

Facultad de Tecnología de la Industria

Propuesta de manual organizacional y funciones de la empresa TACASA S.A en la ciudad de Estelí, departamento de Estelí.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Tutor:

Br. Harvey Humberto
Aguinaga Talavera
Carnet: 2017-0430N

Br. Katherin
Michele Membreño
Medrano
Carnet: 2013-0165N

Br. Luis Enrique
Rodriguez Rivera
Carnet: 2017-0014N

Msc. Mary Triny
Gutiérrez Mendoza

4 de marzo de 2023

Managua, Nicaragua

Dedicatoria

Es un logro para nosotros poder culminar la carrera, representa una etapa muy importante en nuestras vidas, esto simboliza una meta alcanzada, fruto de los esfuerzos y por eso dedicamos principalmente con todo el cariño este trabajo de culminación de estudios a Dios, que con el todo es posible en esta vida.

A cada familiar nuestro que han sido pilares fundamentales en nuestra formación académica desde que nacimos, por los valores que nos han inculcado y por apoyar no solo económicamente este largo proceso sino motivacionalmente brindándonos confianza y seguridad de cada paso que dimos a pesar de cada escalón y circunstancia que se nos presentaron.

A todos aquellos maestros y maestras que fueron parte de nuestro crecimiento académico, por los cuales tenemos las capacidades y habilidades necesarias para afrontar cada tarea o actividad profesional que el futuro nos depare, en especial nuestra tutora la cual es la fundamental guía en esta investigación y le estamos gratamente agradecidos por su grandiosa genialidad y capacidad instructora que nos ha sido fundamental para poner punto y final a este proceso investigativo.

Índice de contenido.

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivos (General y específico).....	3
	2.1. Objetivo General	3
	2.2. Objetivos Específicos.....	3
III.	Marco teórico/ conceptual.	4
	3.1. Organigrama.	4
	3.1.1 Tipos de organigrama.	5
	3.2. Definición de Manual organizacional y funciones (MOF).	6
	3.2.1. Beneficios del Manual Organizacional y funciones.	7
	3.2.2. Limitaciones del Manual Organizacional y funciones.	8
	3.3. Áreas funcionales de una organización.	8
	3.4. Definición de puestos de trabajo.	8
	3.5. Tarea.....	9
	3.6. Obligación.	9
	3.7. Función	9
	3.8. Perfil de puestos.	10
	3.8.1. Modelo de perfil de puestos.	10
IV.	Diseño metodológico.	13
	4.1. Tipo de investigación.....	13
	4.2. Universo y muestra.	13
	4.3. Indicadores de estudio.	14
	4.4. Etapas de la investigación.....	15
	4.4.1. Primera etapa. Revisión documental.	15

4.4.2.	Segunda etapa. Utilización de instrumentos.....	16
4.4.5.	Tercera etapa. Elaboración de organigrama estructural.....	16
4.4.6.	Cuarta etapa. Elaboración de fichas ocupacionales para cada área y puesto de trabajo.	16
4.5.	Desarrollo del diseño metodológico.	16
4.5.1.	Resultados del diagnóstico organizacional.....	17
4.5.2.	Organigrama actual de la organización	17
4.6.	Manual de organización y funciones TACASA S.A	19
4.6.1.	Aspectos generales	19
4.6.2.	Objetivos del manual.	20
4.7.	Ética organizacional.	20
4.8.	Institucionalización del manual de organización y funciones	22
4.9.	Estructura orgánica	22
4.10.	Descripción de funciones de puestos estructura de la ficha ocupacional.	
	25	
V.	Conclusiones.....	65
VI.	Recomendaciones.....	67
VII.	Bibliografía.....	68
VIII.	Cronograma de Ejecución.....	69
IX.	Anexos.	70

Índice de tablas

Tabla 1:	Cantidad de trabajadores que laboran.	14
Tabla 2.	Indicadores de estudio.	15

Tabla 3. Valores institucionales.....	21
Tabla 4. Formato de ficha ocupacional.	25
Tabla 5. Descripción del puesto del presidente.....	27
Tabla 6. Descripción del puesto del gerente general.	29
Tabla 7. Descripción del puesto del área de recursos humanos.....	31
Tabla 8. Descripción del puesto del área de higiene y seguridad.	33
Tabla 9. Descripción del puesto del contador.....	35
Tabla 10. Descripción del puesto del jefe de producción.	37
Tabla 11. Descripción del puesto del responsable de bodega.	39
Tabla 12. Descripción del puesto del responsable de empaque.	41
Tabla 13. Descripción del puesto del responsable de materia prima.	43
Tabla 14. Descripción del puesto del responsable de despalillo.	44
Tabla 15. Descripción del puesto del responsable de Pílon.	46
Tabla 16. Descripción del puesto del responsable de rezago de capa.	48
Tabla 17. Descripción del puesto del revisador.....	49
Tabla 18. Descripción del puesto del bonchero.....	51
Tabla 19. Descripción del puesto del rolado.....	53
Tabla 20. Descripción del puesto del empacador.....	55
Tabla 21. Descripción del puesto del auxiliar de materia prima.	56
Tabla 22. Descripción del puesto del despalillador.	57
Tabla 23. Descripción del puesto del pilonero.....	58
Tabla 24. Descripción del puesto del rezagador.	60
Tabla 25. Descripción del auxiliar de bodega.....	61
Tabla 26. Descripción del conserje.	62
Tabla 27. Descripción del Agente de seguridad.....	64

Índice de imágenes.

Imagen 1. Organigrama actual TACASA S.A	18
Imagen 2. Propuesta de organigrama de TACASA S.A	24

Índice de anexos.

Anexos 1 Formato de entrevista a los colaboradores de la organización.	70
Anexos 2 Entrevista responsable de bodega.	71
Anexos 3 Entrevista personal de limpieza.....	72
Anexos 4 Entrevista responsable de pilón	73
Anexos 5 Entrevista empacadora de puros.....	74
Anexos: 6 Entrevista revisador de puros.....	76
Anexos: 7 Área de empaque.....	78
Anexos: 8 Área de pilones.	78
Anexos: 9 Área de producción bonchado.	79
Anexos: 10 Área de producción rolado.	79
Anexos: 11 Área de producción (revisado de puros)	80

I. Introducción.

La organización TACASA S.A es una empresa que se dedicada a la producción y comercialización de puros de diferentes ligas, tamaños y estilos destinados a la exportación, cuenta con un posicionamiento en el sector industrial tabacalero por más de 10 años.

Actualmente existen en Estelí un promedio de 35 fábricas que manejan el proceso del tabaco. Como es de esperar la competencia es muy dura, tanto en temas de producción, distribución y abastecimiento. Bajo esta condición, es imprescindible que las empresas estén bien organizadas, estructuradas, preparadas, de tal manera que sean ágiles para adaptarse a los constantes cambios que se dan en este tipo de negocios, sean productivas, y claro esta rentables.

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la organización. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto, el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día, se hace necesario tener este tipo de documentos, no sólo porque todas las certificaciones de calidad lo requieren; sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden institucional.

La presente investigación es la propuesta de un manual organizacional y funcional que le permitirá a la organización entender el flujo jerárquico que entrelazan cada área con sus puestos de trabajo, a su vez este contendrá sus aspectos generales de la organización, su ética organizacional, su institucionalización, la misión, visión y valores de la organización, la descripción representativa de las áreas y puestos por medio de un organigrama y la descripción de cada puesto y sus responsabilidades productivas dentro de la organización.

Para realizar el proceso de recopilación de datos se hizo uso de herramientas como: la observación directa y el uso de las entrevistas para comprender el orden

orgánico actual de la empresa, para el cual se formularon preguntas básicas en base a las actividades que cada laborador tiene dentro de la empresa. A si como la recolección de datos históricos de la empresa mediante la información brindada por la gerencia de la institución.

II. Objetivos (General y específico).

2.1. Objetivo General

- Proponer un manual organizacional y de funciones para la organización TACASA S.A, ubicada en la ciudad de Estelí, departamento de Estelí.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para la creación del organigrama en función de las áreas y cargos.
- Elaborar la estructura organizativa con el propósito de describir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la organización TACASA S.A.

III. Marco teórico/ conceptual.

La tabacalera TACASA S.A inició sus operaciones en el mes de junio del año 2012 en la ciudad de Estelí, se dedica a la producción y comercialización de puros de diferentes ligas, tamaños y estilos destinados a la exportación. Las operaciones de la misma son controladas y supervisadas por el propietario Carmelo Sánchez.

La tabacalera TACASA S.A está ubicada en la ciudad de Estelí, en el kilómetro 148 de la carretera panamericana norte, de donde fue la ferretería Reynaldo Hernández 1C al Este. Esta institución cuenta con las siguientes áreas: producción, despalillo, empaque, materia prima e industria y las bodegas. En la actualidad cuenta con un aproximado de 84 trabajadores.

3.1. Organigrama.

En la presente investigación se planifica el diagnostico estructural de la organización, para identificar sus fallos en la estructura organizacional, por ende, se procede a la elaboración de un organigrama representativo en base a su contenido de cada una de las áreas y puestos del trabajo del sistema productivo para la explicación funcional de la misma.

Los organigramas muestran la estructura interna de una organización este refleja de forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría.

Por lo tanto, la razón por la cual un organigrama es de suma importancia, es porque permite identificar fallos en la organización estructural, facilita la definición de medios para mejorarla y optimizar las funciones evitando, por ejemplo, roles repetidos y operaciones que no funcionen adecuadamente, así como ayuda a una buena planificación para seguir creciendo e identificar la función de cada uno en un equipo de trabajo. Este mismo es de utilidad para las entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., todos aquellos que participan en su diseño y elaboración, deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

“Una estructura social forma, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones esta funcional mente relacionada con los propósitos de la organización”. (Merton, 2002, pág. 275)

“La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece...”((CHIAVENATO, Descripción y análisis de puesto, , 8va edición.)

3.1.1 Tipos de organigrama.

Tomando en cuenta las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Organización") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), se pone a reflexión del lector la siguiente clasificación de organigramas:

- ✓ **Por su Naturaleza:** Este grupo se segmenta en tres tipos de organigramas:
 1. Micro administrativo.
 2. Macro administrativos.
 3. Meso administrativos.
- ✓ **Por su ámbito:** Este grupo se conforma de dos tipos de organigramas:
 1. Generales.
 2. Específicos.
- ✓ **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
 1. Integrales.
 2. Funcionales.
 3. De puestos, plazas y unidades.
- ✓ **Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo está fragmentado en cuatro tipos de organigramas:

1. Verticales.
2. Horizontales.
3. Mixtos.
4. De bloque.

✓ **Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

1. Informativo.
2. Analítico.
3. Formal.
4. Informal.

3.2. Definición de Manual organizacional y funciones (MOF).

El Manual de organización y funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional, que permite identificar claramente las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades organizativas que la componen, donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, objetivos, características, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad. El MOF proporciona información a los servidores, directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.(Minsa, 2019)

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto, el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día, se hace necesario tener este tipo de documentos, no sólo porque todas las certificaciones de calidad lo requieren; sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el

trabajo y fomenta el orden institucional. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos que se pueden integrar como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera, entre otros.

De tal manera, el objetivo de la presente investigación es la realización de un manual organizacional y funcional que le permitirá a la organización entender el flujo jerárquico que entrelazan cada área con sus puestos de trabajo, a su vez este contendrá sus aspectos generales, su ética organizacional, su institucionalización, la misión, visión y valores, la descripción representativa de las áreas y puestos por medio de un organigrama y la descripción de cada puesto y sus responsabilidades productivas, con el fin de facilitar no solo el acceso de información a los agentes directivos de la organización, si no también este manual es un sistema funcional para el reclutamiento de personal nuevo, el cual permite controlar con mayor eficacia el sistema productivo.

3.2.1. Beneficios del Manual Organizacional y funciones.

1. Determina las funciones y responsabilidades específicas de las áreas y puestos de trabajo, el cual contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de cada unidad orgánica y su dependencia y a su vez las obligaciones específicas asignadas al cargo o puesto de trabajo.
2. Brinda información a los directivos de cada personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.
3. Ayuda a la simplificación administrativa y productiva, es decir permite al personal ocupar sus puestos de trabajo con mayor eficiencia en cada acción o etapa de un proceso productivo.

4. Facilita el proceso de inducción, en conclusión, el adiestramiento del personal nuevo y a la vez una mejor orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puerto de trabajo que se les ha asignado y así también conocer las debilidades para la aplicación de capacitaciones en mejora continua de los procesos.(Marco nuñez , 2019)

3.2.2. Limitaciones del Manual Organizacional y funciones.

1. Si no se mantiene en actualización constante por los cambios que se vayan obteniendo, pierde vigencia.
2. No es la solución a todos los problemas administrativos.
3. Su costo de confección y revisión puede ser oneroso
4. Los aspectos informales de las entidades no se encuentran plasmados en él.(Miguel Angel salas Macchiavello, 2010)

3.3. Áreas funcionales de una organización.

Un área funcional de una organización son las diversas actividades o divisiones más importantes que se pueden encontrar en una institución, ya que por ellas se plantean los objetivos y metas que se deben de alcanzar dentro de la entidad. Generalmente una organización está conformada por una cantidad de cinco a seis áreas productivas, no obstante, en organizaciones muy grandes; suelen existir más tipos de áreas o departamentos que la conforman según su estructura.

3.4. Definición de puestos de trabajo.

Se puede definir como el conjunto de tareas que ejecuta una persona, empleando técnicas, métodos o medios específicos, pero que, a su vez, se mantienen determinados por dicha organización, donde se lleva a cabo su actividad. Todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la institución. Un

puesto constituye una unidad en la institución y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto a los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

3.5. Tarea.

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos, es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo bien definido (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer una rosca de tornillo, tallar un componente, entre otras.(CHIAVENATO, Administración de recursos Humanos, 2001, pág. 292).

3.6. Obligación.

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, elaborar una orden de servicio, entre otras. Una obligación es más mental y menos física.

3.7. Función

Es un conjunto de tareas (puesto por horas) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de una manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función.

“Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición de las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.” (CHIAVENATO, descripción y análisis de puesto., 8va edición.)

3.8. Perfil de puestos.

Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y la relación con los demás puestos, a fin de satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. El perfil de puesto debe establecer cuatro condiciones fundamentales: El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar, cómo debe de desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones, a quién le debe reportar el ocupante del puesto, y a quién debe de supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organización.

“... los puestos no son ni estables, estáticos o definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y políticas.” ((CHIAVENATO, descripción y análisis de puesto. 8va edición. Pág 203 y 204). , 8va edición.)

3.8.1. Modelo de perfil de puestos.

- **Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos:** El modelo clásico se basa en que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La tecnología es lo primero, las personas vienen después y se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos; el trabajo se subdivide y se fragmenta en partes, para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva; lo que significa que el perfil de puesto es definitivo y está hecho para durar siempre. No se esperan cambios, la importancia reside en la eficiencia de las personas y el trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos.

El trabajador sólo realiza, no piensa. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer la dirección ni el control de sí mismo. La organización lo controla, fiscaliza y vigila continuamente su comportamiento. Lo

único que se espera del trabajador es que se interese en la realización de sus tareas como le fueron impuestas y de manera eficiente, en la medida que se le ofrece una remuneración y premios de producción.

- **Modelo humanista o de relaciones humanas:** El modelo humanista, es una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo.
- **Modelo situacional:** Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas, sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Una vez, hecha la descripción de los perfiles de puesto sigue el análisis del puesto. En otras palabras, una vez identificado el contenido; se analiza el puesto en relación con los aspectos intrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos a cualquier tipo o nivel puesto:

1. Requisitos intelectuales.

2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

El análisis del puesto de trabajo es importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- ❖ **Estructura de la organización:** Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, entre otras cosas.
- ❖ **Estructura de los puestos de trabajo:** Contribuye a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- ❖ **Grado de utilidad:** Facilita a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- ❖ **Alcance de control:** Da a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior (jefe).
- ❖ **Criterios de rendimiento:** Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- ❖ **Redundancia de empleados:** El análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- ❖ **Consejo:** Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

El análisis de cargos es un proceso que consiste en describir las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, por lo tanto, estas especificaciones ocupan el

requisito que el ocupante debe tener. Es necesario describir un cargo para conocer su contenido, ya que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y diferencia de otros cargos de la organización. ((CHIAVENATO, descripción y análisis de puesto. 8va edición. Pág 203 y 204). , 8va edición.)

“El análisis del puesto de trabajo es un proceso que consiste en describir, registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.” ((Dolan, 3ra edición.)

IV. Diseño metodológico.

4.1. Tipo de investigación.

Los estudios descriptivos buscan especificar las características y perfiles de las personas, grupos sociales, comunidades, procesos objetos cualquier otro fenómeno al que se someta un análisis cualitativo, este pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a estudiar. El siguiente estudio que se realizó tiene como objetivo el diagnóstico organizacional y funcional de la organización TACSA S.A que se encarga de la elaboración de puros.

4.2. Universo y muestra.

El universo de esta investigación es la organización TACASA S.A, y su muestra son trabajadores elegidos al azar de cada una de las áreas y puestos de trabajos donde esta contiene, es decir 21 colaboradores entrevistados que en síntesis serían 1 de cada área: se presenta una tabla describiendo la cantidad de colaboradores con los que cuenta la organización:

Tabla 1: Cantidad de trabajadores que laboran.

Áreas	No. de plazas
Presidente	1
Gerente general	1
Contabilidad.	1
Jefe de producción	1
Responsable de despalillo	1
Responsable Pílon	1
Responsable de empaque	1
Responsable de materia prima	1
Responsable de rezago de capa	1
Responsable de bodega	1
Revisor	1
Boncheros	15
Roladoras	15
Rezagadores	3
Auxiliar materia prima	2
Despalilladores	14
Empacadores	8
Piloneros	13
Auxiliar de bodega	1
Conserje	1
CPF	1
Total	84

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Indicadores de estudio.

Los indicadores a desarrollar en la investigación se muestran en base a los objetivos propuestos:

Tabla 2. Indicadores de estudio.

Objetivos específicos	Indicadores	Técnica
Realizar un diagnóstico para la creación del organigrama en función de las áreas y cargos.	Estableciendo requisitos jerárquicos dentro de la organización y sus responsabilidades dentro de la misma.	- Observación directa dentro de la organización y solicitando información base de la misma - Entrevistas a cada área y puestos de trabajo.
Elaborar la estructura organizativa con el propósito de describir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la organización TACASA S.A.	Determinación y descripción de diferentes funciones y responsabilidades dentro de Tacasa S.A	Aplicación de fichas ocupacionales.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Etapas de la investigación.

4.4.1. Primera etapa. Revisión documental.

En esta etapa se realizó la búsqueda de conceptos básicos y teóricos necesarios para la realización del marco teórico y para mejorar la comprensión del vocabulario que será utilizado durante el desarrollo del estudio.

4.4.2. Segunda etapa. Utilización de instrumentos.

Se aplicó herramientas de investigación tales como la observación directa para el estudio laboral de cada puesto de trabajo, mediante recorridos en las áreas de producción y por consiguiente entrevistas para cumplir con el alcance del diagnóstico.

4.4.3. Observación directa.

La observación directa consistió en la visualización de cada uno de los puestos de trabajo para determinar parte de las responsabilidades y jerarquías que entrelazan a cada área, con esta se pretende analizar la coordinación de producción con la que se cuenta y a su vez comprender la obligación y funciones de cada área y puestos de trabajo, para esto se hizo uso de fotografías y libretas para apuntes.

4.4.4. Entrevista.

En esta parte de la investigación se elaboró un test que consta de 10 preguntas básicas sobre el conocimiento de cada empleador de su área y puesto de trabajo que actualmente ejercen, se procederá a entrevistar a uno por área, en el cual sería un total de 20 entrevistas, para analizar las capacidades, habilidades y conocimientos de cada participante de la organización.

4.4.5. Tercera etapa. Elaboración de organigrama estructural.

En esta etapa se procede a realizar la implementación de un nuevo organigrama, que describa la jerarquía de cada área de trabajo y los puestos de los cuales son responsables dentro de la organización.

4.4.6. Cuarta etapa. Elaboración de fichas ocupacionales para cada área y puesto de trabajo.

En esta parte, se hará uso de la implementación de fichas ocupacionales o descriptivas, las cuales tienen como objetivo que cada área y puesto de trabajo tengan más claro cuáles son sus funciones y responsabilidades que el puesto conlleva.

4.5. Desarrollo del diseño metodológico.

4.5.1. Resultados del diagnóstico organizacional.

Primeramente, se realizó una observación directa de cada una de las áreas y puestos laborales, así como la recolección de datos de sobre la organización en la cual brindaron acceso a su organigrama, a la vez a su misión, visión y valores de la organización, con lo que se procedió a realizar una entrevista basada en 10 preguntas básicas para cada área de la organización con el objetivo de resaltar el conocimiento que cada representante de la organización tiene sobre su mismo puesto de trabajo y sobre las políticas representativas de la institución.

4.5.2. Organigrama actual de la organización

En el siguiente organigrama se puede observar a nivel superficial los diferentes puestos que existen dentro de la organización, cabe mencionar que resulta difícil identificar los procesos e interrelaciones de las distintas áreas, es decir la jerarquía de los colaboradores, quien se debe a quien etc., impidiendo poder desarrollar un listado de tareas y funciones delimitadas para establecer responsabilidades por departamentos. Otro punto que se logra identificar es que en esta organización carecen de un área de recursos humanos, área fundamental para la organización de una empresa, a su vez falta la descripción de todos los puestos de trabajo que en realidad contiene, esto es debido a la falta de actualización de la estructura orgánica de la institución.

Por lo tanto, desde su fundación esta organización ha funcionado de forma empírica su sistema organizacional funcional, ocasionando la falta de control en las actividades operativas del personal, lo cual trae como consecuencia que los diferentes cargos estén asumiendo responsabilidades que no les corresponden y se atribuya funciones y actividades a colaboradores que no tienen en su perfil del cargo.

Imagen 1. Organigrama actual TACASA S.A

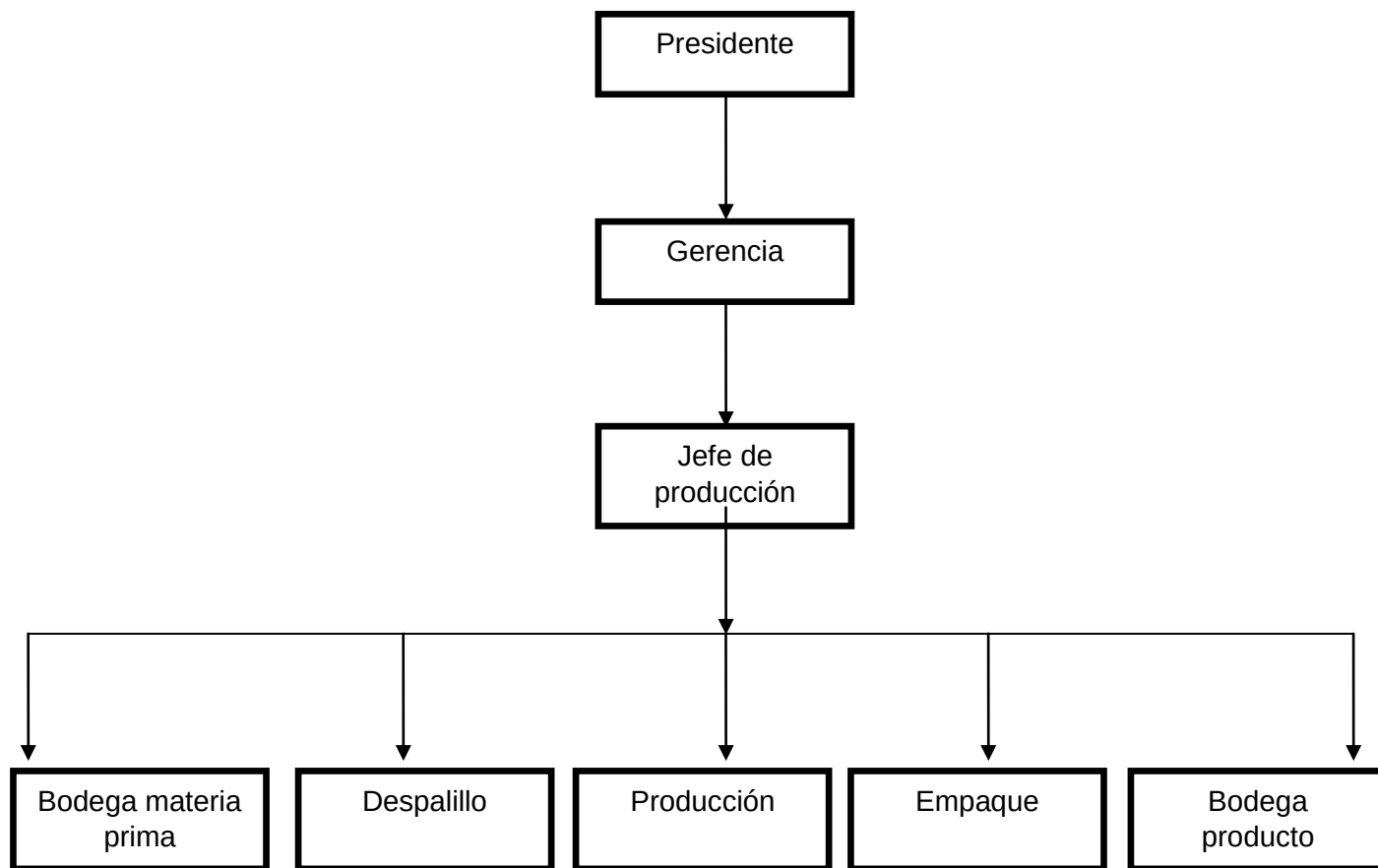


Imagen 1: Organigrama actual de la organización TACASA S.A.

A continuación se presenta misión, visión y valores de la empresa:

Misión: Satisfacer las necesidades de los fumadores adultos a través de marcas de calidad nacional y de alto valor percibido. A su vez, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado global.

Visión: Ser una empresa socialmente responsable, imponiendo la calidad, productividad e innovación y gestión en la manufactura del tabaco.

Aportando el desarrollo del país mediante la inversión de bienes y servicios, la creación de fuentes de trabajo y la generación de divisas a través de exportaciones a diversos mercados de los continentes.

Valores:

Talento

Aprendizaje

Creatividad

Armonía

Seguridad

Asistencia

4.6. Manual de organización y funciones TACASA S.A

4.6.1. Aspectos generales

La organización TACASA .SA fue fundada en el mes de junio del 2012, esta organización pertenece al sector industrial tabacalero, su objetivo es la producción de puros con características únicas de la organización para posterior realizar su comercialización no solo nacional, sino exportar sus productos a países como estados unidos, Alemania, Canadá como sus máximos compradores entre otros países.

Fue emprendida por su actual propietario Carlos Sánchez, así como su estado vigente le permite realizar acciones financieras y no financieras.

Y hasta la fecha no se le ha realizado un estudio de control de personal ni de productividad, ni estudios de distribución de planta o estudios de tiempos, por ende se tiene como objetivo con el manual agilizar el proceso de información de

cada una de las áreas y sus responsabilidades para la mejora de productividad y una explicación clara de las mismas, produciendo mayor eficacia en las actividades del personal y aportando una mejor herramienta para el reclutamiento de futuros colaboradores.

Para el siguiente punto, se debe tomar en cuenta que los objetivos de la presente investigación son aparte de los objetivos que la propuesta del MOF tendrá dentro de la institución, es decir los siguientes puntos a tomar en cuenta son los objetivos que se pretende el MOF aporte dentro de la organización para los colaboradores, es decir el alcance que tendrá este proyecto dentro de Tacasa S.A.

4.6.2. Objetivos del manual.

4.6.2.1. Objetivo general.

Mejorar los sistemas de información con resultados en la buena gestión de los procesos organizativos y funcionales de la organización.

4.6.2.2. Objetivos específicos.

- Generar un instrumento de gestión que mejore el desempeño de la organización.
- Identificar funciones claves, funciones individuales.
- Valorar a los colaboradores en su gestión operativa funcional para identificar qué actividades no le pertenecen a su puesto.
- Permitir diseñar una herramienta para la elaboración de perfiles a la hora del reclutamiento de personal para los diversos puestos

4.7. Ética organizacional.

Los directivos, administradores y empleados de la Organización Tacasa S.A, tienen como fundamento de sus actuaciones el cumplimiento de las leyes nacionales; así como de la normativa interna aplicable. Ningún directivo,

administrador o colaborador puede expresar, aceptar o ejecutar acciones que se contrapongan a las políticas y procedimientos establecidos en este Manual de organización y funciones.

Los niveles de organización y autoridad, establecidos en el presente manual, serán acatados por todos los directivos, administradores y empleados de la organización si así lo disponen.

Los valores institucionales que deben conducir a todos directivos y funcionarios de la organización fueron determinados mediante un taller de lectura de las mismas entrevistas realizadas, es decir de acuerdo a la opinión de cada colaborador se seleccionó, se presentan y explican a continuación:

Tabla 3. Valores institucionales.

Valor Institucional	Definición institucional
Transparencia	Proveer información objetiva y oportuna para evitar comunicar situaciones que impliquen conflictos de interés.
Confianza	Buen trato e interés de beneficiar al accionista y establecer relaciones de cooperación con los colaboradores de la organización y aliados estratégicos.
Lealtad	Identificación plena con los intereses de la organización
Innovación	Mejora continua, adaptación al mercado y creación de nuevos productos
Vocación de servicio	Actitud proactiva amabilidad, agilidad e iniciativa con los accionistas y colaboradores.
Eficiencia	Rapidez de servicio y buen uso de los recursos asignados.

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Institucionalización del manual de organización y funciones

Este acápite es de gran importancia para cada integrante de la organización, ya que en breve se determinarán normas de gran relevancia para que la institución tenga un mayor control sobre su personal y funciones que estos deben captar:

- ✓ El Manual de organización y funciones, deberá ser distribuido a todo el personal de la organización para su conocimiento.
- ✓ El Manual de organización y funciones deberá ser revisado anualmente, aprobado por Junta Directiva.
- ✓ Cada vez que se incorporen nuevas disposiciones al presente Manual, la gerencia organizará un taller de difusión en el que participará todo el personal.
- ✓ En el plan anual de capacitación se hará constar al menos un taller de socialización del Manual de organización y funciones al que deberán asistir todos los directivos, administradores y colaboradores de la organización.
- ✓ El Manual de organización y funciones, quedará bajo la custodia de la Gerencia General, quien será el responsable, junto al presidente de la Junta Directiva, de las actualizaciones correspondientes.

4.9. Estructura orgánica

El siguiente organigrama está basado en una estructura por áreas y puestos de trabajo en base a su jerarquía funcional, en esta ilustración se reflejan propuestas como: un área de recursos humanos de la cual carecía la institución, un área fundamental para el control de personas y sus recursos, integrando a su vez un encargado en el área de seguridad e higiene con el objetivo de disminuir tareas innecesarias a otros cargos ya que es fundamental el papel de esta área para la disminución de riesgos laborales y evitar contratiempos en la productividad así como la propuesta de una mejor estructura representativa en la cual se muestra cada uno de los puestos de trabajo y la jerarquía que estos tienen en la

organización, esto con el fin de permitir una mejor lectura de cada colaborador palpitante dentro de Tacasa S.A.

Imagen 2. Propuesta de organigrama de TACASA S.A

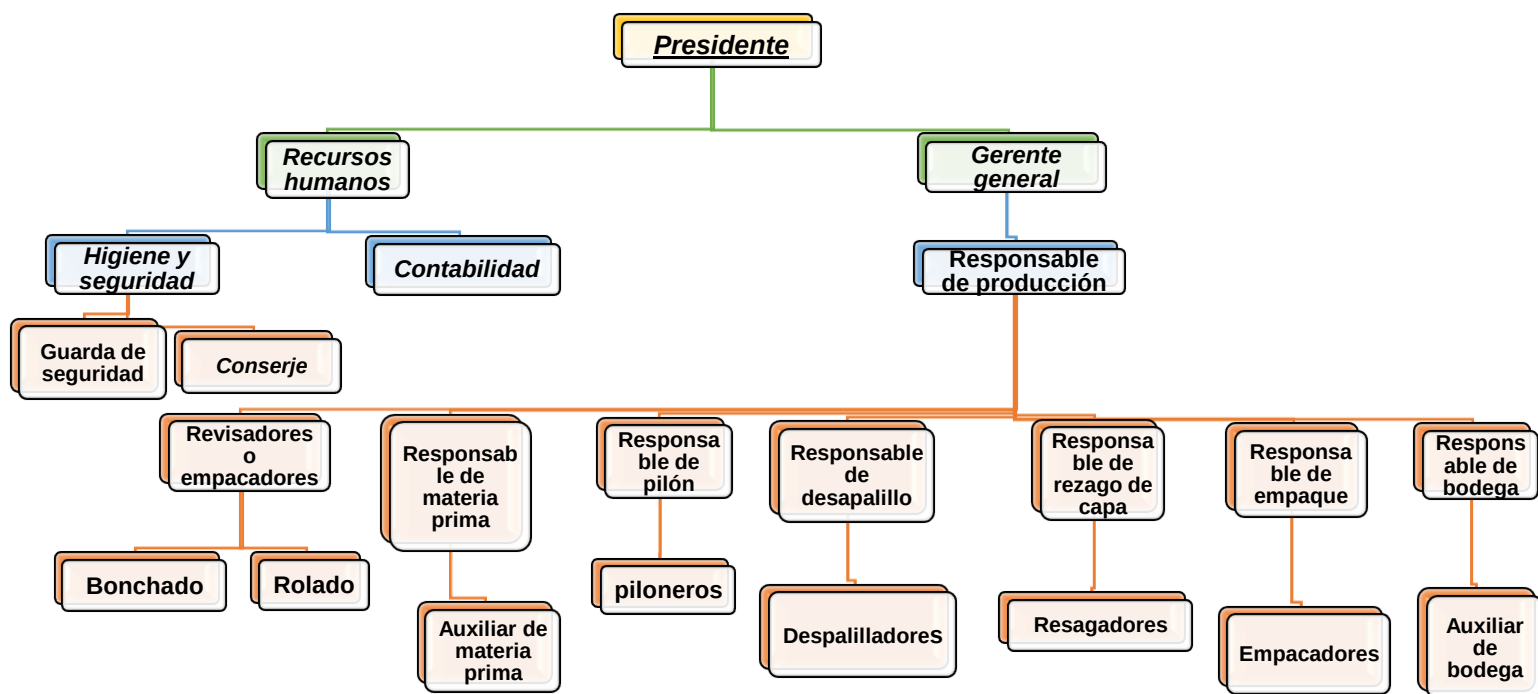


Imagen 2. Propuesta de Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

4.10. Descripción de funciones de puestos estructura de la ficha ocupacional.

Tabla 4. Formato de ficha ocupacional.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	1	Clasificación	2
Nivel jerárquico	Nº Trabajado	3	4
Objetivo	5		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de:	6	Autoridad sobre:
Funciones	8		
Requisitos intelectuales	Experiencia	Aptitudes	Formación académica
	9	10	11

Fuente: Elaboración propia.

1	Nombre del área que desempeña.
2	Como se clasifica en el cargo.
3	Nivel jerárquico que asume en su puesto.

4	Cantidad de colaboradores en el puesto.
5	Objetivo que tiene que ejercer en su área de trabajo.
6	De quien depende para ejercer su cargo.
7	Que cargos tiene que supervisar.
8	Las funciones que tiene que ejercer en la organización.
9	Describe la experiencia o conocimientos que tiene en el puesto.
10	Describe las habilidades técnicas e intelectuales que se requiere.
11	Niveles académicos que posee.

Tabla 5. Descripción del puesto del presidente.

Presidente: Presidente es aquel que preside y que, por lo tanto, tiene el lugar de mayor autoridad dentro de una organización. Se trata de la cabeza de un gobierno o sociedad comercial, quien toma las decisiones más importantes.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Presidente	Clasificación	Administrativa
Nivel jerárquico	Directivo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	El presidente tiene la tarea de proporcionar un fuerte liderazgo para la organización para establecer metas, planes y estrategias a corto y largo plazo.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: N/A	Autoridad sobre: - Sub gerencia. - Recursos humanos. - Contabilidad. - Responsable de finanzas. - Higiene y seguridad. - Producción. - Materia prima. - Despalillo. - Pilones. - Empaque. - Rezago de capa. - Bodega.	
Funciones	- Ejercer la representación legal de la organización. - Apoyar las actividades de la organización. - Cumplir y hacer cumplir las metas de la organización. - Aprobar la estructura orgánica de la organización.		

	• Preside las reuniones de la organización. • Definir y ajustar los cargos, dependencias que juzgue necesario para la buena marcha de la organización. • Tomar las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración, de la sociedad e impartir las órdenes o instrucciones que exija la buena marcha de la de la compañía.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 3 o 5 años	Aptitudes ▪ Habilidad estratégica. ▪ Formación. ▪ Capacidad de selección del personal. ▪ Estabilidad emocional.	Formación académica ✓ Administrador de empresas. ✓ Ing. Industrial. ✓ Ing. Sistemas. ✓ Mercadotecnia o carreras a fines.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Descripción del puesto del gerente general.

Gerente general: El gerente es aquella persona que se encarga de dirigir una organización, empresa, institución o colectivo. En este sentido, también se consideraría gerente a aquella persona que, sin dirigir toda la organización, coordina una parte de ella. Por ejemplo, cuando hablamos de departamentos, el gerente financiero o el gerente de recursos humanos son algunos de los ejemplos de gerentes que coordinan un departamento dentro de la empresa.

Nombre del área	Gerente general	Clasificación	Administrativa
Nivel jerárquico	Directivo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Trabajo profesional que consiste en dirigir, organizar, controlar y monitorear la empresa y todos sus departamentos.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Presidente general	Autoridad sobre: • Recursos humanos. • Responsable de finanzas. • Higiene y seguridad. • Producción. • Materia prima. • Despalillo. • Pilones. • Empaque. • Rezago de capa. • Bodega.	
Funciones	• Responsable máximo de las aéreas de producción, y contabilidad de la empresa. • Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control de presupuesto, tesorería, y los sistemas de producción,		

	• Concluir los análisis efectuados anteriormente y buscar alternativas de mejoras. • Plantear los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Tomar decisiones en cuanto a las contratación, selección, capacitación y ubicación del personal según la exigencia de los puestos. • Examinar los problemas de la empresa en materia financiera, administrativa, personal y contable. • Autorizar los cheques y transferencias bancarias que sean necesario de acuerdo a los compromiso de pago contraídos por la empresa		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 a 4 años	Aptitudes ▪ Liderazgo. ▪ Toma de decisiones. ▪ Compromiso. ▪ Motiva a su equipo. ▪ Toma de decisiones.	Formación académica ✓ Administración de empresas. ✓ Ing. Industrial. ✓ Ing. Sistemas. ✓ Mercadotecnia o carreras a fines.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Descripción del puesto del área de recursos humanos.

Recursos Humanos: Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento, selección, contratación o bienvenida, formación, promoción, nóminas y despidos.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Recursos humanos	Clasificación	Administrativa
Nivel jerárquico	Ejecutivo	Nº Trabajadores1	
Objetivo	Planifica, organiza, dirige y controla los Programas de Clasificación y Remuneración de Cargos; Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Acciones de Personal, Capacitación y Desarrollo; Planillas, Bienestar Social y Relaciones Laborales en base a las Leyes y Reglamentos Universitarios vigentes.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: Gerente general.	Autoridad sobre: - Conserje. - CPF.	
Funciones	- Previsión de las necesidades del personal. - Seleccionar el candidato más idóneo para cada puesto. - Formación en políticas para que cada colaborador se sienta integrado en la organización - Análisis de los puestos de trabajo según su importancia jerárquica, así como las funciones y tareas que conllevan. - Elaboración de contratos, nominas, seguros sociales y despidos. - Verificación del control del desempeño de los puestos de trabajo. - Prevención de riesgos laborales. - Control de asistencia, absentismo e incidencia.		

Requisitos intelectuales	Experiencia 3 años en puestos similares	Aptitudes ▪ Capacidad analítica. ▪ Liderazgo. ▪ Disciplina. ▪ Amplio sentido de justicia. ▪ Habilidades de negociación. ▪ Empatía.	Formación académica ✓ Lic. administración de empresas. ✓ Lic. Recursos humanos. ✓ Lic. Psicología. ✓ Ing. Industrial.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Descripción del puesto del área de higiene y seguridad.

Higiene y seguridad: Es el encargado de supervisar y controlar cada una de las áreas y puestos con el fin de mantener un orden higiénico y evitar que se produzcan riesgos laborales, así como asesorar a cada colaborador y brindarle los equipos de seguridad necesarios.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Higiene y seguridad	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Ejecutivo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Supervisar y controlar la higiene de cada área para evitar riesgos laborales.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Presidente • Gerente general	Autoridad sobre: • Guarda de seguridad • Conserje	
Funciones	• Evaluar y controlar realizando los procesos de medición y supervisión, de los aspectos relacionados con la higiene y seguridad en el trabajo. • Asesorar a los organizadores según la normativa y legislativa vigente, interviniendo preventivamente para evitar accidentes y enfermedades. • Crear y sostener dispositivos de seguridad para los agentes municipales(fallos, riesgos) • Brindar equipos y capacitaciones a los colaboradores. • Investigar la ocurrencia de accidentes laborales.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 3 años en puestos similares	Aptitudes ▪ Compromiso, ▪ Liderazgo. ▪ Disciplina.	Formación académica ✓ Lic. Recursos humanos. ✓ Lic. Psicología.

		▪ Pro actividad. ▪ Empatía en relaciones personales	✓ Ing. Industrial. ✓ Técnico en higiene y seguridad. ✓
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Descripción del puesto del contador.

Contador: El profesional de contabilidad es el encargado de llevar la correcta ejecución de las diversas actividades económicas de una empresa o institución; sus funciones comprenden el análisis de derechos, bienes, adquisiciones que determinarán el estado patrimonial de la entidad.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Contador	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Ejecutivo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de la contabilidad y elaborar oportunamente los estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Gerente general • Administrador	Autoridad sobre: • Auxiliar de contabilidad. • Producción. • Materia prima. • Despalillo. • Empaque. • Rezago capa. • Pilonos. • Bodega. • Conserje.	

Funciones	• Aplica el control interno previo al registro de obligaciones, gastos y desembolsos. • Revisa los registros de las transacciones y presenta oportunamente los estados generales. • Revisa la documentación de ingresos, costos y gastos que generan los planes por las diferentes actividades y que sirven de soporte a los registros contables. • Revisa los comprobantes de diario de ingresos de gastos y comprobantes de pago. • Coteja los registros auxiliares de las cuentas de mayor para verificar su correcta aplicación contable. • Elabora y firma estados financieros con sus anexos mensuales. • Revisa que se mantengan actualizados los registros de los libros legales (Diario y Mayor) de contabilidad.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 años	Aptitudes ▪ Responsable. ▪ Organizado. ▪ Sentido lógico. ▪ Dinámico. ▪ Conocimiento numérico. ▪ Confiabilidad.	Formación académica ✓ Contador comercial o mercantil. autorizado. ✓ Lic. Banca y finanzas. ✓ Lic. Contaduría pública. ✓ Ing. Industrial o carreras a fines.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Descripción del puesto del jefe de producción.

Jefe de producción: Un jefe de producción es el responsable de dirigir, planificar y coordinar la producción de la empresa gestionando de forma equilibrada los recursos que le proporciona la entidad para así garantizar los niveles de calidad necesarios.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Jefe de producción	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Ejecutivo N° Trabajadores	1	
Objetivo	Cumplir con las metas de producción programadas con la calidad y en el tiempo requerido con la gerencia. Responsable por garantizar que sus subordinados realizan y cumplan con las funciones asignadas, controlar el buen uso de la materia prima, garantizar que se cumplan los estándares de control de calidad y las metas y objetivos propuestos en cuanto a la producción.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Gerente general. • Administración. • Contabilidad.	Autoridad sobre: • Materia prima. • Bodega. • Despalillo. • Pilonos. • Rezago de capa. • Empaque. • Boncheros, roleros. • Conserje.	

Funciones	• Tener pleno conocimiento del plan de producción para coordinar las diferentes actividades de producción. • Mantener control continuo de la ligada de la empresa. • Verificar la calidad de la materia prima. • Distribuir el personal en base a la cantidad de puros ordenados. • Orientar que el personal cuide el material que se entrega para elaborar el producto final. • Mantener comunicación con el bodeguero para saber la cantidad de material disponible. • Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción y los soluciona.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 años	Aptitudes ▪ Manejo del personal. ▪ Organización y disciplina. ▪ Capacidad de supervisión.	Formación académica • Ing. Industrial. • Ing. Sistemas. • Técnico capacitado en el área del tabaco.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Descripción del puesto del responsable de bodega.

Responsable de bodega: El jefe de bodega es la persona encargada de supervisar todo lo que ocurre en una bodega. Su misión es planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los materiales y productos de la compañía.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Responsable de bodega	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de los materiales que entran a la empresa, así como velar por el mantenimiento del inventario tanto como físico como en el sistema.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Administración. • Contabilidad. • Jefe producción.	Autoridad sobre: • N/A	
Funciones	• Elaborar informe de inventario para el área de contabilidad. • Abastecer de materiales a las áreas de empaque tomando en cuenta las proyecciones de embarque. • Garantizar que los materiales una vez sean seleccionados sean almacenados en un lugar seguro y adecuado • Planificar los pedidos en el área de producción. • Organizarse con los pedidos anticipados así como los nuevos.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 años en puestos similares	Aptitudes ▪ Responsable. ▪ Sumamente ordenado. ▪ Confiabilidad.	Formación académica ▪ Ing. Industrial. ▪ Técnico en logística. ▪ Experiencia en logística de

		▪ Organizativo.	almacenaje.
--	--	-----------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Descripción del puesto del responsable de empaque.

Responsable de empaque: Es responsable de planear, administrar, controlar y evaluar la operación del área de empaque, optimizando los recursos y materiales con los que cuenta, para garantizar el logro de las metas de producto empackado.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Responsable de empaque	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores1	
Objetivo	Encargado de que los puros provenientes del área de producción sean empackados adecuadamente y estén listos para los embarques en las fechas previstas.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Gerente general. • Administradora. • Contabilidad. • Jefe producción.	Autoridad sobre: • Revisadores. • Empacadores.	
Funciones	• Elaborar informes donde resalte las fallas presentadas en el área de empaque. • Evaluar el desempeño de las funciones de los subordinados, verificar que el proceso de embalaje sea el más adecuado. • Revisar lista de embarque de lo que se va ser exportado sea lo correcto • Capacitación del nuevo personal. • Asistir a reuniones con la administradora • Revisa cada uno de los empackes y su correcta envoltura. • Controlar el orden y limpieza en los puestos de trabajo.		

Requisitos intelectuales	Experiencia	Aptitudes	Formación académica
	2 años en puestos similares	▪ Planificación. ▪ Motivador. ▪ Manejo de personal. ▪ Habilidades de temas de embalajes. ▪ trabajo con horas extras.	✓ Carera de ingeniería. ✓ Experiencia en logística de almacenaje. ✓ Como mínimo bachillerato secundaria aprobado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Descripción del puesto del responsable de materia prima.

Responsable de materia prima: 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.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Responsable de materia prima	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Encargado de supervisar la condición de la materia prima, organiza los materiales, y legador de cada bonchero.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: - Administración. - Jefe producción.	Autoridad sobre: Auxiliar materia prima.	
Funciones	- Inspeccionar que se le entregue al bonchero el material adecuado. - Llevar el control de la materia prima que se va a utilizar. - Supervisar el secado de la hoja y su correcto acondicionamiento. - Organizar el área donde poner cada tipo de material ya clasificado para ser entregado a producción. - Mantener el orden y limpieza en el área.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 a 3 años en puestos similares	Aptitudes - Responsable. - Ordenado. - Supervisar. - Analizar. - Informar.	Formación académica - Educación secundaria aprobada. - Conocimiento en como ligar el tabaco.

--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Descripción del puesto del responsable de despalillo.

Responsable de despalillo: El jefe de despalillo es el encargado de informar, supervisar lo que sucede en el área de trabajo, haciendo reportes de materia prima para la siguiente operación. 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

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Responsable de despalillo	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	operativo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Su función es dirigir y garantizar que el proceso de despalillo se lleve a cabo correctamente a su vez debe supervisar el funcionamiento y la direccionalidad del área de pre-industria.		

Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: - Gerente general - Administración. - Contabilidad. - Jefe producción.		Autoridad sobre: - Rezagadoras. - Despalilladoras.
Funciones	- Asegurar que el material este clasificado. - Garantizar orden y limpieza en el área de trabajo. - Aprobar el trabajo realizado por los colaboradores. - Realizar informe de materiales y equipo. - Garantiza la calidad de trabajo realizado por los colaboradores. - Al final del día reporta la cantidad producidas de hojas despalilladas.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 o 3 años	Aptitudes - Liderazgo. - Empatía. - Trabajo en equipo. - Comunicación. - Soluciones de problemas.	Formación académica ✓ Ing. Industrial o carreras a fines. ✓ Bachilleratosecundaría aprobado. ✓ Conocimientos en el área o puestos similares.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Descripción del puesto del responsable de Pílon.

Responsable de pílón: Un responsable de pílón debe tener las habilidades de liderar un equipo conformado por varios integrantes debe poseer sentido lógico en cuanto a estivar cantidades numerosas de estivas.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Responsable de Pílon	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Organiza, planifica, monitorea, coordina, dirige las funciones a realizar en la preparación de la materia prima.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Administración. • Contabilidad. • Jefe producción.	Autoridad sobre: • Piloneros.	
Funciones	• Supervisar la temperatura de los pilones. • Encargado de dar las tareas de los pilones. • Encargado de realizar el informe de la entrada y salida de la materia prima. • Inspeccionar los procesos de añejamiento del tabaco. • Supervisar que se esté trabajando y mantener el orden y limpieza.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 años en puestos similares	Aptitudes ▪ Responsabilidad. ▪ Visualizar. ▪ Coordinar.	Formación académica ▪ Bachiller secundaria aprobada.

		▪ Ejecutar. ▪ Supervisar.	▪ Experiencia en puestos similares.
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Descripción del puesto del responsable de rezago de capa.

Responsable de rezago de capa: Es la encargada de garantizar el debido cumplimiento con las tareas asignadas y coordinar la siguiente fase para el próximo proceso.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Responsable de rezago capa	Clasificación	Sustantivo
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Supervisa, clasifica, organiza la cantidad de materia prima.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Administración. • Jefe producción	Autoridad sobre: • Rezagadoras.	
Funciones	• Supervisar a los rezagadoras de realizar correctamente su trabajo. • Informar si se necesita más capa-capote. • Verificar si hay suficiente materia prima en el área de producción. • Revisa los moños de capa y se asegura que tenga el punto de suavidad para poder dárselos a las rezagadoras para que lo desvenen.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 2 años en puestos similares	Aptitudes ▪ Liderazgo. ▪ Supervisar. ▪ Analizar. ▪ Informar.	Formación académica ▪ Educación media bachiller aprobado. ▪ Experiencia en puestos similares.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Descripción del puesto del revisador.

Revisor: El corrector confronta las pruebas de imprenta con la versión revisada, línea por línea, asegurándose de que el tipógrafo ha seguido correctamente las marcas del revisor de estilo. Sin embargo, la corrección de pruebas se hace a menudo "a ciegas"; es decir, el corrector no tiene una versión revisada para comparar

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Revisor	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo Nº Trabajadores 1		
Objetivo	Revisar, dirigir, controlar, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación, iniciativa propia, capacidad de trabajar en equipos.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Gerente general. • Administración. • Jefe producción.	Autoridad sobre: • Boncheros. • Roleras.	
Funciones	• Elaborar informes donde resalte las fallas presentadas en el área de producción. • Garantiza la disciplina en el área de trabajo. • Revisa cada uno de los puros elaborados. • Controlar el orden y limpieza en los puestos de trabajo. • Corregir boncheros o roleros. • Asegurar que cada colaborador cuente con sus herramientas de trabajo. • Calibrar medidas en herramientas de corte.		

Requisitos intelectuales	Experiencia	Aptitudes	Formación académica
	2 años en puestos similares	▪ Responsabilidad. ▪ Bajo presión. ▪ Disponibilidad de horario flexible. ▪ Buena comunicación verbal. ▪ Capacidad de ejecutar alternativas de trabajo.	✓ Técnico en proceso de calidad. ✓ Mínimo bachillerato secundaria aprobada. ✓ Experiencia en el ramo del tabaco. ✓ Experiencia de puros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Descripción del puesto del bonchero.

Bonchero: El operario o bonchero son los encargados de armar la tripa ha sido debidamente instruido sobre las proporciones de cada una de las diferentes hojas, es decir dos hojas de capote que sirve para mantener la tripa unida, una de tripa y dos hojas de capa para dar presencia y acabado perfecto que necesita el puro; para la confección del puro se necesita cinco hojas de tabaco.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Bonchero	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	15
Objetivo	Confección de puros. Liderazgo, espíritu emprendedor, alta capacidad de comunicación, capacidad de trabajar en equipos, iniciativa propia.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Administración. • Jefe área de producción. • Revisadores	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	• Garantizar la elaboración de puro bajo los estándares de calidad establecidos. • Mantener el orden y limpieza en los puestos de trabajo. • Ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de planes de controles de calidad. • Trabajar en equipo asegurando el buen proceso y eficiencia del puro.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en trabajos similares	Aptitudes ▪ Bajo presión. ▪ Disponibilidad de horario flexible. ▪ Agilidad y buen	Formación académica ✓ Bachiller aprobado. ✓ Experiencia en el ramo del tabaco. ✓ Experiencia de

		rendimiento físico.	puros.
--	--	------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Descripción del puesto del rolado.

Rolado: Un rolero se encarga de colocar la capa al empuño, esto le dará al puro el toque final y es la responsable de las cualidades de quema, sabor y aroma .El proceso de envoltura de la capa comienza abriendo la mitad de una hoja de capa en la mesa y preparándola para ser cortada. Se utilizará una chaveta para cortar la hoja con la forma y medida o vitola correcta para el puro que va a ser enrollado.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Rolado	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	operativo	Nº Trabajadores	15
Objetivo	Confección de puros. Liderazgo, espíritu emprendedor, alta capacidad de comunicación, capacidad de trabajar en equipos, iniciativa propia.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Administración. • Jefe área de producción. • Revisadores	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	• Garantizar la elaboración de puro bajo los estándares de calidad establecidos. • Mantener el orden y limpieza en los puestos de trabajo. • Ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de planes de controles de calidad. • Trabajar en equipo asegurando el buen proceso y eficiencia del puro.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en trabajos similares	Aptitudes ▪ Bajo presión. ▪ Disponibilidad de horario flexible. ▪ Agilidad y buen	Formación académica ✓ Bachiller aprobado. ✓ Experiencia en el ramo del tabaco. ✓ Experiencia de

		rendimiento físico.	puros.
--	--	------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Descripción del puesto del emparador.

Empacadores: Los empaadores y empaadores empaan comestibles para clientes, o empaar materiales de envío para el transporte. A menudo etiquetan paquetes y mantienen registros de lo que han empaado.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Empacadora	Clasificación	Sustantivo
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores8	
Objetivo	Elaborar de forma eficaz y adecuada la capacidad de empaque asignada y de esta manera cumplir con su labor		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: - Jefe producción. - Jefe de empaque.	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	- Cumplir con el nivel de producción asignado, - Informar la calidad y cantidad cumplida según meta. - Asegurar el producto terminado - Conocer la elaboración y realizar de manera minuciosa la elaboración del producto. - Apartar los puros que no cumplen con las medidas.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en puestos similares	Aptitudes - Trabajo bajo presión. - Disponibilidad de horarios. - Dinámico y responsable.	Formación académica - Bachiller secundaria aprobada. - Experiencia en empaado de puros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Descripción del puesto del auxiliar de materia prima.

Auxiliar materia prima: Auxiliar en la recepción, estiba, acomodo y clasificación de los insumos, materiales y artículos abastecidos por los proveedores, conforme al procedimiento establecido por el área

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Auxiliar materia prima	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	2
Objetivo	Ordena, selecciona, reporta el material que se necesita.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: - Jefe producción. - Jefe de materia prima.	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	- Separa las hojas de tabaco. - Seca el tabaco en parrillas. - Muelen picadura del tabaco. - Clasifican viso, seco, ligero y lo separan en cajas. - Recogen cajas de picadura y recorte de boquilla de puro.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en puestos similares	Aptitudes - Trabajo en equipo. - Responsabilidad. - Trabajo bajo presión. - Buena condición física.	Formación académica - Bachiller secundaria aprobado. - Experiencia en puestos similares.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Descripción del puesto del despalillador.

Despalillador: El despalillado remueve los tejidos fibrosos de la vid (raspón), que de otra manera, formarían parte del proceso de exprimido o trituración de la baya, con lo que los jugos obtenidos, se verían contaminados por los productos de la trituración del raspón (palillo).

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Despalillador	Clasificación	Sustantivo
Nivel jerárquico	Operativa	Nº Trabajadores	14
Objetivo	Clasificar y ordenar las hojas de tabaco, encargados de quitar vena a las hojas del tabaco.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: - Jefe producción. - Jefe de despalillo.	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	- Clasifica y separa las hojas de viso, seco, ligero de tabaco, las desvena y las apila. - Pesar las hojas de tabaco para luego apilarlas en sus debidas cajas. - mantener el puesto de trabajo ordenado limpio.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en puestos similares	Aptitudes - Responsabilidad. - Rapidez. - Trabajo bajo presión. - Disponibilidad de horarios.	Formación académica - Bachiller secundaria aprobada. - Experiencia en puestos similares.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Descripción del puesto del pilonero.

Piloneros: Encargado de estivar, alinear, apilar materiales de forma ordenada.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Piloneros	Clasificación	Sustantivo
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	13
Objetivo	Se encarga de brindar el debido mantenimiento a la preparación de la hoja del tabaco, y las funciones como cargar, organizar.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • Administración. • Jefe producción. • Jefe de pilón.	Autoridad sobre: • N/A	
Funciones	• Inspeccionar la temperatura del pilón. • Realizar la tarea de acondicionar, limpiar, sacudir el pilón. • Ordenar, empilonar, estivar pacas de tabaco. • Sacudir y limpiar las hojas de tabaco. • Habilidad para diferenciar tipos de hojas en tamaños, colores y clases.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en puestos similares	Aptitudes ▪ Trabajo bajo presión. ▪ Trabajo en equipo.	Formación académica ▪ Bachiller secundaria aprobada. ▪ Experiencia en estivando pacas y

		▪ Trabajo bajo presión. ▪ Buena condición física.	empilando. .
--	--	---	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Descripción del puesto del rezagador.

Rezagadores: Tiene como cargo cumplir con la clasificación de materiales lo cual debe tener una amplia experiencia, debe clasificar y separar.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Rezagadoras	Clasificación	Sustantivo
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	3
Objetivo	Laborar de forma eficaz, eficiente en cuanto se le asigne sus tareas.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: - Jefe producción. - Jefe de rezago.	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	- Seleccionar y organizar el tipo de capa. - Escoger la capa de rolado y capote de bonchado. - Mantener clasificado el capote, capa y organizado su puesto de trabajo.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en puestos similares	Aptitudes - Responsable. - Trabajo en equipo. - Disponibilidad de horario.	Formación académica Bachiller secundaria aprobada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Descripción del auxiliar de bodega.

Auxiliar de bodega: Recibir, verificar e ingresar la documentación y la mercadería que debe resguardarse en la bodega. Almacenar y controlar la mercadería que ingresa de acuerdo con el código establecido. Alistar los pedidos de los materiales de las diferentes unidades administrativas

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Auxiliar de bodega	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo Nº Trabajadores 1		
Objetivo	Persona encargada de realizar todo el manejo de las mercancías de la bodega.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: • .Responsable de bodega	Autoridad sobre: • N/A	
Funciones	• Carga y descarga de la mercancía de los clientes. • Alistamiento de los pedidos. • Reportar y separar las mercancías averiadas. • Almacenar en el lugar asignado cada producto. • Realizar el aseo y organización de la bodega.		
Requisitos intelectuales	Experiencia • 3 años en manejo de inventarios.	Aptitudes ▪ Trabajo bajo presión. ▪ Sentido de responsabilidad. ▪ Esfuerzo. ▪ Tenacidad,	Formación académica • Bachiller académico.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Descripción del conserje.

Conserje: Los conserjes se encargan del mantenimiento y seguridad de los edificios y suelo ajardinado circundante. Trabajan en escuelas, oficinas y viviendas. Pueden llevar a cabo reparaciones menores, organizar trabajos de reparación mayor, y encargar muebles y equipos. Los conserjes cuidan de diferentes tipos de edificios.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Conserje	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo Nº Trabajadores 1		
Objetivo	Realiza labores diarias en la empresa y vela por la higiene y la limpieza de las oficinas, mobiliarios y equipos.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: Contabilidad.	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	- Barrer y lampacear las oficinas. - Preparar café y otras bebidas y lavar utensilios de cocina. - Dar mantenimiento en el área de producción limpiando. - Cumplir las tareas que le sean encomendadas. - Tener conocimiento sobre productos y equipamiento de limpieza y de técnicas empleadas en este tipo de trabajo. - Poseer buenas dotes de comunicación.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año mínimo	Aptitudes - Disciplina. - Organización. - Responsabilidad.	Formación académica ✓ Bachillerato secundaria aprobado.

		▪ Confiable. ▪ Habilidades prácticas.	✓ Formación académica en otras aéreas
--	--	--	---------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Descripción del Agente de seguridad

Agente de seguridad: Los guardas de seguridad proporcionan un servicio de protección para edificios, personas, dinero en efectivo y otros objetos de valor. Muchos guardas trabajan permanentemente sin moverse de un sitio o rondan todas las instalaciones.

Ficha ocupacional			
Nombre del área	Agente de seguridad.	Clasificación	Sustantiva
Nivel jerárquico	Operativo	Nº Trabajadores	1
Objetivo	Garantizar el orden y proteger al personal de la empresa.		
Relaciones de dependencia y autoridad	Dependencia de: Contabilidad.	Autoridad sobre: N/A	
Funciones	- Vigilar y regular el acceso al centro. - Mantener en orden las entradas de la empresa. - Evitar que las personas desconocidas sustraigan equipos o insumos. - Revisar bolsos, carteras a la hora de ingresar y salir de las instalaciones.		
Requisitos intelectuales	Experiencia 1 año en puestos similares	Aptitudes - Responsable. - Didáctico. - Energético - Disponibilidad de horarios.	Formación académica - Bachiller secundaria aprobada. - Documentos credenciales para portar armas.

Fuente: Elaboración propia

V. Conclusiones.

Un manual organizacional y de funciones, es una herramienta muy importante dentro de las organizaciones en los últimos años ha sido una herramienta fundamental que le permite a muchos tipos de instituciones tener una estructura orgánica bajo control, esto debido a varios beneficios que un MOF contiene como lo es una herramienta para el reclutamiento del personal, así como permite describir cada una de las responsabilidades funciones que cada colaborador de una institución tiene dentro de un organismo o equipo de trabajo.

En la presente investigación, se especificó la metodología a utilizar para la recolección de datos dentro de Tacasa S.A, como lo fueron herramientas como la observación directa y entrevistas, ya que se necesita conocer a fondo cada una de las funciones de los puestos de trabajo dentro de la organización para poder proceder a la elaboración de un manual organizacional y funcional.

Se logró realizar un diagnóstico organizacional de la institución, por medio de un organigrama presentado por el área de gerencia, en el cual se observó debilidades dentro de la estructura y la confirmación de que la organización desde sus inicios no se le había realizado ningún estudio o actualización de sus áreas de trabajo, se logró identificar que carecían de una área de recursos humanos, la cual es un área muy fundamental en el manejo y control de una organización, así como por medio de las entrevista, se descubrió cierta falta de información de los colaboradores con respecto a sus responsabilidades y funciones, de esta manera se concluyó el diagnostico actual de la organización para darle mejora a su estructura orgánica.

Se implementó el uso de las fichas ocupacionales, con el fin de describir las funciones y responsabilidades de cada área y puesto de trabajo dentro de la organización, así como un organigrama nuevo en propuesta para darle una mejor estructura organizacional a la empresa, dichas fichas son en base al organigrama propuesto en el cual es detallado jerárquicamente para que a cada colaborador se le sea fácil la comprensión de las actividades que debe cumplir dentro de la

organización con el fin que este entienda sus límites y contribuir a un mejor proceso productivo evitando afectaciones como el hacer labores repetitivas.

En conclusión la propuesta de este manual es en base a las debilidades encontradas mediante el diagnóstico realizado y la elaboración de este MOF le permitirá elevar el potencial que la organización tiene en su mercado potencial permitiéndole un mayor control de sus actividades y del personal en función a su misma producción.

VI. Recomendaciones.

A continuación, se citarán recomendaciones en base al manual de organización y función propuesto, tanto para su utilización como para la mejora continua dentro la empresa:

- Implementar la propuesta del Manual de organización y funciones para todas las áreas de la empresa TACASA S.A. siendo este necesario.
- Que para estudios posteriores se de uso primordial el manual de organización y funciones, ya que es una herramienta metodológica fundamental.
- Que sea de suma importancia la actualización de este manual anualmente.
- Establecer como herramienta básica para el reclutamiento de nuevos colaboradores.
- Se recomienda que este manual sea brindado a cada uno de los colaboradores para que estos eviten realizar actividades duplicada que no están establecidas en sus perfiles.
- Agregar un área nueva que es la de recursos humanos para el control del personal.
- Realizar un estudio de tiempos con ayuda del manual organizacional y funcional, con el fin de descubrir más debilidades dentro del proceso productivo de la organización.
- Realizar un estudio de distribución de planta.
- Realizar un estudio de calidad.
- Realizar un estudio de higiene y seguridad.

VII. Bibliografía.

(CHIAVENATO. (8va edición.). Descripción y análisis de puesto, .

(CHIAVENATO. (8va edición.). descripción y análisis de puesto. 8va edición. Pág 203 y 204). .

(Dolan, V. J. (3ra edición.). La gestión de los recursos humanos.

CHIAVENATO. (2001). Administración de recursos Humanos. En I. chiavenato, *Administración de recursos Humanos* (págs. 292-293). colombia: Nomos S.A.

CHIAVENATO. (8va edición.). descripción y análisis de puesto.

Marco nuñez . (1 de Mayo de 2019). *churakuy*. Obtenido de <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>

Merton. (2002). Merton. En Merton.

Miguel Angel salas Macchiavello. (21 de octubre de 2010). *Salas machiavello*. Obtenido de <http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>

Minsa. (12 de Abril de 2019). *Minsa*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>

VIII. Cronograma de Ejecución.

Actividades 2022-2023	Noviembre 2022					Enero 2023					Febrero 2023					marzo 2023					Observación
	Semanas																				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fase 1) Curso de inducción para los tutores seleccionados																					
Curso de inducción para los tutores seleccionados																					
Fase 2) Inicio del taller para la culminación de estudio, enero del 2023																					
Elaboración de: Tema a investigar y objetivos.																					
Aprobación del tema por el decano																					
Marco conceptual																					
Diseño metodológico																					
Desarrollo del diseño metodológico																					
Aplicación de instrumentos, prueba de laboratorios																					
Procesamiento y análisis de la información																					
Conclusiones, recomendaciones y anexos																					
Fase 3) Defensa de trabajo monográfico, marzo del 2023.																					
Defensa del trabajo monográfico																					
Preparación de acto de acto de																					

Actividades 2022-2023	Noviembre 2022					Enero 2023					Febrero 2023					marzo 2023					Observación
	Semanas																				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
graduación																					
Realización de acto de graduación y entrega de título																					

IX. Anexos.

Anexos 1 Formato de entrevista a los colaboradores de la organización.

Universidad nacional de ingeniería

Guía de entrevista para la encargada del área de administración en la micro-organización TACASA S.A

Nombre institución: _____

Entrevista N°: _____

Cargo: _____

Descripción del puesto: _____

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Tiene conocimientos de las funciones de su cargo?
3. ¿La empresa le ha facilitado una ficha ocupacional?
4. ¿Cómo describiría las funciones de su cargo?
5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?
6. ¿Se relaciona con las otras aéreas de trabajo?
7. ¿Dependen de usted otros cargos? ¿cuáles son?

8. ¿Quién haría sus actividades en caso de su ausencia?
9. ¿Cuál es su nivel académico?
10. ¿Cuáles habilidades tiene usted para desempeñar su puesto?

Anexos 2 Entrevista responsable de bodega.

Entrevista N°: 2

Cargo: Responsable de bodega.

Descripción del puesto: Encargada de la contabilidad del tabaco.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

No.

2. ¿Tiene conocimientos de las funciones de su cargo?

Si, llevar un control exacto de la cantidad de puros que ingresan y salen de bodega.

3. ¿La empresa le ha facilitado una ficha ocupacional?

No, la empresa donde laboro no me ha facilitado esa documentación.

4. ¿Cómo describiría las funciones de su cargo?

Mis funciones son la contabilidad de cada puro entrante y saliente en la área donde trabajo.

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

- Amarrar puros.
- Etiquetar puros.
- Llevar libro de contabilidad de producción.
- Entregar puros al área de empaque.

6. ¿Se relaciona con las otras aéreas de trabajo?

Si, ya que mi cargo implica que lo esté.

7. ¿Dependen de usted otros cargos? ¿cuáles son?

Si, el área de empaque porque yo entrego puros y el área administrativa porque yo entrego el informe de la producción diaria.

8. ¿Quién haría sus actividades en caso de su ausencia?

Nadie debo ponerme al día en mi área de trabajo.

9. ¿Cuál es su nivel académico?

Tercer año de la carrera técnica de secretariado ejecutivo.

10. ¿Cuáles habilidades tiene usted para desempeñar su puesto?

- Trabajo en equipo.
- Capacidad de liderazgo.
- Creatividad.
- Sociabilidad.
- Iniciativa.

Anexos 3 Entrevista personal de limpieza.

Entrevista N°: 8

Cargo: Limpieza.

Descripción del puesto: Realizar labores diarias en la empresa y vela por la limpieza de las oficinas como también del área de producción.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

No.

2. ¿Tiene conocimientos de las funciones de su cargo?

Sí, tengo mucha de experiencia.

3. ¿La empresa le ha facilitado una ficha ocupacional?

No.

4. ¿Cómo describiría las funciones de su cargo?

Me siento agradecida por la oportunidad de desempeñar mi cargo con pasión y motivación.

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Garantizar la limpieza en los baños, oficinas, área de producción.

6. ¿Se relaciona con las otras aéreas de trabajo?

Si, en el área de producción, materia prima, empaque, capa, oficinas.

7. ¿Dependen de usted otros cargos? ¿cuáles son?

No.

8. ¿Quién haría sus actividades en caso de su ausencia?

En caso de mi ausencia mis compañeros de trabajo limpian sus respectivos puestos de trabajo.

9. ¿Cuál es su nivel académico?

Alfabetizada.

10. ¿Cuáles habilidades tiene usted para desempeñar su puesto?

- Trabajo de manera organizativa.
- Trabajo bajo presión.
- Manejo de productos químicos.
- Orden y limpieza.

Anexos 4 Entrevista responsable de pilón.

Entrevista N°: 11

Cargo: Responsable de Pílon

Descripción del puesto: Inspeccionar el proceso de fermentación del tabaco.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

No.

2. ¿Tiene conocimientos de las funciones de su cargo?

Si, inspeccionar temperaturas de pilones.

3. ¿La empresa le ha facilitado una ficha ocupacional?

No

4. ¿Cómo describiría las funciones de su cargo?

Un cargo de trabajo en equipo, habilidades de captación y experiencia en el ramo.

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Supervisar pilones, informar entrada de materia prima, supervisar mojado, secado y pilonado del tabaco

6. ¿Se relaciona con las otras aéreas de trabajo?

Si, materia prima, rezago de capa, y administración.

7. ¿Dependen de usted otros cargos? ¿cuáles son?

Si, los piloneros.

8. ¿Quién haría sus actividades en caso de su ausencia?

Nadie.

9. ¿Cuál es su nivel académico?

Bachiller secundaria.

10. ¿Cuáles habilidades tiene usted para desempeñar su puesto?

- Analizar
- Visualizar
- Ejecutar
- Coordinar

Anexos 5 Entrevista empacadora de puros.

Entrevista N°: 18

Cargo: Empacadora

Descripción del puesto: Empacar cajas de puros, revisar cada una de las cajas con sus especificaciones correctas.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

No.

2. ¿Tiene conocimientos de las funciones de su cargo?

Si, empacar puros en cajas.

3. ¿La empresa le ha facilitado una ficha ocupacional?

No.

4. ¿Cómo describiría las funciones de su cargo?

Es un trabajo que conlleva mucho compromiso ya que se tiene que ser muy cuidadoso a la hora de empacar los puros.

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

- Celofanar los puros uno a uno.
- Medir el tamaño del puro y empacarlo en su respectiva caja.
- Clasificar las cajas y ordenarlo en una sola pila.

6. ¿Se relaciona con las otras áreas de trabajo?

Si, con el área de producción.

7. ¿Dependen de usted otros cargos? ¿cuáles son?

No.

8. ¿Quién haría sus actividades en caso de su ausencia?

Otras empacadoras.

9. ¿Cuál es su nivel académico?

Bachiller de secundaria aprobado.

10. ¿Cuáles habilidades tiene usted para desempeñar su puesto?

- Responsabilidad.
- Bajo presión.
- Trabajar limpio y ordenado.

- Disponibilidad de horario.
- Trabajo en equipo.

Anexos: 6 Entrevista revisador de puros.

Entrevista N°: 16

Cargo: revisador

Descripción del puesto: Revisar la calidad de puros, supervisar que trabajen bajo las especificaciones de cada puro.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

No.

2. ¿Tiene conocimientos de las funciones de su cargo?

Si, revisar calidad de puros.

3. ¿La empresa le ha facilitado una ficha ocupacional?

No.

4. ¿Cómo describiría las funciones de su cargo?

Revisar, dirigir, controlar, liderazgo, alta capacidad de comunicación, experiencia en revisión de puros, bonchado y rolado.

5. ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

- Garantiza la disciplina en el área de trabajo.
- Revisa cada uno de los puros elaborados.
- Controlar el orden y limpieza en los puestos de trabajo.
- Corregir boncheros o roleros.

- Asegurar que cada colaborador cuente con sus herramientas de trabajo.
- Calibrar medidas en herramientas de corte.

6. ¿Se relaciona con las otras aéreas de trabajo?

Si, con el área de empaque.

7. ¿Dependen de usted otros cargos? ¿cuáles son?

Si, empaque, bonchado y rolado.

8. ¿Quién haría sus actividades en caso de su ausencia?

Nadie tengo que ser muy responsable para poder revisar y no atrasar el proceso de empackado.

9. ¿Cuál es su nivel académico?

Bachiller de secundaria aprobado.

10. ¿Cuáles habilidades tiene usted para desempeñar su puesto?

- Responsabilidad.
- Bajo presión.
- Disponibilidad de horario flexible.
- Buena comunicación verbal.
- Capacidad de ejecutar alternativas de trabajo.

Anexos: 7 Área de empaque.



Anexos: 8 Área de pilones.



Anexos: 9 Área de producción bonchado.



Anexos: 10 Área de producción rolado.



Anexos: 11 Área de producción (revisado de puros)

