR:	\$ -	30	X	0			\$ -
HORAS EXTRAS PENDIENTE POR CANCELAR:							\$ -
BONIFICACIONES (NO CONSTITUYEN SALARIO)	\$ -						\$ -
AUX. TRANSP. PENDIENTE POR CANCELAR	\$ -	30	X	0			\$ -
TOTAL DEVENGOS							\$ -

RESUMEN DESCUENTOS LIQUIDACIÓN :				
CONCEPTO	PORCENTAJE	BASE		TOTAL
SALUD:	0%	#VALUE!		#VALUE!
PENSIÓN:	0%	#VALUE!		#VALUE!
PRESTAMOS O ANTICIPOS:				\$ -
TOTAL DEDUCCIONES				#VALUE!
VALOR LIQUIDACIÓN				#VALUE!
LA SUMA DE:				

P11F1 – Planilla de pago a empleados

PLANILLA

ZAMORE CONS

Employee ID	Employee Name	Hourly Wage	Tax Status	Federal Allowance (From W-4)	State Tax	Federal Income Tax (Based on Federal Allowance)	Social Security Tax	Medicare Tax	Total Taxes Withheld	Insurance Deduction	Other Regular Deduction	Total Regular Deductions (Excluding taxes)	
1	[Employee 1]	5	10.00	1	4	2.30%	28.00%	6.30%	1.45%	38.05%	\$ 20.00	\$ 40.00	\$ 60.00
2	[Employee 2]	5	13.00	1	4	2.30%	28.00%	6.30%	1.45%	38.05%	\$ 20.00	\$ 52.00	\$ 72.00
3	[Employee 3]	5	10.00	1	4	2.30%	28.00%	6.30%	1.45%	38.05%	\$ 20.00	-	\$ 20.00

ZAMORE CONS

Period:	5/4/2018	Employee Name	[Employee 1]	Employee ID	1
Tax Status	1	Federal Allowance (From W-4)	4	Hours Worked	50
Hourly Rate	\$ 10.00	Overtime Rate	\$ -	Sick Hours	1
Social Security Tax	\$ 35.28	Federal Income Tax	\$ 156.80	Vacation Hours	5
Medicare Tax	\$ 8.12	State Tax	\$ 12.88	Overtime Hours	0
Insurance Deduction	\$ 20.00	Other Regular Deduction	\$ 40.00	Gross Pay	\$ 560.00
Total Taxes and Regular Deductions	\$ 273.08	Other Deduction	\$ 20.00	Total Taxes and Deductions	\$ 293.08
				Net Pay	\$ 266.92

ZAMORE CONS

Period:	5/4/2018	Employee Name	[Employee 2]	Employee ID	2
Tax Status	1	Federal Allowance (From W-4)	4	Hours Worked	40
Hourly Rate	\$ 13.00	Overtime Rate	\$ -	Sick Hours	0
Social Security Tax	\$ 32.76	Federal Income Tax	\$ 145.60	Vacation Hours	0
Medicare Tax	\$ 7.54	State Tax	\$ 11.96	Overtime Hours	0
Insurance Deduction	\$ 20.00	Other Regular Deduction	\$ 52.00	Gross Pay	\$ 520.00
Total Taxes and Regular Deductions	\$ 269.86	Other Deduction	\$ 52.00	Total Taxes and Deductions	\$ 321.86
				Net Pay	\$ 198.14

ZAMORE CONS

Period:	5/4/2018	Employee Name	[Employee 3]	Employee ID	3
Tax Status	1	Federal Allowance (From W-4)	4	Hours Worked	52
Hourly Rate	\$ 10.00	Overtime Rate	\$ 20.00	Sick Hours	0
Social Security Tax	\$ 35.28	Federal Income Tax	\$ 156.80	Vacation Hours	0
Medicare Tax	\$ 8.12	State Tax	\$ 12.88	Overtime Hours	2
Insurance Deduction	\$ 20.00	Other Regular Deduction	\$ -	Gross Pay	\$ 560.00
Total Taxes and Regular Deductions	\$ 233.08	Other Deduction	\$ 20.00	Total Taxes and Deductions	\$ 253.08
				Net Pay	\$ 306.92

ZAMORE CONS

Period:	5/4/2018	Employee Name		Employee ID	
Tax Status		Federal Allowance (From W-4)		Hours Worked	
Hourly Rate		Overtime Rate		Sick Hours	
Social Security Tax		Federal Income Tax		Vacation Hours	
Medicare Tax		State Tax		Overtime Hours	
Insurance Deduction		Other Regular Deduction		Gross Pay	
Total Taxes and Regular Deductions	\$ -	Other Deduction		Total Taxes and Deductions	
				Net Pay	

P11F2 – Solicitud de pago de horas extras

SOLICITUD DE PAGO DE HORAS EXTRA						
Nombre del Empleado						
Puesto						
FECHA	HORA DE INICIO	HORA DE FIN	TIEMPO TOTAL	Programada	Emergencia	Observaciones
Jefe de Área						
Encargado RRHH						

P11F3 – Solicitud de pago de viáticos

Solicitud de viaticos										
Nombre:								Gerencia:	Administracion	
Destino:								TIC Otra Moneda:		
Motivo:								TIC Moneda Local:		
Hora:										
Fecha:										
CONCEPTO	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	córdobas	dólares	
LIQUIDACIÓN GASTOS										
Hotel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Desayuno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Almuerzo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Cena	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Transportes públicos (femi y taxi.) (Ida y Vuelta Bus y Panga)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Renta de vehículo								0.00		
Combustibles								0.00		
pago de reparacion de planta electrica								0.00		
Atenciones a Clientes:								0.00		
OTROS:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
								0.00		
								0.00		
								0.00		
								0.00		
Total gastos de viaje		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Préstamo del empleado										
Balance a devolver a la compañía	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
Balance a devolver al empleado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	C\$ 0.00		
Nota:										
AUTORIZADO										

P11F4 – Resumen de viáticos

RESUMEN DE VIATICOS	
	RESPONSABLE: _____ CODIGO: _____ Pag: 1/1
PAGO DE VIATICOS	
MONTO: C\$ _____ -	
NOMBRE	_____
CANTIDAD EN LETRAS:	_____
DETALLE:	
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>
SOLICITANTE	AUTORIZADO
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>