



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“Propuesta de evaluación de análisis de puesto y rediseño  
organizacional en el área de empaque en la empresa Tabacalera  
Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí.”**

### **AUTORES**

Br. Leysi Jasmil Rodríguez Ruiz.

Br. Sayra Nasaret Solís Galeano.

Br. Daniel Alberto Torrez García.

### **TUTOR**

MSc. Claudia Tatiana Valdivia García.

Estelí, Marzo 2020





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
Facultad de Tecnología de la Industria

*Handwritten signature*

**DECANATURA**

Managua, 24 de julio de 2019

Brs. Daniel Alberto Tórrez García  
Leysi Jasmil Rodríguez Ruiz  
Sayra Nasaret Solís Galeano

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **“Propuesta de evaluación de análisis de puesto y rediseño organizacional en el área de empaque en la empresa Tabacalera Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí”**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con la **MSc. Claudia Tatiana Valdivia García** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,

**MSc. Lester Antonio Artola Chavarría**  
Decano

C/c Archivo  
LACH/art



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**DECANATURA**

Managua, 19 de noviembre de 2019.

Brs. Daniel Alberto Tórrez García  
Leysi Jasmil Rodríguez Ruiz  
Sayra Nasaret Solís Galeano

Por este medio hago constar que la solicitud de prórroga de entrega de su trabajo monográfico titulado **Propuesta de evaluación de análisis de puesto y rediseño organizacional en el área de empaque en la empresa Tabacalera Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que cuenta con la **MSc. Claudia Tatiana Valdivia García** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura para el día viernes 24 de enero de 2020.

Cordialmente,



**MSc. Lester Antonio Artola Chavarría**  
Decano

C/c: Archivo  
LACH/art

Estelí, 27 de Enero del 2019

**Msc.Lester Antonio Artola Chavarria**  
Decano de Facultad de Tecnología de la Industria  
FTI-UNI-RUPAP  
Su Despacho

Reciba cordiales saludes.

Por medio de la presente le remito tesis monográfica titulada **“Propuesta de evaluación de análisis de puesto y rediseño organizacional en el área de empaque en la empresa Tabacalera Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí”** la misma fue elaborada por las bachilleres: Leysi Jasmil Rodríguez Ruiz, Sayra Nasaret Solís Galeano y Daniel Alberto Torrez García con número de carnet: 2014-0283N, 2014-0328N y 2014-0121N respectivamente.

No omito manifestarle que el trabajo monográfico cumple con los requerimientos técnicos normados por la Universidad, por antes expuesto le solicito de su aprobación para que las bachilleres antes mencionados puedan proceder a su correspondiente defensa.

Sin más a que hacer referencia, me despido deseándole éxitos en sus funciones.

Atentamente,



**Msc.Claudia Tatiana Valdivia García.**  
Tutora de Tesis

CC. Archivo.



# Plasencia Cigars, S. A.

Estelí, Enero 2020

**Ing. Lester Antonio Artola Chavarría**  
Decano de la Facultad de Tecnología Industrial.  
UNI

**Estimado Ingeniero Artola:**

Reciba cordiales saludos de la tabacalera Plasencia Cigars, RUC N° J0110000047066 empresa dedicada al procesamiento y exportación de Puros.

Recientemente hemos tenido reuniones con los bachilleres Daniel Alberto Torrez García, Leysi Jasmil Rodríguez Ruiz y Sayra Nasareth Solís Galeano, Estudiantes Egresados de la carrera de ingeniería Industrial del Recinto Augusto C. Sandino (UNI-RUACS). Estelí, Para llegar a común acuerdo de forma oficial y definitiva la ejecución, por este medio hago constar que el grupo de estudiantes antes mencionado realizaron su estudio de tesis en nuestras instalaciones para poder optar al título de ingeniería Industrial bajo el título **"Propuesta de Evaluación de análisis de puesto y rediseño Organizacional en el área de empaque en la empresa Tabacalera Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí"**.

Nos despedimos y agradecemos su atención reiterando el interés del estudio antes mencionado.

Dado en la ciudad de Estelí a los veintinueve días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente.

  
Lic. Wilmer José Espinoza  
Gerente Talento Humano





Líder en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**TÓRREZ GARCÍA DANIEL ALBERTO**

Carne: **2014-0121N** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

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

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad





Líder en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**RODRÍGUEZ RUIZ LEYSI JASMIL**

Carne: **2014-0283N** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

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

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad





Líder en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**SOLÍS GALEANO SAYRA NASARET**

Carne: **2014-0328N** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

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

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad



## AGRADECIMIENTO

*La elaboración del presente trabajo se lo agradecemos en su esplendor a nuestro padre Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera y vida, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias que nos permiten ser mejores personas.*

*A nuestros padres por su apoyo incondicional en todo momento, por los valores que nos han inculcado y la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas, por su confianza y su fe en cada uno de nuestros sueños, y por ser el pilar fundamental de nuestras vidas. Son los mejores.*

*A nuestros hermanos por ser parte importante de nuestra vida y representar la unidad familiar, llenándonos de amor y alegrías.*

*A los docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra preparación profesional, de manera especial a la Msc. Claudia Tatiana Valdivia García, tutora del proyecto investigativo quien nos ha guiado con su paciencia y rectitud como docente, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos nos motivó y apoyo durante el proceso investigativo.*

*A los colaboradores de la empresa Plasencia Cigars S.A, los cuales fueron pieza fundamental para realización de esta investigación, Gracias por el apoyo y acceso a la información requerida para la elaboración de la tesis.*

*A todas aquellas personas que nos colaboraron de forma directa o indirecta para la realización de esta investigación y depositaron su confianza en nosotros, en especial al Ing. Dierish Alarcón Salinas gracias por su apoyo en todo momento.*

*Leysi Jasmil Rodríguez Ruiz  
Sayra Nasaret Solís Galeano  
Daniel Alberto Torrez García*

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres, a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, a Alicia mi hermana quien ha sido mi apoyo incondicional depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado.

*Daniel Alberto Torrez García.*

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios quien me guía en cada momento, por su sabiduría infinita y por mostrarme la luz en los momentos más oscuros, a mis padres Melania Ruiz e Italo Rodríguez por su apoyo y amor incondicional, por ser mi mayor inspiración y ejemplo de entrega, perseverancia y ética; por crear en mi valores y deseos de superación. Al resto de mi familia, mi abuelo Justo Rodríguez por estar siempre pendiente de mí y brindarme tu cariño, Norlan Matamoros por tu apoyo, confianza y ser ejemplo vivo de constancia.

*Leysi Jasmil Rodríguez Ruiz.*

El presente trabajo se lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y por darme la fuerza de continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mis padres y hermana por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí. En especial a mi hija quien ha sido mi inspiración a ser un ejemplo profesional para su futuro.

*Sayra Nasaret Solís Galeano.*

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones y necesidades de sus clientes; tener delimitadas las actividades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores logran que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma.

Por ende esta investigación consistió en la evaluación de análisis de puesto y el rediseño organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A en el que se realizó una mejora a la estructura organizacional a partir de la ya existente, para definir mejor el funcionamiento, aplicación y distribución de los recursos con una estructura básica y mecanismo de operación, decisión y coordinación.

Para lograr lo antes expuesto primero se realizó un diagnóstico de la situación actual del área de estudio, todo esto abordado en el primer capítulo de la investigación, que cuenta con descripción del área, su proceso productivo así como su estructura organizacional, conocer su recurso humano sus funciones, procesos, tareas, procedimientos y características, todo esto obtenidos a través de mecanismo de recolección de información como son las entrevistas, el análisis y la observación directa.

Posteriormente en el segundo capítulo se realizó una revisión de los requerimientos técnicos y operacionales del área con una descripción detallada de los mobiliarios y equipos de trabajo que utilizan los colaboradores para procesar datos, ejecutar tareas, proceso y procedimientos con el fin verificar la importancia de la buena ejecución dentro del proceso productivo que permita a los colaboradores un desempeño con calidad.

Seguidamente con base a capítulos anteriores se presenta un tercer capítulo que consiste en una propuesta de estructura organizacional procedente de una evaluación de puesto realizada a través del método por puntos.

Para finalizar el trabajo investigativo se presenta las fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo referente a la estructura organizacional propuesta con sus funciones y requerimientos, siendo esto de vital importancia para el funcionamiento adecuado del área.

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. ANTECEDENTES</b> .....	<b>3</b>
<b>III. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>IV. OBJETIVOS</b> .....	<b>6</b>
4.1 Objetivos General.....	6
4.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>V. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
<b>5.1. Descripción del Proceso Productivo de una empresa tabacalera</b> .....	<b>7</b>
5.1.1. Organización.....	7
5.1.2. Proceso Organizacional .....	8
5.1.3. Estructura Organizacional.....	8
5.1.4. Estructura Funcional .....	9
5.1.5. Diagrama de Flujo.....	9
5.1.6. Diagrama Analítico.....	10
5.1.7. Diagrama de Recorrido .....	11
<b>5.2. Mano de Obras</b> .....	<b>11</b>
5.2.1. Coordinación Empresarial.....	11
<b>5.3. Rediseño Organizacional</b> .....	<b>12</b>
5.3.1. Organigrama .....	12
5.3.2. Niveles de Organización de una empresa .....	13
5.3.3. Puesto de Trabajo.....	14
5.3.4. Manual de Organización .....	14
<b>5.4. Ficha Ocupacional</b> .....	<b>14</b>
5.4.1. Elaboración de Un Perfil Ocupacional .....	15
5.4.2. Manual de Funciones.....	15
5.4.3. Utilidad del Manual de Funciones .....	16

<b>CAPÍTULO I. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Generalidades de la Empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Marco Estratégico .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Objetivo de la Empresa .....	19
1.2.2 Misión .....	19
1.2.3 Visión .....	20
1.2.4 Principios Corporativos .....	20
1.2.5 Políticas procedimiento y reglas.....	20
<b>1.3 Proceso Productivo.....</b>	<b>21</b>
1.3.1. Eje procedimental de tabacalera Plasencia Cigars S.A .....	22
1.3.2. Conteo de la clasificación de procesos y sub procesos de la empresa. 25	
1.3.3. Cantidad de porcentaje de procesos por departamentos. ....	26
1.3.4. Cantidad de porcentaje de sub procesos por departamentos.....	26
1.3.5. Proceso del área de empaque .....	27
<b>1.4 Distribución de planta Plasencia Cigars S.A .....</b>	<b>31</b>
1.4.1 Distribución actual general de la empresa .....	32
1.4.2 Leyenda de distribución de planta.....	33
1.4.3 Distribución de planta actual del área de empaque .....	34
<b>1.5 Estructura organizacional .....</b>	<b>35</b>
1.5.1 Organigrama general de la empresa.....	36
1.5.2 Estructura organizativa del área de empaque.....	37
1.5.3 Organigrama específico del área de empaque.....	37
1.5.4 Descripción de puestos de trabajo a evaluar .....	38
<b>1.6 Resultado de la evaluación.....</b>	<b>49</b>
1.6.1 Análisis de las entrevistas .....	49
<b>CAPÍTULO II. REQUERIMIENTO TECNICOS Y OPERACIONALES.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1. Misión y Visión propuesta del área.....</b>	<b>53</b>
2.1.1 Visión .....	53
2.1.2 Misión.....	53
<b>2.2 Requerimientos técnico del área .....</b>	<b>54</b>
2.2.1 Tabla de Requerimiento Técnico .....	55

2.2.2	Requerimientos de uso personal.....	58
2.2.3	Requerimientos Ergonómicos .....	59
<b>2.3</b>	<b>Propuesta de Distribución de Planta Plasencia Cigars S.A.....</b>	<b>61</b>
<b>2.4</b>	<b>Plan de capacitación para el área de empaque .....</b>	<b>63</b>
2.4.1	Problemática .....	63
2.4.2	Objetivos .....	63
2.4.3	Alcance .....	64
2.4.4	Estrategia de Capacitación .....	64
2.4.5	Temas de Capacitación.....	65
2.4.6	Recursos .....	65
2.4.7	Financiamiento .....	67
2.4.8	Cronograma de Capacitación.....	67
	<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>70</b>
<b>3.1.</b>	<b>Propuesta de organigrama para el área de empaque .....</b>	<b>71</b>
3.1.1	Organigrama propuesto para el área de empaque .....	72
3.1.2	Descripción general del organigrama.....	72
3.1.3	Niveles Jerárquicos.....	73
<b>3.2</b>	<b>Propuesta de mejora del Organigrama.....</b>	<b>74</b>
3.2.1	Puestos de trabajo propuestos.....	75
<b>3.3</b>	<b>Distribución de los puestos propuestos .....</b>	<b>76</b>
3.3.1.	Área de empaque.....	76
3.3.2.	Capacidad Promedio del área de empaque .....	77
<b>3.4.</b>	<b>Evaluación del puesto de trabajo .....</b>	<b>80</b>
3.4.1.	Determinación de Factores .....	80
3.4.2.	Ponderación de los factores.....	94
3.4.3.	Asignación de puntos a los grados .....	97
3.4.4.	Evaluación de los cargos .....	102
<b>3.5.</b>	<b>Jerarquía de puesto por puntos.....</b>	<b>103</b>
	<b>CAPÍTULO IV. ANALISIS DE LA NATURALEZA DE LOS CARGOS PROPUESTOS .....</b>	<b>104</b>

<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>121</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>123</b>
<b>VIII.BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>124</b>
<b>IX. ANEXOS</b> .....	<b>126</b>
Anexo 1. Entrevista aplicada al responsable del área de empaque .....	126
Anexo 2. Entrevista aplicada a colaboradores del área de empaque.....	127
Anexo 3. Solicitud de Información Plasencia Cigars. ....	128
Anexo 4. Tabla de recopilación de información del puesto .....	129
Anexo 5. Cronograma de capacitación del área de empaque.....	131
Anexo 6. Imágenes del área de empaque de Plasencia Cigars S.A .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología del diagrama de flujo. ....	10
Tabla 2. Eje procedimental de presencia cigars s.a .....	22
Tabla 3. Conteo de procesos existente en presencia cigars s.a.....	25
Tabla 4. Descripción de puesto de jefe de empaque. ....	39
Tabla 5. Descripción de puesto responsable de anillado y celofanado. ....	40
Tabla 6. Descripción de puesto, responsable de planchado. ....	41
Tabla 7. Descripción de puesto, encargado de labor de empaque. ....	42
Tabla 8. Descripción de puesto, responsable de empaque de anillado y celofanado .....	43
Tabla 9. Descripción de puesto, operario de rezago .....	44
Tabla 10. Descripción de puesto, operario de anillado y celofanado .....	45
Tabla 11. Descripción de puesto, operario de empaque de anillado y celofanado	46
Tabla 12. Descripción de puesto, responsable de rezago.....	47
Tabla 13. Descripción de puesto, responsable de control de calidad.....	48
Tabla 14. Requerimientos técnicos y operacionales del área de empaque. ....	55
Tabla 15. Requerimientos de uso personal de los colaboradores.....	58
Tabla 16. Tabla de división de colaboradores en grupo para capacitación.....	65
Tabla 17. Duración de los tema del plan de capacitación .....	68
Tabla 18. Tabla de puestos actuales y propuestos del área de empaque. ....	75
Tabla 19. Tabla de capacidad promedio de trabajadores de área de empaque ...	78
Tabla 20. Tabla de clasificación de niveles y tipo de trabajo.....	80
Tabla 21. Tabla de factores y sus características .....	81
Tabla 22. Grados de requisitos intelectuales.....	82
Tabla 23. Grados de condiciones de trabajo .....	82
Tabla 24. Grados de responsabilidad.....	83
Tabla 25. Grados de requisitos físicos. ....	83
Tabla 26. Grados de requisitos físicos .....	85
Tabla 27. Frecuencia por grados aplicados al factor requisito intelectual. ....	85
Tabla 28. Asignación de grados a puestos por factor requisitos físicos .....	86
Tabla 29. Frecuencia de grados aplicados al factor requisitos físicos.....	87
Tabla 30. Asignación de grados de puestos al factor condiciones de trabajo. ....	87
Tabla 31. Frecuencia de grados aplicados al factor condiciones de trabajo. ....	88
Tabla 32. Asignación de grados ha puesto por factor responsabilidad .....	89
Tabla 33. Frecuencia de grado aplicado al factor responsabilidad.....	89
Tabla 34. Tabla de fórmulas para verificar la aceptación de los grados.....	90
Tabla 35. Resultados estadísticos factor requisitos intelectual. ....	92

Tabla 36. Resultados estadístico factor requisitos físicos .....	92
Tabla 37. Resultados estadísticos factor condiciones de trabajo. ....	93
Tabla 38. Resultados estadísticos factor responsabilidad.....	93
Tabla 39. Tabla de ponderación de puntos por factores. ....	95
Tabla 40. Peso de los factores .....	96
Tabla 41. Asignación de puntos a cada factor.....	97
Tabla 42. Asignación de puntos a los grados del factor intelectual. ....	98
Tabla 43. Asignación de puntos a los grados del factor esfuerzo físico. ....	99
Tabla 44. Asignación de puntos a los grados del factor condiciones de trabajo. ....	100
Tabla 45. Asignación de puntos a los grados del factor responsabilidad .....	100
Tabla 46. Resumen de escala de puntos por grados. ....	101
Tabla 47. Evaluación de cargos propuestos.....	102
Tabla 48. Jerarquización de puestos de trabajo por evaluación por puntos.....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de procesos por departamento. ....	26
Gráfico 2. Porcentaje de sub procesos por departamento. ....	27
Gráfico 3. Resultado de encuesta, organigrama y presentación de funciones.....	50
Gráfico 4, nivel de requisitos intelectuales vs frecuencia. ....	86

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama de flujo del proceso de empaque (fuente propia, 2019)...	28
Ilustración 2. Distribución de planta general plasencia cigars s.a (archivo plasencia cigars s.a, 2019) .....	32
Ilustración 3. Leyenda de distribución de planta general de plasencia cigars s.a (archivo plasencia cigars s.a, 2019) .....	33
Ilustración 4. Distribución de planta del área de empaque de plasencia cigars s.a (fuente propia, 2019).....	34
Ilustración 5. Organigrama general de plasencia cigars s.a (fuente: plasencia s. A, 2009).....	36
Ilustración 6. Organigrama específico del área de empaque plasencia cigars s.a (fuente propia, 2019).....	37
Ilustración 7, Mascarilla de tela. ....	58
Ilustración 8, Mesa de trabajo con sus medidas.....	59
Ilustración 9. Propuesta de diseño de planta de plasencia cigars s.a. (fuente propia, 2020).....	62
Ilustración 10, Temas de capacitación. (fuente propia, 2019) .....	66
Ilustración 11, Organigrama propuesto del área de empaque. (elaboración propia, 2020).....	72
Ilustración 12, Clasificación de sub procesos por cada responsable del área. ....	74
Ilustración 13, Nivel de requisitos físicos vs frecuencia.....	87
Ilustración 14, Nivel de condiciones de trabajo y frecuencia .....	88
Ilustración 15, Nivel de requisito responsabilidad vs frecuencia.....	89
Ilustración 16, Leyenda de tabla de fórmulas estadísticas .....	90
Ilustración 17, Aplicación de formula aritmética a factor intelectual .....	98
Ilustración 18, Aplicación de formula aritmética al factor esfuerzo físico.....	99
Ilustración 19, Aplicación de formula aritmética al factor condiciones de trabajo. .	99
Ilustración 20. Aplicación de formula aritmética al factor responsabilidad.....	100

## ÍNDICE DE ECUACIÓN

Ecuación 1. Media de grados.....	91
Ecuación 2. Media de distribución.....	91
Ecuación 3. Desviación estándar .....	91
Ecuación 4. Relación de las medias.....	92
Ecuación 5. Progresión aritmética.....	97



## **I. INTRODUCCIÓN**

Nicaragua es un país de origen productivo agrícola que se enfrenta día a día a un mundo cada vez más competitivo; en las últimas décadas ha sobresalido en cuanto a la producción y exportación de tabaco de primera calidad aprovechando las oportunidades que se presentan para incursionar al mercado tanto nacional como internacional.

La empresa tabacalera Plasencia Cigars es uno de los fabricantes de puros con mayor auge a nivel mundial, ubicado de la escuela normal 200 metros al norte en la ciudad de Estelí, Nicaragua, fue creada en 1960 y se dedica al negocio de la industria tabacalera tanto en la comercialización y producción de sus propios productos, así como proveedor de materia prima para la variedad de empresas que se dedican a la producción en este sector. Actualmente la firma tabacalera incursionó en el mercado internacional con la producción de puros de tabaco orgánico los cuales han logrado una buena aceptación.

El presente documento tiene como propósito dar respuesta a la problemática existente en el área de empaque de la empresa Plasencia Cigars, debido a que en esta área se presentan una serie de atrasos que serán identificados mediante una evaluación de análisis de puestos y rediseño organizacional en el área de empaque en la empresa Plasencia Cigars, la cual proporcionara información que facilite el cumplimiento de metas y se realice de manera más fácil y sea lucrativa cada tarea que se lleva a cabo en el área de empaque y al mismo tiempo sean cumplidas con eficacia y eficiencia por parte de los operarios que laboran en esta área.

Una de las principales utilidades del estudio será que este determinara los deberes y responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas, el análisis de puesto que realizó facilitara la recolección, evaluación y organización de la información sobre los puestos de trabajo del área de empaque de la empresa Plasencia Cigars.



**“Propuesta de evaluación de análisis de Puesto y rediseño  
Organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera  
Plasencia Cigars S.A de la ciudad de Estelí”**



Por otra parte, el rediseño organizacional permitirá dividir el trabajo, agrupar las tareas y funciones de la empresa con el objetivo de tener una base sólida que permita alcanzar objetivos a través del trabajo en equipo.



## **II. ANTECEDENTES**

La familia Plasencia se ha dedicado por cinco generaciones a la producción y cultivo de tabaco de primera calidad, caracterizándose por ser gente que conoce muy bien el secreto de la sepa, el suelo y la hoja de tabaco, quienes han sabido aprovechar este conocimiento para crear puros que son simplemente los mejores en cuanto a sabor, textura y calidad. Actualmente cuenta con un plan estratégico el cual desde hace unos cuatros o cinco años se ha estado elaborando anualmente donde se plantea los objetivos y metas de acorde a las necesidades que se presentan.

Según un diagnóstico industrial elaborado el año 2006 por estudiantes de la UNIRUPAP logró detallar las áreas críticas que estaban afectando en ese entonces a la empresa, este estudio sirvió de base para encontrar la problemática que estaba haciendo que Plasencia se estancará y no progresará la mala estructuración de la empresa impide que el trabajo sea cien por ciento productivo por lo que se propone un plan estratégico mejorado guiará a la empresa hacia un rendimiento óptimo de sus activos.

En enero de 2010 estudiantes de la facultad de tecnología de la industria realizaron un trabajo monográfico denominado “diagnóstico industrial en las áreas de empaque y clasificación de capa en la fábrica Plasencia Cigars ubicado en la ciudad de Estelí Nicaragua 2009” el cual tenía como objetivo realizar un diagnóstico de la situación industrial en la empresa Plasencia Cigars llegando a la siguiente conclusión: hasta la fecha no contaban con un perfil estratégico definido por parte de la empresa lo cual es un requisito indispensable para dar a conocer y definir razones de existencia; así mismo para la parte organizacional se dieron propuestas para mejorar el organigrama. Este estudio será tomado como punto de referencia para revisar la propuesta de organigrama realizado para el área de empaque. (Valenzuela, Suvan, & C, 2010)



En el 2013 se realizó una tesina para optar al título de ingeniero en sistemas la cual llevaba por tema “Diagnóstico y plan estratégico de la empresa Plasencia Cigars” dicho plan fue elaborado con el fin de identificar los puntos débiles que estaban impidiendo que la empresa prospere adecuadamente seguido de un plan estratégico el cual ayudara a que la empresa se proyecte.

Los principales hallazgos fueron: la empresa tiene una mala estructura organizacional y no cuenta con un área de mercado definida, con este estudio se retoma puntos débiles encontrados en el área de empaque a fin de proponer mejoras. (Urrutia, Vanegas, & Barreda, 2013)

Los estudios anteriormente detallados serán utilizados como referencia para obtener una visión de la situación actual de la empresa Plasencia Cigars, así como la problemática existente en las diferentes áreas que forman la empresa y facilitaran la búsqueda de soluciones a través del análisis de hallazgos en estudios previamente realizados, además apoyaran a estabilizar la investigación por medio de bases con argumentos sólidos.



### **III. JUSTIFICACIÓN**

Un buen funcionamiento de la organización se manifiesta en la calidad de los productos ofertados es por ello que es de vital importancia evaluar la descripción de puestos en trabajo dentro de la empresa Plasencia Cigars, ya que proporciona correcto desarrollo de las políticas de recursos humanos, también ayuda a maximizar el desempeño y la productividad del mismo.

Una descripción correcta del puesto de trabajo ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo. Además, permite selección de la persona idónea para el mismo y la posibilidad de evaluar el desempeño de la persona que desarrolla un puesto de trabajo determinado.

Otro factor de vital importancia y la empresa Plasencia Cigars muestra debilidades es su estructura y diseño organizacional el cual es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas que tiene la empresa convierte estas en tareas que a su vez sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar departamentos y estos se enlazan para formar la estructura organizacional.

A fin de dar respuesta a ambas problemáticas de la empresa se realizará una evaluación del análisis y la descripción de puestos de trabajo, rediseño organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A con el objetivo de delimitar las actividades y responsabilidades de los puestos en la organización.



## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivos General**

- Proponer evaluación de análisis de puesto y rediseño organizacional en el área de empaque en la empresa Tabacalera Plasencia Cigars de la ciudad de Estelí.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la situación actual del área de empaque de la empresa Plasencia Cigars S.A, referente a la estructura organizacional y funcional facilitando la descripción para la evaluación de los puestos de trabajo existentes.
- Revisar los requerimientos técnicos y operacionales del área de empaque mejorando la eficiencia de los colaboradores.
- Elaborar la propuesta de la estructura organizacional en función de los resultados de la investigación para determinación de la estructura organizacional.
- Analizar la naturaleza de los cargos de trabajo propuestos, sus funciones y responsabilidades a través de una ficha ocupacional.



## V. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionara al lector una idea más clara a cerca de este tema en el siguiente acápite se encuentran conceptos muy básicos, los complementarios y específicos.

Las empresas hoy en día buscan algo que les ayude a mejorar el desempeño, la productividad e innovación. El conocimiento en si merece ser tomado en cuenta por que indica a las empresas como hacer las cosas y como mejor lo que se ha hecho hasta ahora.

### 5.1. Descripción del Proceso Productivo de una empresa tabacalera

Para brindar conocimientos acerca del proceso que es llevado a cabo en una empresa productora de tabaco se presentan conceptos básicos de procesos que son llevados a cabo en cualquier empresa tabacalera en el área de producción y empaque:

#### Área de empaque de producto terminado:

Las actividades principales es la puesta de anillos, etiquetas, empaque de los mazos (grupos de puros terminados) en celofán o bandas de papel de empaque para su comercialización. En esta área laboran varios trabajadores y se encargan de la selección final de los puros que reúnen las condiciones necesarias para su exportación. (Tabesa, 2013)

#### 5.1.1. Organización

El término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar. En el primer caso las organizaciones, son unidades que atienden la satisfacción de las necesidades básicas, como alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales. La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. (Pérez López, 2018)



### **5.1.2. Proceso Organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre Varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. (Integratec, 2017)

La estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza y dimensión. Y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas de marketing, ventas y producción, indica el periodista americano, Sam Ashe-Edmunds, en un artículo publicado en el portal AzCentral. Su consejo es que las empresas innoven no sólo en la creación y venta de productos y servicios, también en la gestión interna. (Integratec, 2017)

Por otra parte, el consultor internacional Arieta & Asociados (2016) orienta que un proceso organizacional sea complejo o sencillo conlleva definir la secuencia y el orden correcto de las funciones y responsabilidades que deben ejecutarse de manera competente. Lo anteriormente detallado orienta a que los puestos de trabajo intervienen en la ejecución de los procesos, una adecuada organización asegurara un alto desempeño laboral y por ende empresarial.

### **5.1.3. Estructura Organizacional**

Se denomina estructura organizacional a la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Esta estructura está dada por una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus Objetivos y cumplir sus metas.



La estructura organizacional de una empresa implica disponer los roles de los empleados y ejecutivos de un cierto modo para alcanzar el mejor rendimiento posible. Con una buena estructura, las interrelaciones fluyen de manera óptima y cada uno de los actores de la empresa puede desempeñar su tarea de forma eficiente. (Experto Gestipolis, 2001)

#### **5.1.4. Estructura Funcional**

“Es la forma de organización empresarial más tradicional, es una estructura jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades”. (Rincón, 2008)

Sin embargo, “una estructura funcional que no se maneja adecuadamente puede ser perjudicial para el desempeño empresarial” así lo plantea (ESAN, 2017), una estructura funcional facilita la eficiencia operativa de cada grupo, pero puede conducir a la falta de comunicación entre los diversos grupos funcionales dentro de la organización haciéndola lenta, inflexible y burocrática.

#### **5.1.5. Diagrama de Flujo**

Un diagrama de flujo es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. Los diagramas de flujo emplean rectángulos, óvalos, diamantes y otras numerosas figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia. Pueden variar desde diagramas simples y dibujados a mano hasta diagramas exhaustivos creados por computadora que describen múltiples pasos y rutas. (Experto Gestipolis, 2001)

### 5.1.5.1 Simbología del diagrama de flujo del proceso de empaque

Tabla 1. Simbología del diagrama de flujo.

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y final de un proceso
	Línea de flujo	Indican el orden de la ejecución de las operaciones, la flecha indica la siguiente operación
	Decisión	Permite analizar una decisión en base los valores verdadero o falso
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Entrada y salida	Representa la entrada y salida del proceso

Fuente: Elaborado a partir de (Calderón Umaña & Ortega Vindas, 2009)

### 5.1.6. Diagrama Analítico

El diagrama analítico suele consistir en una sola línea. Antes de examinar todas las aplicaciones posibles del curso grama analítico como medio de mirar con ojos críticos el trabajo e idear después métodos más adecuados, vale la pena señalar ciertos aspectos que nunca deben olvidarse durante la preparación de los diagramas. Son importantes porque se trata del instrumento más eficaz para perfeccionar los métodos: sea cual fuere la técnica que se utilice más adelante, la preparación del diagrama es siempre el primer paso. (Calidad & Gestión, 2017)



### 5.1.7. Diagrama de Recorrido

Un diagrama de recorrido es un esquema de distribución de planta en un plano o tridimensional a escala, que muestra dónde se realizan todas las actividades que aparecen en el diagrama de flujo de proceso. La ruta de los movimientos se señala por medio de líneas, cada actividad es identificada y localizada en el diagrama por el símbolo correspondiente y numerada de acuerdo con el diagrama de flujo de proceso.

Cuando se desea mostrar el movimiento de más de un material o de una persona que interviene en el proceso en análisis sobre el mismo diagrama, cada uno puede ser identificado por líneas de diferentes colores o de diferentes trazos. (Calidad & Gestión, 2017)

## 5.2. Mano de Obras

El término que ocupa se sustenta, etimológicamente hablando, en el latín. Así, se encuentra con el hecho de que el vocablo *mano* procede de la palabra latina *manus* que puede traducirse en varias acepciones tales como “fácil de manipular”. Y *obra*, por su parte, emana del vocablo latino *opera* que significa “trabajo”. Se conoce como *mano de obra* al esfuerzo tanto físico como mental que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien. El concepto también se aprovecha para apuntar hacia el costo de esta labor (es decir, el dinero que se le abona al trabajador por sus servicios). (academia. edu, 2017)

### 5.2.1. Coordinación Empresarial

Se basa en la organización de todas las actividades o funciones del personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, esto se hace con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento de todos los elementos que se tienen, ya sean materiales, económicos o técnicos, para poder alcanzar los objetivos. (Integrattec, 2017)



### **5.3. Rediseño Organizacional**

El rediseño de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar cada una de las modificaciones. (carlos, 2017)

#### **5.3.1. Organigrama**

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional y el capital humano de una organización, que muestra la línea de reporte de todos los puestos y empleados, así como la relación entre los diferentes departamentos.

Su objetivo es dar claridad a todos los colaboradores para que tengan un panorama claro de la estructura actual de la organización, permitiendo identificar su rol dentro de la misma y detectando las fortalezas o áreas de oportunidad. (Integratec, 2017)

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos (desde los directores hasta los empleados) la empresa conquista ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa, lo anterior según el sitio web Destino Negocios (2016).



### 5.3.2. Niveles de Organización de una empresa

Toda organización se caracteriza por tener recursos para el logro de sus objetivos y una división de trabajo que permite alcanzar los objetivos como mayor eficiencia. Existen dos tipos de divisiones: la horizontal donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina pirámide organizacional, y cuyos niveles son:

Nivel superior o estratégico: Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.

Nivel medio o táctico: Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.

Nivel inferior u operativo: Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel los empleados administrativos de dicha empresa u organización, obreros, etcétera.

En el nivel superior se elaboran las políticas y estrategias de la organización, en el nivel medio se realiza el control de la gestión realizada, y en el nivel operativo se plantea como debe realizarse la actividad que se desarrolla o el servicio que presta. (Pérez López, 2018)



### **5.3.3. Puesto de Trabajo**

Es el lugar que un trabajador o trabajadora ocupa cuando desempeña una tarea. Si el puesto de trabajo está bien diseñado, se reduce la posibilidad de que se produzcan enfermedades del trabajo y a la vez se eleva la productividad. Hay que diseñar todo puesto de trabajo teniendo en cuenta al trabajador (a) y la tarea que va a realizar a fin de que ésta se lleve a cabo cómodamente, sin problemas y eficientemente. (Pérez Porto & Merino, 2012), cabe señalar que “los puestos dejan de ser individuales o aislados o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social una vez que se pertenece a una organización”.

### **5.3.4. Manual de Organización**

Es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

### **5.4. Ficha Ocupacional**

Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Como está Conformado Ficha Ocupacional

El perfil ocupacional está compuesto por un conjunto de estándares que describen:

- Los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral,
- Los contextos en los que ocurre ese desempeño,
- Lo que debe saber
- Las habilidades que debe poseer
- Las actitudes que debe mostrar y las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia.

Estos conjuntos de estándares responden al que sería el desempeño óptimo del trabajador.



#### **5.4.1. Elaboración de Un Perfil Ocupacional**

Para construir un perfil ocupacional se debe atender a las siguientes etapas:

Identificar la función o funciones propias del cargo, para lo cual se puede emplear la descripción y el análisis de cargos.

Describir las competencias básicas requeridas, de formación profesional y de otro tipo de educación.

Describir las competencias generales en cuanto a: contenido del trabajo: qué debe saber hacer, que problemas resolverá y cómo. Exigencias del trabajo: experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, qué le falta en su formación, cualidades psicofísicas, adaptativas y habilidades. Condiciones medioambientales: ubicación del trabajo, riesgos, clima, condiciones atmosféricas, contaminantes ambientales, situación laboral, remuneraciones, entre otras, relaciones: con otras personas, con los jefes, supervisores y subordinados. (Experto Gestipolis, 2001)

#### **5.4.2. Manual de Funciones**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

El manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. También es muy importante mencionar que hoy



en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario.

Por otra parte según expresa Gonzalez, (2016) en su sitio web el manual de funciones es el encargado de minimizar los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

#### **5.4.3. Utilidad del Manual de Funciones**

1. Determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente.
2. Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.
3. Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa o pasó en el flujo de procedimientos.
4. Facilita el proceso de inducción y adiestramiento del personal nuevo y de orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo al que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación. (Elaboración de manual de organizaciones, s.f.)



# Diagnóstico Situacional Plasencia Cigars S.A



## Capítulo I



## CAPÍTULO I. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El principal objetivo de la evaluación de la situacional es el de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso de estudio, iniciando con un diagnóstico.

Por lo tanto, el presente diagnóstico permite conocer la situación actual del área de empaque de la empresa Plasencia Cigars S. A, en materia de estructura organizacional, funcional, así como la descripción de los puestos de trabajo.

El conocer los aspectos generales y sus procesos mediante representaciones graficas proporcionara una interpretación más clara del área de estudio, así como fortalezas, debilidades y amenazas, de esta manera es más fácil hacer una intervención en las áreas con las posibles mejoras que se pueden realizar.

Para elaboración del diagnóstico se utilizaron técnicas de recolección de información como son la observación directa, entrevista y la encuesta, así como preguntas en forma imparcial y con la mayor claridad posible para poder alcanzar los objetivos propuestos. Todo esto se realizó con la finalidad de alcanzar una visión más clara del entorno de la empresa

El diagnóstico tiene por objetivo identificar las situaciones problemas que afronta y alcanzar de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.



## 1.1 Generalidades de la Empresa

La empresa Plasencia Cigars S.A es una empresa familiar que se dedica a la fabricación manual de puros Premium que ha evolucionado a través de cinco generaciones cuando eran únicamente cosechadores de tabaco, en la actualidad es una empresa exitosa con reconocimientos en la industria del puro hecho a mano.

Los Plasencia son originarios de las islas Canarias en España y su presencia en Cuba data del siglo XIX en 1993 se fundó la fábrica de puros de Estelí para utilizar el tabaco nicaragüense que no calificaba para la exportación, bajo el nombre de la Segovia Cigars S. A., la cual está bajo la dirección de la quinta generación de la familia, el Sr. Néstor Andrés Plasencia.

En 2009, cambio su razón social al nombre actual, Plasencia Cigars S.A., se puede catalogar como sociedad anónima según su titularidad jurídica. Se dedica a la producción de puros hechos a mano para marcas privadas.

Siendo esta una de las mejores fábricas de producción de puros Premium a nivel mundial que radica en la ciudad de Estelí constando de todas las áreas que el proceso debe llevar a cabo desde la pre industria, rezago de materia prima, empaques de materia prima, escogida, despallido, bodegas de almacén de puros y empaques de producto terminado. Actualmente esta empresa ocupa el tercer lugar en el mercado de fábricas de puros es una de las compañías con mayor auge en el territorio norteño con ubicación en las ciudades de Ocotol y Somoto y cuenta con personal altamente capacitado.

Simultáneamente es una empresa líder por el mercado que posee multi planta por su ubicación en distintos departamentos de Nicaragua y el extranjero, en la actualidad cuenta con 591 trabajadores en la empresa, de ellos 64 laboran en el área de empaque; en el año 2018 tuvieron una producción de 7, 887,446.00 unidades en el año y 12, 891,394.00 empacados.



En Nicaragua, el grupo Plasencia brinda empleo directo a más de cinco mil personas en los departamentos de Estelí y Nueva Segovia, considerada una importante fuente de trabajo para la región. La empresa en los últimos años ha ido creciendo al igual que su lista de compradores y proveedores por lo que se ve en la necesidad de expandir sus mercados con una variedad de productos

La marca Plasencia hizo un tributo a los aborígenes, ellos fueron los primeros en conocer el sabor original conocieron la autenticidad de tabaco tales como el aroma, sabor, color y textura. Hoy en día, la producción de reserva orgánica ha alcanzado una aceptación sin precedente en los mercados de Estados Unidos, Japón y Grecia, entre otros, sin pasar por alto lo que se comercializa a nivel nacional.

Plasencia afirmó que, a pesar de que se trata de una producción limitada para un consumidor selecto, tomando en cuenta la calidad del mismo, la confección de puros orgánicos se ha venido incrementando paulatinamente y ya están fabricando medio millón de unidades al año.

## **1.2 Marco Estratégico**

En Plasencia Cigars S.A su razón es ser una organización líder en la industria del tabaco y puros Premium, para proporcionar a sus clientes el mejor tabaco y los mejores puros Premium del mundo para su comercialización, para cuando el cliente lo ordene de acuerdo a sus especificaciones será entregado en tiempo y forma.

### **1.2.1 Objetivo de la Empresa**

“Ser la empresa líder en la industria y pre industria de tabaco Premium”

### **1.2.2 Misión**

La empresa Plasencia Cigars es: producir y fabricar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes.



### 1.2.3 Visión

Ser la fábrica de puros modelo con el más alto nivel de eficiencia que permita satisfacer las ordenes de los clientes en tiempo y forma para mantener los primeros lugares en el mercado.

### 1.2.4 Principios Corporativos

Los principios corporativos de la empresa Plasencia Cigars son un conjunto de valores creencias y normas que regulan el quehacer diario de la organización

**Dentro de la empresa se impulsan principios tales como:**

- **Trabajo en equipo:** implica compromiso, liderazgo, responsabilidad, voluntad y muchas acciones más que permitan trabajar juntos alcanzando metas.
- **Compromiso:** trabajar de forma disciplinada para lograr el tiempo planteado de entrega a los clientes.
- **Responsabilidad**
- **Excelencia:** permite desarrollar soluciones innovadoras para nuestro cuerpo de trabajo.
- **Tradición:** mantener la calidad del producto y cumplimiento con los clientes.
- **Estrategia:** hace referencia a la orientación de la empresa como quiere competir y como posicionarse.
- **Constancia:** mantenerse en la búsqueda de la mejora continua para hacer mejor lo que se hace bien.

### 1.2.5 Políticas procedimiento y reglas

En cuanto a políticas se refiere Plasencia no tiene nada escrito, pero se tienen unas cuantas del conocimiento general de la mayoría de los trabajadores, entre ellas mencionan:



- Restricción del personal no autorizado para pasar a algunas áreas como lo es el área de administración y el área de contabilidad ya que en dichas áreas se encuentra información confidencial que no todo el personal debe conocer y tener acceso a ella.
- Capacitación continua, al personal que corresponde en técnicas de atención de público.
- El personal goza de todos los beneficios exigidos por la ley y de otros que brinda la empresa.
- Se capacita, incentiva, motiva, se satisfacen las necesidades económicas y sociales del personal para obtener mejores resultados en la empresa.
- Se le da la oportunidad al personal a cambiarse de área para aprender otro oficio.
- No existen grupos informales en la empresa.

### **1.3 Proceso Productivo**

Plasencia cosecha aproximadamente más de 20 mil quintales de tabaco y exporta alrededor de ocho millones de puros a diferentes partes del mundo. La empresa no trabaja con maquinarias ya que el proceso de la elaboración del puro se hace totalmente a mano, en este tipo de producción, el factor humano proporciona tanto la fuerza como el manejo de las herramientas.

La Producción manual supone un esfuerzo físico importante para el trabajar y el producto obtenido suele ser homogéneo; La producción se realiza de manera continua y artesanal, cada puro tiene sus propias características, se fabrican de manera individual lo que permite ofrecer una mayor adaptación a las exigencias del cliente, para Plasencia, la etiqueta “Hecho a mano” es sinónimo de calidad y por lo tanto muy apreciada en su mercado.

Para la comprender de manera más clara la composición de la empresa tabacalera y su proceso de elaboración de puros se presenta a continuación su eje procedimental.



### 1.3.1. Eje procedimental de tabacalera Plasencia Cigars S.A

La empresa Plasencia Cigars se dedica a la producción y comercialización del tabaco es por ello que se presenta el siguiente listado, clasificando los departamentos, procesos y subprocesos actuales de la tabacalera.

Tabla 2. Eje procedimental de Plasencia Cigars S.A

Clasificación de Procesos Plasencia Cigars S.A.			
Departamentos	Procesos	Sub-Procesos	
Pre Industria	Redacción de órdenes de compra de tabaco	Redacción de órdenes de compra de tabaco	
	Solicitud de Materia Prima	Solicitud de Materia Prima	
	Recepción de Tabaco	Recepción de Tabaco	
	Fermentación		Pilones
			Virado
			Mojadero
	Escogida		Enmoñado
			Bandeado
			Acondicionado
			Despegue
	Fermentación		Pilones
			Virado
			Mojadero
	Rezado de Capa		Bandeo
			Acondicionado
Control de calidad del Rezago de Capa			



<b>Clasificación de Procesos Plasencia Cigars S.A.</b>		
<b>Departamentos</b>	<b>Procesos</b>	<b>Sub-Procesos</b>
		Inventario de cuarto frío
	Empaque de Materia Prima	Producto Terminado
	Preparación de Materia Prima	Secado de tabaco
<b>Producción</b>	Producción	Entrega de materiales (Ventana)
		Bonchado
		Control de calidad de Bonchado
		Prueba de tiro de los Puros
		Rolado
		Control de calidad de rolado
		Amarrado de puros
		Control de calidad
		Pre-planilla
Estadísticas y ordenes de producción		
<b>Curación y almacenamiento de Puros</b>	Curación y almacenamiento de Puros	Inventario Operativo
<b>Empaque</b>	Empaque	Rezago de puros
		Control de calidad de Rezago
		Anillado



Clasificación de Procesos Plasencia Cigars S.A.		
Departamentos	Procesos	Sub-Procesos
		Celofanado
		Control de calidad de anillado y Celofanado
		Embalado de puro y cajas
		Planchado de Cajas
		Almacén de materiales
<b>Embarque</b>	Embalaje	Frisado

Fuente: (Manual de Proceso y Procedimiento Plasencia Cigars S.A, 2019)

En resumen de la tabla 1, La empresa Plasencia Cigars S.A. se divide en 5 departamentos de procesos los cuales son:

- Pre industria: Son todos aquellos procesos y procedimientos que están enfocados a la preparación de materia prima, fermentación y clasificación de la calidad de las hojas de tabaco para el pos realización del puro.
  - Que contienen 9 procesos y 19 Sub procesos.
- Producción: Son todos aquellos procesos y procedimientos que están enfocados a la construcción del puro, tamaño, sabor, grosor y control de calidad de acuerdo a la solicitud del comprador.
  - Que contienen 1 procesos y 10 Sub procesos.
- Curación y almacenamiento de Puros: Son los Sub procesos que están enfocados al almacenamiento y prevención de plagas por medio de la fumigación de los puros.
  - Que contienen procesos y 1 Sub procesos
- Empaque: Son los subprocesos que están enfocados al anillado, embalado de puros y cajas según la solicitud del cliente.
  - Que contienen 1 procesos y 8 Sub procesos.



- Embarque: son los sub procesos relacionados con el embalado de cajas (Bultos), y el frisado y calentamiento para luego ser etiquetados con la dirección y códigos de los usuarios.
  - Que contienen 1 procesos y 1 Sub procesos

### 1.3.2. Conteo de la clasificación de procesos y sub procesos de la empresa.

Para comprender mejor como está conformada la empresa se muestra a través de la tabla 2. La segregación de departamentos, con la cantidad de procesos y sub procesos que tiene cada uno de ellos, así como el porcentaje de ocupación dentro de la empresa.

Tabla 3. Conteo de procesos existente en Plasencia Cigars S.A.

Tabla de Conteo de Procesos y Porcentajes				
Departamento	Procesos	% por Procesos	Subprocesos	% Por sub Procesos
Pre industria	9	69.23%	19	48.72%
Producción	1	7.69%	10	25.64%
Curación y almacenamiento de puros	1	7.69%	1	2.56%
Empaque	1	7.69%	8	20.51%
Embarque	1	7.69%	1	2.56%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>	<b>39</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Por medio de la tabla 3 se observa de manera resumida la composición de la empresa Plasencia Cigars el cual ha dividido en 5 departamentos que contienen un total de 13 procesos, de esta manera se garantiza a cada etapa del proceso de elaboración de puro un cuidado exhaustivo durante el paso por cada departamento.



Cada departamento o área de la empresa tiene sub procesos que acompañan los procesos céntricos de la elaboración del puro, en total 39 sub procesos realizados para garantizar un puro de calidad, desde la fermentación del tabaco hasta el área de almacenamientos y embarque que proporciona un producto terminado con calidad y una excelente presentación.

En referencia a la clasificación anterior se detalla de manera gráfica los porcentajes de procesos y sub procesos por departamentos de la empresa.

### 1.3.3. Cantidad de porcentaje de procesos por departamentos.

El mayor porcentaje de procesos se encuentra en el departamento de preindustrial con un 69%. Se encuentra en igualdad de procesos los departamentos de producción, curación y almacenamiento de puros, empaque y embarque con un 7.69%.

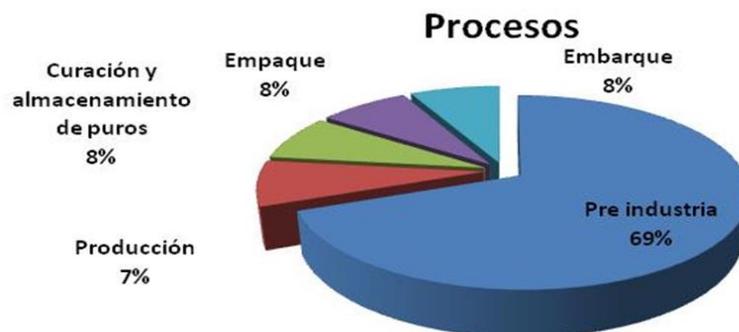


Gráfico 1. Porcentaje de Procesos por departamento.

### 1.3.4. Cantidad de porcentaje de sub procesos por departamentos

El mayor porcentaje de sub procesos se encuentra en el departamento de preindustrial con un 49% seguido del departamento de Producción con el 26% de Sub procesos y por último el departamento de empaque con un 20% Sub procesos de la empresa, siendo este último departamento el objetivo de estudio.

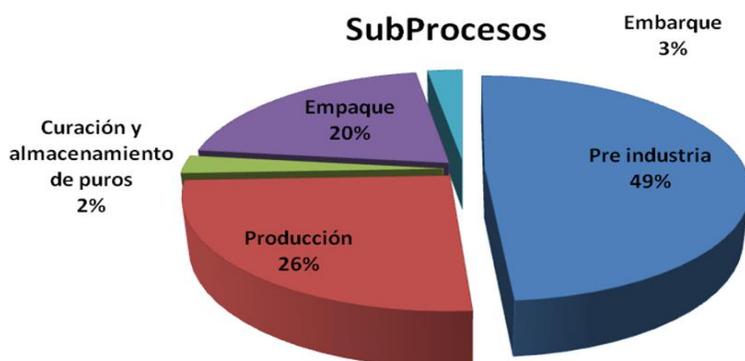


Gráfico 2. Porcentaje de sub procesos por departamento.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se deduce que el conocer el proceso productivo de Plasencia Cigars de manera macro, permite conocer y entender de manera más clara el proceso que se lleva a cabo en el área de estudio seleccionada como es el área de empaque.

### 1.3.5. Proceso del área de empaque

Se documentó el proceso del área de empaque con sus 8 Sub procesos en una descripción paso a paso, formatos de llenado, flujo grama y herramientas que ocupan en el procesamiento como parte del diagnóstico procedimental enfocado a dicha área.

Para comprender mejor y tener una idea grafica más clara y sencilla de este proceso fundamental, se elabora un diagrama de flujo, de las actividades y tareas que se realizan para llevar a cabo el proceso de empaque de puros, el diagrama muestra la distribución del proceso y sus sub Procesos, entradas y salidas, para una mayor comprensión se especifica en la tabla 1 la simbología utilizada en el diagrama.

### 1.3.5.1. Diagrama de flujo del proceso del área de empaque

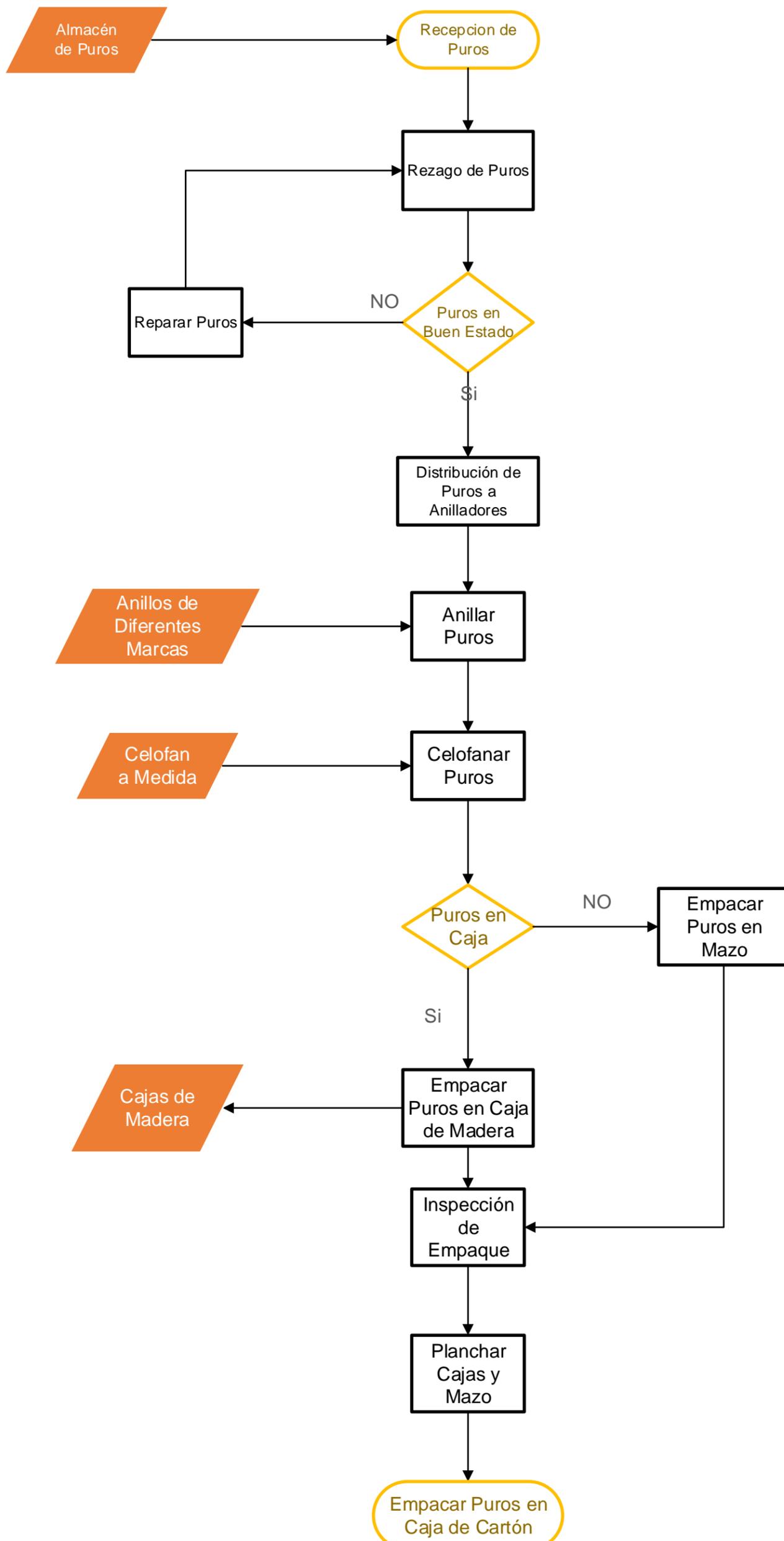


Ilustración 1. Diagrama de flujo del proceso de empaque (Fuente Propia, 2019).



El área de empaque cuenta con un total de 64 trabajadores divididos en diferentes sub procesos; en el área no está definida su auge de producción, sin embargo, su capacidad ha sido estimada a través de datos históricos, con el objetivo de aumentar su productividad.

A continuación se describe las actividades que se llevan a cabo en el proceso de empaque:

- **Almacén de material de empaque:** Cabe mencionar que el área de empaque cuenta con su propia bodega de suministro que se encarga de proporcionar los materiales en el tiempo indicado para poder completar el proceso de empaque.
- **Almacén de puros:** En este almacén es donde se realiza el añejamiento de los puros, esto depende del tiempo que el cliente lo pida, se ubican en estantes donde se etiquetan de acuerdo al tiempo de añejamiento, los rangos de tiempo son: 0-3 meses verde, 3-6 meses amarillo y de 6 a más rojo.
- **Rezago:** Se distribuyen a los rezagadores los puros proveniente de almacén de puros, se rezagan con forme a la orden del cliente. Rezagar es la acción de clasificar el puro según el tono, dependiendo de las características deseadas, se separación los puros manchados o con desperfectos, los puros en buenas condiciones se forman en mazos de 20, 25, 40 y 50 todo depende del pedido del Cliente; luego se pasan a área de anillado y celofán.
- **Anillado:** En este proceso un operario coloca uno, dos o hasta tres anillos al puro, esto va en dependencia del tipo de puro que se trabaja, se coloca de manera manual e individual a cada puro utilizando goma natural para añadir el anillo al puro.



- **Celofanado de Puro:** una vez colocado el anillo al puro se procede a celofanar, colocándole una pieza de celofan cortado a la medida del puro que se trabaja, todo esto de manera individuales y bajo la petición del cliente o marca, la cuales ya están especificadas para cada cliente y sujetas a modificación según se solicite. se realizan 4500 actividades al día ya que cada anillado y celofanado es una actividad.
- **Empaque de puro celofanados:** se empaca cada puro ya anillado y celofanado, ya sea en mazos celofanados o cajas de madera según las peticiones del cliente, así mismo se le colocan etiquetas y sellos, se llenan los formatos para luego ser llevados a revisión.
- **Revisión y preparación:** se revisa que cada mazo o caja valla con sus etiquetas, la información general del cliente y del puro así mismo que el empaque se realizara con calidad, en este sub proceso se cuida mucho que la presentación sea de calidad.
- **Planchado:** se colocan las presentaciones de caja de madera en la máquina de planchado donde se emplástica cada caja de madera según la presentación, en esta sub área se verifica que cada presentación contenga el número de puros Indicados, luego se empacan en cajas de cartón, se rotulan y son llevadas a embarque.

En este orden citado se lleva a cabo el proceso de empaque el cual se realiza bajo la supervisión de técnico de calidad general de la empresa, para Plasencia este proceso es muy importante ya que es la imagen y presentación del puro. se les orienta a los colaboradores de esta área que realicen con calidad cada actividad de este proceso.



Cabe destacar que se trabaja bajo pedidos y que cada marca de puro tiene sus especificaciones en cuanto a empaque, cada una de estas especificaciones se encuentran agrupadas en un documento con base al cliente y marca, en ellas contiene las variaciones de número de anillos, sellos, envoltura, número de mazos.

#### **1.4 Distribución de planta Plasencia Cigars S.A**

Se realizó el levantamiento de distribución de planta general de la empresa para obtener una idea macro del como esta en la actualidad la organización a nivel de ordenamiento de estructura física.

De igual manera tomando como referencia la distribución general de la empresa con sus medidas y su ubicación, se presenta una idea micro especifica del área de estudio, que muestra la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción.

Primero se indicará en la ilustración número 2 la distribución de planta general, luego la leyenda de la distribución de planta en ilustración número 3 y por último a distribución de planta especifica de empaque en la ilustración número 4.

### 1.4.1 Distribución actual general de la empresa



Ilustración 2. Distribución de planta general Plasencia Cigars S.A (Archivo Plasencia Cigars S.A, 2019)

### 1.4.2 Leyenda de distribución de planta

LEYENDA		DISEÑO DE LA PROPUESTA DE EVALUACION Y ANALISIS ORGANIZACIONAL DEL AREA DE EMPAQUE EN TABACALERA PLASENCIA CIGARS ESTELI
1. RECEPCIÓN	51. BODEGA DE AÑEJAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	DUEÑO DEL PROYECTO: "R.S.T"
2. GERENCIA	52. BODEGA DE USOS VARIOS	UBICACION DEL PROYECTO: PLASENCIA CIGARS S.A. ESTELÍ- NICARAGUA
3. VICE-PRESIDENCIA	53. ALMACÉN DE SUMINISTRO	LOGO
4. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	54. OFICINA HIGIENE/CONTRATACIÓN	
5. VICE-GERENCIA	55. CAJERO	
6. PRESIDENCIA	56. CONSULTORIO MÉDICO GENERAL	DISEÑO/DIBUJO BR: LEYSI RODRIGUEZ BR: SAYRA SOLIS BR: DANIEL TORREZ
7. COMERCIALIZACIÓN	57. HABITACIONES DE HUESPEDES	REVISAR: MSC. CLAUDIA TATIANA VALDIVIA GARCIA
8. COMPRAS	58. CUARTO DE SEMILLAS	CONTENIDO
9. RESPONSABILIDAD SOCIAL	59. PARQUEO DE BICICLETAS	PLANTA ARG DE TABACALERA PLASENCIA CIGARS S.A.
10. SALA DE LIGAS	60. COMPRESOR DE CUARTO FRIO	
11. SALÓN DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA	61. SALÓN DE ESCOGIDA DE TABÁCO	ESCALA: INDICADA
12. SALÓN DE PRODUCCIÓN	62. BODEGA DE FERMENTACIÓN 1	FECHA: ENERO 2020
13. ÁREA DE JARDIN/FUENTE	63. PRODUCTO TERMINADO	LAMINA: A-1
14. SALÓN DE EMPAQUE	64. MOJADERO 1	
15. SALA DE CONFERENCIA	65. ALMACÉN DE PUROS PRODUCCIÓN EXTERNA	
16. OFICINA DE PRE – PANILLA	66. ÁREA DE PLANCHADO DE CAJAS	
17. ENTREGA DE MATERIALES	67. ÁREA DE REGAZO DE PUROS	
18. CONTROL DE CALIDAD	68. ALMACÉN DE EMBARQUE	
19. ALMACÉN DE AÑEJAMIENTO DE PUROS	69. CUARENTENA PUROS/FUMIGACIÓN	
20. CONTROL DE INVENTARIO DE ALMACÉN	70. ARCHIVO CONTABILIDAD	
21. CUARTO APLICACIÓN DE REVIVE	71. CONTABILIDAD	
22. BODEGA DE PUROS SEMI – ELABORADOS	72. ARCHIVO/RRHH TAONIC	
23. ALMACÉN DE SECADO DE PUROS	73. CUENTAS POR COBRAR GRUPO PLASENCIA	
24. CUARTO DE FUMIGACIÓN 1	74. CONTABILIDAD TAONIC	
25. CUARTO DE FUMIGACIÓN 2	75. RECEPCIÓN TAONIC	
26. CUARTO DE FUMIGACIÓN 3	76. DEPÓSITO DE BASURA	
27. COMEDOR	77. GARAJE	
28. KIOSCO	78. PUNTO DE REUNIÓN	
29. EQUIPO DE MOJADO	79. PLANTA ELÉCTRICA 2	
30. MOJADERO DE CAPA	80. TALLER DE CARPINTERIA	
31. BODEGA DE CAPA	81. ALMACÉN DE MATERIALES DE EMPAQUE	
32. REGAZO DE MATERIA PRIMA	82. BODEGA DE CUARENTENA DE TABÁCO	
33. TANQUE DE RESERVA DE AGUA	83. CUARTO DE SECADO DE TABÁCO 2	
34. PLANTA ELÉCTRICA 1	84. EMPAQUE DE MATERIA PRIMA	
35. CUARTO DE CALOR	85. BODEGA DE FERMENTACIÓN 2 / PRODUCTO TERMINADO	
36. CUARTO DE CALOR	86. FERMENTACIÓN DE CAPA	
37. BODEGA DE IMPLEMENTOS	87. FERMENTACIÓN DE CAPA	
38. CUARTO DE SECADO DE TABACO/PARRILLAS	88. MOJADERO 2	
39. BODEGA DE REGAZO DE MATERIA PRIMA		
40. ÁREA DE PRENSA DE EMPAQUE		
41. SALÓN DE APRENDIZAJE/REHECHO		
42. REGAZO Y ESCOGIDA DE CAPA		
43. USUARIO ERP		
44. ÁREA DE TANQUE DE GAS/COMPRESOR DE CUARTO FRIO		
45. ALMACÉN DE CAPAS		
46. CUARTO FRÍO DE CAPAS		
47. CUARTO FRIZADO 1		
48. BODEGA DE MANTENIMIENTO		
49. CUARTO FRIZADO 2		

Ilustración 3. Leyenda de Distribución de Planta General de Plasencia Cigars S.A (Archivo Plasencia Cigars S.A, 2019)

### 1.4.3 Distribución de planta actual del área de empaque

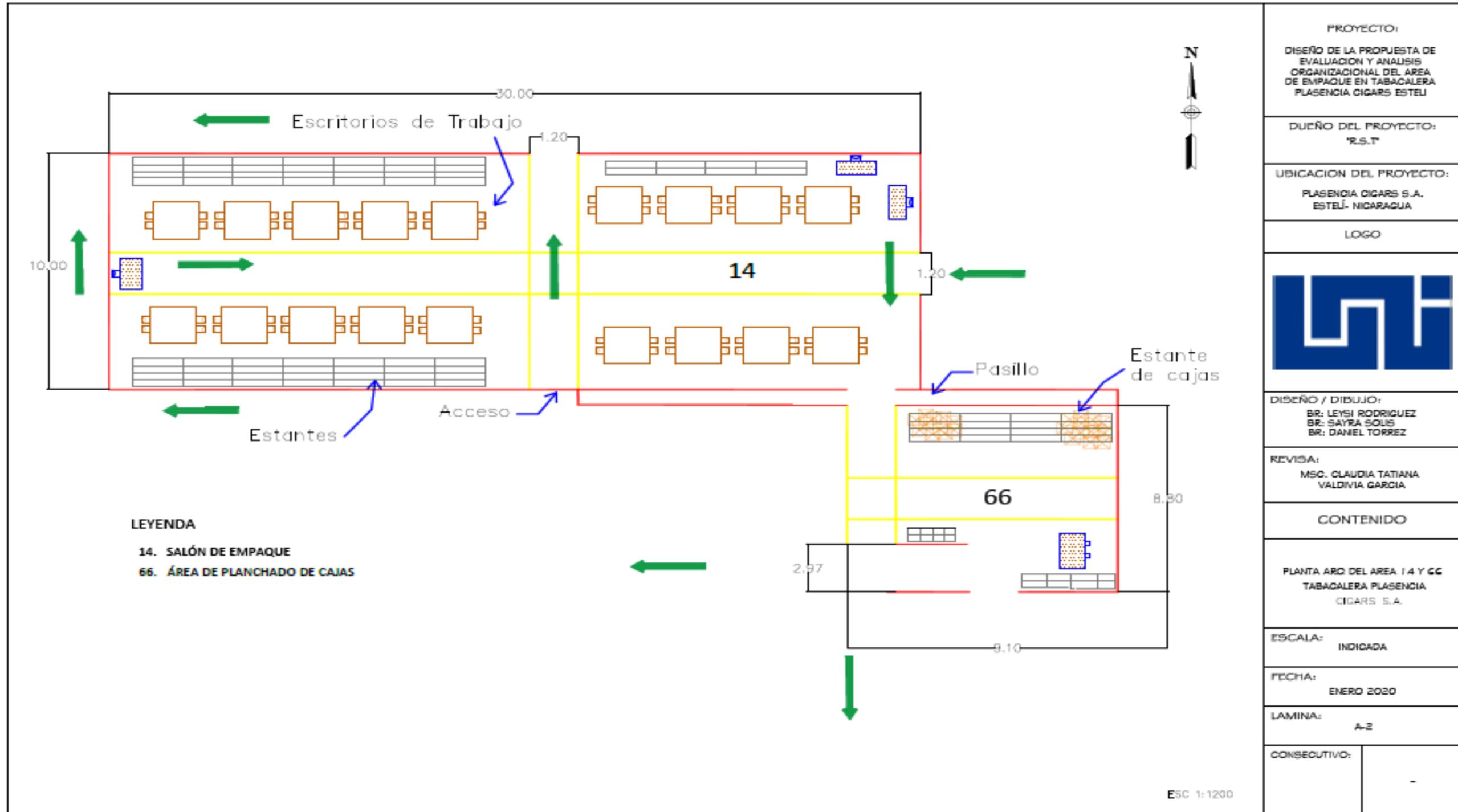


Ilustración 4. Distribución de planta del área de empaque de Plasencia Cigars S.A (Fuente Propia, 2019)



## **1.5 Estructura organizacional**

El organigrama general que se muestra a continuación donde se observan los niveles jerárquicos, con información mixta de áreas y cargos carente de información necesaria que permita visualizar la distribución del personal.

El organigrama presentado por la empresa muestra el posicionamiento actual de cada área, inicia las jerarquías con la presidencia seguido de CEO(director de la empresa), Gerencia general y vicegerencia acompañada de un auditor interno, luego se observa el desglose de las diferentes áreas administrativas como son:

- Gerente administrativo
- Gerente relaciones comerciales RSC
- Gerencia de cadena de suministros.
- Gerencia de recursos humanos
- Gerencias de comercialización y planificación

De cada una de las áreas de gerencias se derivan diferentes sub áreas de acuerdo a su relación de jerarquía. El área de empaque pertenece a la gerencia general de cadena de suministros.

El organigrama que se presenta a continuación fue elaborado en el año 2009, desde entonces no ha sufrido ningún tipo de actualización según los reportes brindados por la empresa.



### 1.5.1 Organigrama general de la empresa

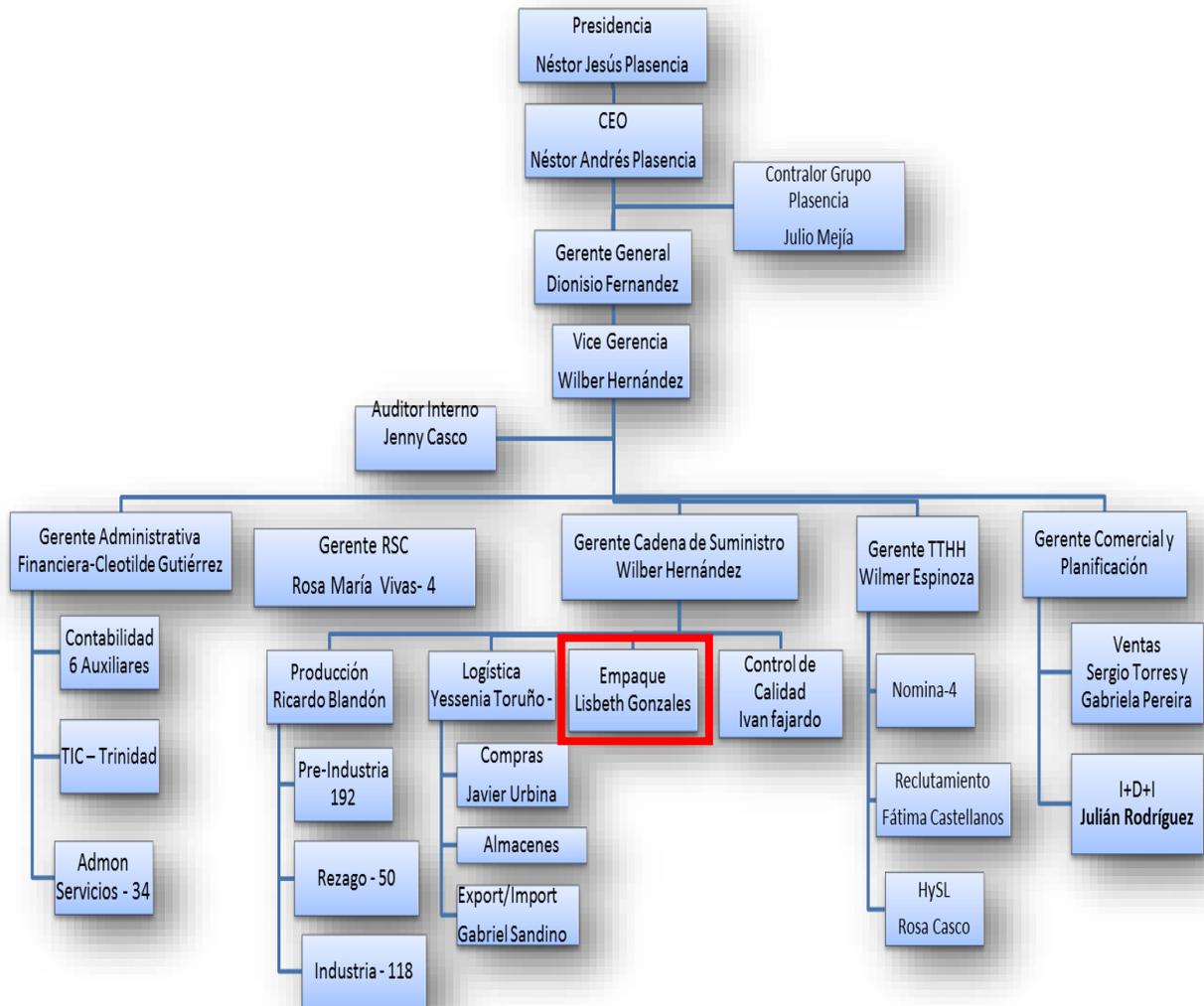


Ilustración 5. Organigrama General de Plasencia Cigars S.A (Fuente: Plasencia S. A, 2009)

CEO: Director de la empresa.

TIC: Sistema central de la Fábrica.

HySL: Seguridad e higiene.

I+D+I: Integración, desarrollo e innovación de nuevos productos

TTHH: Talento humano

### 1.5.2 Estructura organizativa del área de empaque

En lo referente a la estructura organizacional, la empresa no cuenta con un organigrama destinado para cada área por lo que no muestra ni describe el organigrama del área de estudio que es el área de empaque.

Por lo tanto se elaboró el organigrama del área de empaque que se muestra a continuación para explicar de una manera más ilustrativa las líneas de mando a las que responde actualmente el área,

En esta estructura se puede observar que depende directamente del gerente de cadena de suministros, seguido del jefe del área, luego siguen en igual jerarquía los siguientes responsables:

### 1.5.3 Organigrama específico del área de empaque

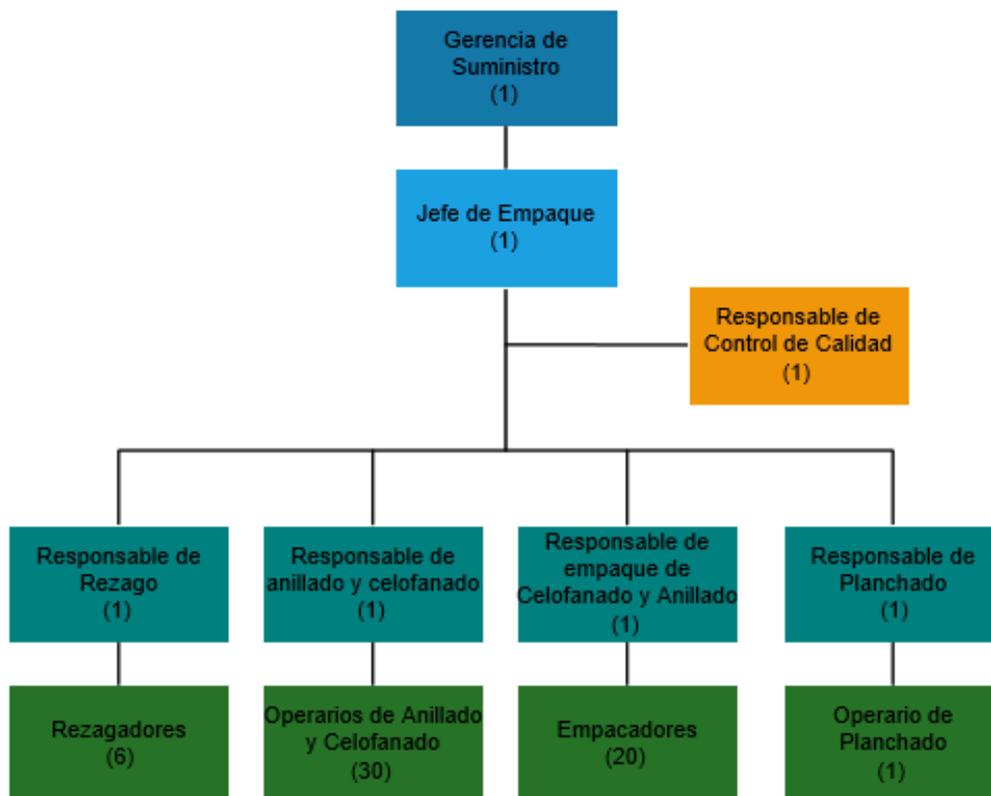


Ilustración 6. Organigrama específico del área de Empaque Plasencia Cigars S.A (Fuente propia, 2019)



#### **1.5.4 Descripción de puestos de trabajo a evaluar**

La descripción de un puesto de trabajo en la empresa tabacalera PLASENCIA CIGARS S.A, delimita funciones del personal, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización.

La descripción de un cargo hace parte de las herramientas para evaluar el desempeño, rendimiento de un empleado, Para describir los puestos de trabajo se recaudaron aspectos básicos los cuales son de vital importancia para el desarrollo de esta investigación como roles, tareas, actividades de cada uno de ellos.

En el estudio logró analizar 64 ocupaciones correspondiente al área de empaque, siendo esta una de las áreas más numerosas de la empresa después del área de rolado y bonchado.

Cabe destacar que las descripciones de los puestos de trabajo existente en el área de empaque que se muestra a continuación se lograron obtener mediante entrevistas y observación directa a los colaboradores, y con la responsable del área que es quien maneja de manera detallada las actividades que realiza cada colaborador, fuera de la práctica de su tarea rutinaria. Los puestos de trabajo son los siguientes:



Tabla 4. Descripción de Puesto de jefe de empaque.

Descripción del Puesto de Trabajo	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Jefe de Empaque
Área	Empaque
Personas a Cargo	64
Jefe Inmediato	Gerente de Suministro
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Garantizar ordenes completas Con Calidad al Área de Embarque	
<b>3. Funciones</b>	
<p>1. Recepcionar Órdenes del sistema para Planear La semana de Trabajo</p> <p>2. Distribuir el Trabajo con las debidas especificaciones a los responsables del Área de Empaque.</p> <p>3. Solicitar los puros al área de almacén con respecto a las órdenes de pedidos.</p> <p>4. Garantizar el material Correcto Para cada Marca de Puro a Trabajar así como la Caja de Madera a la Bodega de Materiales.</p> <p>5. Revisar los informes Primarios Antes de Trasmittirlos al Usuario para su digitación.</p> <p>Revisión de los consumos de otros suministros aplicados a la marca, inventario de caja de Madera y Caja de embalaje.</p>	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 5. Descripción de puesto responsable de anillado y celofanado.

<b>Descripción del Puesto de Trabajo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Responsable de Anillado y Celofanado
Área	Empaque
Personas a Cargo	30
Jefe Inmediato	Jefe de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Que los operarios de Anillo y celofanado cumplan con sus Tareas, y cuenten con todos los materiales Requeridos	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anotar la Tarea al Personal de anillado y celofanado</li><li>2. Realizar Reporte de anillado y celofanado</li><li>3. Inventario de Bodega 39</li><li>4. Reporte del Incentivo</li><li>5. Solicitudes de Capa Para las Reparaciones de Puros</li></ol>	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 6. Descripción de puesto, responsable de planchado.

Descripción del Puesto de Trabajo	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Responsable de Planchado
Área	Empaque
Personas a Cargo	0
Jefe Inmediato	Jefe de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Garantizar que las cajas o mazos estén completos y con una Buena Presentación de Planchado	
<b>3. Tareas</b>	
1. Planchar Correctamente las Cajas o Mazos 2. Revisar las Cantidades exactas de puros en las Cajas y Mazos 3. Entregar a embarque	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 7. Descripción de puesto, encargado de labor de empaque.

Descripción del Puesto de Trabajo	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Encargada de Labor de Empaque
Área	Empaque
Personas a Cargo	0
Jefe Inmediato	Jefe de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Realizar la entrega del Material Correspondiente a la Marca del Puro establecido	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Inventario de anillo y Celofanado</li><li>2. Reporte del Material</li><li>3. Remisiones de Devolución de Materiales cuando es Necesario</li><li>4. Solicitud de Material a bodega de Materiales con Documentos Internos</li></ol>	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 8. Descripción de puesto, responsable de empaque de anillado y celofanado

<b>Descripción del Puesto de Trabajo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Responsable de Empaque Celofanado y anillado
Área	Empaque
Personas a Cargo	20
Jefe Inmediato	Jefe de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Cumplir con los pedidos establecidos por semana en tiempo y forma para su debida embarcación	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuadrar tareas a Realizar por las empacadoras</li><li>2. Realizar el inventario de la Bodega 26</li><li>3. Realizar Remisiones de las Labores</li><li>4. Etiquetar los Bultos que van a Embarque</li><li>5. Realizar en Incentivo de las Empacadoras</li></ol>	

Fuente Propia



Tabla 9. Descripción de puesto, Operario de Rezago

Descripción del Puesto de Trabajo	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Operario de Rezago
Área	Empaque
Personas a Cargo	0
Jefe Inmediato	Jefe de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Revisar que los Puros no tengan ningún desperfecto	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar la Tarea del Día revisar 10000</li><li>2. Revisar Puros respecto a tamaño, color</li><li>3. Rechazar los Puros con algún desperfecto ya sean Rotos o Manchados</li><li>4. Armar los Puros en los Mazos establecidos 10,15,25,50 en dependencia de la Marca</li></ol>	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 10. Descripción de Puesto, Operario de anillado y celofanado

<b>Descripción del Puesto de Trabajo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Operario de Anillado y Celofanado
Área	Empaque
Personas a Cargo	0
Jefe Inmediato	Jefa de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Colocar Correctamente el anillo y el Celofán a los puros según los requerimientos de la marca para garantizar una mejor Presentación al Puro	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibir la Tarea del día con las especificaciones de la marca</li><li>2. Recepcionar los Materiales acorde a la Marca</li><li>3. Colocar correctamente el anillo a los puros en las medidas establecidas de la marca</li><li>4. celofanar correctamente el puro.</li></ol>	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 11. Descripción de puesto, Operario de empaque de anillado y celofanado

<b>Descripción del Puesto de Trabajo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Operario de empaque de Anillado y Celofanado
Área	Empaque
Personas a Cargo	0
Jefe Inmediato	Responsable de empaque de anillado y celofanado
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Empacar correctamente los puros celofanados y anillados	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibir la Tarea del día con las especificaciones de la marca a trabajar según los requerimientos del cliente.</li><li>2. Recibir los materiales con los cuales trabajaran.</li><li>3. Empacar correctamente cada puro celofanado y anillado, ya sea en caja de maderas con sus especificaciones o en mazos celofanados</li><li>4. Colocar a cada mazo de puro empacado sus etiquetas y sellos de garantía de manera correcta.</li></ol>	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 12. Descripción de puesto, Responsable de Rezago.

Descripción del Puesto de Trabajo	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Responsable de Rezago
Área	Empaque
Personas a Cargo	4
Jefe Inmediato	Jefa de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Que los puros Solicitados sean los correctos en cuanto a marca Tipo y Cantidad y no tengan ningún Tipo de desperfecto	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuadrar Reportes.</li><li>2. Realizar Remisiones de rezago</li><li>3. Realizar Inventario de la Bodega 38</li><li>4. Regresar Los Puros Defectuosos</li><li>5. Proporcionar Los Puros revisados a Anillo y Celofanado</li></ol>	

Elaboración Propia



Tabla 13. Descripción de puesto, Responsable de Control de Calidad.

Descripción del Puesto de Trabajo	
<b>1. Identificación</b>	
Nombre del Puesto:	Responsable de Control de Calidad
Área	Empaque
Personas a Cargo	0
Jefe Inmediato	Jefa de empaque
Jornada Laboral	8 Horas
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Garantizar un empaque de calidad, con todos los requerimientos establecidos por el cliente.	
<b>3. Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar un seguimiento detallado de las operaciones</li><li>2. Establecer un control de calidad para ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de las empresas.</li><li>3. Revisar inventario de salida y entrada de empaque.</li><li>4. Regresar los puros mal empacados</li><li>5. verificar que los materiales sean los correctos y estén en buen estado.</li></ol>	

Elaboración Propia



## **1.6 Resultado de la evaluación**

A medida que una empresa crece en tamaño y complejidad, adviene de este crecimiento un mayor número de decisiones y acciones que tiene que tomar casi diariamente, y que son de importancia estratégica y de largo plazo, por lo que tiene que estar en constante actualización.

Siendo este tema de vital importancia para el correcto funcionamiento y ligado al recurso humano y aplicando los métodos correctos de investigación viene haciéndose necesario, así pues, un diagnóstico situacional a fin de permitir la realización de una planificación estratégica.

Pensando sobre la responsabilidad acerca del futuro de la organización, las estrategias decurrentes tendrán la responsabilidad no solamente de orientar propuestas a la tabacalera, sino por encima de todo, de garantizar éxito y eficacia en el desarrollo de las funciones del área de empaque.

El diagnóstico elaborado en la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A, está orientado a evaluar el estado actual de la empresa en materia de estructura organizacional y funcional, se analizó el área de empaque que es nuestra zona de estudio.

El diagnóstico se realizó con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la tabacalera como es su organización funcional.

### **1.6.1 Análisis de las entrevistas**

A partir de los métodos de recolección de información aplicados al área de empaque, tales como encuesta y entrevista se analizaron varios puntos en cuanto a estructura organizacional y funcional presentes en el área de empaque.



En la entrevista realizada a los colaboradores se detectó dos puntos importantes que son de mayor relevancia en nuestra investigación, el primer punto que más del 50% de los colaboradores indican que no conocen la estructura organizacional de la empresa.

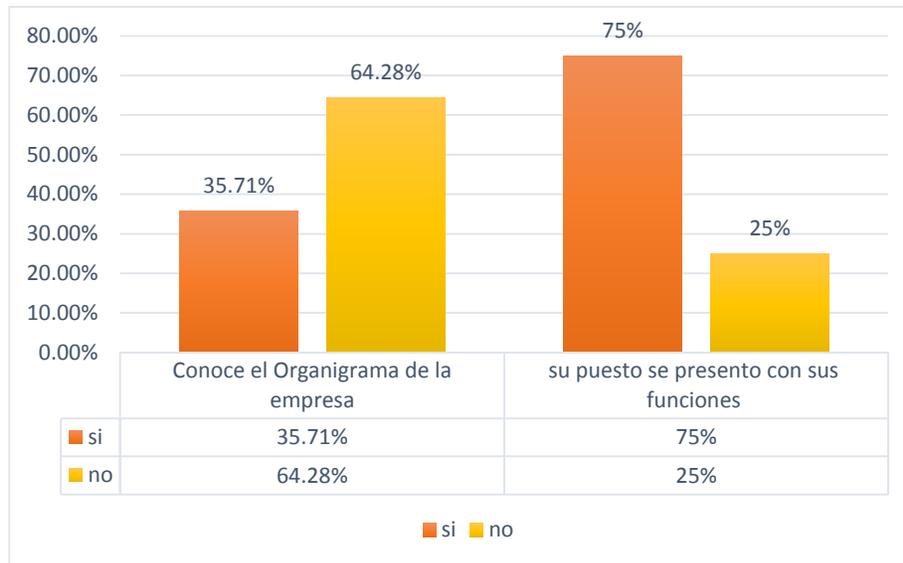


Gráfico 3. Resultado de encuesta, organigrama y presentación de funciones.

La organización considerado unos de los puntos más fuertes, permiten a las empresas en general dotarse de la seguridad necesaria para desenvolverse funcionalmente, sin hacer de menos el esfuerzo y trabajo constante por parte de todos los colabores implicados, por tal razón es de vital importancia que cada colaborador conozca que hacer, cuál es su función y donde empieza y acaban sus responsabilidades así como sus líneas de mando.

El segundo punto como se aprecia en la (grafica 3) es que el 75% de los colabores se les presento sus funciones y tareas al momento de ser contratados, una particularidad de esto es que durante la entrevista los colaboradores indican que sus funciones y tareas fueron presentadas de manera verbal, no se les otorgo ningún tipo de documento como Manual de funciones que certificara sus funciones, tareas, metas como colaborador.



El área de estudio en niveles de decisión está en el nivel operativo, es decir sus responsabilidades están relacionadas con el desarrollo de tareas específicas, sin embargo se pudo constatar que el personal se rota de sus labores debido a los cuellos de botella que suelen tener en alguna sub área de empaque, la mayoría del personal puede ejecutar todas las tareas dentro del área, como anillar, celofanar, empacar puros en caja o celofanar los mazos y rezagar.

Existe más personal que no se ve reflejado en el área, personas que no tienen designado un puesto y sirven como apoyo para cualquier tarea que pueda tener retraso y afecte el proceso de empaque.

Con el diagnóstico realizado puedes concluir con respecto a puntos abordados en nuestra investigación con base a estructura organizacional y funcional las siguientes debilidades:

Canal de comunicación deficiente debido a que entre colaboradores no manejan la misma información respecto a funciones y puesto de trabajo, esto se puede evidenciar en el conocimiento del organigrama de la empresa, no todos conocen la existencia del mismo.

Desarrollo organizacional desordenado ya que no existen dependencias fijas dentro del área y las existentes son desconocidas por el trabajador, esto es consecuencia de la mala inducción del personal.

No se presenta al trabajador un plan de inducción al momento de ser contratado o trasladado de área dentro de la empresa tabacalera; la mayoría de los colaboradores dentro del área de empaque ya han laborado en otros departamentos del proceso productivo del tabaco y por ende en diferentes áreas de la empresa.



# Requerimientos Técnicos y Operacionales



## Capítulo II



## **CAPÍTULO II. REQUERIMIENTO TECNICOS Y OPERACIONALES**

Este capítulo comprende todo lo relacionado a nivel genérico con respecto al área de empaque desde la visión y misión propias del área, así como funciones, propuestas de controles de llenado de información del proceso, como también el análisis de los requerimientos técnicos que contiene el área para su correcto funcionamiento.

Así mismo un plan de capacitación al personal del área como parte de los requerimientos operacionales, en función de mejoras y reorganización.

### **2.1. Misión y Visión propuesta del área**

De acuerdo con las entrevistas y encuestas en el área de empaque, no se cuenta con una misión y visión establecida como área en específico, por lo tanto se retomó la visión y la misión general de la empresa que se encuentra en el diagnóstico levantado en el primer capítulo, para proponer las mencionadas.

#### **2.1.1 Visión**

Ser el área de empaque de puros modelo con el más alto nivel de eficiencia que permita satisfacer las ordenes de los clientes en tiempo y forma, para conservar la empresa en los primeros lugares en el mercado.

#### **2.1.2 Misión**

Empacar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes.



## 2.2 Requerimientos técnico del área

Como parte de la revisión de los requerimientos técnicos del área de empaque se logró obtener la siguiente información recolectada por entrevista y visitas in situ al área, tomando como referencia puntos importantes como: recursos, tecnología, ergonomía y salud ocupacional.

En el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A de Estelí, se cuenta con una cantidad de los recursos bastante aceptables, el área en espacio es bastante amplia con ventilación y luz natural por medio de ventanales, en el que se coordina toda el área de empaque , con sus requerimientos.

Se considera que los escritorios archivadores y sillas deben cumplir con requisitos tales como: ergonomía, ligereza, resistencia; es importante que al ubicar estos muebles se tome en cuenta un espacio de 1.5m en cada escritorio para que se pueda desplazar con facilidad hacia los lados, y hacia atrás.

Con el uso de las mesas y las herramientas molde para mazo, molde para anilla puros, máquina para embalar cajas, máquinas para embalar mazos y otras descritas en la tabla 12, acontinuación se logra realizar cada uno de los procesos del área de empaque siendo muy importantes para el cumplimiento de los objetivos y especificaciones de cada uno de los pedido de sus clientes.

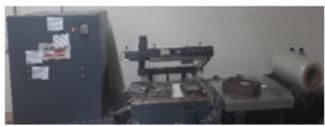
Se tiene acceso a una computadora en el área que la utiliza la responsable del área para verificar los pedidos y la cantidad de materia prima y puros que serán procesadas, es de mucha importancia la utilidad de esta herramienta tecnológica para simplificar y organizar mejor las tramitaciones y actualizaciones de solicitudes de empaque.

El área de industria de la empresa, compuesta por los departamentos de producción y empaque no cuentan con un baño acondicionado que brinde los inodoros suficientes para el número de personas que laboran en estos departamentos, por lo que es necesario crear un baño con los recursos necesarios que disponga como mínimo un inodoro por cada 25 hombres y otro por cada 15 mujeres. En lo sucesivo un inodoro por cada 10 personas, según lo establece la LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO, TITULO IV. DE LAS CONDICIONES DE LUGARES DE TRABAJO, CAPITULO XIII, ARTO 110.

### 2.2.1 Tabla de Requerimiento Técnico

Los requerimientos técnicos del uso general del área se muestran en la siguiente tabla que contiene las columnas de requerimientos la cual indica el nombre del objeto, la columna ilustración que es una foto o una representación del objeto, la columna descripción donde se describe el objeto, y la columna de colaboradores donde se plasma el puesto del colaborador que utiliza el objeto o requerimiento

*Tabla 14. Requerimientos técnicos y operacionales del área de empaque.*

Requerimiento	Ilustración	Descripción	Colaborador
<b>Molde Para Mazo</b>		Molde de Madera elaborado propiamente para área, es utilizado para crear los mazos de puro a la medida requerida del maso en dependencia de la marca a Empacar. Es autoajustable a mazos de 10, 15,25 y 50 Puros	<b>Operario de Empaque</b>
<b>Molde para Anillar Puro</b>		Molde de madera utilizado por las Colaboradoras que colocan el anillo al puro, en su extremo cuenta con las medidas exactas en las que se deben de colocar los anillos de las diferentes marcas, las anilladoras colocan el Puro en el molde para darle soporte al puro.	<b>Operario de Celofanado</b>
<b>Máquina para Embalar Caja</b>		La función principal de esta máquina es proporcionar protección y garantizar la integridad del producto por medio del recubrimiento, esta máquina se utiliza solo para embalar las marcas de puro en presentación de cajas de madera.	<b>Operario de Empaque</b>



**“Propuesta de evaluación de análisis de Puesto y rediseño Organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A de la ciudad de Estelí”**



Requerimiento	Ilustración	Descripción	Colaborador
<b>Máquina Embalar Mazos</b>		Esta embaladora es utilizada para embalar los puros en presentación de mazos ya celofanados con el fin de garantizar protección al producto.	<b>Operario de Empaque</b>
<b>Guillotina Manual de Escritorio</b>		Se utiliza para realizar los cortes exactos de celofán, papel, anillos de diferentes marcas.	<b>Responsable de Suministro</b>
<b>Báscula Industrial</b>		Utilizada en el área de empaque para pesar las cajas Lista que serán trasladadas a embarque	<b>Operio de Empaque</b>
<b>Computador de escritorio</b>		Facilita la conexión de información con el resto del área, así como un mejor Procesamiento de la información	<b>Jefe de Empaque</b>
<b>Impresora de escritorio</b>		Imprimir Informes o pedidos del área.	<b>Jefe de Empaque</b>
<b>Escritorio de Oficina</b>		Escritorio de metal facilita el orden en el área de trabajo	<b>Jefe de Empaque</b>
<b>Silla de Madera</b>		Silla de trabajo utilizada por los Operarios	<b>Operarios de Empaque y Celofanado</b>



**“Propuesta de evaluación de análisis de Puesto y rediseño Organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A de la ciudad de Estelí”**



Requerimiento	Ilustración	Descripción	Colaborador
<b>Mesa</b>		Mesa de trabajo utilizada por operarios de anillado y celofanado donde ejecutan las actividades del día	<b>Operarios de Empaque y Celofanado</b>
<b>Pizarra</b>		Herramienta de apoyo en el área donde muestran las marcas de puro con su especificaciones a trabajar en el día	<b>Jefe de empaque, Responsable de empaque, celofanado</b>
<b>Estantes de Madera</b>		utilizado para colocar el materia utilizado en el área de empaque o los mazos de puro formados.	<b>Todos Los Colaboradores</b>
<b>Tableros de Madera</b>		Esto se utiliza para colocar las cajas de Puros listas para su empaque, evita el contacto directo con el suelo y la humedad.	<b>Operarios de Empaque y Embalaje</b>
<b>Cajas de Madera para Puros</b>		La caja de madera proporciona seguridad a los puros, es utilizada para resguardar los puros desde el almacén hasta el final del proceso de empaque.	<b>Todos Los Colaboradores</b>
<b>Carro de material</b>		utilizada para desplazar por todo el area las cajas y puros de manera segura.	<b>Todos Los Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 2.2.2 Requerimientos de uso personal

Como parte de los requerimientos es necesario que tomar en cuenta los que son exigido por Código del trabajo, TÍTULO V DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL Y DE LOS RIESGOS PROFESIONALES CAPÍTULO I DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL, arto 103. Los equipos de protección personal serán provistos por el empleador en forma gratuita, deberá darles mantenimiento, reparación adecuada y sustituirlos cuando el caso lo amerite.

Por el tipo de trabajo se tienen los siguientes equipos de protección:

*Tabla 15. Requerimientos de uso personal de los colaboradores.*

Personal			
Requerimiento	Ilustración	Descripción	Colaborador
Malla para el Cabello		Esto permite la protección del cabello en todos los colaboradores y evita que el cabello pueda tener cualquier contacto con el producto	Todos Los Colaboradores
Delantal		Protege la vestimenta de los trabajadores	Operarios de Celofanado y Empaque
Cinturón de Soporte		Parte de la protección que utilizan algunos operarios de empaque cuando tiene que levantar cajas con cierto peso	Operarios de Empaque

*Fuente: Elaboración propia, 2019*



*Ilustración 7, Mascarilla de tela.*

No obstante se debe exigir el uso de todos los requerimientos personales, en especial el uso de mascarillas, porque no todos los operarios los utilizan. Según estudios el puro suelta un poco de polvillo y daña la faringe y las cavidades nasal según estudios realizados por Baker F. Health risks associated with cigar smoking. Generalmente, las personas que inhalan tabaco reciben



aproximadamente la misma cantidad de nicotina que las personas que fuman regularmente. El tabaco sin humo también expone a estas personas a por lo menos 30 productos químicos que pueden causar cáncer. (America Cancer Society, 2019)

### 2.2.3 Requerimientos Ergonómicos

Plasencia Cigars se caracteriza por ser una empresa de producción manual, todos los procesos son ejecutados de manera artesanal, esto significa que sus colaboradores son parte fundamental en la elaboración del puro, y que la calidad de este producto recae en las condiciones físicas y psicológicas de sus colaboradores.

En el área de empaque cada anillado, celofanado, empaque y etiqueta identificadora es colocado al puro una a una de manera manual, individual y repetitiva, debido a este tipo de trabajo los colaboradores del área son propensos a presentar patologías como el estrés laboral, los síntomas músculo-esqueléticos asociados al trabajo repetitivo, posturas inadecuadas y manejo manual de materiales, la obesidad vinculada a trabajo sedentario, la fatiga crónica, fatiga ocular, etc.

Estos se podrían disminuir o aminorarse con un adecuado diseño del trabajo, y conceptos de ergonomía, ya que, si los agentes causales persisten en el medio ambiente laboral, los trabajadores pueden establecer síntomas que les alteran su bienestar físico y mental y por ende la calidad del producto.



*Ilustración 8, Mesa de Trabajo con sus Medidas.*

El diseño del área de trabajo de empaque está basado en una mesa y silla de madera, con pequeñas variaciones para los colaboradores que realizan la tarea de rezagar. Los rezagadores cuentan con una mesa individual por rezagador, en la tarea de anillado y celofanado están ubicados 2 parejas por mesa de trabajo, 2 anilladoras y 2 celofanadoras, ambas mesas cuentan con las mismas medidas para cada actividad.



La mesa de trabajo está acompañada de una silla de madera que les permite estar en nivel con la mesa de trabajo, permitiendo que sus codos, antebrazos y manos trabajen en línea recta, los pies se encuentran de manera recta sobre el piso.

La estructura de la silla permite que el cuerpo forme un ángulo de 90 grados, formando una buena postura, sin embargo esta no cuentan con todas las características ergonómicas tales como:

- Que no son de un material que favorezca la comodidad y la transpiración que generen confort tales como malla o un material similar.
- No mantiene la columna vertebral alineada y la zona lumbar protegida, el respaldo debe disponer de una prominencia lumbar que permita un apoyo estable y mantenga la espalda en una posición natural. Como cada espalda es diferente, el respaldo debe disponer de un accesorio que permita regular la altura y profundidad de la prominencia lumbar
- La base del asiento no regula la profundidad que evite la presión sobre la parte posterior de las rodillas.

Acatar las características mencionadas permitirá al colaborador realizar sus tareas eficientemente, así mismo reducir la fatiga y el estrés. La jornada laboral de los colaboradores de empaque radica en una sola posición y tareas repetitivas por lo que la empresa promueve pausas o descanso activo entre la entrada-almuerzo, almuerzo – salida.

Se le brinda al colaborador 15 minutos por la mañana y 15 minutos por la tarde como parte de un programa de realización de pausas activas dentro del horario laboral del trabajador que permite mejorar la capacidad de rendimiento, evita, reduce o elimina los desequilibrios musculares, mejora la postura corporal, descarga las articulaciones y las preserva de molestias. Con esto se trata de evitar que el trabajador llegue a la fatiga muscular completa (o de todo el cuerpo), ya que la recuperación completa necesitaría un tiempo más largo, quizá varias horas.



### **2.3 Propuesta de Distribución de Planta Plasencia Cigars S.A.**

Se propone una distribución de planta basada en la continuidad de cada una de las actividades que conforman el proceso de empaque, descartando los inconvenientes que afectan el mismo y que provoquen la acumulación de materia prima en el área.

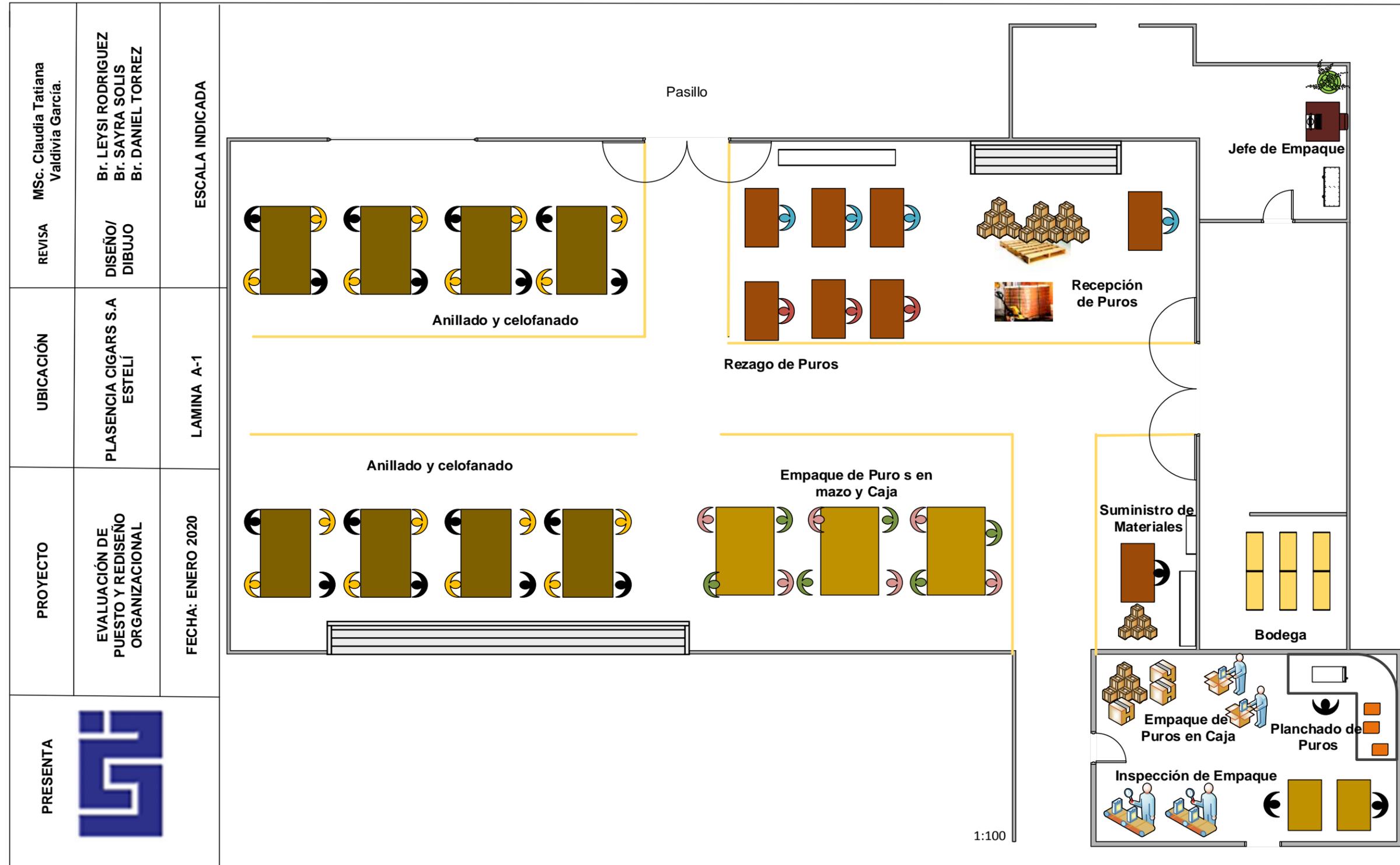
Plasencia Cigars cuenta para el área de empaque con un espacio amplio para sus colaboradores, por lo que se procedió como primer cambio retirar del salón a la jefa de empaque y se le colocó en un espacio vacío a la par del salón, junto a las bodegas de almacenamientos y a pocos pasos del salón de empaque en el que puede tener un ambiente de oficina.

En el área donde se encontraba la jefa de empaque también se realizaba la recepción de puros a trabajar, esto provoca la excesiva agrupación de materia prima en ese espacio, invadiendo así los espacios de jefa de empaque y los rezagadores que dificultaban la movilidad de estos.

Con la mejora en la área mencionada solo se realizara la recepción de puros iniciando así el proceso de empaque, seguido de las mesas rezagadoras, las parejas de anillado y celofanado individual de puro que recorriendo la sala hasta finalizar con los empaque en caja.

Otro cambio significativo es colocar al inicio del proceso a la persona responsable de suministro de materiales, anteriormente este suministro estaba colocado en medio del proceso lo que interrumpía la fluidez del mismo, todo esto permitirá una mejor comunicación entre las tareas ya que todas depende una de otras, en la zona de planchado no se realiza ningún cambio. En la ilustración a continuación se observa los cambios antes mencionados.

Ilustración 9. Propuesta de Diseño de planta de Plasencia Cigars S.A. (Fuente propia, 2020)





## **2.4 Plan de capacitación para el área de empaque**

El plan de capacitación al personal es un elemento esencial en el rediseño, se vio la necesidad de capacitar al personal del área, para mejorar el funcionamiento y crear un ambiente abierto al cambio, a nuevos cargos y reestructura, además de proporcionar herramientas para el desarrollo íntegro y productivo del personal, promoviendo así un buen ambiente laboral entre los colaboradores y la empresa.

### **2.4.1 Problemática**

La gran mayoría de los trabajadores del área, no pueden describir las actividades y tareas que deben realizar diariamente, así mismo desconocen sus cargos, responsabilidades, y las generalidades principales del área y de la empresa.

Esto recae en un mal funcionamiento estructural y tiende a sobre cargar las actividades en ciertos colaboradores y desequilibrar las responsabilidades de otros.

### **2.4.2 Objetivos**

➤ **Objetivo General**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades y la toma de decisiones que asumen en sus puestos.

➤ **Objetivo Especifico**

- Proporcionar al personal información relativa del área de empaque, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desarrollo de puestos específicos.
- Actualizar de manera amplia los conocimientos requeridos en áreas de empaque.



### **2.4.3 Alcance**

Este plan de Capacitación se implementará en el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A y se aplicará a todos los colaboradores del área, fortaleciendo el conocimiento y las habilidades del personal tanto operativo como ejecutivo

La Responsabilidad que adquiere una empresa desde el momento que es creada es identificar los riesgos que pueden ocurrir mediante el proceso, por lo cual es importante un plan de capacitación para que puedan adquirir el conocimiento necesario para la ejecución de sus actividades y la toma de decisiones, logrando así el éxito laboral

En cuanto se integre un nuevo colaborador debe aplicarse un programa de inducción y conocimiento referido a las labores del área.

### **2.4.4 Estrategia de Capacitación**

- Presentación con información relevante sobre el área de empaque, misión, visión y valores de la empresa tabacalera y del área específica.
- Talleres con enfoque a gestión del cambio.
- Presentación de los procesos y procedimientos que se realizan en el área.
- Capacitar al personal del área de empaque en grupos pequeños de 12 colaboradores, de manera que se puede tener el control de la capacitación y el personal.
- Realizar las capacitaciones por la mañana, para obtener el mejor estado de ánimo del colaborador.
- Efectuar las capacitaciones de manera amena para captar la atención del colaborador, utilizando material visual para que la capacitación sea más efectiva.
- Emplear metodología exposición - dialogo



#### 2.4.5 Temas de Capacitación

- Imagen del área de empaque
- Gestión del cambio
- Organización interna
- Procesos y procedimientos
- Motivación y superación personal

#### 2.4.6 Recursos

Los recursos necesarios para la capacitación de los colaboradores del área de empaque son recurso humano y material.

##### 2.4.6.1 Recursos Humanos

El recurso humano lo conforman los colaboradores, expositores y facilitadores con experiencia en los temas abordar, para la integración de los colaboradores como participantes se tomó en cuenta que Plasencia Cigars en una empresa de producción continua y que su personal recibe su gratificación con base a la capacidad de producir y el cumplimiento de las metas establecidas, es decir entre más rezague, anille, celofana y embalaje un puro cada trabajador mayor es su remuneración.

Tabla 16. Tabla de división de colaboradores en grupo para Capacitación.

N° Grupo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Total de participantes
N° Personas	13	13	13	13	12	64

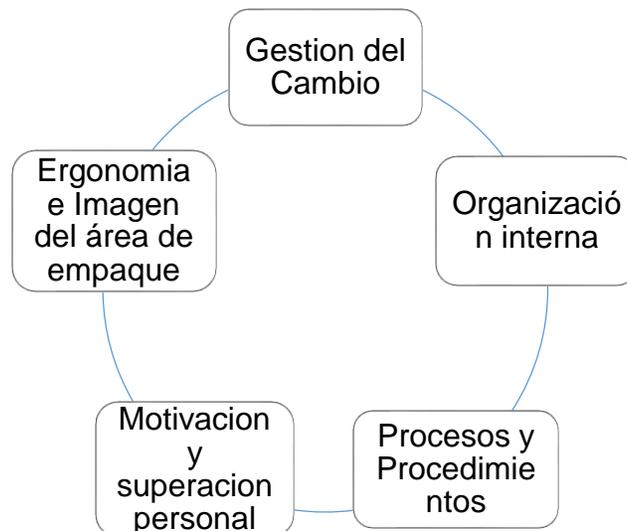
Fuente Propia.

Considerando lo anterior se dividirán los colaboradores en 5 grupos, de manera que cada grupo este conformado por operarios de rezago, anillado, celofanado y empacadores de modo que no afecte ni produzca retrasos en la ejecución de las actividades que conforman el proceso de empaque, esto permitirá cumplir con una de las estrategias para esta capacitación, de igual manera no será afectado toda el área al momento de efectuar las capacitaciones.

#### 2.4.6.2. Selección de los Capacitadores

Tanto si la propia empresa se hace cargo de la capacitación como cuando se contrata una empresa o consultor para ello, es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son las competencias para esta labor.

Por ello se deberá definir a los capacitadores para cada uno de los temas específicos, deberán de tener el conocimiento la habilidad necesaria para proporcionar una correlación de lo que realizan las personas en el área con lo que se desea.



*Ilustración 10, Temas de Capacitación. (Fuente Propia, 2019)*

Todos los temas de capacitación que se observan en la ilustración 10. Están ligados concretamente a la empresa y a este trabajo investigativo; lo que permite que dentro de la empresa exista personal competente que puede realizar la capacitación, de esta forma no se incurriría en gastos.

#### 2.4.6.3 Materiales

Los materiales en una capacitación forman parte esencial, esto permite facilitar la comprensión de los participantes, así como la comodidad del colaborador durante el proceso de capacitación. A continuación, se presentan los materiales a utilizar.



- **Infraestructura**

Las actividades de las capacitaciones se pueden desarrollar en un ambiente adecuado proporcionado por la empresa. El área del comedor de Plasencia puede ser utilizada para las capacitaciones, esta cuenta con la infraestructura y ambiente adecuado, es un área con ventilación, poco ruido y cuenta con el espacio y mobiliarios adecuados para la realización de las capacitaciones.

- **Mobiliarios equipos y otros**

El are del comedor donde se sugiere se lleve a cabo las capacitaciones cuenta con el mobiliario suficiente para abarcar los grupos de 13 personas, con mesa de trabajo, ventilación e iluminación adecuada.

La empresa cuenta con Data show y computador para realizar las capacitaciones de manera visual y atractiva para los trabajadores, de forma que los participantes tengan el entusiasmo de aprender y no aburrirlos. Si un trabajador no le toma importancia a la capacitación entonces esta no surtirá ningún efecto en su persona y en este caso solo representaría un gasto para la empresa sin ningún beneficio.

#### **2.4.7 Financiamiento**

Se propone que este plan de capacitación sea realizado con los recursos existentes con los que cuenta la empresa. Cabe destacar que el plan de capacitación que se plantea, es flexible y puede modificarse a conveniencia de los interesados.

#### **2.4.8 Cronograma de Capacitación**

La capacitación proporciona, desarrolla y/o perfecciona las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que este se desempeñe correctamente en el puesto específico de trabajo. La aplicación de este plan de capacitaciones se realizara mediante un mutuo acuerdo entre empleador y colaborador de tal manera que no se vea muy afectado la producción de la empresa ni las actividades de los colaboradores.



Sobre las bases de lo anterior expuesto se propone que cada tema sea abordado en 60 minutos, de 9:00 Am a 10:00 Am procurando que las sesiones no sean muy extensas y preferiblemente se desarrollen en hora de trabajo de modo que los colaboradores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación.

El tiempo requerido para esta actividad se tomará del tiempo de receso que brinda la empresa que es equivalente a 15 minutos por la mañana y 15 minutos por la tarde para un total de 30 minutos al día, los siguientes 30 minutos serán proporcionados por la empresa, ya que Plasencia es una empresa comprometida con sus colaboradores y su labor, en pro de mejora continua.

*Tabla 17, Duración de los Tema del plan de Capacitación*

	<b>Temas a Impartir</b>	<b>Duración</b>
Tema 1	Gestión al Cambio	60 Minutos
Tema 2	Organización Interna	60 Minutos
Tema 3	Procesos y Procedimientos	60 Minutos
Tema 4	Ergonomía e Imagen del área de empaque	60 Minutos
Tema 5	Motivación y superación personal	60 Minutos

*Fuente Propia*

Cada grupo conformado por 13 personas recibirá 60 minutos de capacitación diaria y recibirá un tema en específico, es decir cada grupo finalizará el plan de capacitación en una semana, las afectaciones las recibirá cada grupo solo por una semana, en total el programa de capacitación se completará en 5 semanas.

De esta manera se equilibran las posibles afectaciones en el proceso de empaque, ya que solo 13 personas se desviarán por 60 minutos durante un mes y una semana, manteniendo así el mayor porcentaje de colaboradores en el área.

El cronograma propuesto para la ejecución de las capacitaciones ver en anexos 5.



# Propuesta de Estructura Organizacional



## Capítulo III



### **CAPÍTULO III. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Este capítulo de propuesta de la estructura organizativa es la guía destinada al área de empaque de la empresa Plasencia, y se fundamenta en la gestión de procesos, reflejando la estructura que dirige, ejecuta y participa en la realización de los Sub procesos del área según la gestión de la modernización, reflejando igualmente la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicación, en procurar la correcta ejecución procedimental.

La estructura organizativa tiene como base de elaboración los procesos y funciones que se realizan en el área de empaque. Por tanto, su amplitud, aunque basado y enfocado específico, se puede plantear de manera general con los estudios adecuados en toda la empresa Plasencia Cigars, salvando particularidades y necesidades específicas, sin alterar su estructura orgánica y funcionales.

Este bloque está dividido a nivel general en : Descripción general del organigrama, propuesta de mejora del organigrama, tabla de puestos de trabajo propuestos, distribución de los puestos y evaluación de los puestos, obteniendo en cada uno de los puntos resultados relevantes para la mejora organizacional en el área de empaque.

Como última parte del capítulo se aplicó el Método de puntos por factor, por su alta objetividad y siendo reconocido como el más apropiado para la valoración de puestos en el ámbito de igualdad de esa manera permitirá que la evaluación de puestos se realice de manera correcta y adecuada, proporcionado eficacia al estudio.



### **3.1. Propuesta de organigrama para el área de empaque**

Este estudio permitió conocer los problemas estructurales y falta de fluidez en los sistemas de producción del área de empaque de dicha tabacalera, pues se hace necesario, una estructura organizacional adecuada que será el pilar para el cumplimiento de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo, el propósito fundamental es proponer una estructura orgánica específica del área, ya que muchos de sus colaboradores tienen el conocimiento técnico productivo, pero no el conocimiento organizacional científico.

Como resultado del diagnóstico que conlleva una modificación de la interacción y actualización de la forma de trabajo, la estructura organizativa y su interacción a lo interno y externo demanda una readecuación en la que toda la estructuras, objetivos y funciones estén complementadas, esto con el fin de obtener un mejoramiento en sus métodos de trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y por adquirir, para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones

Por esta razón se considera significativo la propuesta de estructura organizacional, dicha propuesta se sustenta en la importancia que tiene, el contar con una estructura orgánica funcional, que este enfocada en las funciones identificados y mejorados, que ayuden al cumplimiento de la misión y objetivo que se tiene como empresa tabacalera.

Lo anteriormente dicho, significa experimentar cambios radicales en la forma en que hasta ahora el área de empaque ha trabajado en términos organizativos y funcionales. En este sentido, el organigrama presentado a continuación , es lo que se propone al área de empaque, teniendo en cuenta que la misma responde al funcionamiento de las áreas de Plasencia en un ambiente moderno, es decir que con el mismo nivel de actualización.

### 3.1.1 Organigrama propuesto para el área de empaque

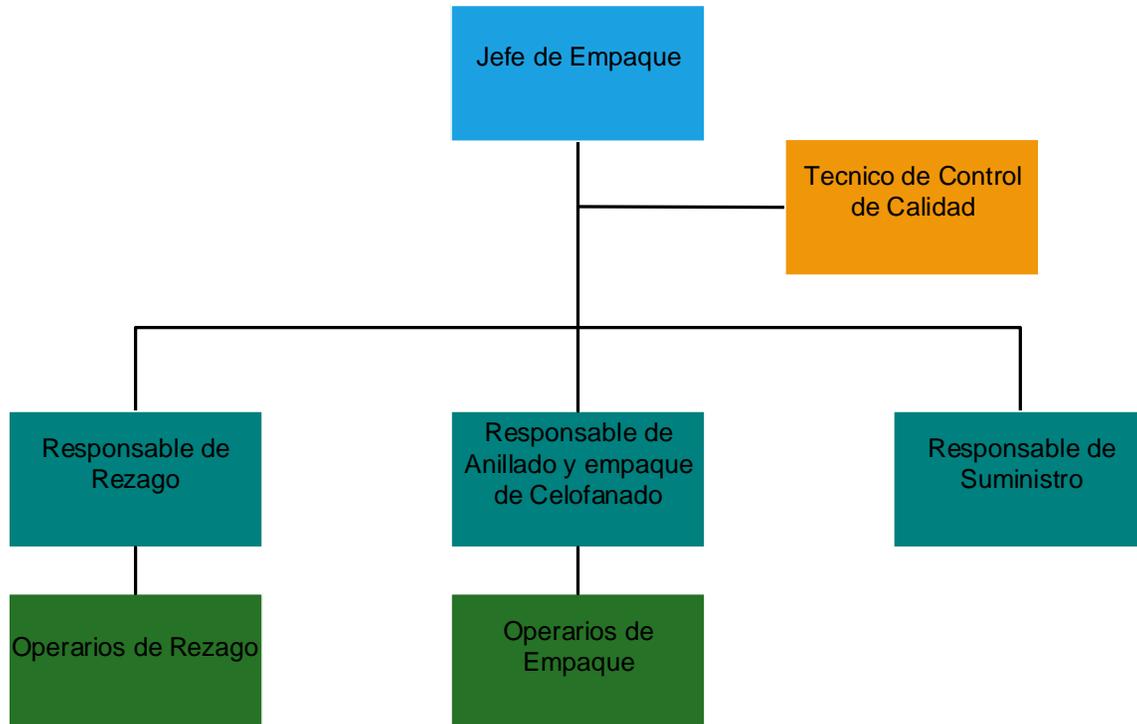


Ilustración 11, Organigrama Propuesto del área de empaque. (Elaboración Propia, 2020)

Se presenta la propuesta de un organigrama el cual ha sido reestructurado en base al organigrama anterior (Ilustración 6), es decir, son 8 tareas que se concentraron por la similitudes de funciones en dos. Esto se generó a partir del organigrama general de la empresa Plasencia que se tiene como base y considerando las diferentes estructuras o unidades administrativas que lo integran, se define el organigrama de puestos para el funcionamiento del área de empaque, el que podrá ponerse en práctica con la implementación de este estudio.

### 3.1.2 Descripción general del organigrama

El organigrama propuesto que se observa en la ilustración 11, es un organigrama específico del área de empaque que muestra un nivel más de desagregación del proceso de empaque, con un contenido estructural que tiene por objeto la



presentación grafica de la estructura funcional. Su formato de manera vertical permite mostrar los niveles jerárquicos y su ramificación de arriba hacia abajo, obteniendo esta forma el organigrama podrá ser de mayor utilidad en la comprensión del mismo.

El nuevo organigrama refleja una estructura plana y liviana que permite una mayor flexibilidad para el área así como una mejor distribución de responsabilidades. Con excepción del jefe de empaque, ya que tiene la concatenación de las funciones para lograr la concentración de esfuerzos en los operarios de los dos sub procesos más grandes del área.

Esta propuesta responde a particularidades propias conforme a la gestión del área en su proceso de modernización, teniendo en cuenta que al igual que en el resto de áreas de la empresa, no cuentan con estructuras y cargos que no se homologan con los definidos para el proceso en cuestión.

### **3.1.3 Niveles Jerárquicos**

En este punto se reflejar la debida fluidez de los cargos establecidos, según el organigrama propuesto y su naturaleza general de las funciones y requisitos exigidos para su desempeño, los cargos del área se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: nivel superior y nivel operativo

#### **3.1.3.1 Nivel superior**

Está compuesto por el jefe del área y técnico de control de calidad, son los cargos de mayor autoridad en el área que cumplen las funciones de coordinar y supervisar para que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia, así como las decisiones que se toman y que afectan área.

#### **3.1.3.2 Nivel operativo**

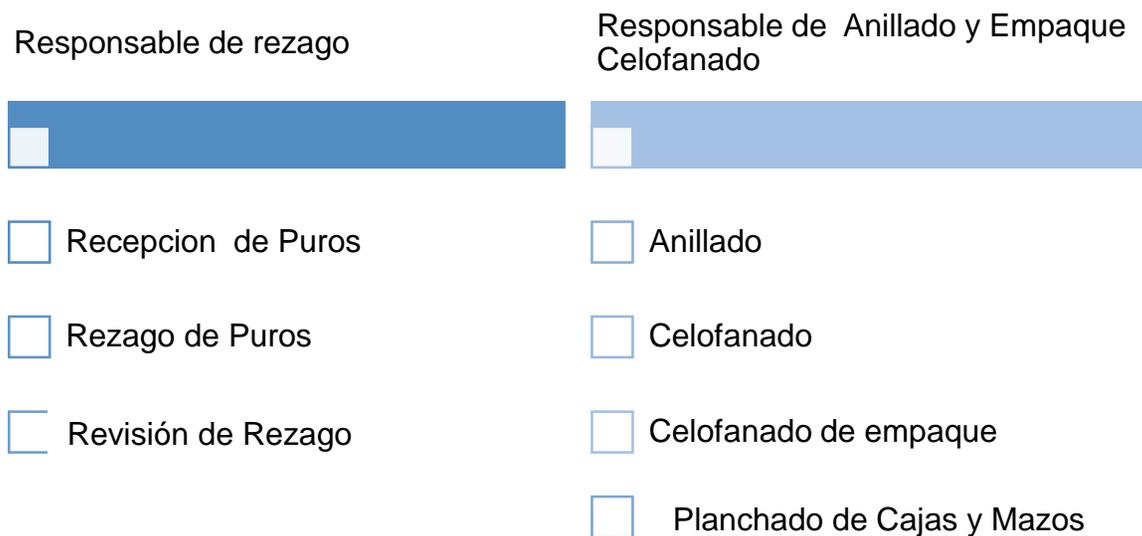
Se agrupo los cargos cuya naturaleza demande la ejecución de sus funciones, que realizan de forma eficaz las tareas específicas que se efectúan en la organización.



Como operarios de Celofanado y empaque que representan la mayoría de los colaboradores, estos realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel superior.

### 3.2 Propuesta de mejora del Organigrama

El área de empaque está subordinada jerárquicamente a la Gerencia de suministros, el jefe del departamento de empaque quien es el responsable del funcionamiento del área, tiene a su cargo 8 sub procesos. Como propuesta organizacional, basada en la reestructuración del área, se dividió y organizo estos sub procesos bajo el mando de dos responsables del área como se observa en la ilustración a continuación.



*Ilustración 12, Clasificación de Sub Procesos por cada responsable del área.*

Cabe destacar que estos sub procesos son realizados por operarios con una multiplicidad de funciones con características similares, cada colaborador del área puede desempeñar cada una de estas actividades descritas en la ilustración anterior, por ende nuestra mejora al organigrama está basada en la reestructuración de los puestos de trabajo existentes.



En el mismo orden se realizó la propuesta de cargos por la funcionalidad de sus tareas, donde se reduce de 11 cargos a 6 propuestos y un cargo como responsable de suministro teniendo como punto de partida los procesos, las funciones realizadas, y la multiplicidad de aspectos técnicos del área de estudio.

### 3.2.1 Puestos de trabajo propuestos

Como consecuencia de lo anteriormente descrito se presenta mediante la tabla 18, el listado de puestos actuales del área con los puestos de trabajo presente en nuestra propuesta de reestructura organizacional.

Tabla 18. Tabla de puestos actuales y propuestos del área de empaque.

Listado de Puestos	
Actuales	Propuestos
Jefe de empaque	Jefe de empaque
Responsable de Control de Calidad	Técnico de control de calidad
Responsable de Rezago de Puros	Responsable de Rezago
Rezagadores	Responsable de anillado y empaque Celofanado
Responsable de Anillado y Celofanado	Responsable de Suministro
Operarios de anillado y Celofanado	Operario de empaque
Responsable de Empaque	Operario de Rezago
Operarios de Empaque	
Responsable de Planchado	
Operario de Planchado	
Responsable de Labor de Empaque	

Fuente Propia.



Como se puede observar en la tabla 18, se mantiene el jefe de empaque como autoridad máxima dentro de área, así mismo el técnico de control de calidad, como parte de apoyo al jefe de empaque, brindando asesoramiento para la mejora de la calidad del proceso.

Para la ejecución y seguimiento de los procesos más grandes, y la concatenación de funciones, se integran responsable de celofanado con sus respectivos operarios, responsable de empaque de celofanado y sus operario de empaque siendo estos

los que llevan la operatividad del área y un responsable de suministro que será el encargado de que todos los sub procesos del área tengan materia prima para iniciar las labores diarias logrando esta manera el cumplimiento de metas sin retrasos por materiales.

### **3.3 Distribución de los puestos propuestos**

Con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en área, se presenta para la distribución seguir una secuencia que abarca los siguientes aspectos:

- La jerarquización, que es la disposición de las funciones de una organización por el orden de rango, grado o importancia.
- La división, agrupamiento de las funciones y/o actividades en unidades específicas, con base en similitud.

#### **3.3.1. Área de empaque**

1. Jefe del área de empaque
  - 1.1 Responsable de Rezago
    - 1.1.1 Operario de Rezago
  - 1.2 Responsable de Anillado y empaque celofanado
    - 1.2.1 Operario de Empaque
  - 1.3 Responsable de Suministro
2. Técnico de Control de calidad.



### 3.3.2. Capacidad Promedio del área de empaque

En este ítems se determinara la cantidad de cargos de trabajo para el funcionamiento del área de empaque, cabe señalar que el inventario de cargos, debe de responder a la propuesta organizativa demandada en los acápites anteriores.

El cálculo estimado de personal podría precipitarse al echar andar la estructura y sobretodo en la modernización de los procesos y sub procesos, por lo que una evaluación de la situación será necesaria para establecer un cálculo más exacto según la demanda. En todo caso, dada la falta de información precisa y confiable para el cálculo real de la demanda de puestos de trabajo, se ha sido muy conservador en la cantidad de los mismos. Aunque siempre implica una reducción de personal del área.

Sobre lo anterior, se ha realizado un cálculo de puestos de trabajo que responde a lo previsto en el organigrama, por el cual se deberá de considerar en el lapso de la implementación de esta mejora en el área, permitiendo reunir toda la información necesaria para una determinación de la cantidad precisa y definitiva de cargos de trabajo en el área de empaque de la empresa.

Por el período, para el cálculo de la cantidad de cargos de trabajo, se utilizaron 3 tipos de información básica:

1. Inventario de puestos y cargos actuales reflejados en los anexos del capítulo uno.
2. Propuesta de estructura y listado de puestos en los ítems del actual capitulo.
3. Registro estadístico de lo realizado en el área da empaque de los meses agosto, septiembre y octubre del 2019.

A continuación se presenta la tabla con los resultados del cálculo realizado



Tabla 19. Tabla de Capacidad Promedio de Trabajadores de área de Empaque

Proceso	Mes	Cantidad Puros Ud.	Suma Total de los meses	Promedio/Mensual	Promedio/Día	operarios por procesos	Capacidad actual (Anillado/empaque x persona)	Indicador de capacidad	Operario por procesos Requeridos
Celofanado	Agosto	661,241.00	2,243,387.00	747,795.67	37,389.78	51	733.13	800.00	46.74
	Septiembre	661,241.00							
	Octubre	920,905.00							
Empaque	Agosto	667,033.00	2,235,134.00	745,044.67	37,252.23	11	3,386.57	3600	10.35
	Septiembre	667,033.00							
	Octubre	901,068.00							
<b>Totales</b>		<b>4,478,521.00 Ud.</b>		<b>1,492,840.33</b>	<b>74,642.02</b>	<b>62</b>			<b>57.09</b>

Elaboración Propia, 2020



En la columna de cantidades, se muestra la cifra realizada de celofanado y empaque de los meses de agosto, octubre y noviembre del 2019 por unidad. Los datos de la columna suma, corresponden a la suma de los tres meses. En la columna de promedio mensual, se expone el promedio mensual por proceso, el que resulta de la suma de las cantidades de los 3 meses reportados, dividido entre la cantidad de meses (3).

Tomando lo anterior, en las columnas de promedio mensual y diario, se estimó el promedio de actividades realizadas por persona; obteniendo una idea general de la eficiencia con la que trabaja cada uno de los operarios de empaque y celofanado. Esto resulto de dividir la cantidad promedios diario que presta cada proceso, entre la cifra de operarios de cada proceso. Tal como se muestra en la tabla, el proceso que presenta mayor eficiencia es el de anillado, que resulta con 733.33 puros anillados a diario por operario en ese proceso.

Para el cálculo de la cantidad de puestos requeridos se utilizó el valor más alto de la eficiencia de trabajo en celofanado 800 puros anillados por días por operario, dato obtenido mediante entrevista, se dividió la cantidad promedio por día entre 800, resultando 47 operarios para celofanado, y 10 operarios en empaque resultando un total de 57 operarios de los dos procesos.

Estas cifras no son finales teniendo en cuenta que existen algunas condiciones que deben ser consideradas en los procesos, como tiempos de descanso, especificaciones del producto , disponibilidad de suministro, cada una de estas aportara de manera significativa la presión del cálculo.



### 3.4. Evaluación del puesto de trabajo

La evaluación de puestos de trabajos se realizó por el método de puntos por factor, que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, se tomó en cuenta las responsabilidades, esfuerzos, habilidades y las condiciones de trabajo, este método se aplicó por ser el más objetivo, y popular.

#### 3.4.1. Determinación de Factores

Como parte de la metodología se realizó la clasificación de tipos de trabajo en niveles determinados, que contemplan cargos operativos, técnicos y administrativos, así como por niveles de consideración inferior, medio y superior. según la metodología el estudio se realizó a nivel operativo, porque el área de empaque es completamente operacional y de proceso.

Tabla 20. Tabla de Clasificación de niveles y tipo de trabajo.

Nivel de consideración	Tipo de Trabajo		
	Operativo	Técnico	Administrativo
Inferior	Subordinados (1)	Subordinados (4)	Subordinados (10)
Medio	Mandos intermedios (2)	Supervisores (5)	Supervisores (11)
Superior	Directivos (3)	Directivos (6)	Directivos (12)

Elaboración Propia

Obtenido eso se determina los factores, teniendo en cuenta 5 características que debe cumplir y operacionalita del área:

- **Totalidad:** Todos los factores deben de estar en todos los trabajos.
- **Importancia:** Los factores deben ser significativos, que le den valor al trabajo.
- **Discriminación:** Deben variar en intensidad para los trabajos.
- **Objetividad:** Los factores deben ser independientes de las personas que desempeña el cargo.



### 3.4.1.1. Tabla de Factores seleccionados

Tabla 21. Tabla de factores y sus características

Factor	Características	Definición
<b>1. Requisitos Intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educación</li><li>• Experiencia</li><li>• Iniciativa e Ingenio</li><li>• Destreza Manual</li></ul>	Este factor precisa los conocimientos generales y/o especializados necesarios para el desempeño del cargo.
<b>2. Requisitos Físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mental</li><li>• Física</li><li>• Visual</li></ul>	Este factor precisa el esfuerzo físico, mental y visual que realiza al desempeñar las funciones del cargo.
<b>3. Condiciones del Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones Ambientales</li><li>• Riesgos</li></ul>	Este factor aprecia las condiciones ambientales naturales en que debe realizarse un trabajo tales como orden, aseo, ruido, frio, calor, humedad.
<b>4. Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinero o Valores</li><li>• Material o Equipo</li><li>• Seguridad de otros</li><li>• Supervisión</li><li>• Información Confidencial</li><li>• Métodos o Procesos</li></ul>	Este factor aprecia el cuidado que debe tener un empleado al realizar su trabajo y el cumplimiento de las obligaciones y toma de decisiones de comprometerse y actuar de forma correcta

Elaboración Propia



### 3.4.1.2 Clasificación de categoría por factor

Se utilizó el método de “palabras y atributos” la cual consiste en definir los grados o niveles en palabras o atributos que describe el alcance del factor, que a través de una palabra define casi el puesto o tipo de trabajo que se realiza.

En las tablas siguientes se observa cada uno de los factores genéricos con los grados y sus descripciones determinadas que representa cada grado implementado en la evaluación.

Tabla 22. Grados de Requisitos Intelectuales

<b>Factor Genérico: Requisitos Intelectuales</b>	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
1	Rezago, celofana y Anilla
2	Empaque
3	Coordina
4	Analiza
5	Dirige

Tabla 23. Grados de Condiciones de Trabajo

<b>Factor Genérico: Condiciones de trabajo</b>	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
1	Espacio
2	Instalaciones requeridas
3	Ruido
4	Olor
5	Calor



Tabla 24. Grados de Responsabilidad.

<b>Factor Genérico: Responsabilidad</b>	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Orden</b>
<b>2</b>	<b>Producto</b>
<b>3</b>	<b>Supervisión</b>
<b>4</b>	<b>Responsable de personal</b>
<b>5</b>	<b>Proceso</b>

Tabla 25. Grados de Requisitos Físicos.

<b>Factor Genérico: Requisitos Físicos</b>		
<b>Grado</b>	<b>Mental, visual y Físico</b>	<b>Tipo de jornada</b>
<b>1</b>	<b>Rezago, anillo celofana</b>	<b>hasta 4 horas</b>
<b>2</b>		<b>Entre 4 y 6 horas</b>
<b>3</b>		<b>Más de 8 horas</b>
<b>4</b>	<b>Planchado y empaque</b>	<b>hasta 4 horas</b>
<b>5</b>		<b>Entre 4 y 6 horas</b>
<b>6</b>		<b>Más de 8 horas</b>



La aplicación de los grados del factor por puntos, según el listado de puestos propuestos en el área de empaque, se clasificara por cada factor y se detallara la puntuación por cada cargo , diferenciando los puestos de responsable, los puestos operacionales y analíticos que son parte intrínseca de los procesos, se debe de señalar que son factores con enfoque al quehacer del área y sus sub factores con las actividades o habilidades que deberán de tener las personas que destaquen en todos estos puestos.

Para la aplicación de los grados se logró llegar a un consenso, como parte ineludible del comité evaluador para no entrar en vicios o malas ponderaciones con el los actores del área de empaque permitiendo una mayor fluidez de ideas y conceptos.

#### **3.4.1.3 Distribución de la frecuencia de los factores**

La distribución de la frecuencia de los factores se puede presentar de manera normal, rectangular, triangular, modal e irregular, se pueden aceptar en todos los casos distribuciones normales, triangulares y rectangulares; y se aceptan con condición en caso de que el factor sea aplicado a cargos con varios niveles como es el caso del área de estudio con distribuciones ascendente o descendente.

En las tablas que se muestran a continuación se observa cada factor con el listado de los puestos, y su número de grado asignado para cada uno, se le asignó a cada puesto su grado tomando en cuenta lo anteriormente descrito en la clasificación de categoría por factor.



### 3.4.1.3.1 Factor Requisito Intelectuales.

Tabla 26. Grados de Requisitos Físicos

<b>Factor Requisitos Intelectuales</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Grado</b>
Jefe de empaque	5
Técnico de control de calidad	4
Responsable de Rezago	3
Responsable de anillado y empaque celofando	3
Responsable de Suministro	3
Operario de Rezago	1
Operario de empaque	1

Una vez asignados los grados a cada puesto de trabajo con base a cada factor, se requiere de la frecuencia que tiene cada grado, es decir la frecuencia es suma de las veces con la que el grado se repite en los puestos de trabajo por factor, como se muestra a continuación en la tabla 27.

Tabla 27. Frecuencia por grados aplicados al factor requisito intelectual.

<b>Requisitos Intelectuales</b>	
<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>1</b>	2
<b>2</b>	0
<b>3</b>	3
<b>4</b>	1
<b>5</b>	1

Una vez asignados los grados a cada puesto del factor correspondiente e identificado la frecuencia mostradas en la gráfica 4, se identifica cuál de los grados en el factor



requisitos intelectuales es el que tiene mayor participación en este caso es el grado 3, que es coordinación como lo indica la tabla 21 es el que tiene más frecuencia.

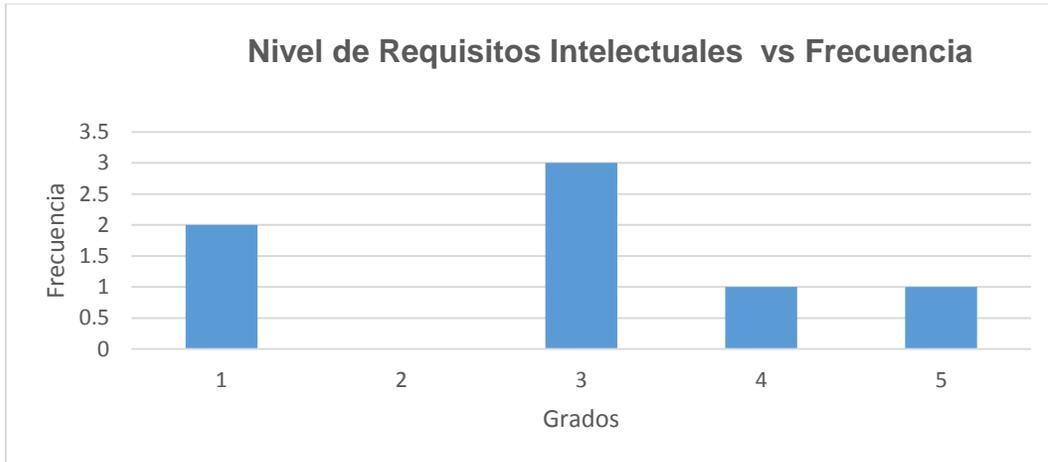


Gráfico 4, Nivel de requisitos intelectuales vs frecuencia.

### 3.4.1.3.2 Factor Requisitos Físicos

En el orden de las ideas anteriores se distribuirá la frecuencia al factor Físico, condiciones de trabajo y responsabilidad.

Tabla 28. Asignación de grados a puestos por factor requisitos físicos

Factor Requisitos Físicos	
Cargo	Grado
Jefe de empaque	3
Técnico de control de calidad	3
Responsable de rezago	2
Responsable de anillado y empaque celofanado	2
Responsable de Suministro	2
Operario de rezago	3
Operario de empaque	3



Tabla 29. Frecuencia de grados aplicados al factor requisitos físicos.

Factor Requisitos Físicos	
Grado	Frecuencia
1	0
2	3
3	4

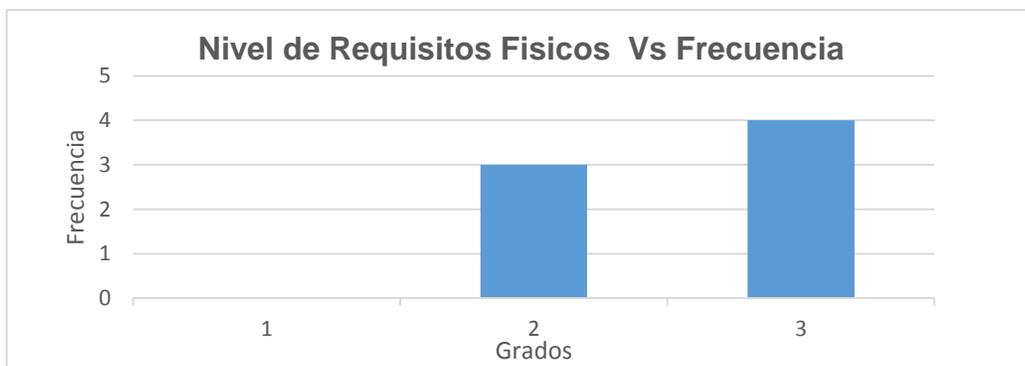


Ilustración 13, Nivel de requisitos Físicos Vs Frecuencia

### 3.4.1.3.3 Factor Condiciones de Trabajo

Tabla 30. Asignación de grados de puestos al factor condiciones de trabajo.

Factor Condiciones del Trabajo	
Cargo	Grado
Jefe de empaque	1
Técnico de control de calidad	1
Responsable de rezago	2
Responsable de anillado y empaque Celofanado	2
Responsable de Suministro	3
Operario de rezago	4
Operario de empaque	4



Tabla 31. Frecuencia de Grados aplicados al factor condiciones de trabajo.

Condiciones de Trabajo	
Grado	Frecuencia
1	2
2	2
3	1
4	2
5	0

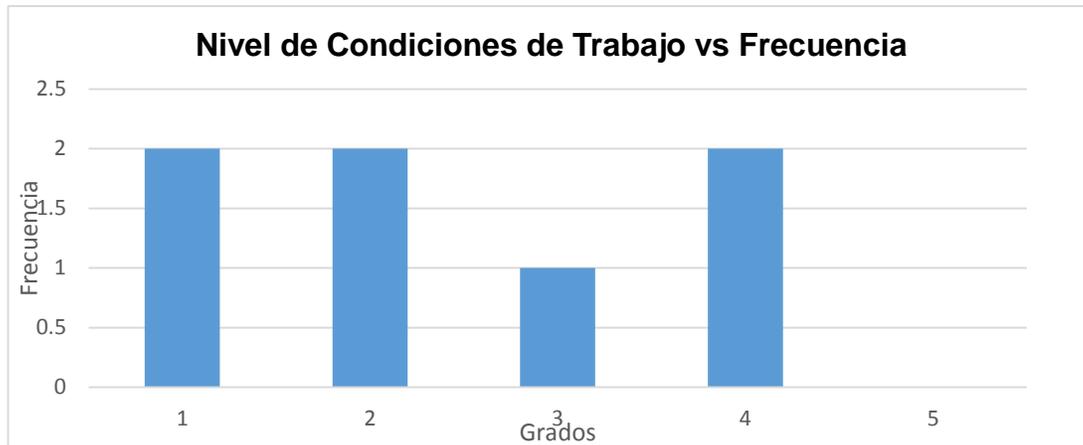


Ilustración 14, Nivel de condiciones de trabajo y Frecuencia

En el factor condiciones de trabajo se encuentran que 3 de los grados tienen la misma frecuencia, es decir se les atribuye a los puestos de trabajo que las condiciones de trabajo en las que se desempeñe son indispensables, esto no quiere decir que los demás grados no sea importante este factor, la frecuencia en grados en mayor pero no menor importante para los demás grados.



### 3.4.1.3.4 Factor responsabilidad

Tabla 32. Asignación de grados ha puesto por factor responsabilidad

Factor Responsabilidad	
Cargo	Grado
Jefe de empaque	5
Técnico de control de calidad	3
Responsable de Rezago	4
Responsable de anillado y empaque celofanado	4
Responsable de Suministro	4
Operario de Rezago	1
Operario de empaque	1

Tabla 33. Frecuencia de grado aplicado al factor responsabilidad.

Responsabilidad	
Grado	Frecuencia
1	2
2	0
3	1
4	3
5	1

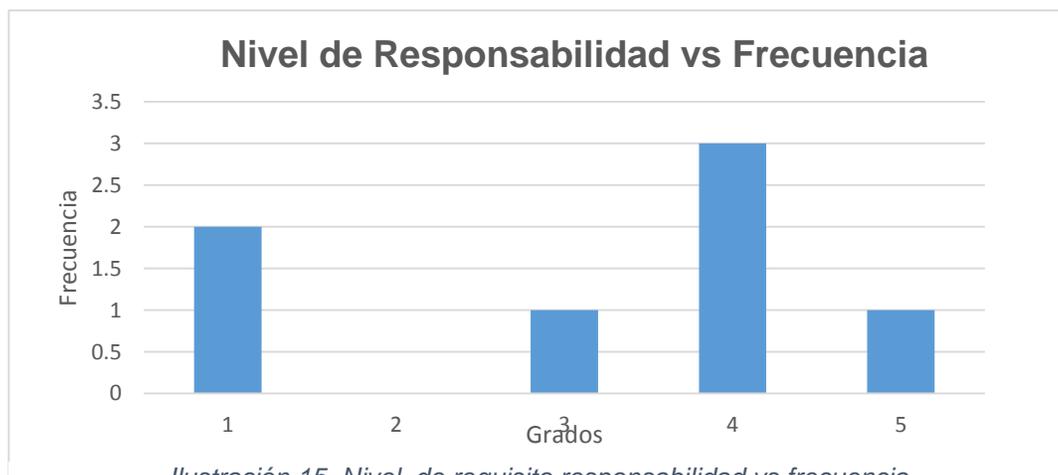


Ilustración 15, Nivel de requisito responsabilidad vs frecuencia

### 3.4.1.4 Aceptación de la distribución de los grados

Para la aceptación de los grados se realizaron pruebas estadísticas que permiten verificar si se puede aceptar la distribución y la frecuencia y así mismo medir la simetría o asimetría de la evaluación de los puestos, para esta aplicación se debe de tomar muy en cuenta que, cuando hay más grados en el factor, dicho factor discrimina mejor la valoración de los cargos y entre más grados, mayor será el valor de la desviación estándar.

Tabla 34. Tabla de Fórmulas para verificar la aceptación de los Grados.

Tabla de Formulas para Puntos Factor	
Media de los grados	Relación de Medias
$Mg = \frac{\Sigma \text{Grados}}{\text{Numero de Grados}}$	$R = \frac{\text{Media Mayor}}{\text{Media Menor}}$
Media de la Distribución	Desviación Estándar
$\bar{x} = \frac{\Sigma(\text{Grados} * \text{Frecuencia})}{\text{Frecuencia Total}}$	$S_x = \sqrt{\frac{\Sigma x_i^2 f_i}{n} - (\bar{x})^2}$

$\bar{x}$	Media de la distribución
$x_i$	Grados
$n$	Número de Cargos
$f_i$	Frecuencia

Ilustración 16, Leyenda de  
Tabla de fórmulas estadísticas

Se utilizaron 4 formulas estadísticas para la verificación de datos, es importante mencionar que se otorga un 10% de asimetría para los resultados.

- Media de los grados: que es igual a la sumatoria de los grados entre el número de grados.
- Media de distribución: que es la sumatoria del producto de los grados por la frecuencia sobre el total de la frecuencia.



- Desviación estándar: que es la sumatoria de los grados al cuadrado por frecuencia sobre el número de cargos que debe ser igual a la frecuencia total menos la media de la distribución al cuadrado, todo sobre la raíz
- Relación de medias: la cual permite ver el grado de simetría o asimetría está compuesta por la media mayor entre la media menor, es decir si la media de los grados da un número mayor que la media de distribución entonces esta sería la media mayor, y viceversa.

#### 3.4.1.4.1 Resultados estadísticos por factor

A cada factor determinado en esta investigación se le aplicara media de grados, media de distribución, desviación estándar y su relación de medias, cabe destacar que esta última proporcionara si la distribución es simétrica o asimétrica, para ilustrar lo antes descrito, se desarrolla un ejemplo con los datos del factor intelectual de la Tabla 26.

Para la media de grados del factor requisitos intelectuales se tomó la escala de grados que es de 1 a 5 en este factor, por lo tanto, se suma cada escala sobre el número total de grado que sería 5 para una media de grados de 3 para el factor intelectual.

$$Mg = \frac{(1 + 2 + 3 + 4 + 5)}{5} = 3$$

*Ecuación 1, Media de Grados.*

La media de distribución es la sumatorio de grados por frecuencia es decir, grado 1 por su frecuencia, grado 2 por frecuencia calculada, esto entre la frecuencia total. Esta última debe ser igual al número de cargo que se está analizando.

$$\bar{x} = \frac{(1 * 1) + (2 * 1) + (3 * 3) + (4 * 1) + (5 * 1)}{7} = 3$$

*Ecuación 2. Media de Distribución.*

$$S_x = \sqrt{\frac{(1^2 * 1) + (2^2 * 1) + (3^2 * 3) + (4^2 * 1) + (5^2 * 1)}{7} - (\bar{3})^2} = 1.20$$

*Ecuación 3, Desviación estándar*



Sobre la base de la formula se calculó de la mismo modo la desviación estándar, una vez obtenidos los cálculos antes descritos, se procedió a calcular la relación de medias que es la media mayor entre la media menor, en el factor intelectual ambas medias dieron un mismo valor.

$$R = \frac{3}{3} = 1$$

*Ecuación 4, Relación de las medias.*

Como resultado de relación de medias se obtiene 1, este valor es mayor a 1.10 que es el valor de asimetría permitido por lo tanto se acepta, el valor de la relación de medias es 1 como en este factor significa que es simétrica es decir hay una distribución normal del factor conocimiento en los puestos del área de empaque, todos esto antes descrito se realizó por cada factor. En las tablas siguientes se muestra el resultado de las pruebas por factor

*Tabla 35. Resultados estadísticos factor requisitos intelectual.*

Factor	Media de los Grados			Rango
	15	5	3	
Requisitos	Media de la Distribución			
21	7	3		
Intelectuales	Desviación Estándar			
73	7	1.20		
9				

*Tabla 36. Resultados estadístico factor requisitos físicos*

Factor	Media de los grados			Rango
	6	5	1.2	
Requisitos	Media de la Distribución			
27	5	5.4		
Físicos				



	<b>Desviación Estándar</b>			
	30	5	2.45	
	29.16			

Tabla 37. Resultados estadísticos factor condiciones de trabajo.

<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Media de los grados</b>			<b>Rango</b>
	15	5	3	
	<b>Media de la Distribución</b>			
	18	7	2.5	
	<b>Desviación Estándar</b>			
	60	7	1.40	
	6.61			

Tabla 38. Resultados estadísticos factor responsabilidad

<b>Responsabilidad</b>	<b>Media de los grados</b>			<b>Rango</b>
	15	5	3	
	<b>Media de la Distribución</b>			
	23	7	3.28	
	<b>Desviación Estándar</b>			
	87	7	1.28	
	10.79			

Estos son los resultados de la aplicación de las formulas estadísticas de media de los grados, media de la distribución y desviación estándar aplicada a la valoración de los factores por cada uno de los cargos propuestos, teniendo como tendencia de la desviación a mayor puntuación de evaluado al factor esfuerzo con 2.45 desviación y como valor mínimo, factor conocimiento con una desviación del 1.20 esto se refleja que en el área de empaque no están requerido el conocimiento en niveles superiores.



### 3.4.2. Ponderación de los factores

Como parte del análisis de la aplicación se realizó la ponderación de factores, ponderar un factor es otorgarle un peso al factor o determinar su importancia para esto se tomó en cuenta las siguientes ponderaciones:

- Ponderación propia o intrínseca: esta que se representa por la desviación estándar. Los factores con mayor número de grados tienen un recorrido más amplio y por esta razón producen una diferencia mayor entre el valor de los cargos en ambos extremos.
- Ponderación óptima: identifica el poder discriminatorio del factor, pero lo ideal es que todos los factores tengan el mismo poder discriminatorio. La ponderación óptima deja a los factores más parejos, es decir, minimiza el efecto discriminatorio.
- Ponderación estimada: Dada por el comité evaluador de cargos según la importancia que tenga el factor en los cargos con respecto a los procedimientos del área.
- Ponderación combinada: Esta dada por ponderación óptima y ponderación estimada.
- Ponderación real: Es la ponderación de chequeo, ponderación combinada entre el total de las ponderaciones combinadas.
- Ponderación combinada en porcentaje: Es la que se utiliza como peso para los factores, es el resultado de la ponderación combinada entre el total de las ponderaciones combinadas.

Todas estas ponderaciones permite asignar un peso adecuado o puntuación correcta a los factores, esto garantiza una mejor evaluación del factor así como a los puestos de trabajo. A continuación se realizó la construcción de la tabla de ponderaciones con cada ponderación anteriormente descrita.



### 3.4.2.1 Tabla de Ponderación Punto Factor

Tabla 39. Tabla de Ponderación de puntos por factores.

Factor	Propia Sx(1)	Optima 1/Sx(2)	Estimada (3)	Combinada (2)*(3) (4)	Real (1)*(4) (5)	Combinada % (4)/total(4) (6)
<b>Requisitos Intelectuales</b>	1.2	0.83	20	16.66	20	<b>25.14 %</b>
<b>Requisitos Físicos</b>	2.4	0.41	30	12.24	30	<b>18.47 %</b>
<b>Condiciones del trabajo</b>	1.4	0.71	25	17.85	25	<b>26.93 %</b>
<b>Responsabilidad</b>	1.3	0.78	25	19.53	25	<b>29.46 %</b>
<b>Total</b>			<b>100</b>	<b>66.29</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Elaboración propia.

En la tabla se tiene en filas los diferentes factores que se han venido trabajando y en las columnas las diferentes ponderaciones anteriormente descritas. La ponderación propia que se realizó con las formulas estadísticas y que se encuentra en las tablas anteriores como desviación estándar, la óptima que es  $1/SX$  que es la propia y como resultado dará la óptima, la estimada es la que el comité evaluador realiza según los procedimientos y en este caso el mayor peso lo tiene el “requisito físico” con una ponderación del 30 esto significa que de 1 a 100 los evaluadores le dieron dicha puntuación, la suma de esta ponderación estimada tiene que ser 100.

La combinada se realiza multiplicando la óptima por la estimada, en la suma total de la combinada da una ponderación de 66.29 como resultado, el cálculo de la ponderación real espera verificar que los datos estén correctos, quiere decir que los resultados de esta columna serán igual a la fila de la ponderación estimada. Se calcula multiplicando la ponderación propia por la combinada.



Por último el cálculo de la combinada porcentual que se realiza dividiendo la fila de las combinadas entre la suma total de las combinadas y este dará como resultado el 5 de las combinadas y la suma de esta fila dé un 100 por ciento .

### 3.4.2.2 Peso de los factores

La ponderación utilizada es la combinada en porcentajes, de esta manera se garantiza una evaluación optima, entonces el peso o importancia de los factores es el siguiente:

Tabla 40. Peso de los factores

<b>Factor</b>	<b>Peso (%)</b>
<i>Intelectual</i>	25.14
<i>Esfuerzo Físico</i>	18.47
<i>Condiciones del trabajo</i>	26.93
<i>Responsabilidad</i>	29.46
<b>Total</b>	<b>100</b>

La tabla proporciona que el peso del conocimiento es de un 25.15%, el peso del esfuerzo 18.47 %, el peso de condiciones de trabajo es de 26.93% y el peso de la responsabilidad es de 29.48 por ciento con estos resultados a continuación se le asigna los puntos a los factores.

### 3.4.2.3 Distribución de Puntos a los Factores

Generalmente y en la práctica el método toma como base 1000 puntos, estos se asignan a los factores de acuerdo a su peso, es decir Se aplican 1000 puntos a cada uno de los pesos, el peso del conocimiento es de 25.14% y en puntos será de 251 que es equivalente al porcentaje de 1000.



El peso en el factor esfuerzo es de 18.47% pero al aplicar la puntuación es de 184 y así con todos los pesos de la condiciones de trabajo y el factor de responsabilidad, siempre obteniendo como el total de los puntos 1000 y 100 respectivamente, como se detalla en la tabla siguiente

Tabla 41. Asignación de puntos a cada factor.

<b>Factor</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Puntos</b>
<i>intelectual</i>	25.14	251
<i>Esfuerzo Físico</i>	18.47	185
<i>Condiciones del trabajo</i>	26.93	269
<i>Responsabilidad</i>	29.46	295
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>1000</b>

### 3.4.3. Asignación de puntos a los grados

Para la asignación de puntos a los grados se puede utilizar la progresión geométrica o la progresión aritmética. Para oficios de carácter homogéneos, es decir grupos con oficios de características similares o la mayoría son operativos se utiliza la progresión aritmética, como por ejemplo:

$$\Delta = \frac{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo}}{\text{Numero de Grados} - 1}$$

*Ecuación 5, Progresión aritmética*

- Puntaje máximo: Corresponde al puntaje del grado mayor. A este último se le asigna los puntos del factor.
- Puntaje mínimo: Corresponde al puntaje del grado menor. Se le asigna en puntos el valor del peso del factor.
- N: Numero de grados.



En el área de empaque la mayoría de los puestos de trabajo son operativos, por ende en este caso se elige un solo tipo de progresión para los cálculos de todos los factores es decir todos los cargos son homogéneos. A continuación se aplicara las formulas a los diferentes factores.

En el factor requerimiento intelectual el puntaje mínimo es 25 puntos correspondiente al peso del factor que es 25% y su puntaje máximo es 251 que son sus puntos según tabla 40, entre 5 que es el número de grados, se aplica la formula y se obtiene que su progresión aritmética es de 56.5.

<b>Factor Requerimiento Intelectual</b>
Puntaje Mínimo: 25 puntos (Peso del factor 25%)
Puntaje Máximo: 251 Puntos del factor
Razón aritmética
$\Delta: 250-25/5-1=56.5$

*Ilustración 17, Aplicación de Formula aritmética a factor intelectual*

Obtenidos la progresión aritmética del factor, esta se aplicara a los grados obteniendo así la puntuación para cada grado, el primer grado obtiene la puntuación mínima es decir el peso del factor, el grado siguiente es el factor anterior más la progresión aritmética,  $25+56.5=81.5$  y así sucesivamente para cada factor, el último factor tiene que coincidir con el puntaje máximo.

*Tabla 42. Asignación de Puntos a los grados del factor intelectual.*

Grados	Puntos
1	25
2	81.5
3	138
4	194.5
5	251



Lo anteriormente descrito se aplica a cada factor, de esta forma se asignó puntos de manera aritmética a cada grado, en las tablas siguientes se detallan cada factor con su puntuación de grado.

### 3.4.3.1 Factor esfuerzo físico

Factor Esfuerzo Físico	
Puntaje Mínimo: 18 puntos (Peso del factor: 18%)	
Puntaje Máximo: 185 Puntos	
Razón aritmética	
$\Delta: 180-18/3-1: 83.5$	

Ilustración 18, Aplicación de formula aritmética al factor esfuerzo físico.

Grados	Puntos
1	18
2	101.5
3	185

Tabla 43. Asignación de Puntos a los grados del factor esfuerzo físico.

### 3.4.3.2 Factor condiciones de trabajo

Factor Condiciones de trabajo	
Puntaje Mínimo: 26 puntos (Peso del factor: 26%)	
Puntaje Máximo: 269 Puntos	
Razón aritmética	
$\Delta: 260-26/5-1: 60.75$	

Ilustración 19, Aplicación de Formula aritmética al factor condiciones de trabajo.



Tabla 44. Asignación de puntos a los grados del factor condiciones de trabajo.

Grados	Puntos
1	26
2	86.75
3	147.5
4	208.25
5	269

### 3.4.3.3 Factor responsabilidad

Factor Responsabilidad
Puntaje Mínimo: 29 puntos (Peso del factor: 29%)
Puntaje Máximo: 295 Puntos
Razón aritmética
$\Delta: 295-29/5-1: 66.5$

Ilustración 20. Aplicación de formula aritmética al factor responsabilidad.

Grados	Puntos
1	29
2	95.5
3	162
4	228.5
5	295

Tabla 45, Asignación de puntos a los grados del factor responsabilidad

A lo largo de los planteamientos hechos por cada factor y obtenidos sus respectivos puntos a los grados, se construyó la escala de grados como se muestra a continuación.



#### 3.4.3.4 Escala de puntos por grados

Se construyó la tabla con todos los resultados obtenidos de la distribución de puntos, en cada uno de los grados.

Factor	Peso (%)	Puntos	N*Grados	Razón o Gradiente	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Conocimiento	25.14	251	5	56.5	25	81.5	138	194.5	251
Esfuerzo	18.47	185	3	83.5	18	101.5	185	-	-
Condiciones del trabajo	26.93	269	5	60.75	26	86.75	147.5	208.5	269
Responsabilidad	29.46	295	5	66.5	29	95.5	162	228.5	295
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>1000</b>							

Tabla 46, Resumen de Escala de puntos por grados.

La tabla anterior muestra, factor con su peso en porcentaje, puntos, cantidad de grados por factor, razón o gradiente que es el cálculo aritmético, y los grados del 1 al 5 con la única salvedad que el factor esfuerzo solo se contempla con 3 grados, es por ello que no se llena en grado 4 y el grado 5 de este factor. Cumplido cada paso anteriormente descrito, la determinación de los factores, la ponderación de los factores y asignación de puntos a los grados por el método aritmético se realiza la evaluación de cada puesto de trabajo como se muestra a continuación.



### 3.4.4. Evaluación de los cargos

Como último punto de esta metodología se realiza la evaluación de los cargos, el cual consiste en sumar los puntos correspondientes a cada cargo del área de empaque.

Tabla 47. Evaluación de cargos propuestos

Factor Cargo	Requisitos Intelectuales		Requisitos Físicos		Condiciones del Trabajo		Responsabilidad		Total de Puntos
	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	
Jefe de empaque	5	251	3	185	1	26	5	295	757
Técnico de control de calidad	4	194.5	3	185	1	26	3	162	567.5
Responsable de Rezago	3	138	3	185	2	86.75	4	228.5	638.25
Responsable de empaque celofa.	3	138	2	101.5	2	86.75	4	228.5	554.75
Responsable de Suministro	3	138	2	101.5	3	147.5	4	228.5	615.5
Operario de Rezago	1	25	3	185	4	208.5	1	29	447.5
Operario de empaque	1	25	3	185	4	208.5	1	29	447.5



La Evaluación de los cargos que se muestra en la tabla 47 es un agrupamiento de partida doble de los cargos y sus factores con sus respectivos grados y puntos, estos evalúan cada puesto de trabajo en referencia a los factores previamente establecidos, se suma el puntaje de cada factor y de esa manera permite ver que puesto obtiene la mayor puntuación y por ende mayor relevancia en base a los requerimientos.

### 3.5. Jerarquía de puesto por puntos

Finalmente se realiza según la puntuación la jerarquización de puestos por puntos dando la siguiente tabla con base a resultados de la tabla 47.

*Tabla 48, Jerarquización de puestos de trabajo por evaluación por puntos*

<b>Cargo</b>	<b>Total de Puntos</b>
<i>Jefe de empaque</i>	<b>757</b>
<i>Técnico de control de calidad</i>	<b>567.5</b>
<i>Responsable de Rezago</i>	<b>638.25</b>
<i>Responsable de Anillado y empaque celofanado</i>	<b>554.75</b>
<i>Responsable de Suministro</i>	<b>615.5</b>
<i>Operario de Rezago</i>	<b>447.5</b>
<i>Operario de empaque</i>	<b>447.5</b>

Como resultado de la aplicación de esta metodología punto por factor se llegó a los resultados equitativos de la distribución jerárquica organizativa de los cargos, concordando a la propuesta de organigrama que se realizó, muestra de que esta propuesta organizativa es factible y tiene fundamentos metodológicos para su aplicación en el área de empaque de la empresa Plasencia Cigars



# Análisis de la naturaleza de los cargos Propuestos



## Capítulo IV



## **CAPÍTULO IV. ANALISIS DE LA NATURALEZA DE LOS CARGOS PROPUESTOS**

En este último capítulo se analizará los cargos propuestos, para ello se elaboraron 7 fichas ocupacionales que corresponden al organigrama propuesto los cuales se utilizaron para la aplicación de la metodología de punto factor en la cual se visualizó los niveles jerárquicos y puntuación de cada uno de los cargos.

Se utilizó para la elaboración de las fichas ocupacionales los modelos de fichas que propone función pública de Nicaragua en combinación con la norma ISO 9001 versión 2000, realizando el paso a paso para la elaboración de estas que se muestran en la norma, seccionando y clasificando. Por ejemplo: el responsable de Rezago y el operario de rezago desempeñan actividades de función “rezagar”, pero con diferente nivel de responsabilidad. Un paralelismo de esto se encuentra en el apartado 5.4.1 de ISO 9001:2000 cuando dice que los objetivos de la calidad deben establecerse en las funciones y niveles pertinentes.

Realizada las fichas ocupacionales se pueden tener muchos usos para estas como: Selección del personal, para comunicar oficialmente al personal cuáles son sus funciones y responsabilidades con el fin de tener una cultura de organización empresarial.

Es natural entender que una organización se compone de un conjunto de personas correctamente coordinadas entre sí, con el objetivo de alcanzar un fin común determinado. Sin embargo, en rigor, esta definición resulta ser muy imprecisa. Más bien, podemos decir que una organización consiste en un conjunto de cargos, roles, funciones o puestos correctamente coordinados, con el objetivo de alcanzar una cierta finalidad organizacional.



Los cargos son ocupados por colaboradores con características y preparación similar a las que se establecen en las fichas ocupacionales de cada organización, se debe tener en cuenta que el colaborador es parte fundamental en la elaboración de las fichas de trabajo así como en la ejecución del mismo.

Las personas no son permanente en relación a los tiempos en los puestos de trabajo, es decir siempre hay rotación de personal en los puestos de trabajo de cada organización, esto en unas de las cosas que puede afectar el proceso de la ejecución de las actividades del cargo.

Para facilitar este inconveniente Plasencia Cigars mantiene dentro de la empresa una escuela de aprendiz que está abierta de manera general para las personas que desean aprender las tareas y actividades que se realizan dentro de la tabacalera y formar parte de ella. Esta escuela le permite a la empresa familiarizar a la persona interesada con el funcionamiento de la misma y así mismo tener personal más accesible para reclutar.

Otra manera de que la empresa tabacalera puede ayudar a disminuir esta afectación es efectuar métodos de estudios como el de los 5 porqué, análisis de causa raíz a cada colaborador que desiste del puesto de trabajo. Mediante este análisis se pueden determinar pautas de posibles rotaciones de personal en las que se puede constatar si son basadas por problemas del puesto en sí, o del funcionamiento de la tabacalera.



Si bien la propia persona le cabe responsabilidad de desempeñar correctamente las funciones establecidas, también la organización debe velar porque este ajuste sea lo más adecuado posible. Algunas estrategias:

- Hacer un buen análisis de cargo, que considere tanto aspectos formales como otros que se mantienen en la “zona gris” de lo no formalizado.
- Considerar con realismo las variables personales necesarias para cumplir la función.
- Revisar la dimensión de coordinación entre funciones.
- Hacer los ajustes necesarios en los cargos y funciones ya existentes, a fin de adaptarlos de manera más lógica a las características actuales de las personas de la organización, buscando reducir las sobrecargas innecesarias y afinar las funciones para aprovechar las competencias específicas de cada uno.
- Siendo un trabajo manual, repetitivo y sedentario en que se desempeña en el área crear las condiciones ergonómicas para la comodidad del personal.

El principio general es tratar de buscar la mejor configuración de funciones y cargos que se traduzca en resultados convenientes para la tabacalera, pero además, el mejor nivel de ajuste de estas exigencias con las características de las personas. Así, se conseguirá un grupo humano más estable y comprometido.

Teniendo en cuenta estas consideraciones se puede facilitar por establecido la aplicación de las fichas de trabajo propuestas teniendo en cuenta que en la práctica, en toda empresa existe una brecha entre lo que aparece formalmente en su descripción y lo que efectivamente realiza el ocupante del cargo. Esto determina una primera distinción entre aquello que está formalizado y lo que no, por ende se presenta la Ficha de descripción de los puestos de trabajo como resultado de un análisis exhaustivo.



Ficha Ocupacional		
Fecha de Elaboración :	dic-19	
Página	1 de 2	
Ficha	1	
I. Identificación del Cargo		
Nombre del Puesto:	<b>Jefe de empaque</b>	
Puesto superior Inmediato:	Gerente de Cadena de Suministro	
Institución o Empresa:	Tabacalera Plasencia Cigars S.A	
Dirección /Área:	Área de Empaque / Estelí	
Jornada de Trabajo:	7:00 Am a 5:00 Pm	
II. Misión del Cargo		
Garantizar el cumplimiento de las ordenes completas, cumpliendo con calidad cada uno de los Procedimientos del área con el fin de cumplir con los pedidos sin ningún contratiempo al área de embargue		
III. Funciones y/o Actividades Principales		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Generar información para la toma de decisiones de la jefatura, tanto a nivel del área como a nivel de la empresa, en su ámbito de competencia.</li><li>2. Presentar y ejecutar las iniciativas que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de los procesos y servicios del área, con el fin de obtener resultados concretos y tangibles.</li><li>3. Subrogar a la jefatura, en caso de ser requerido, con el fin de contribuir al funcionamiento y desarrollo continuo de las actividades de la Unidad.</li><li>4. Planificar y supervisar los trabajos que se ejecutan en el área, definiendo los esquemas, metodologías, plazos, entre otros.</li><li>5. Coordinar las tareas que sean encomendadas al área, con el fin de cumplir con los requerimientos asignados, aportando a la gestión de la Unidad.</li><li>6. Proponer planes, estrategias, políticas, procedimientos para el desarrollo del área.</li><li>7. Participar en reuniones de coordinación con la Unidad y jefaturas.</li></ol>		
IV. Naturaleza y Alcance - Organigrama		
Puesto Superior Inmediato	Gerente de Cadena de Suministro	
Puesto Colaterales	Resp. Producción, Resp. Logística, Resp. Control de calidad	
Puesto subordinados	Responsable de Celofanado y Empaque	
V. Dimensiones		
N° de Personas a su Cargo	Directa	Total
60	4	63
VI. Relaciones Principales con Otros Puestos o Empresas		



Relaciones Externas	Resp. Producción, Resp. Logística, Resp. Control de calidad		
Relaciones Internas	Responsable del área de Logística, almacén de Puros		
<b>VII. Perfil de Cargo</b>			
Formación Básica :	Superior		
Conocimiento Específico :	Lic. Administración / Ing. Industrial		
Utilización de Informática :	Paquete de Office	Nivel :	Medio
Experiencia	Conocimiento de la industria Tabacalera o jefe de área	Duración	1 Año
<b>Habilidades y Actitudes</b>			
Capacidad de Trabajo en equipo	Liderazgo		
Buenas Relaciones Personales	Organización y disciplina		
Ética Profesional	Capacidad de Trabajar bajo Presión		
Puntualidad	Orientación a los Resultados		
<b>VIII. Condiciones del Puesto de Trabajo</b>			
<b>Posición Frecuente</b>	<b>Porcentaje de la Jornada Laboral</b>		
	0-25%	25-50%	100%
De Pie	X		
Sentado		X	
Caminando	X		
<b>Habilidades</b>		<b>Si</b>	<b>NO</b>
Esfuerzo Visual		X	
Destreza Manual			
Levantamiento y Manejo de Cargas			
Repetitividad			
Monotonía		X	
Percepción Visual		X	
Percepción Táctil		X	
<b>Exposición al Riesgo Laborales</b>			
Físicos		X	
Químicos		X	
Ergonómicos		X	



Ficha Ocupacional		
Fecha de Elaboración :	dic-19	
Pagina	1 de 2	
Ficha	1	
I. Identificación del Cargo		
Nombre del Puesto:	<b>Técnico de control de calidad</b>	
Puesto superior Inmediato:	Jefe de empaque	
Institución o Empresa:	Tabacalera Plasencia Cigars S.A	
Dirección /Área:	Área de Empaque / Estelí	
Jornada de Trabajo:	7:00 Am a 5:00 Pm	
II. Misión del Cargo		
Mantiene y hace cumplir los procedimientos del sistema de calidad del área de empaque, asegurándose que los productos y servicios cumplen con los estándares de calidad.		
III. Funciones y/o Actividades Principales		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar e implementar los mecanismos de control de calidad en el área de empaque.</li> <li>2. Asegurar la aplicación de los reglamentos y de las normas técnicas en la calidad de los empaques.</li> <li>3. Inspeccionar centros de producción, transformación, manipulación, almacenamiento de productos para asegurarse de que se ajustan a las reglamentaciones y normas pertinentes.</li> <li>4. Inspeccionar los productos terminados a fin de asegurarse de que sean conformes a las reglamentaciones vigentes y normas de calidad preestablecidas.</li> <li>5. Asesorar al jefe del área sobre la aplicación de las reglamentaciones y normas en materia de higiene, sanidad, etc.</li> <li>6. Formar al personal del área sobre sistemas y métodos de control de calidad.</li> </ol>		
IV. Naturaleza y Alcance - Organigrama		
Puesto Superior Inmediato	Jefe de empaque	
Puesto Colaterales	Responsable de empaque y celofanado	
Puesto subordinados		
V. Dimensiones		
N° de Personas a su Cargo	Directa	Total
0	0	0
VI. Relaciones Principales con Otros Puestos o Empresas		
Relaciones Externas	Responsable de las distintas áreas de la empresa y Estadísticas	



Relaciones Internas	Jefe de empaque, Responsable de empaque y celofanado, operario de empaque y celofanado		
<b>VII. Perfil de Cargo</b>			
Formación Básica :	Superior		
conocimiento Específico :	Ing. Industrial		
Utilización de Informática :	Paquete de Office. SPSS	Nivel :	Alto
Experiencia	conocimiento de la industria Tabacalera o de control de calidad de productos	Duración	1 Año
<b>Actitudes</b>			
Capacidad de Trabajo en equipo	Liderazgo		
Buenas Relaciones Personales	Organización y disciplina		
Ética Profesional	Capacidad de Trabajar bajo Presión		
Puntualidad			
<b>VIII. Condiciones del Puesto de Trabajo</b>			
<b>Posición Frecuente</b>	<b>Porcentaje de la Jornada Laboral</b>		
	0-25%	25-50%	100%
De Pie	x		
Sentado		x	
Caminando	x		
<b>Habilidades</b>		<b>Si</b>	<b>NO</b>
Esfuerzo Visual		x	
Destreza Manual			
Levantamiento y Manejo de Cargas			
Repetitividad			
Monotonía		x	
Percepción Visual		x	
Percepción Táctil		x	
<b>Exposición al Riesgo Laborales</b>			
Físicos		x	
Químicos		x	
Ergonómicos		x	



Ficha Ocupacional		
Fecha de Elaboración :	dic-19	
Pagina	1 de 2	
Ficha	1	
I. Identificación del Cargo		
Nombre del Puesto:	Responsable de Rezago	
Puesto superior Inmediato:	Jefe de empaque	
Institución o Empresa:	Tabacalera Plasencia Cigars S.A	
Dirección /Área:	Área de Empaque / Estelí	
Jornada de Trabajo:	7:00 Am a 5:00 Pm	
II. Misión del Cargo		
<p>Dirigir las personas y recursos técnicos asignados a su área, de acuerdo con las políticas y normativas internas y externas de la empresa, para contribuir a la mejora de la calidad y la eficiencia (procesos y tecnologías) y en última instancia a la consecución de los objetivos del negocio.</p>		
III. Funciones y/o Actividades Principales		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, impulsar y coordinar el buen funcionamiento del proceso de rezago con sus colaboradores</li> <li>2. Diseñar los objetivos, políticas, planes específicos y objetivos del proceso de rezago bajo su supervisión.</li> <li>3. Desarrollar el equipo a su cargo y proporcionar las directrices y objetivos que garanticen el cumplimiento de lo solicitado por su jefe inmediato y los clientes</li> <li>4. Organizar el proceso a su cargo para el cumplimiento de metas proyectadas y de acciones inmediatas según convenga.</li> </ol>		
IV. Naturaleza y Alcance - Organigrama		
Puesto Superior Inmediato	Jefe de Empaque	
Puesto Colaterales	Responsable de Empaque	
Puesto subordinados	Operario de Rezago	
V. Dimensiones		
N° de Personas a su Cargo	Directa	Total
10	10	10
VI. Relaciones Principales con Otros Puestos o Empresas		
Relaciones Externas	Responsable de las distintas áreas de la empresa y Estadísticas	
Relaciones Internas	Jefe de empaque, Responsable de empaque, operario de empaque y Técnico de control de calidad	



VII. Perfil de Cargo			
Formación Básica :	Superior		
Conocimiento Específico :	Rezago de Puros		
Utilización de Informática :	Paquete de Office. SPSS	Nivel :	básico
Experiencia	conocimiento de la industria Tabacalera o rezago de productos	Duración	1 Año
Actitudes			
Capacidad de Trabajo en equipo	Liderazgo		
Buenas Relaciones Personales	Organización y disciplina		
Ética Profesional	Capacidad de Trabajar bajo Presión		
Puntualidad			
VIII. Condiciones del Puesto de Trabajo			
Posición Frecuente	Porcentaje de la Jornada Laboral		
	0-25%	25-50%	100%
De Pie		x	
Sentado	x		
Caminando		x	
Habilidades		Si	NO
Esfuerzo Visual		x	
Destreza Manual		x	
Levantamiento y Manejo de Cargas			
Repetitividad			
Monotonía			
Percepción Visual		x	
Percepción Táctil		x	
Exposición al Riesgo Laborales			
Físicos		x	
Químicos		x	
Ergonómicos		x	



Ficha Ocupacional		
Fecha de Elaboración :	dic-19	
Página	1 de 2	
Ficha	1	
I. Identificación del Cargo		
Nombre del Puesto:	<b>Responsable de anillado y empaque</b>	
Puesto superior Inmediato:	Jefe de empaque	
Institución o Empresa:	Tabacalera Plasencia Cigars S.A	
Dirección /Área:	Área de Empaque / Estelí	
Jornada de Trabajo:	7:00 Am a 5:00 Pm	
II. Misión del Cargo		
<p>Dirigir las personas y recursos técnicos asignados a su área, de acuerdo con las políticas y normativas internas y externas de la empresa, para contribuir a la mejora de la calidad y la eficiencia (procesos y tecnologías) y en última instancia a la consecución de los objetivos del negocio.</p>		
III. Funciones y/o Actividades Principales		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, impulsar y coordinar el buen funcionamiento del proceso de empaque con sus colaboradores</li> <li>2. Diseñar los objetivos, políticas, planes específicos y objetivos del proceso de empaque bajo su supervisión.</li> <li>3. Desarrollar el equipo a su cargo y proporcionar las directrices y objetivos que garanticen el cumplimiento de lo solicitado por su jefe inmediato y los clientes</li> <li>4. Organizar el proceso a su cargo para el cumplimiento de metas proyectadas y de acciones inmediatas según convenga.</li> </ol>		
IV. Naturaleza y Alcance - Organigrama		
Puesto Superior Inmediato	Jefe de Empaque	
Puesto Colaterales	Responsable de rezago	
Puesto subordinados	Operario de Empaque	
V. Dimensiones		
N° de Personas a su Cargo	Directa	Total
11	11	11
VI. Relaciones Principales con Otros Puestos o Empresas		
Relaciones Externas	Responsable de las distintas áreas de la empresa y Estadísticas	



Relaciones Internas	Jefe de empaque, Responsable de empaque, operario de empaque y Técnico de control de calidad		
<b>VII. Perfil de Cargo</b>			
Formación Básica :	Superior		
Conocimiento Específico :	Empaque de Puros		
Utilización de Informática :	Paquete de Office. SPSS	Nivel :	básico
Experiencia	Conocimiento de la industria Tabacalera o empaque de productos	Duración	1 Año
<b>Actitudes</b>			
Capacidad de Trabajo en equipo	Liderazgo		
Buenas Relaciones Personales	Organización y disciplina		
Ética Profesional	Capacidad de Trabajar bajo Presión		
Puntualidad			
<b>VIII. Condiciones del Puesto de Trabajo</b>			
<b>Posición Frecuente</b>	<b>Porcentaje de la Jornada Laboral</b>		
	0-25%	25-50%	100%
De Pie		x	
Sentado	x		
Caminando		x	
<b>Habilidades</b>		<b>Si</b>	<b>NO</b>
Esfuerzo Visual		x	
Destreza Manual		x	
Levantamiento y Manejo de Cargas			
Repetitividad			
Monotonía			
Percepción Visual		x	
Percepción Táctil		x	
<b>Exposición al Riesgo Laborales</b>			
Físicos		x	
Químicos		x	
Ergonómicos		x	



Ficha Ocupacional		
Fecha de Elaboración :	dic-19	
Página	1 de 2	
Ficha	1	
I. Identificación del Cargo		
Nombre del Puesto:	Responsable de suministro	
Puesto superior Inmediato:	Jefe de empaque	
Institución o Empresa:	Tabacalera Plasencia Cigars S.A	
Dirección /Área:	Área de Empaque / Estelí	
Jornada de Trabajo:	7:00 Am a 5:00 Pm	
II. Misión del Cargo		
Se encarga de garantizar el cumplimiento de los planes o programaciones de recepción de materiales o mercancías para ser servidas a las líneas de producción o distribución de cada uno de los procesos del área de empaque.		
III. Funciones y/o Actividades Principales		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evitar una parada en la cadena de producción por falta de materiales.</li> <li>2. Establece normas y políticas de aprovisionamiento.</li> <li>3. Participa en el proceso de elaboración de los planes de suministro por parte de los proveedores de materiales.</li> <li>4. Responsable del cumplimiento de los planes de aprovisionamiento.</li> <li>5. Configura los mecanismos de respuesta ante posibles eventualidades o desviaciones de los planes.</li> <li>6. Establece los niveles y las normas de stocks:</li> <li>7. Colabora y se coordina con los responsables de logística y producción para el cumplimiento de los planes o programas de suministro.</li> <li>8. Se encarga de gestionar el ciclo de suministro de la materia prima a la cadena de producción.</li> <li>9. Define el campo de aplicación de la política JIT (Just In Time, es decir, producir con stocks mínimos).</li> <li>10. Asesora al responsable de logística sobre temas de logística.</li> </ol>		
IV. Naturaleza y Alcance - Organigrama		
Puesto Superior Inmediato	Jefe de Empaque	
Puesto Colaterales	Responsable de Celofanado, Responsable de Empaque	
Puesto subordinados		
V. Dimensiones		
Nº de Personas a su Cargo	Directa	Total
0	0	0
VI. Relaciones Principales con Otros Puestos o Empresas		
Relaciones Externas	Responsable de logística y producción	



Relaciones Internas	Jefe de empaque, Responsable de empaque, operario de empaque y Técnico de control de calidad		
<b>VII. Perfil de Cargo</b>			
Formación Básica :	Superior		
Conocimiento Específico :	Ingeniero Industrial o administrador		
Utilización de Informática :	Paquete de Office. SPSS	Nivel :	básico
Experiencia	Logística de Producción	Duración	1 Año
<b>Actitudes</b>			
Capacidad de Trabajo en equipo	Liderazgo		
Buenas Relaciones Personales	Organización y disciplina		
Ética Profesional	Capacidad de Trabajar bajo Presión		
Puntualidad			
<b>VIII. Condiciones del Puesto de Trabajo</b>			
<b>Posición Frecuente</b>	<b>Porcentaje de la Jornada Laboral</b>		
	0-25%	25-50%	100%
De Pie	x		
Sentado	x		
Caminando		x	
<b>Habilidades</b>		<b>Si</b>	<b>NO</b>
Esfuerzo Visual		x	
Destreza Manual		x	
Levantamiento y Manejo de Cargas			
Repetitividad			
Monotonía			
Percepción Visual		x	
Percepción Táctil		x	
<b>Exposición al Riesgo Laborales</b>			
Físicos		x	
Químicos		x	
Ergonómicos		x	



Ficha Ocupacional		
Fecha de Elaboración :	dic-19	
Pagina	1 de 2	
Ficha	1	
I. Identificación del Cargo		
Nombre del Puesto:	Operario de rezago	
Puesto superior Inmediato:	Jefe de rezago	
Institución o Empresa:	Tabacalera Plasencia Cigars S.A	
Dirección /Área:	Área de Empaque / Estelí	
Jornada de Trabajo:	7:00 Am a 5:00 Pm	
II. Misión del Cargo		
Rezagar el puro de manera correcta, detectando imperfecciones para garantizar una mejor Presentación al Puro		
III. Funciones y/o Actividades Principales		
1. Recibir la Tarea del día con las especificaciones de la marca de puro que indique el responsable del proceso. 2. Recepcionar los Materiales acorde a la Marca según las indicaciones y especificaciones al responsable de suministro. 3. Clasificar el puro según color y tamaño adecuado según la marca 4. Rechazar el puro con desperfectos		
IV. Naturaleza y Alcance - Organigrama		
Puesto Superior Inmediato	Responsable de rezago	
Puesto Colaterales	Operario de Empaque	
Puesto subordinados		
V. Dimensiones		
N° de Personas a su Cargo	Directa	Total
0	0	0
VI. Relaciones Principales con Otros Puestos o Empresas		
Relaciones Externas		
Relaciones Internas	Responsable de rezago, Responsable de suministro, operario de empaque y Técnico de control de calidad	
VII. Perfil de Cargo		
Formación Básica :	Mínima	



Conocimiento Específico :	rezago de Puros		
Utilización de Informática :	ninguna	Nivel :	
Experiencia	rezago de productos o empaque de productos	Duración	1 mes
<b>Actitudes</b>			
Capacidad de Trabajo en equipo	Organización y disciplina		
Buenas Relaciones Personales	Capacidad de Trabajar bajo Presión		
Puntualidad			

VIII. Condiciones del Puesto de Trabajo			
Posición Frecuente	Porcentaje de la Jornada Laboral		
	0-25%	25-50%	100%
De Pie	x		
Sentado		x	
Caminando		x	
Habilidades		Si	NO
Esfuerzo Visual		X	
Destreza Manual		X	
Levantamiento y Manejo de Cargas		X	
Repetitividad		X	
Monotonía		X	
Percepción Visual		X	
Percepción Táctil		X	
Exposición al Riesgo Laborales			
Físicos		X	
Químicos		X	
Ergonómicos		X	



Ficha Ocupacional		
Fecha de Elaboración :	dic-19	
Página	1 de 2	
Ficha	1	
I. Identificación del Cargo		
Nombre del Puesto:	<b>Operario de Empaque</b>	
Puesto superior Inmediato:	Jefe de empaque	
Institución o Empresa:	Tabacalera Plasencia Cigars S.A	
Dirección /Área:	Área de Empaque / Estelí	
Jornada de Trabajo:	7:00 Am a 5:00 Pm	
II. Misión del Cargo		
Revisar cantidad y calidad de puros según la solicitud y dirección del responsable del área para luego pasarlo al proceso de celofanado		
III. Funciones y/o Actividades Principales		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calcificar los puros según las características de especificación transmitidas por el responsable del proceso.</li> <li>2. Armar los Puros en los Mazos establecidos 10, 15, 25,50 en dependencia de las especificaciones.</li> <li>3. Realizar planchado de cajas y mazos de puro.</li> <li>4. Colocar Correctamente el anillo y el Celofán, etiquetas a los puros según los requerimientos de la marca.</li> <li>5. Entregar caja de puro empacadas al área de embarque.</li> </ol>		
IV. Naturaleza y Alcance - Organigrama		
Puesto Superior Inmediato	Responsable de Empaque	
Puesto Colaterales	Operario de Celofanado	
Puesto subordinados		
V. Dimensiones		
N° de Personas a su Cargo	Directa	Total
0	0	0
VI. Relaciones Principales con Otros Puestos o Empresas		
Relaciones Externas		
Relaciones Internas	Responsable de Empaque, Responsable de suministro, operario de celofanado, Técnico de control de calidad y operario de embarque	
VII. Perfil de Cargo		
Formación Básica :	Mínima	



Conocimiento Específico :		Empaque de Puros rezago	
Utilización de Informática :		ninguna	Nivel :
Experiencia	Celofanado de productos o empaque de productos	Duración	1 mes
<b>Actitudes</b>			
Capacidad de Trabajo en equipo		Organización y disciplina	
Buenas Relaciones Personales		Capacidad de Trabajar bajo Presión	
Puntualidad			

VIII. Condiciones del Puesto de Trabajo			
Posición Frecuente	Porcentaje de la Jornada Laboral		
	0-25%	25-50%	100%
De Pie	x		
Sentado		X	
Caminando		X	
Habilidades		Si	NO
Esfuerzo Visual		X	
Destreza Manual		X	
Levantamiento y Manejo de Cargas		X	
Repetitividad		X	
Monotonía		X	
Percepción Visual		X	
Percepción Táctil		X	
Exposición al Riesgo Laborales			
Físicos		X	
Químicos		X	
Ergonómicos		X	



## VI. CONCLUSIONES

Después de haber analizado el proceso de empaque de la empresa Plasencia Cigars S.A en materia de diseño organizacional, observar detenidamente todas sus actividades y análisis de puestos se permite llegar a las siguientes conclusiones:

Es importante que la empresa cuente con una estructura actualizada y específica de cada área, sin importar su tamaño y que además este diseñada de acuerdo a lo que se pretende realizar y hacia donde se quiere dirigir para que se le permita alcanzar su objetivo. El área de empaque es una de las áreas más importantes dentro del proceso de elaboración del puro ya que este proceso brinda la presentación del producto en el mercado y cuenta con las especificaciones de los clientes.

- De la evaluación realizado a la empresa tabacalera se identificó que el área no cuenta con una estructura organizacional específica y la mayoría de los colaboradores del área desconocen la estructura organizacional general de la empresa, así mismo existe discrepancia en cuanto a las actividades que realizan cada colaborador, consecuencia de que los colaboradores no se les presento sus funciones y actividades a través del manual de funciones ni la inducción necesaria al puesto.
- Se identificó un canal de comunicaciones deficiente, entre los trabajadores no manejan la misma información sobre el área de empaque, de la misma forma existe personal dentro del área que no está identificado con un puesto por lo tanto no cuentan con funciones y actividades específicas, se ve mucho la rotación del personal para diferentes actividades dentro del área.
- Actualmente el área se desarrolla en un espacio adecuado y amplio con los requerimientos técnicos necesarios aunque no del todo ergonómicos, según el análisis de requerimientos técnicos, la empresa proporciona los requerimientos



pero no todo el personal realiza el uso adecuado de estos, como el uso de la tapa boca para protección del polvo y olor del tabaco. Así mismo se planteó un plan de capacitación para que el personal con temas referentes a estructura organizacional e imagen del área que ayudara al que el personal conozca el área en la que labora.

- Se propuso una reestructuración organizacional del área de empaque, considerando las necesidades que la empresa pueda tener en un futuro o al momento de presentarse un aumento de la demanda del tabaco, y de esa manera puede responder satisfactoriamente a las exigencias de productividad y competitividad. Todo esto con base en el la evaluación de puestos que se realizó.
- Se trabajó en pro de proporcionar un mejoramiento a la estructura organizacional y funcional documentando detalla mente los niveles jerárquicos y puestos requeridos, que permitirá el enfoque a cumplir las funciones dentro del área de trabajo, estableciendo claras delimitaciones en funciones y responsabilidades en la aplicación de las fichas de ocupacionales.

Estas son de mucha importancia ya que permite formar el vínculo colaborador-empresa que permita construir un capital humano adecuado a través de la selección del personal con mayor talento a fin de construir una excelente cultura organizacional.



## VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a todo lo observado y analizado en el proceso de investigación del área de empaque se realizan las siguientes recomendaciones.

- Implementar la estructura organizativa al área, la propuesta organizativa va a permitir un mejor desempeño tanto administrativo como operativo en las labores realizadas en el área, cumpliendo con el logro de los objetivos primordiales de una manera eficiente y con un mínimo esfuerzo, eliminando la duplicidad del trabajo y estableciendo canales de comunicación efectivos.
- Realizar capacitaciones de manera periódica mediante el plan de integración previamente definido con el objetivo de mejorar eficientemente las actividades y responsabilidades laborales de cada colaborador así como conocer el adecuado funcionamiento organizacional de la empresa y el área en específico, considerando los recursos necesarios de esta.
- Implementar de manera general el uso adecuado de requerimientos personales del área por parte del personal, y medidas ergonomicas para evitar cualquier tipo de afectaciones en la salud y bienestar de los colaboradores.
- Realizar evaluación de competencias a los trabajadores del área, con las fichas ocupacionales establecidas en el documento, que permita contar solo con personal calificado y eficiente en las funciones básicas de la empresa y de esta manera se eviten o minimicen errores laborales y se responda solo a las actividades requeridas por el cargo.
- Dar a conocer a cada colaborador la descripción de su cargo, haciendo uso de la descripción de puestos propuesto con el fin de conocer posición, jerarquía deberes y responsabilidades dentro del área.



## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- academia. edu.* (junio de 2017). Obtenido de  
[http://www.academia.edu/36266336/DIAGN%C3%93STICO\\_DE\\_EMPRESAS\\_LA\\_ORGANIZACI%C3%93N\\_COMO\\_SISTEMA\\_Y\\_ELEMENTOS](http://www.academia.edu/36266336/DIAGN%C3%93STICO_DE_EMPRESAS_LA_ORGANIZACI%C3%93N_COMO_SISTEMA_Y_ELEMENTOS)
- America Cancer Society. (20 de Noviembre de 2019). *America Cancer Society*. Obtenido de America Cancer Society: [https://www.cancer.org/es/cancer/causas-del-cancer/tabaco-y-cancer/productos-de-tabaco-sin-humo.html#escrito\\_por](https://www.cancer.org/es/cancer/causas-del-cancer/tabaco-y-cancer/productos-de-tabaco-sin-humo.html#escrito_por)
- Arieta & Asociados. (2016). *Evaluación y caracterización de procesos organizacionales*. Uruguay: C.P 11500.
- Calderón Umaña, S., & Ortega Vindas, J. (Julio de 2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. Obtenido de Evalperu:  
<http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>
- Calidad & Gestión. (09 de abril de 2017). *Trabajo en equipo y sistemas de gestión*. Obtenido de Calidad & Gestión: [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_y\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html)
- Destino Negocios. (junio de 2016). *Entiende la importancia del organigrama*. Obtenido de Destino Negocios: <https://destinonegocio.com/ni/gestion-ni/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- Elaboración de manual de organizaciones*. (s.f.). Obtenido de  
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- ESAN, C. (2017). *La estructura organizacional funcional*.
- Experto GestioPolis. (14 de Junio de 2001). *Qué es un Perfil Ocupacional y Cómo elaborarlo*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-ocupacional-y-como-elaboralo/>
- Gonzalez, G. (2016). *Manual de Funciones*.
- Integratec. (Junio de 2017). *Que es un Organigrama*. Obtenido de Integratec:  
<https://www.integratec.com/blog/que-es-un-organigrama-y-para-que-sirve.html>
- Laveda, M. (octubre de 2019). *Robert Walters*.
- Manuel, c. (15 de octubre de 2017). *cmanuelrs.wordpress.com*. Obtenido de  
<https://cmanuelrs.wordpress.com/2017/10/15/capitulo-5-relaciones-interorganizacionales/>



**Propuesta de evaluación de análisis de Puesto y rediseño  
Organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera  
Plasencia Cigars S.A de la ciudad de Estelí**



- Pérez López, J. A. (20 de enero de 2018). *La Organización*. Obtenido de Biblioteca virtual Universidad Católica Santa María:  
[http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1\\_48\\_204\\_13\\_360.pdf](http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_360.pdf)
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Mano de Obra*. Obtenido de Definiciones:  
<https://definicion.de/mano-de-obra/>
- Rincón, F. L. (marzo de 2008). *Clasificación de las empresas*. Obtenido de Blog licenciado Fernando Rincón: <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>. (s.f.).
- Tabesa. (Octubre de 2013). *Proceso de Producción*. Obtenido de Tabesa:  
<http://www.tabesa.com.py/produccion.html>
- tabesa.com*. (04 de 01 de 2017). Obtenido de <http://www.tabesa.com.py/produccion.html>
- Urrutia, N., Vanegas, M., & Barreda, H. (2013). *Diagnóstico y plan estratégico Plasencia Cigars S.A.* Esteli: UNI.
- Valenzuela, S., Suvan, S., & C, G. (2010). *Diagnóstico Industrial en áreas de empaque y clasificación de capa en la fabrica Plasencia Cigars.S.A.* Esteli: UNI.



## IX. ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista aplicada al responsable del área de empaque

**“Propuesta de evaluación de análisis de puesto y rediseño organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A de la Ciudad de Estelí.”**

Modelo de entrevista para obtener información acerca de la situación actual del área de empaque aplicada al responsable del área de empaque en la empresa o empleador. A fin de obtener información del área de empaque se solicita a usted la siguiente información, cabe señalar que la información suministrada será utilizada para fines meramente académicos.

1. Número de personas que laboran en el área de empaque.
2. ¿Cuenta con funciones definidas en el área de empaque para cada persona que labora?
3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
4. ¿se trabaja en Plasencia según el organigrama existente?
5. ¿cuál es la importancia para la empresa tener un organigrama?
6. ¿Quién es el encargado de realizar la distribución de tareas al personal?
7. ¿Podría describir el proceso que se lleva a cabo en el área de empaque?
8. ¿Cuentan con un perfil Ocupacional para cada trabajador que labora en el área de empaque?



## **Anexo 2. Entrevista aplicada a colaboradores del área de empaque.**

### **“Propuesta de evaluación de análisis de puesto y rediseño organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A de la Ciudad de Estelí.”**

Modelo de entrevista para obtener información acerca de la situación actual del área de empaque aplicada a colaboradores del área de empaque de la empresa Plasencia Cigars S.A. a fin de obtener información del área de empaque se solicita a usted la siguiente información, cabe señalar que la información suministrada será utilizada para fines meramente académicos.

1. ¿Puede describir el trabajo que desempeña en esta área?
2. ¿Sabe usted el nombre del cargo que desempeña?
3. ¿conoce usted las responsabilidades que tiene su puesto de trabajo?
4. ¿Tiene maquinarias o equipos bajo su supervisión?
5. ¿Tiene personal a cargo?
6. ¿su cargo fue presentado con un manual de funciones al momento de su contratación?
7. ¿Conoce el Organigrama de la empresa?
8. ¿Quién es su responsable inmediato?



Anexo 3. Solicitud de Información Plasencia Cigars.

	Información Requerida	Periodo solicitado	Utilidad
Orgánico Funcional- Recursos Humanos	1. Organigrama actual	Actual	1. La información levantada será de insumo el análisis y propuesta de actualizaciones y ajustes de los Manuales Orgánico Funcional y de Puesto.
	2. Planilla de colaboradores con sus cargos, Nivel profesional, Tiempo de trabajar en la tabacalera.		
	3. Cantidad y tiempo de anillados realizadas por operario.		
	4. Cantidad y tiempo de puesta de etiqueta realizadas por operario.		
	5. Cantidad y tiempo de empaque de mazos realizadas por operario.		
	6. selección de puros, Cantidad y tiempo.		
	7. Producción total del área.		



**Anexo 4. Tabla de recopilación de información del puesto**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL TRABAJADOR:					
NOMBRE DEL CARGO:					
DEPENDENCIA:					

OBJETO DEL CARGO

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNOLOGO:			
PREGRADO			
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios ( Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros			

EXPERIENCIA LABORAL
Años de experiencia en áreas a fin del cargo que actualmente ostenta:

RESPONSABILIDAD DEL CARGO
(Grado de responsabilidad que tiene el trabajador por el uso de equipos, información confidencial, personas a cargo)
BAJA – MEDIA – MANEJO Y CONFIANZA ( Dar detalles):

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERIODICIDAD (Diaria= <b>D</b> , Ocasional= <b>O</b> Mensual= <b>M</b> Anual= <b>A</b> )	D	O	M	A



Propuesta de evaluación de análisis de Puesto y rediseño  
Organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera  
Plasencia Cigars S.A de la ciudad de Estelí



<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>		
<b>CONDICIONES</b>	<b>FACTORES</b>	<b>CUALES</b>
FACTORES DE RIESGO (Riesgos ocupacionales a los que está expuesto la persona que ejerce el cargo) FISICO, QUIMICO, PSICOSOCIAL, ERGONOMICO, MECANICO	RUIDO, POLVO ILUMINACIÓN, ERGONOMICOS (POSTURAS PERMANENTES), QUIMICOS, ELECTRICOS, OTROS.	
HABILIDAD MENTAL O MANUAL (Habilidad mental e iniciativa que debe tener para Enfrentar cualquier situación y la habilidad manual para Desarrollar una actividad)	Diseño de Proyectos Estrategias Manejo de los sistemas Redacción de documentos Otros	



**Anexo 5. Cronograma de capacitación del área de empaque**

Cronograma de Capacitación							
2020		Días/ Grupo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
<b>Marzo</b>	<b>Semana I</b>	Lunes	Tema 1				
		Martes	Tema 2				
		Miércoles	Tema 3				
		Jueves	Tema 4				
		Viernes	Tema 5				
	<b>Semana II</b>	Lunes		Tema 1			
		Martes		Tema 2			
		Miércoles		Tema 3			
		Jueves		Tema 4			
		Viernes		Tema 5			
	<b>Semana III</b>	Lunes				Tema 1	
		Martes				Tema 2	
		Miércoles				Tema 3	
		Jueves				Tema 4	
		Viernes				Tema 5	
	<b>Semana IV</b>	Lunes					Tema 1
		Martes					Tema 2
		Miércoles					Tema 3
		Jueves					Tema 4
		Viernes					Tema 5
<b>Marzo</b>	<b>Semana V</b>	Lunes					Tema 1
		Martes					Tema 2
Miércoles						Tema 3	
Jueves						Tema 4	
<b>Abril</b>			Viernes				



**Anexo 6. Imágenes del área de empaque de Plasencia Cigars S.A**



**Entrada al área de Empaque de Plasencia Cigars S.A**





**Propuesta de evaluación de análisis de Puesto y rediseño  
Organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera  
Plasencia Cigars S.A de la ciudad de Estelí  
Colaboradora anillando un Puro.**



**Colaboradora celofana un puro individual con su anillo debidamente ya colocado.**





**Propuesta de evaluación de análisis de Puesto y rediseño  
Organizacional en el área de empaque de la empresa tabacalera  
Plasencia Cigars S.A de la ciudad de Estelí  
Colaborador rezagando los puros en mazos.**

