

Dirección Área de Conocimiento Industria y Producción

Propuesta de Manual de Funciones y Procedimientos en la empresa Sistemas Integrados de Seguridad S.A.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por

Br. Mariano de Jesús
López Toruño
Carnet: 2019-01051

Br. Julio Roberto
López Toruño
Carnet: 2017-00511

Br. Jorge Isaac
Ortega Morales
Carnet: 2018-01341

Tutor:

Ing. Noel Antonio
Brenes González

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo principal la elaboración de un manual de funciones y procedimientos para la empresa Sistemas Integrados de Seguridad S.A., ubicada en Managua, Nicaragua. Aunque la empresa cuenta con más de diez años de experiencia y un equipo humano de aproximadamente 380 colaboradores, su crecimiento organizacional se ha desarrollado sin el respaldo de una estructura documentada ni procedimientos definidos formalmente. Esta carencia ha provocado situaciones de desorganización interna, duplicación de tareas, ambigüedad en la distribución de responsabilidades y dificultades en los procesos de inducción y capacitación.

Ante esta problemática, el estudio se orientó a definir de manera clara y precisa las funciones de los distintos puestos de trabajo, así como a establecer procedimientos operativos tanto en las áreas administrativas como en las operativas. Para el desarrollo del estudio, se aplicó una metodología de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo y transversal, apoyada en técnicas como la observación directa, entrevistas estructuradas y la realización de grupos focales.

Como resultado de esta investigación, se diseñó un manual que organiza las funciones de cada cargo, establece las líneas jerárquicas y define las relaciones de autoridad dentro de la empresa. También se elaboraron fichas ocupacionales específicas por puesto y se documentaron los procesos más relevantes mediante flujogramas, destacando procedimientos como el pago de nómina, compras de insumos, comercialización de productos y el proceso de reclutamiento de personal operativo.

Entre los beneficios que se esperan con la implementación de este manual se encuentran: la estandarización de procesos, la disminución de errores en la ejecución de tareas, mejoras en la formación y evaluación del personal, un mayor control interno, y una toma de decisiones más eficiente y fundamentada.

Para concluir, la aplicación de este manual representa un paso importante hacia una gestión más eficiente, con mejor comunicación interna y mayor capacidad de

respuesta ante los retos del entorno empresarial. Se recomienda implementarlo de manera gradual, acompañado de jornadas de capacitación, seguimiento constante y actualizaciones regulares según las necesidades de la organización.

Agradecimientos

Gracias, mamá y papá por enseñarnos cómo aprender es la esencia misma de la vida, siempre que sepamos cómo y con quienes compartirla.

Gracias, hermanos y amigos por la fortaleza y alegría que su presencia aporta a nuestro camino, apoyándonos a expandir los horizontes de nuestros propósitos en esta tierra.

A la institución por proveernos tanto de herramientas como la sabiduría para el uso de estas, a los profesores dedicados y comprometidos con impartir sus conocimientos y a uno que otro compañero fugaz indistinguible de un profesor nato.

Si aprender es vivir, vivir aprendiendo junto a ustedes es sin lugar a duda, la mayor bendición que cualquiera podría pedir, gracias hoy, mañana y siempre por ser, por estar y persistir siendo ejemplos admirables de crecimiento, de corazón y paciencia.

Índice

1.	Introducción	1
2.	Antecedentes.....	3
3.	Justificación	5
4.	Objetivos.....	6
4.1	Objetivo general.....	6
4.2	Objetivos Específicos	6
5.	Marco Teórico.....	7
5.1	Manual	7
5.2	Objetivos del manual de funciones	8
5.2	Importancia del manual de funciones	9
5.3	Manual de políticas y procedimientos	9
5.4	Puesto laboral	10
5.6	Análisis de puesto laboral	10
6.	Organigrama.....	11
6.1	Tipos de organigrama.....	12
7.	Diseño Metodológico	13
7.1	Según periodo y secuencia del estudio:.....	13
7.2	Enfoque.....	13
7.3	Tipo de estudio.....	13
7.3	Según periodo y secuencia del estudio.....	14
7.4	Fuentes de información	14
	Fuentes de información primarias	14
	Fuentes de información secundarias	14

Técnicas de recolección de información.....	15
7.5 Área de estudio.....	15
7.6 Método observacional.....	15
7.7 Técnica e Instrumentos.	16
Entrevista:	16
7.8 Procedimiento para la recolección de datos e información:	16
8 Flujograma.....	18
8.1 Importancia del Flujograma en un Plan de Negocios.....	18
8.2 Tipos de Flujograma	18
9 Organigrama.....	20
10 Fichas Ocupacionales	21
11 Procedimientos y flujogramas	40
11.1 Procedimiento de pago de nómina.....	41
11.2.10 Supervisor de Línea - Almacenamiento de la Materia Prima: La materia prima que cumple Técnica e Instrumentos.....	45
11.2 Selección	48
11.3 Procedimiento para la venta de un producto.....	51
11.4 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Actual).....	54
11.5 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Sugerido)	57
12 Conclusión.....	61
13. Recomendaciones.....	62
14. Bibliografía.....	63
15. Anexos.....	64
Cronograma de Ejecución	64
Entrevista	66

Grupo Focal – Proceso de Reclutamiento y Organización Interna	69
Observaciones	73

Índice de imagenes

Ilustración 1 Procedimiento de pago de nómina.....	43
Ilustración 2 Procedimiento de compra de materia prima	47
Ilustración 3 Selección	50
Ilustración 4 Procedimiento para la venta de un producto.....	53
Ilustración 5 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Actual).....	56
Ilustración 6 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Sugerido)	60
Ilustración 7 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Sugerido)	60

1. Introducción

La empresa **Sistemas Integrados de Seguridad S.A.**, ubicada en el km 8 carretera sur de la ciudad de Managua, ha experimentado un notable crecimiento en la última década, consolidándose en dos sectores estratégicos del mercado nacional. Con una trayectoria de más de 10 años y una plantilla de 380 colaboradores, la empresa ha demostrado solidez operativa y capacidad de expansión. No obstante, este crecimiento no ha estado acompañado por una documentación formal de sus procesos internos, ni por una definición clara de la misión, visión y funciones específicas de cada puesto de trabajo.

La falta de un manual de funciones y procedimientos ha generado diversos desafíos administrativos y operativos. Entre los principales problemas se encuentran la ambigüedad en las responsabilidades del personal, la falta de uniformidad en la ejecución de tareas, dificultades en la capacitación de nuevos colaboradores y la ausencia de criterios estandarizados para la evaluación del desempeño. La gestión organizacional se ha visto afectada por la dependencia de la experiencia empírica y la transmisión oral del conocimiento, lo cual ha incrementado el riesgo de errores, duplicación de esfuerzos y desorganización interna.

Estas deficiencias dificultan la toma de decisiones oportunas, la distribución eficiente de recursos y la adaptación de la empresa a nuevas exigencias del entorno competitivo. La falta de procedimientos claramente definidos también ha limitado la capacidad de la empresa para responder con agilidad a situaciones críticas, así como para mantener la calidad en sus operaciones y servicios.

Por ello, el presente estudio se centra en la elaboración de una propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa Sistemas Integrados de Seguridad S.A. Este documento se concibe como una herramienta estratégica que permitirá organizar, sistematizar y documentar las actividades de cada área,

garantizando coherencia operativa, mayor control interno y una mejor comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Asimismo, servirá de guía para procesos clave como la inducción, supervisión, evaluación y mejora continua.

La primera sección de la tesis aborda la delimitación del estudio, los objetivos y la importancia de la investigación, así como los actores que se beneficiarán de su aplicación. La segunda sección desarrolla el marco teórico, presentando conceptos clave relacionados con manuales de funciones, análisis de puestos y estructura organizativa. En la tercera sección se describen las técnicas de investigación utilizadas, las fuentes de información consultadas y el perfil de los colaboradores de la empresa. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, con el propósito de que sean consideradas por la alta gerencia como base para la implementación de mejoras organizativas.

2. Antecedentes

La empresa, Sistema Integrados de Seguridad S.A, carece de un manual de funciones que establezca una estructura organizativa clara y eficiente. Esto ha causado problemas a la hora de estandarizar procesos y definir responsabilidades del todo el personal. A medida que la empresa va creciendo, surge la necesidad de la implementación de un manual de procesos para poder resolver estos desafíos. Aunque han confiado en la experiencia y el conocimiento adquirido en el campo, esta aproximación ha generado dificultades al estandarizar procesos y definir responsabilidades para todo el personal. Algunos de los problemas específicos que han surgido incluyen: falta de uniformidad en lo procedimiento, dificultad en la capacitación de nuevos empleados, ineficiencias y errores y necesidad de escalabilidad. Este documento proporcionara una referencia clara para los empleados, además de facilitar la capacitación de los nuevos trabajadores en caso de rotación de personal o expansión de la empresa.

En investigaciones realizadas a nivel nacional, se encontró la investigación hecha por Mercado, Ñamendy, Cerda (2020) quien en su investigación analiza la calidad de manual de procesos como mejoramiento continuo del desempeño laboral y organizacional. Tras el análisis se concluyó que la gestión de calidad en el manual de organización es vital, ya que mejora continua en el desempeño laboral y organizacional de la empresa. Este hallazgo es relevante ya que proporciona una base sólida de los efectos de una implementación de un manual de procesos. Al tener en cuenta la gestión de calidad, la empresa puede optar a una mayor eficiencia, coherencia y adaptabilidad en sus operaciones

También se encontró otro estudio hecho a nivel nacional por Reyes (2021) acerca de la propuesta de un manual de funciones y procedimiento para la empresa Health and Human Capital Sevices provider. En la investigación realizada en la empresa Health and Human Capital Sevices provider se determinó la relación que existe en el establecimiento de un manual de procesos con el

beneficio del sistema de control interno institucional. Reyes concluye que la implementación del manual de proceso ayudo con el establecimiento de la misión y visión de la empresa. Este estudio nos ayudará a ver los resultados obtenidos según el objetivo general del estudio.

Mientras que a nivel internacional se encontró un estudio hecho en Ecuador por Gutiérrez, Chacha (2021). En su investigación se examina los beneficios de proponer un manual orgánico de funciones que fortalezca a la empresa familiar Equipamientos Chachas e Hijos. Los investigadores usaron las herramientas de entrevistas personales y análisis FODA para poder recopilar los datos de la empresa y descubrir los desafíos que enfrentan. Tras el análisis de los datos, se concluyó que un manual de funciones no es indispensable en una microempresa, pero que depende del crecimiento de la empresa se volverá una herramienta indispensable para la estandarización de procesos y mejorar la comunicación interna. Asimismo, subrayan la importancia de tener un manual de procesos para cualquier auditoría que puedan tener en el futuro; esto permitirá conocer las actividades y responsabilidad de cada colaborador.

Estos estudios, nacionales e internacionales, ayudarán a entender la importancia de una manual de procedimientos en las microempresas y los desafíos por falta de organización y como evitar que toman decisiones que puedan afectar a largo plazo.

3. Justificación

La investigación propuesta busca establecer un manual de procedimientos a las diferentes áreas, tanto administrativas como operativas de **Sistemas Integrados de Seguridad S.A.** con el fin de mejorar el flujo de trabajo mediante una apropiada documentación de puestos, funciones y procesos.

Al establecer un manual de funciones y procedimientos, Sistemas Integrados de Seguridad S.A. garantiza que cada puesto tenga roles y responsabilidades claramente definidos. Esto reduce malentendidos y proporciona una base sólida para la toma de decisiones. La consistencia en la ejecución de tareas es fundamental para evitar errores y mantener la calidad del servicio. El manual se convierte en una fuente confiable de información para todos los colaboradores. Al eliminar la dependencia de la transmisión oral de conocimientos, se logra una mayor uniformidad en la ejecución de tareas. Los sesgos informativos se minimizan, lo que contribuye a una operación más eficiente.

Los nuevos colaboradores pueden acceder al manual para comprender rápidamente sus funciones y responsabilidades. Esto acelera el proceso de capacitación y reduce el tiempo necesario para que los mismos se adapten a sus roles. La documentación clara facilita la asimilación de conocimientos. Además de esto, el manual proporciona una guía detallada sobre cómo llevar a cabo las tareas. Al seguir estas instrucciones, se evita la duplicación de esfuerzos y se aprovechan mejor los recursos disponibles. Esto incluye tanto los recursos humanos como los materiales y tecnológicos.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de manual de funciones y procedimientos para la empresa Sistemas Integrados de Seguridad S.A

4.2 Objetivos Específicos

Identificar la estructura organizativa actual de Sistema Integrados de Seguridad describiendo sus funciones y procedimientos actuales.

Determinar las funciones desempeñadas por área por los colaboradores de la empresa, su nivel de responsabilidad y autoridad.

Documentar los procedimientos desarrollados por el personal de Sistemas Integrados de Seguridad S.A.

5. Marco Teórico

Este marco proporciona una base conceptual sólida que permite comprender y analizar los elementos clave relacionados con la gestión organizacional, la definición de roles y responsabilidades, y la optimización de procesos dentro de la empresa.

Incluye además los conceptos básicos y relacionados a los manuales de funciones y procedimientos, tipos de manuales, importancia de los mismos y el cómo estos brindan soporte a las operaciones a brindar una definición clara de las responsabilidades y los roles de cada agente de la empresa.

5.1 Manual

Un manual se caracteriza por ser un documento que compila de manera metódica y estructurada datos e instrucciones referentes a la historia, política, procesos y estructura de una entidad social. Estos elementos se consideran esenciales para optimizar el desempeño laboral. (Duhalt, 2007)

Es esencial que cada organización cuente con un manual de funciones, el cual es una herramienta clave para monitorear las tareas asignadas a los empleados. Este documento facilita la implementación de procesos, normativas y políticas corporativas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y al progreso de la empresa.

El manual de funciones detalla exhaustivamente las obligaciones y compromisos inherentes a cada puesto de trabajo, garantizando que las actividades se ejecuten de manera eficaz y sistemática. Este enfoque estructurado y transparente no solo mejora la gestión de habilidades, sino que también promueve la consecución de metas organizacionales. (Chiavenato, 2007)

Además, el manual es un instrumento vital para evaluar la eficacia operativa, supervisando cómo se realizan las tareas y los resultados que se derivan de ellas. Disponer de un manual de funciones establece un entorno propicio para satisfacer estas exigencias mediante procedimientos bien definidos, permitiendo que los colaboradores desempeñen sus funciones de forma efectiva y oportuna. Esto también incentiva la participación activa del personal en la

optimización de los procesos.

Por otro lado, el manual previene errores potenciales en las distintas áreas de la empresa, simplifica la evaluación de la gestión interna por parte de los órganos de control y asegura una distribución equilibrada del trabajo, evitando desequilibrios, redundancias o la omisión de responsabilidades críticas.

Para los recién incorporados, el manual de funciones ofrece una mayor comprensión y adaptabilidad a sus roles y a la cultura organizacional. Esto se traduce en una integración más rápida al puesto, sin la necesidad de supervisión constante por parte de la dirección, convirtiendo el tiempo en un valioso aliado para una transición eficiente al nuevo entorno laboral.

5.2 Objetivos del manual de funciones

1. Definir con precisión las responsabilidades fundamentales y las tareas asignadas a cada unidad organizativa, estableciendo claramente los límites y el alcance del trabajo a realizar.
2. Organizar sistemáticamente la jerarquía y las funciones detalladas que deben ejecutar los puestos dentro del marco estructural corporativo.
3. Determinar con exactitud la cadena de mando y las relaciones jerárquicas, tanto ascendentes como descendentes, así como las funciones internas y externas de la entidad.
4. Suministrar información detallada a los empleados acerca de sus roles específicos y su posición dentro del organigrama de la empresa.
5. Actuar como una herramienta primordial para la optimización de los procesos operativos y administrativos, en línea con las directrices para la simplificación de la gestión administrativa.
6. Servir de documento de referencia para llevar a cabo los procesos de reestructuración que la Dirección Ejecutiva considere oportunos. (Chiavenato, 2007)

5.2 Importancia del manual de funciones

El empleo cotidiano y exclusivo para fines internos de este procedimiento reduce significativamente las discrepancias interdepartamentales, establece claramente las responsabilidades, distribuye equitativamente las cargas laborales y promueve la organización sistemática. Adicionalmente, facilita la implementación de otros métodos organizativos altamente eficientes, tales como la valoración del rendimiento laboral, la estructuración de niveles salariales y el progreso profesional continuo.

5.3 Manual de políticas y procedimientos

Es un documento que establece de manera ordenada y sistemática las directrices y los métodos operativos que rigen el funcionamiento de la organización. Este manual sirve como una herramienta administrativa y operativa clave para:

- Documentar la “tecnología” o conocimientos y prácticas acumuladas que permiten realizar trabajos o alcanzar objetivos específicos dentro de la empresa¹.
- Definir claramente lo que se hace (políticas) y cómo se hace (procedimientos) en cada área o proceso de la organización¹.
- Dirigir, administrar y operar eficientemente las distintas áreas o procesos, asegurando la calidad del producto o servicio ofrecido¹.
- Establecer controles para minimizar riesgos empresariales y promover la eficiencia organizacional.
- Los manuales de políticas y procedimientos son fundamentales para la normalización y estandarización de todas las áreas y procesos empresariales, proporcionando una base sólida para el crecimiento económico y el desarrollo organizacional. Además, con la influencia de normas como ISO 9000, ISO 14000, entre otras, estos manuales también deben incluir la documentación obligatoria del sistema de gestión correspondiente. (Torres, 2020)

5.4 Puesto laboral

Según la RAE, la definición de Puesto Laboral se puede entender como el conjunto de tareas y responsabilidades que un trabajador asume dentro de una empresa. Este concepto también incluye los derechos y obligaciones del trabajador, así como la remuneración que recibe por su labor.

5.6 Análisis de puesto laboral

Según Manuel Fernández Ríos, el análisis de puesto es “la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección empresarial”, independientemente de los objetivos de la empresa, el número de empleados, su cualificación o el nivel de sofisticación tecnológica. Este concepto resalta la importancia del análisis de puesto como una pieza clave en la estructura organizativa y en la eficiencia operativa de cualquier empresa. (Rios, 2024)

El análisis de puesto laboral es importante por varias razones clave:

- **Define las Responsabilidades:** Ayuda a determinar con precisión las tareas y responsabilidades de un puesto, lo que es esencial para el buen funcionamiento de la organización.
- **Selección y Reclutamiento:** Facilita la selección y el reclutamiento de candidatos, ya que define los requisitos necesarios para el puesto, como habilidades y experiencia.
- **Desarrollo Profesional:** Permite a los empleados entender mejor sus roles y cómo su trabajo se relaciona con otros puestos dentro de la empresa, lo que contribuye a su desarrollo profesional.
- **Evaluación de Rendimiento:** Proporciona una base para la evaluación del rendimiento al establecer estándares claros contra los cuales se puede medir el desempeño de los empleados.
- **Compensación Justa:** Ayuda a determinar una compensación justa basada en las responsabilidades y requisitos del puesto.

- **Formación y Desarrollo:** Identifica las necesidades de formación y desarrollo para que los empleados puedan cumplir con los requisitos del puesto.
- **Mejora Organizacional:** Contribuye a la mejora continua de los procesos organizacionales al proporcionar información que puede ser utilizada para optimizar las estructuras y sistemas de trabajo.

6. Organigrama

Según (Chiavenato, 2007), un organigrama es un modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización y proporciona una visión global de la misma. Además, permite comparar la organización con otras y aclara las incongruencias, como las fallas de control o duplicación de funciones.

La importancia del organigrama radica en su capacidad para facilitar la comunicación entre las personas dentro de la organización. Actúa como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Un organigrama bien diseñado debe respetar los parámetros de claridad, simplicidad y simetría, asegurando que los niveles de igual jerarquía se ubiquen a la misma altura y cumpliendo con la finalidad de facilitar la comprensión de la estructura organizativa.

Las funciones principales del organigrama son:

- **Clarifica la estructura organizativa:** Ayuda a entender cómo está compuesta la organización y cómo se relacionan sus diferentes partes.
- **Facilita la comunicación:** Proporciona un esquema claro de la cadena de mando y los canales de comunicación.
- **Mejora la eficiencia operativa:** Al definir claramente las funciones y responsabilidades, se optimiza la asignación de recursos y se facilita la toma de decisiones.

- Ayuda en la gestión del cambio: Es una herramienta valiosa para implementar cambios organizacionales, como reestructuraciones o fusiones.

6.1 Tipos de organigrama

Los tipos de organigramas que se utilizan en las empresas son:

1. Organigrama funcional: También conocido como estructural o jerárquico, se desarrolla de forma vertical y muestra la estructura organizativa basada en las funciones de cada área o departamento.
2. Organigrama de matriz: Empleado en empresas con más de un gerente, donde se combinan las estructuras funcionales y divisionales.
3. Organigrama horizontal: Presenta las jerarquías de izquierda a derecha, enfatizando la colaboración entre los niveles.
4. Organigrama vertical: Organiza la jerarquía de arriba hacia abajo, mostrando claramente la cadena de mando.
5. Organigrama divisional: Se centra en las divisiones o unidades de negocio independientes dentro de la empresa.
6. Organigrama mixto: Combina elementos de los organigramas vertical y horizontal, recomendado para organizaciones con muchos departamentos.
7. Organigrama basado en equipos: Destaca la formación de equipos para proyectos o tareas específicas.
8. Organigrama circular: Integra las diferentes áreas del negocio en un círculo, promoviendo una visión más holística de la organización. (Enciclopedia Iberoamericana, 2024)

7. Diseño Metodológico

7.1 Según periodo y secuencia del estudio:

De acuerdo con Roberto (Sampieri, 2018) “un estudio con diseño transversal descriptivo buscar indagar el nivel o estado de una o más variables en una población, en este caso en un tiempo único” (p.177). Por lo tanto, esta investigación es de corte transversal descriptiva ya que se realizará en un lapso establecido, en el cual se interesa analizar un manual de funciones y procedimientos y se obtendrá la información de los parámetros específicos en el periodo de 01 junio a 01 agosto del 2024. A como afirma Pineda, Alvarado & Canales (1994) “se estudian las variables simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo”.

7.2 Enfoque

La presente investigación se define como cualitativo, se buscará conocer la perspectiva de la institución sobre el desempeño de cada trabajador según el departamento que pertenece, tomando en cuenta aspectos como el clima organizacional y los diferentes tipos de funciones asignadas.

La investigación cualitativa según Sampieri es cuando hay un enfoque que recolecta datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis, proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, donde se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación y se sustraen sus experiencias e ideologías. (Sampieri, 2018)

7.3 Tipo de estudio

Descriptivo ya que sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes e identifica características del universo de la investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo de la

investigación, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación. (Rivero, 2008). Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis.

Asimismo, se puede considerar una investigación exploratoria. Este tipo de investigación se utilizó para conocer los antecedentes de la empresa y así poder definir el problema que se planteó, además se utilizó este tipo de investigación al hacer uso de material bibliográfico, así como las entrevistas y cuestionarios que se aplicaron al personal.

7.3 Según periodo y secuencia del estudio

Es de corte transversal ya que dicha investigación se realizará en un lapso establecido, en el cual se interesa analizar un manual de funciones y procedimientos, se obtendrá la información de los parámetros específicos en el periodo de 01 junio a 01 agosto del 2004. “se estudian las variables simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo” (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994).

7.4 Fuentes de información

Fuentes de información primarias

Se obtendrá la información a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y la observación directa al personal de la organización y a personas que estuvieran involucradas con los procedimientos, así como el análisis de los reglamentos internos empresariales.

Fuentes de información secundarias

Se utilizarán estudios de tesis similares tanto nacionales como internacionales.

Técnicas de recolección de información

7.5 Área de estudio

El estudio se realizará en la empresa Sistemas Integrados de Seguridad S.A, ubicada en la ciudad de Managua, km 8 carretera sur. que se dedica ofrecer servicios que integra ingeniería, electrónica, computación, informática, seguridad y servicios tecnológicos trabajadores.

7.6 Método observacional

La observación es el procedimiento mediante el cual es posible obtener información de diversos acontecimientos o hechos, siendo necesario la utilización de diferentes técnicas que ayuden a la percepción del observador.

La observación ocupa un lugar importante en la ciencia, ya que ha sido y es la base de la recogida de datos en la investigación científica, la forma más utilizada por los científicos para obtener datos en sus investigaciones.

7.7 Técnica e Instrumentos.

Entrevista:

Según (Sampieri, 2018), la entrevista es una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). El entrevistador hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas, y su habilidad es vital para el éxito en la búsqueda de hecho por medio de la entrevista. La entrevista estructurada o dirigida se realiza con un cuestionario y con una cédula que se debe llenar a medida que se desarrolla.

Los grupos focales son una técnica de investigación cualitativa que recopila datos a través de la interacción de un grupo de personas sobre un tema propuesto por el investigador. Los grupos focales se utilizan para estudiar las opiniones o actitudes de un público sobre un asunto social o comercial.

Los grupos focales requieren un protocolo de investigación que incluya un tema específico, preguntas, objetivos, justificación y directrices. El objetivo de esto es definir estructura organizacional empresarial, determinando las áreas de mejora, para establecerla como base para el diseño del manual y la función de los integrantes de la empresa y su nivel de autoridad.

7.8 Procedimiento para la recolección de datos e información:

Para iniciar con la investigación se procederá a informar de manera verbal y escrita a través del consentimiento informado sobre los objetivos de la realización del estudio a gerencia. Explicado que dicha información será de confidencial con fines meramente académicos.

Para el cumplimiento de los objetivos se definió un procedimiento que permitirá la obtención de datos e información con la cual se llevará a cabo el estudio y se analizará la situación de la empresa en base a las circunstancias.

- A través de un diagnóstico previo se logró construir un panorama de la situación por la que atraviesa la empresa.

- Se conoció la productividad por departamentos y oportunidad de mejora

En la primera semana se obtuvo los consentimientos informados y se hará un acercamiento sobre el diagnóstico, reconociendo oportunidad de mejora que serán plasmada en el manual, en la segunda semana se realizaran las entrevista a los encargados por departamento para poder conocer la estructura y carga laboral, en la tercera semana se realizaran grupos focales que permitirá desarrollar las funciones laborales según productividad esperada por área y su relación con los reglamentos empresariales, en la cuarta semana se recolectaran los datos obtenidos de los instrumentos será procesados y se realizará el manual de procedimientos.

8 Flujograma

Un flujograma, también conocido como diagrama de flujo, es una representación gráfica que muestra el flujo de un proceso o sistema a través de diversas etapas o acciones, utilizando símbolos específicos para representar las actividades, decisiones, y conexiones dentro del proceso. Su principal objetivo es simplificar la comprensión de un procedimiento, permitiendo que las personas visualicen de manera clara y estructurada cómo interactúan las distintas partes de un sistema (Rodríguez López, 2020).

8.1 Importancia del Flujograma en un Plan de Negocios

En el contexto de un plan de negocios, los flujogramas se utilizan para describir procesos clave, como la producción, el servicio al cliente, la distribución o cualquier actividad operativa. Al mostrar de manera visual cómo se ejecutan los procesos, los flujogramas ayudan a identificar puntos de mejora, posibles cuellos de botella, y áreas en las que se pueden optimizar recursos (Gómez García, 2018).

8.2 Tipos de Flujograma

Existen varios tipos de flujogramas, dependiendo de su propósito y nivel de detalle:

8.2.1 Flujograma Horizontal (de Bloques)

- Este tipo de flujograma se caracteriza porque las actividades o decisiones se representan en secuencia de izquierda a derecha. Es útil cuando se necesita una visión general del proceso de forma lineal y simple (Laguna & Marklund, 2019).

8.2.2 Flujograma Vertical

- Similar al flujograma horizontal, pero las actividades se disponen de arriba hacia abajo. Este tipo se usa para representar procesos en los que la secuencia es claramente descendente, como en sistemas jerárquicos o cadenas de producción (Rodríguez López, 2020).

8.2.3 Flujograma de Sistema

- Este tipo se enfoca en representar cómo los sistemas interactúan entre sí. Es particularmente útil en el diseño de sistemas informáticos o en la automatización de procesos empresariales (Gómez García, 2018).

8.2.4 Flujograma Detallado

- Se utiliza cuando se requiere un alto nivel de detalle. Incluye todas las acciones y decisiones posibles dentro del proceso, permitiendo una comprensión más profunda de las operaciones (Rodríguez López, 2020).

8.2.5 Flujograma de Columna o Matriz

- Este tipo de flujograma se organiza por columnas, que pueden representar diferentes departamentos o actores del proceso. Es útil para mostrar la interacción entre diferentes áreas o equipos (Laguna & Marklund, 2019).

9 Organigrama

El organigrama de Sistemas Integrados de Seguridad S.A cuenta con una estructura para asegurar un funcionamiento optimo tanto en su administración interna como en su interacción con el público. Su organigrama cuenta con cinco áreas diferente que está encargada del llevar las operaciones de la empresa. No todos los roles cuentan con los mismos recursos y algunos roles tiene mas responsabilidad que otros, pero esto es con el fin de poder cumplir con la visión de la empresa.

Gráfico 1 Organigrama

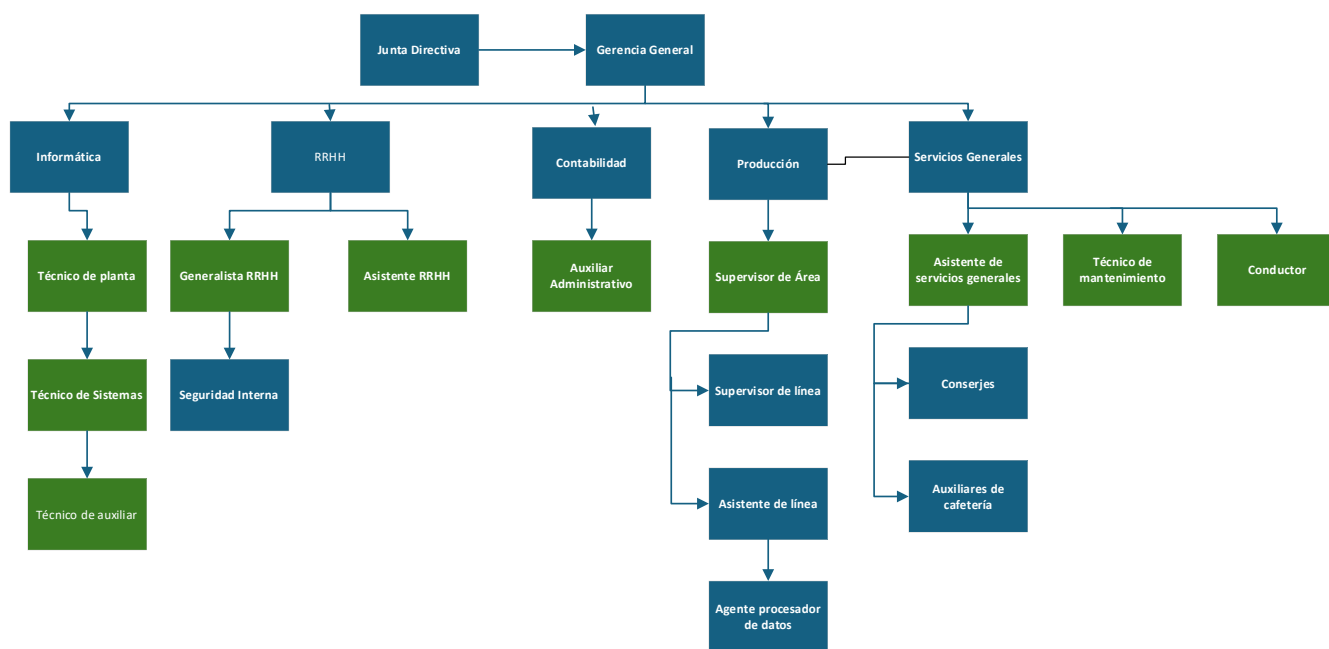


Figura 1: Organigrama de Sistemas Integrados de Seguridad S.A

10 Fichas Ocupacionales

En esta sección se presentan las fichas ocupacionales que detallan los roles y responsabilidades de cada puesto dentro de las cinco áreas de la empresa. Las fichas ocupacionales son esenciales para definir los roles de cada trabajador, así como las competencias, habilidades y experiencia requerida. Asimismo, esto garantizará que todos los empleados entiendan sus funciones, y también ayudará a los nuevos ingresos a adaptarse de manera más fácil y efectiva.

Además de establecer las expectativas y responsabilidades de cada empleado, también sirven como una guía para la gestión de recursos humanos, facilitando la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional, ya que un trabajador puede conocer los requisitos necesarios para otro puesto. En pocas palabras, esto conduce a una transición más fluida y minimiza el tiempo de adaptación.

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Supervisor de área
Departamento:	Producción
Jefe superior inmediato:	Gerente General
Código de Ficha:	GG1
Página 1/16	
Funciones	
• Planificar y priorizar las ordenes de producción • Asigna tareas a los supervisores para cumplir los objetivos de producción • Supervisa la calidad de los productos/servicios. • Administra los recursos disponibles para la producción. • Administra un equipo de trabajadores en un área específica (Mas de 100 personas por supervisor), desde su asistencia hasta el monitoreo de las métricas de desempeño para la toma de decisiones. • Organiza horarios y asegura que el trabajo se realice según lo planeado. • Facilita la comunicación entre los miembros del equipo y otros departamentos. • Supervisan y se aseguran de que las habilidades de los trabajadores a su cargo cumplan con los requerimientos	
Requisitos del puesto	
• Estudios superiores en Administración de empresas o Ingeniería Industrial • Experiencia comprobable de 2 años o más en puestos de gerencia • Capacidad de análisis y síntesis • Atención al detalle • Iniciativa en toma de decisiones • Orden, disciplina y metódico • Orientado a procesos • Buenas habilidades numéricas y comunicativas	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Supervisor de Línea
Departamento:	Producción
Jefe superior inmediato:	Supervisor de Área
Código de Ficha:	SL1
Pagina	2/16
Funciones	
• Apoya con el control de Horas Hombre, métricas de desempeño y las asistencias de la planta completa. • Apoya con la organización de los horarios y planificación de producción, esta última a través de la asignación de los roles a los agentes procesadores de datos.	
Requisitos del puesto	
• Estudios superiores en Administración de empresas • Experiencia comprobable de 2 años o más en puestos de gerencia • Capacidad de análisis y síntesis • Atención al detalle • Iniciativa en toma de decisiones • Orden, disciplina y metódico • Orientado a procesos • Buenas habilidades numéricas y comunicativas	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Asistente de línea
Departamento:	Producción
Jefe superior inmediato:	Supervisor de línea
Código de Ficha:	AL1
Pagina	3/16
Funciones	
• Realiza tareas como gestión de correos electrónicos y elaboración de informes. • Ayuda a organizar proyectos y mantener a todos informados. • Facilita las operaciones en la línea de producción.	
Requisitos del puesto	
• Estudios superiores en Administración de empresas • Experiencia de 6 meses trabajando como asistente • Conocimientos computacionales • Capacidad analítica	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Agente procesador de datos
Departamento:	Producción
Jefe superior inmediato:	Asistente de línea
Código de Ficha:	APD1
Funciones	
• Analizan y clasifican los datos dentro del margen de error permitido. • Procesan datos para obtener información relevante.	
Requisitos del puesto	
• Estudios superiores en Administración de empresas • Conocimientos computacionales • Capacidad analítica	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Asistente de servicios generales
Departamento:	Servicios Generales
Jefe superior inmediato:	Gerente General
Código de Ficha:	ASG1
Pagina	4/16
Funciones	
• Coordina los horarios de los conserjes y el personal de la cafetería, asegurándose de que haya suficiente cobertura en todo momento. Esto implica asignar turnos, gestionar permisos y reemplazos cuando sea necesario. • Define las tareas diarias para los conserjes y el personal de la cafetería. Esto incluye la limpieza de áreas específicas, la reposición de suministros y la atención a las necesidades de los empleados y visitantes. • Supervisa la calidad del trabajo realizado por los conserjes y el personal de la cafetería. Esto implica realizar inspecciones regulares, evaluar el cumplimiento de los estándares y corregir cualquier problema que surja.	
Requisitos del puesto	
• Estudios superiores en Administración de empresas • Experiencia en cargos de supervisión o coordinación de personal • Ordenado y puntual • Orientado a procesos • Analítico • Buenas capacidades numéricas y computacionales	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Conserjería
Departamento:	Servicios Generales
Jefe superior inmediato:	Asistente de servicios generales
Código de Ficha:	CS1
Pagina	5/16
Funciones	
• Realiza tareas de limpieza comunes, resuelven incidencias y aseguran el buen estado de las instalaciones. • Se encarga de recoger y eliminar de manera adecuada todo tipo de desecho.	
Requisitos del puesto	
• Certificado de bachillerato • Buenas habilidades de limpieza	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Auxiliar de cafetería (Caja)
Departamento:	Servicios Generales
Jefe superior inmediato:	Asistente de servicios generales
Código de Ficha:	AC1
Funciones	
• Muestra el menú, toma órdenes y las entrega directamente o las pasa a cocina para su preparación al tiempo que manejan caja. • Se encarga del reabastecimiento de insumos en estantes.	
Requisitos del puesto	
• Certificado de bachillerato • Experiencia de 6 meses en atención a clientes en restaurantes	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Auxiliar de cafetería (Cocina)
Departamento:	Servicios Generales
Jefe superior inmediato:	Asistente de servicios generales
Código de Ficha:	AC2
Pagina	6/16
Funciones	
• Se encarga de la preparación de los alimentos mas elaborados y su posterior entrega. • Apoyan el re abastecimiento de insumos en estantes. • Limpieza del área de cocina.	
Requisitos del puesto	
• Certificado de bachillerato • Experiencia de 6 meses en cocina • Limpio y ordenado	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Técnico en mantenimiento
Departamento:	Servicios Generales
Jefe superior inmediato:	Gerente General
Código de Ficha:	TM1
Pagina	7/16
Funciones	
• Lleva a cabo actividades de mantenimiento programadas, como limpieza, lubricación, ajustes y reemplazo de componentes desgastados. Estas acciones previenen fallos y prolongan la vida útil de los activos. • Cuando ocurren averías o problemas, el técnico de mantenimiento se encarga de realizar las reparaciones necesarias. Utiliza sus conocimientos técnicos y habilidades para diagnosticar la causa raíz del problema y solucionarlo de manera eficiente.	
Requisitos del puesto	
• Certificado de bachillerato • Experiencia de 6 meses en trabajos de mantenimiento • Buenas habilidades físicas • Buenas habilidades organizativas	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Conductor
Departamento:	Servicios Generales
Jefe superior inmediato:	Gerente General
Código de Ficha:	CN1
Pagina	8/16
Funciones	
• Opera vehículos (automóviles, camiones o furgonetas) para transportar personas, productos o materiales. Esto puede incluir la entrega de mercancías a clientes, traslado de empleados o recogida de suministros. • Verificar niveles de aceite, presión de neumáticos y otras tareas de mantenimiento sencillo para garantizar un funcionamiento seguro y eficiente de la flota de vehículos. • Coordina la logística interna, asegurándose de que los materiales lleguen a tiempo y se distribuyan eficientemente. • Recoger, archivar o entregar documentos importantes, como contratos, facturas o informes.	
Requisitos del puesto	
• Certificado de bachillerato • Licencia de conducir con categoría de camiones • 5 años de experiencia en conducción • Buena inteligencia espacial • Organizado • Capacidad de ubicación	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Técnico de Área
Departamento:	Informática
Jefe superior inmediato:	Supervisor de Área
Código de Ficha:	TA1
Pagina	9/16
Funciones	
• Preparar y acondicionar maquinas, equipos e instalaciones. • Preparar equipos para reparaciones o intervenciones y ponerlos en marcha según procedimientos establecidos. • Mantener limpios y en condiciones equipos y área de su responsabilidad. • Operaciones básicas de mantenimiento y registro de incidencia	
Requisitos del puesto	
• Formación: Educación secundaria. • Experiencia: 1-2 años en seguridad. • Verificación de identidad. • Registro de pertenencias. • Supervisión y detección de amenazas. • Respuesta a emergencias. • Disponibilidad: Turnos rotativos.	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Técnico de sistemas
Departamento:	Informática
Jefe superior inmediato:	Supervisor de Área
Código de Ficha:	TS1
Pagina	10/16
Funciones	
• Instalan y configuran sistemas operativos y controladores de hardware. • Gestionan la infraestructura de hardware y software de la organización. • Coordinan proyectos de tecnología de la información y comunicación.	
Requisitos del puesto	
• Instalar y configurar sistemas operativos y controladores de hardware: Asegúrate de mantener actualizados los sistemas y controladores para garantizar un rendimiento óptimo y seguridad. • Gestionar la infraestructura de hardware y software: Implementar una buena estrategia de mantenimiento y monitoreo puede prevenir problemas antes de que ocurran. • Coordinar proyectos de tecnología de la información y comunicación: La planificación y la comunicación efectiva con el equipo son esenciales para el éxito de estos proyectos.	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Técnico Auxiliar IT
Departamento:	Informática
Jefe superior inmediato:	Técnico de sistemas
Código de Ficha:	TAIT1
Pagina	11/16
Funciones	
• Se encargan de implementar actualizaciones o nuevas herramientas. • Trabajan con procedimientos de administración. • Ayudan con la configuración y uso de ordenadores. • Realizan revisiones periódicas para prever fallos y repararlos. • Solucionan problemas no contemplados en la prevención. • Apoyo en la gestión de sistemas, redes y seguridad.	
Requisitos del puesto	
• Formación Académica: Técnica o universitaria en Informática o afines. • Experiencia: 1-2 años en roles similares. • Implementación de actualizaciones. • Administración de sistemas. • Configuración de ordenadores. • Gestión de sistemas, redes y seguridad. • Interpersonales: Comunicación y trabajo en equipo. • Disponibilidad: Horarios flexibles y para emergencias técnicas.	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Supervisor del Área
Departamento:	Recursos Humanos
Jefe superior inmediato:	Gerente General
Código de Ficha:	SDA1
Pagina	12/16
Funciones	
• Diseña la estructura de personal y asigna recursos a los departamentos según las necesidades. • Diseña sistemas de selección, supervisa el proceso de contratación y acogida de nuevos empleados. • Gestiona planes de formación y desarrollo para los empleados. • Evalúa y gestiona el rendimiento de los empleados. • Maneja salarios, beneficios y compensaciones. • Gestión de conflictos, relaciones y accidentes laborales.	
Requisitos del puesto	
• Grado en Recursos Humanos, Administración de Empresas o afines. • 5 años en gestión de recursos humanos. • Diseño y estructura de personal. • Supervisión de selección y contratación. • Gestión de formación y desarrollo. • Evaluación del rendimiento. • Manejo de salarios y beneficios. • Gestión de conflictos y relaciones laborales. • Interpersonales: Comunicación, liderazgo, resolución de problemas. • Disponibilidad: Horarios flexibles.	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Generalista de RRHH
Departamento:	Recursos Humanos
Jefe superior inmediato:	Supervisor del Área
Código de Ficha:	GRH1
Pagina	13/16
Funciones	
• El generalista de RR. HH. se encarga de gestionar los planes de compensación y beneficios para los empleados. • Ayuda en los procesos de selección y solicitudes de empleo para atraer a candidatos cualificados. • Realiza procesos de acogida para los nuevos empleados y ayuda a planificar la formación y el desarrollo. • Actúa como punto de contacto para las consultas de los empleados en temas relacionados con RR. HH., como permisos y compensaciones. • Además, se encarga de temas relacionados con la seguridad en el trabajo y la gestión del personal de seguridad interna.	
Requisitos del puesto	
• Formación en grado en Recursos Humanos, Administración de Empresas o afines. • Experiencia mínima de 3 años en roles similares de RR. HH. • Gestión de planes de compensación y beneficios. • Procesos de selección y reclutamiento. • Acogida y formación de nuevos empleados. • Resolución de consultas relacionadas con RR. HH. • Manejo de temas de seguridad laboral y gestión del personal de seguridad. • Interpersonales: Comunicación efectiva, empatía, capacidad de resolución de problemas. • Disponibilidad: Horarios flexibles. Disponibilidad: Horarios flexibles.	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Personal de seguridad interna
Departamento:	Recursos Humanos
Jefe superior inmediato:	Generalista de RRHH
Código de Ficha:	PSI1
Pagina	14/16
Funciones	
• Reciben a los trabajadores y visitantes, verifican su identidad y autorización para ingresar a las instalaciones. Aseguran que todos cumplan con los procedimientos de seguridad al entrar. • Registran los bolsos, maletas y otros objetos personales de los empleados al salir. Esto ayuda a prevenir la salida no autorizada de propiedad de la empresa o artículos no permitidos. • Supervisan las instalaciones para detectar y prevenir actividades sospechosas o amenazas. También protegen a las personas dentro del edificio, respondiendo a emergencias y manteniendo la seguridad general	
Requisitos del puesto	
• Formación en grado en Recursos Humanos, Administración de Empresas o afines. • Experiencia mínima de 3 años en roles similares de RR. HH. • Gestión de planes de compensación y beneficios. • Procesos de selección y reclutamiento. • Acogida y formación de nuevos empleados. • Resolución de consultas relacionadas con RR. HH. • Manejo de temas de seguridad laboral y gestión del personal de seguridad. • Interpersonales: Comunicación efectiva, empatía, capacidad de resolución de problemas. • Disponibilidad: Horarios flexibles. Disponibilidad: Horarios flexibles.	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Supervisor de Contabilidad
Departamento:	Área de Contabilidad
Jefe superior inmediato:	Gerente General
Código de Ficha:	SDC1
Pagina	15/16
Funciones	
• El encargado de contabilidad supervisa y coordina las actividades del equipo contable. Se asegura de que los procesos se realicen correctamente y cumplan con las normativas. • Prepara los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. • Calcula y presenta las declaraciones fiscales y se asegura de que la empresa cumpla con sus obligaciones tributarias. • Monitorea los costos y gastos de la empresa, identificando áreas de mejora y eficiencia. • Evalúa la salud financiera de la empresa y proporciona recomendaciones basadas en los datos contables.	
Requisitos del puesto	
• Formación: Grado en Contabilidad, Finanzas o áreas afines. • Experiencia: Mínimo de 5 años en contabilidad y supervisión de equipos. • Supervisión y coordinación de actividades contables. • Preparación de estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo). • Cálculo y presentación de declaraciones fiscales. • Monitoreo de costos y gastos, identificación de áreas de mejora. • Evaluación de la salud financiera y recomendaciones basadas en datos contables. • Certificaciones: Contador Público Certificado u otras certificaciones relevantes. • Interpersonales: Comunicación efectiva, liderazgo, capacidad analítica. • Disponibilidad: Capacidad para adaptarse a las necesidades del equipo y cumplir con los plazos establecidos.	

Ficha ocupacional	
Nombre del puesto:	Auxiliar Administrativo
Departamento:	Área de Contabilidad
Jefe superior inmediato:	Supervisor de Contabilidad
Código de Ficha:	AA1
Pagina	16/16
Funciones	
• Lleva los registros contables de la empresa, incluyendo facturas, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. • Administra los registros financieros actuales y archivados, asegurando su cumplimiento legal. • Prepara y presenta informes financieros a la dirección. • Calcula salarios, retenciones de impuestos y emite cheques a los empleados. • Ayuda en la clasificación y registro de documentos contables.	
Requisitos del puesto	
• Formación: Educación secundaria, preferentemente con formación técnica en contabilidad o administración. • Experiencia: Mínimo de 1-2 años en roles similares. • Gestión de registros contables (facturas, cuentas por pagar y cobrar). • Administración de registros financieros y cumplimiento legal. • Preparación y presentación de informes financieros. • Cálculo de salarios y retenciones de impuestos, emisión de cheques. • Clasificación y registro de documentos contables. • Habilidades interpersonales como comunicación efectiva, atención al detalle, organización. • Disponibilidad: Capacidad para adaptarse a las necesidades del equipo y cumplir con los plazos establecidos.	

11 Procedimientos y flujogramas

En esta sección se define y proporciona una representación visual clara de los procesos internos de la empresa. Al definir todos los procesos y las partes involucradas, se logra una claridad y comprensión total. Asimismo, esto estandariza los procesos de manera que todos los trabajadores, incluyendo a los nuevos ingresos, sigan los mismos procedimientos. Finalmente, tener todos los procedimientos archivados garantiza una documentación adecuada en caso de auditoría.

11.1 Procedimiento de pago de nómina

11.1.1 Encargado de RRHH - Recopilación de Datos de Empleados: En esta fase, se recopilan todos los datos necesarios de los empleados, como las horas trabajadas, salarios, horas extras y deducciones, para calcular la nómina.

11.1.2 Contador - Cálculo de Salarios y Deducciones: En este paso, se calculan los salarios y las deducciones fiscales, además de otras deducciones como seguros de salud y contribuciones al plan de jubilación.

11.1.3 Gerente General - Revisión y Aprobación de Nómina: La nómina calculada se revisa y se obtiene la aprobación necesaria antes de proceder al pago.

11.1.4 Contador - Generación de Comprobantes de Pago: Se generan comprobantes de pago que incluyen información detallada sobre salarios y deducciones para cada empleado.

11.1.5 Encargado de RRHH - Emisión de Comprobantes de Pago: Los comprobantes de pago se entregan a los empleados, ya sea en formato impreso o electrónico.

11.1.6 Contador - Proceso de Pago: Los fondos se transfieren a las cuentas de los empleados mediante depósito directo, cheques físicos u otros métodos de pago.

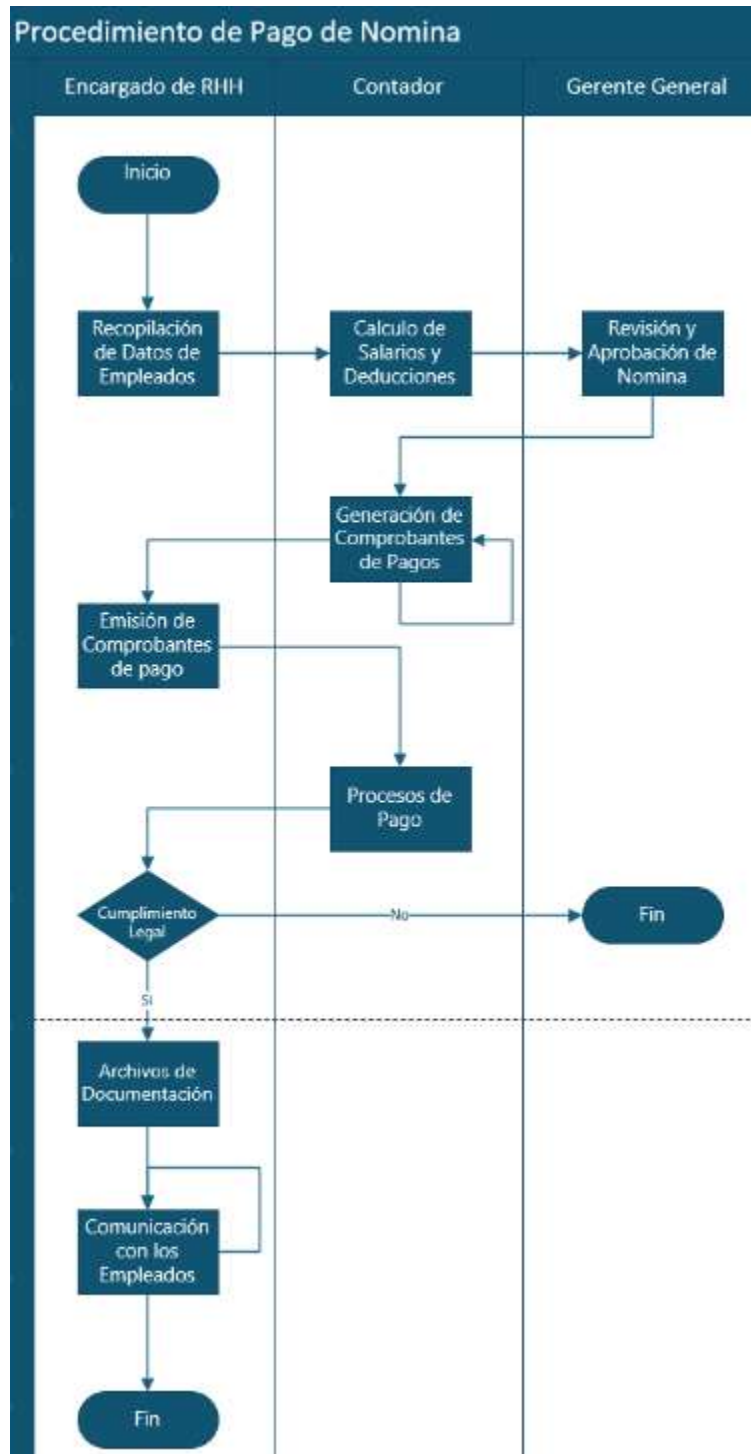
11.1.7 Encargado de RRHH - Cumplimiento Legal: Se asegura el cumplimiento de todas las obligaciones legales, incluyendo el pago de impuestos y la presentación de informes requeridos.

11.1.8 Encargado de RRHH - Archivado de Documentación: Se almacenan de manera segura los registros de nómina y otros documentos relacionados, cumpliendo con las regulaciones de retención.

11.1.9 Encargado de RRHH - Comunicación con Empleados: Se establecen procedimientos para la entrega de comprobantes de pago y para atender preguntas o inquietudes de los empleados.

11.1.10 Encargado de RRHH - Resolución de Problemas: Se abordan y resuelven errores y discrepancias en la nómina.

La correcta administración y ejecución del proceso de pago de nómina es esencial para el bienestar de los colaboradores y el cumplimiento de las obligaciones contractuales de Sistemas Integrados de Seguridad S.A.. Este flujograma ha sido diseñado para proporcionar una visión detallada y estructurada de cada paso en el proceso de pago de nómina, desde la recopilación de datos hasta la distribución de los salarios.



Procedimiento de compra de materia prima:

11.1.11 Supervisor de Área - Identificación de Necesidades: El Supervisor de Área se reúne con el equipo de producción para discutir las cantidades y tipos de materia prima necesarias. Analiza el inventario actual y, con base en los planes de producción, determina las necesidades específicas, elaborando un informe detallado que incluye todos los requerimientos.

11.1.12 Supervisor de Línea - Selección de Proveedores: Este supervisor investiga y selecciona proveedores potenciales que puedan ofrecer la materia prima necesaria, analizando la reputación de los mismos en cuanto a calidad y fiabilidad. Considera factores como la localización y el historial de entregas, y compila una lista de proveedores calificados.

11.1.13 Supervisor de Línea - Solicitud de Cotizaciones: Se envían solicitudes de cotización a los proveedores seleccionados, redactando un correo formal que incluya precios, condiciones de pago y tiempos de entrega. Se especifican detalladamente las materias primas requeridas y se establece un plazo para recibir las respuestas.

11.1.14 Supervisor de Área - Evaluación y Aprobación de Cotizaciones: Tras recibir las cotizaciones, el Supervisor de Área evalúa las ofertas comparando precios, condiciones y tiempos de entrega. Consulta al equipo sobre la calidad de los materiales y selecciona la cotización más ventajosa, preparando un resumen para la aprobación final.

11.1.15 Supervisor de Línea - Generación de Orden de Compra: Se emite una orden de compra formal a partir de la cotización seleccionada, completando una plantilla que detalla los productos, cantidades, precios y condiciones de entrega. La orden se envía al proveedor seleccionado, y se guarda una copia para los registros internos.

11.1.16 Proveedor - Confirmación y Procesamiento de la Orden: El proveedor recibe la orden de compra, confirma su capacidad para cumplirla y procede a preparar la materia prima para su envío. Notifica cualquier posible retraso o problema en el cumplimiento.

11.1.17 Supervisor de Línea - Recepción y Verificación de la Materia

Prima: Al recibir la materia prima, el Supervisor de Línea asegura que coincida con la orden verificando cantidades y tipos. Documenta cualquier discrepancia o daño en la mercancía y se asegura de que los productos cumplan con los estándares de calidad requeridos.

11.1.18 Supervisor de Área - Inspección de Calidad:

Se lleva a cabo una inspección de calidad más detallada, donde se realizan pruebas o inspecciones según las especificaciones del producto. Los resultados de la inspección se documentan y se comunican al proveedor en caso de cualquier problema.

11.1.19 Supervisor de Línea - Registro y Pago al Proveedor:

Se procede al registro de la transacción y pago al proveedor, registrando la compra en el sistema contable de la empresa. Se procesan los pagos conforme a las condiciones acordadas y se archivan todos los documentos para auditorías futuras.

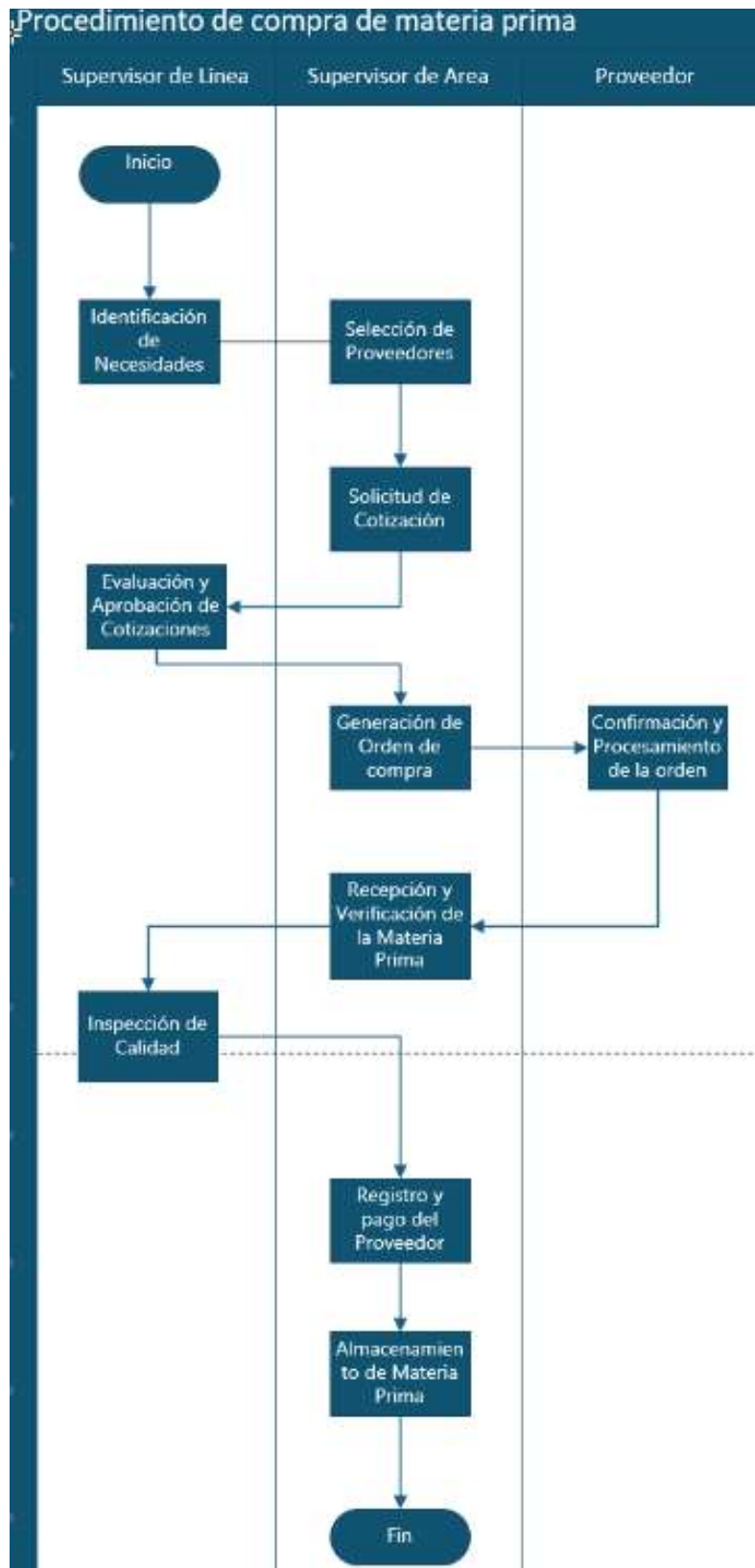
11.2.10 Supervisor de Línea - Almacenamiento de la Materia Prima: La materia prima que cumple Técnica e Instrumentos.

Cumple con los estándares de calidad se organiza y almacena adecuadamente, asegurando que esté etiquetada y almacenada correctamente. Además, se actualiza el inventario en el sistema de gestión para reflejar la nueva entrada de materias primas e informar al equipo de producción sobre la disponibilidad.

La correcta compra de materia prima es esencial para garantizar la calidad del producto final, controlar costos y mantener la continuidad de la producción. Al seleccionar proveedores confiables y negociar adecuadamente, las empresas pueden optimizar sus márgenes de beneficio y construir relaciones sólidas que ofrezcan beneficios a largo plazo. Además, asegurar el cumplimiento normativo y adoptar prácticas de compra sostenibles no solo minimiza riesgos legales, sino que también mejora la imagen de la empresa en un mercado cada vez más consciente de la sostenibilidad. En resumen, una gestión eficaz de la compra de

materia prima es fundamental para el éxito y la competitividad empresarial.

Ilustración 2 Procedimiento de compra de materia prima



11.2 Selección

11.2.1 Gerente de RRHH- recuento del número de personas necesarias: En conjunto a las otras áreas administrativas se identifica las necesidades del personal según los objetivos y presupuesto de la organización.

11.2.2 Gerente de RRHH- Creación de la descripción del puesto: Elabora una descripción detallada del puesto de trabajo en lo que incluye sus responsabilidades, competencias necesarias y requisitos para poder aplicar.

11.2.3 Auxiliar de RRHH- Publicación de la vacante : Una vez la vacante esta definida se anuncia el puesto en bolsas de trabajos, redes sociales entre otros lugares.

11.2.4 Auxiliar de RRHH- Recepción de CVs: Recibir todos los currículos y comenzar a revisarlo para segmentar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para el puesto.

11.2.5 Auxiliar de RRHH- Entrevista Iniciales: Entrevista preliminar para evaluar competencia descrita en el currículo y evaluar su experiencia y habilidad académica.

11.2.6 Gerente de RRHH- Entrevista presenciales: Entrevista presenciales para poder conocer a los candidatos y evaluar mas a fondo.

11.2.7 Auxiliar de RRHH- Evaluación de referencias: Contactar a referencias proporcionada por los candidatos para poder verificar veracidad de los currículos.

11.2.8 Auxiliar de RRHH- Oferta de empleo: Una vez los candidatos sea elegido se crea una oferta de empleo, donde se detallan el salario, beneficios y los términos del empleador.

11.2.9 Auxiliar de RRHH- Decisión final: El candidato acepta o rechaza la carta oferta.

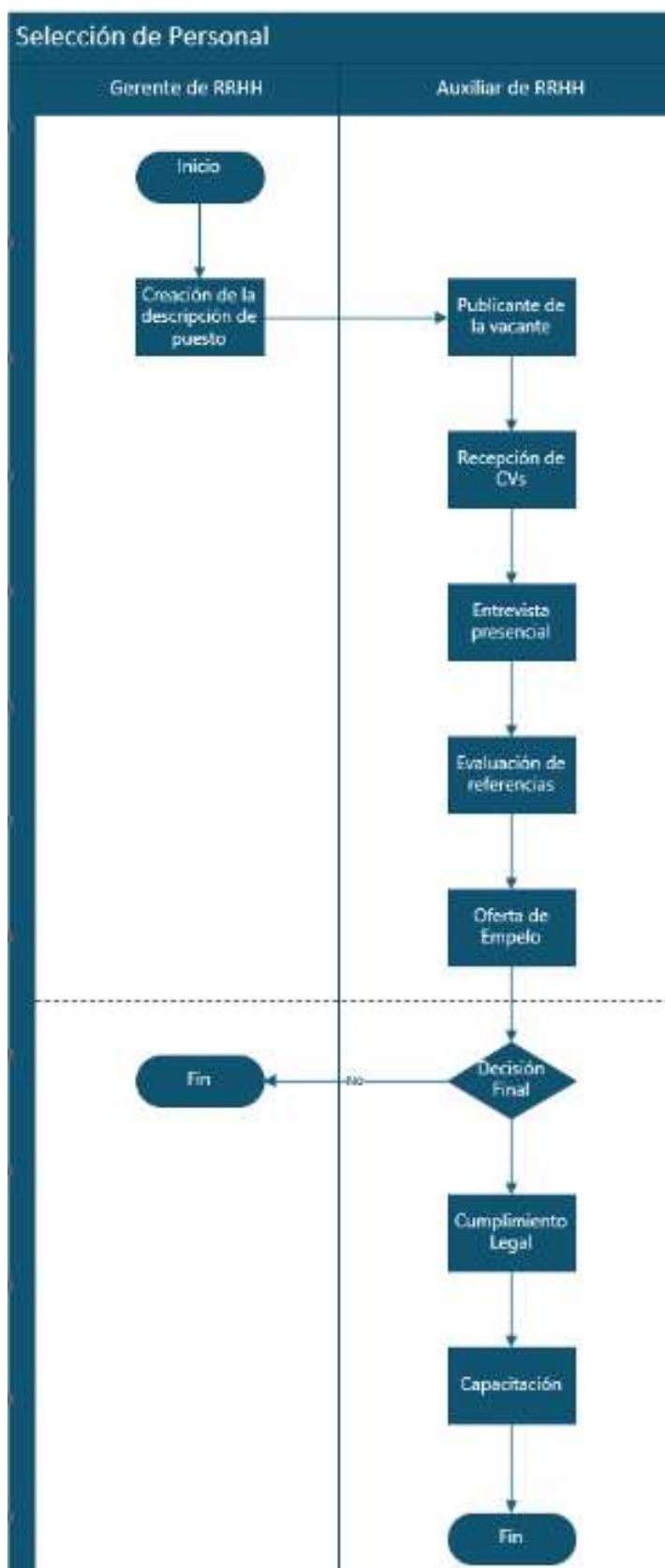
11.2.10 Gerente de RRHH- Cumplimiento legal: Se verifica el cumplimiento de todas las obligaciones legales relacionado al proceso de contratación.

11.2.11 Gerente de RRHH- Capacitación: Realiza el proceso de inducción

y bienvenida al nuevo empleador.

El correcto procedimiento de contratación de los empleados es esencial para garantizar claridad y transparencia en cada paso del proceso de contratación. De este modo, todas las partes involucradas pueden comprenderlo completamente. Esto asegura que todos los departamentos y responsables de contratación sigan los mismos pasos, evitando errores y garantizando un trato justo para todos los candidatos. En resumen, una gestión eficaz en la contratación permite identificar áreas de mejora y optimizar los procesos de contratación.

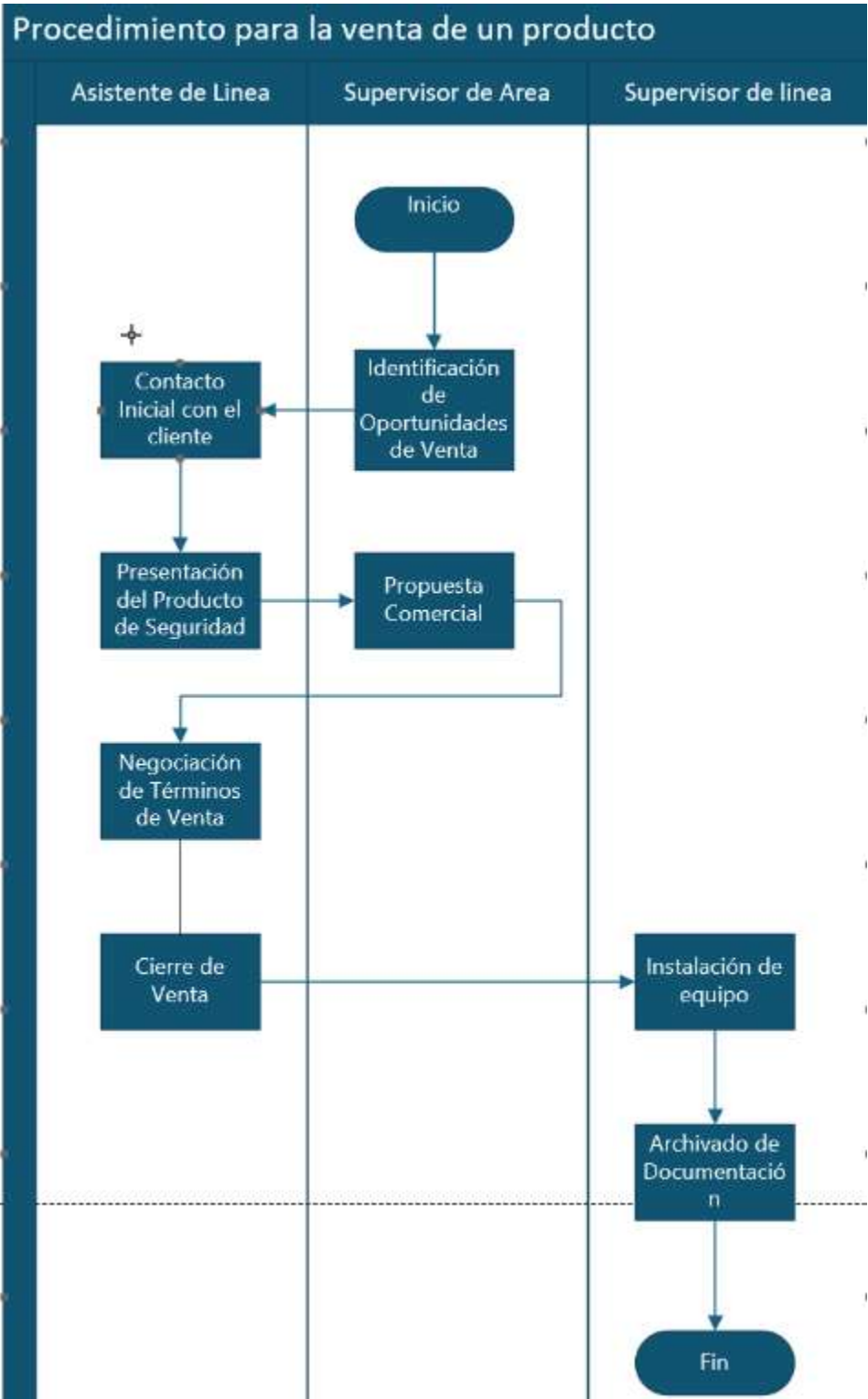
Ilustración 3 Selección



11.3 Procedimiento para la venta de un producto

- a. **Supervisor del área - Identificación de Oportunidades de Venta:** Identificar el nicho de mercado disponible.
- b. **Asistente de línea - Contacto Inicial con el Cliente:** Realizar llamadas, contestar a clientes en redes sociales o enviar correos electrónicos para introducir el producto y generar interés.
- c. **Asistente línea - Presentación del Producto de Seguridad:** Mostrar las características y beneficios del producto en una presentación o demostración.
- d. **Supervisor línea - Propuesta Comercial:** Elaborar una propuesta personalizada que detalle los precios y condiciones de venta.
- e. **Asistente línea - Negociación de Términos de Venta:** Discutir los términos de la propuesta con el cliente y hacer ajustes según sea necesario.
- f. **Asistente línea - Cierre de Venta:** Acordar los términos finales y formalizar el acuerdo de compra.
- g. **Supervisor línea Instalación de equipo:** Planificar y coordinar la instalación o configuración del producto de seguridad en las instalaciones del cliente.
- h. **Supervisor Línea - Archivado de Documentación:** Documentar en las bases datos cualquier información relacionada a la venta.
- i. **Supervisor línea – Servio postventa:** Dar seguimiento al cliente dentro de los próximos quince días para poder aclarar cualquier duda.

El procedimiento para la venta de artículos de seguridad es de vital importancia para la empresa, ya que representa una de sus principales fuentes de ingresos. Documentar este proceso garantiza una venta eficiente y organizada, asegura una comunicación clara con el cliente en todas las etapas y responsabiliza a todas las partes involucradas. Además, facilita la identificación de oportunidades de mejora en el proceso.



11.4 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Actual)

- **Identificación informal de la vacante**

Actualmente, la necesidad de personal se detecta de forma verbal o casual, sin un análisis estructurado de cargas de trabajo o planificación de recursos. Esto refleja la ausencia de una herramienta formal como el análisis de puestos, lo cual puede llevar a contrataciones innecesarias o tardías.

- **Publicación en redes sociales sin estrategia**

Las vacantes se comparten en redes sociales de forma improvisada y sin segmentación. Esto limita el alcance y la calidad de los postulantes, ya que no se define el perfil del candidato ni se seleccionan los canales adecuados.

- **Recepción de CVs sin clasificación**

No se cuenta con un sistema para clasificar ni filtrar los currículos según criterios objetivos. Todos los CVs llegan mezclados, lo que genera pérdida de tiempo y puede causar que se pasen por alto candidatos valiosos.

- **Filtro rápido y subjetivo (sin criterios definidos)**

El personal encargado realiza un primer filtro basado en percepciones personales, sin ningún criterio técnico o evaluativo. Esto aumenta el

riesgo de decisiones sesgadas y contrataciones poco alineadas con el perfil del puesto.

- **Entrevista improvisada (no estructurada)**

Las entrevistas se realizan sin un guion, sin objetivos claros ni preguntas definidas. Esto impide una evaluación justa y coherente de todos los candidatos, afectando la calidad del proceso.

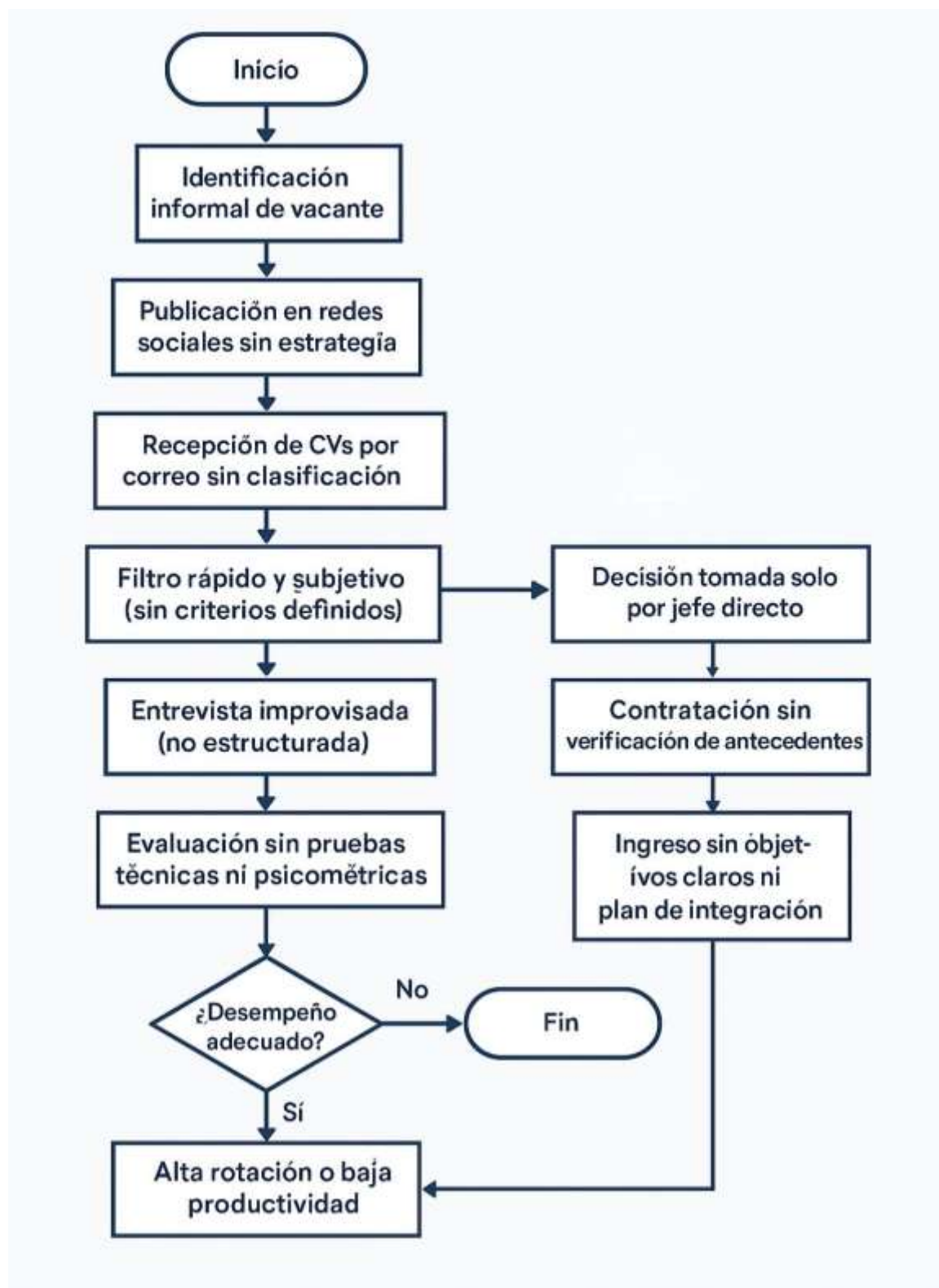
- **Entrevista sin pruebas técnicas o psicométricas**

No se aplican pruebas objetivas para validar habilidades, conocimientos ni competencias. Esto impide comprobar si el candidato realmente está capacitado para el puesto, especialmente en roles técnicos o de alto riesgo.

- **Decisión tomada por el jefe directo**

La selección final recae únicamente en el jefe inmediato, sin apoyo de Recursos Humanos ni validación estructurada.

Ilustración 5 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Actual)



11.5 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Sugerido)

Este procedimiento busca garantizar la selección eficiente de personal para el área operativa mediante un enfoque estructurado que incluye entrevistas, pruebas técnicas y verificación de competencias clave.

- **Detección y Aprobación de Vacante**

El Supervisor de Área identifica la necesidad de personal.

Se remite solicitud formal al Gerente de RRHH.

El Gerente General valida la vacante en función del presupuesto y plan operativo.

- **Definición y Validación del Perfil del Puesto**

El área de RRHH actualiza o valida la descripción del puesto, especificando:

Funciones clave.

Requisitos académicos y técnicos.

Competencias operativas.

Experiencia previa necesaria.

Turnos y condiciones especiales.

- **Publicación de la Vacante**

La vacante es difundida en:

Bolsas de empleo y redes sociales.

Tableros internos de la empresa.

Alianzas con centros técnicos (INATEC, universidades técnicas).

- **Recepción y Preselección de Candidatos**

El Auxiliar de RRHH revisa los CVs recibidos.

Se filtran aquellos que cumplen con los requisitos mínimos.

Se elabora una lista corta de candidatos a entrevistar.

- **Entrevista Inicial (Estructurada)**

Responsable: Auxiliar de RRHH

Objetivo: Verificar información del CV, evaluar comunicación y disposición.

Duración: 15–20 minutos

Preguntas orientativas:

¿Cuál es su experiencia en trabajos similares?

¿Por qué desea trabajar en esta empresa?

¿Está dispuesto a laborar bajo turnos rotativos?

¿Cómo reacciona ante presión operativa?

Evaluación: Se registra en formato estándar (checklist con escala 1–5).

- **Pruebas Técnicas**

Responsable: Supervisor de Línea

Cargo Prueba Técnica

Agente de procesamiento: Prueba de digitación, exactitud de datos, manejo básico de Excel

Evaluación: Se utiliza un formato con criterios técnicos para evaluar precisión, velocidad de entrada de datos, dominio básico de herramientas digitales y comprensión de instrucciones.

- **Verificación de Referencias Laborales**

Responsable: Auxiliar de RRHH

Acción: Se contactan al menos 2 empleadores anteriores.

Preguntas guía:

¿Cuál fue su experiencia con el candidato?

¿Cómo evaluaría su puntualidad y compromiso?

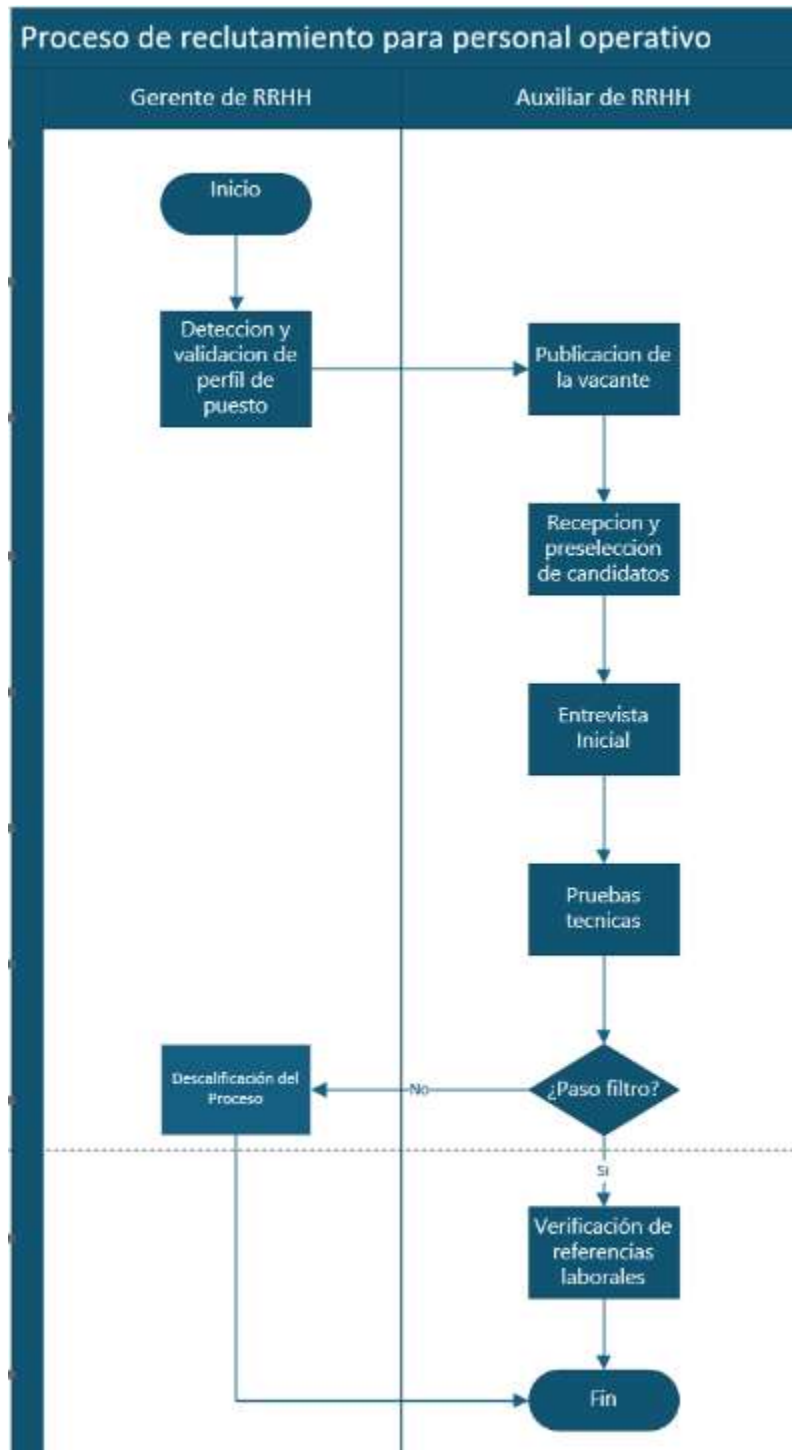
¿Recontrataría a esta persona?

Indicadores:

Para poder medir el impacto de la empresa, se considerarán las siguientes métricas:

- Tiempo promedio de contratación.
- Rotación en los primeros 3 meses.
- Evaluación de desempeño inicial.
- Nivel de satisfacción del supervisor.

Ilustración 6 Proceso de Reclutamiento para Personal Operativo (Sugerido)



12 Conclusión

La elaboración del manual de funciones y procedimientos para la empresa Sistemas Integrados de Seguridad S.A. ha permitido alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, brindando una herramienta técnica y estratégica para el fortalecimiento de su estructura organizacional. A través de un análisis sistemático de los procesos y funciones actuales, se logró identificar de forma clara las responsabilidades, jerarquías y relaciones funcionales entre los distintos puestos de trabajo.

Este documento no solo representa un instrumento de referencia para el personal, sino también un mecanismo para estandarizar las operaciones, reducir la ambigüedad en la ejecución de tareas y facilitar los procesos de inducción, supervisión y evaluación del desempeño. Asimismo, la documentación detallada de procedimientos clave como el reclutamiento, la compra de insumos, el pago de nómina y la comercialización de productos contribuirá significativamente al control interno y a la toma de decisiones fundamentadas.

La propuesta responde a la necesidad urgente de formalizar la estructura organizativa de una empresa en crecimiento, asegurando la coherencia entre las actividades administrativas y operativas. En definitiva, se trata de una herramienta que impulsa la eficiencia, promueve la mejora continua y refuerza la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

13. Recomendaciones

1. **Capacitación Personalizada:** Organizar sesiones de formación personalizadas para los empleados que experimentarán cambios. Esta capacitación específica les permitirá entender mejor sus nuevas responsabilidades.
2. **Creación de un Equipo de Implementación:** Se recomienda formar un equipo de implementación compuesto por representantes de diversas áreas. Este equipo puede facilitar la transición y servir como punto de referencia para preguntas y preocupaciones.
3. **Monitoreo y Evaluación Continua:** Es crucial llevar a cabo un seguimiento y evaluación constante de la efectividad de los nuevos procedimientos. Se debe establecer un plan para recopilar comentarios y realizar ajustes según sea necesario.
4. **Actualización de Reglamento Interno y Políticas de Sistemas Integrados de Seguridad S.A.:**
5. **Reconocimiento de Contribuciones:** Es importante reconocer y celebrar las contribuciones positivas durante el proceso de implementación. Esto fomentará un ambiente positivo y motivará a los empleados.
6. **Revisión y Actualización Periódica:** Desarrollar un plan para revisar y actualizar periódicamente el manual de funciones y procedimientos para asegurar su continua relevancia. Esto demuestra un enfoque proactivo hacia la mejora continua.

14. Bibliografía

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: MC GRAW-HILL.

Duhalt, . V. (2007). *En El manual como herramienta de comunicación*. MEXICO. *Enciclopedia Iberoamericana*. (2024). Obtenido de Enciclopedia Iberoamericana: <https://enciclopediaiberoamericana.com/>

LatinRisk. (2024). Obtenido de La importancia del manual de procedimientos en su empresa: <https://latinrisk.com.ar/>

Organización Panamericana de la Salud. (1994). Obtenido de Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud: <https://www.paho.org/es>

Rios, F. (2024). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*.

Sampieri, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

Torres, Á. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*.

Universitario, E. (2023). *Tipos de investigación y su clasificación*.

15. Anexos

Cronograma de Ejecución

Tarea	Descripción	Tiempo	
		Previsto	Fecha
1	Elección del tema y planteamiento del problema (Definición del alcance de tema)	1-2 semanas	12 de abril- 17 de abril
2	Aceptación del tema	2-3 semanas	18 de abril- 9 de mayo.
3	Protocolo	2 semanas	10 de mayo- 24 de mayo
4	Revisión de Protocolo	1 semana	25 de mayo- 1 de junio
5	Aprobación de protocolo	1 Semana	10 de julio- 18 de julio
6	Identificación de funciones y procedimientos	2 semanas	19 de julio-2 de agosto
7	Análisis de datos	2 semanas	5 de agosto- 19 de agosto
8	Desarrollo de contenido para manual	5-8 semanas	20 de agosto - 15 de octubre
9	Redacción de la propuesta de tesis	3-4 semanas	16 de octubre – 18 de noviembre
10	Revisión y ajustes finales de la tesis	2 semanas	19 de

			noviembre -3 de diciembre
10	Preparación para la defensa tesis	1 semana	4 de diciembre-11 de diciembre

Entrevista

Entrevista con el Gerente de Recursos Humanos

Entrevistador: Muchas gracias por atendernos. Para empezar, ¿podría darnos una visión general del modelo organizativo actual de la empresa?

Gerente de RRHH: Con gusto. Actualmente, nuestra empresa cuenta con 358 trabajadores, de los cuales 320 están asignados directamente a planta. La estructura organizativa está dividida en varias áreas funcionales: producción, informática, recursos humanos, contabilidad, servicios generales y cafetería, entre otras. Cada área cuenta con un encargado o jefe directo, lo cual nos permite mantener un control operativo eficiente y alineado a los objetivos estratégicos.

Entrevistador: ¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrenta actualmente la empresa en términos de gestión de personal?

Gerente de RRHH: Uno de los mayores retos ha sido dimensionar adecuadamente el equipo humano frente al crecimiento operativo, sobre todo en planta. Con solo tres personas en nuestro departamento, gestionamos procesos como selección, contratación, inducción, formación, gestión de beneficios, clima laboral, manejo de conflictos y relaciones laborales, además de temas de seguridad interna. La carga es alta, pero hemos buscado mecanismos de automatización y priorización para no descuidar ningún frente.

Entrevistador: ¿Cómo describiría la coordinación entre las distintas áreas de la empresa, especialmente entre producción y los demás departamentos?

Gerente de RRHH: La coordinación es clave. Nos reunimos constantemente con el encargado del área de producción y sus supervisores para atender cualquier necesidad relacionada con personal, ya sea ausencias, rotaciones, capacitaciones o reclamos. Además, el rol del supervisor de línea ha sido

esencial como puente entre planta y dirección, sobre todo por la gran cantidad de procesadores de datos que tenemos.

Entrevistador: Hablando de la planta, ¿cómo está funcionando la actual proporción de supervisión sobre el personal operativo?

Gerente de RRHH: Actualmente tenemos tres supervisores de área y un solo supervisor de línea, cuando idealmente deberían ser tres. Esto significa que cada supervisor maneja más de 100 personas, lo cual es un desafío importante en términos de gestión de desempeño, control de asistencia y comunicación interna. Estamos evaluando reforzar esta estructura para distribuir mejor la carga y evitar el desgaste del personal directivo.

Entrevistador: ¿Qué planes existen dentro de la empresa para fortalecer la formación y el desarrollo del talento humano?

Gerente de RRHH: Hemos identificado la necesidad de implementar un plan de desarrollo integral. Ya trabajamos en capacitaciones internas en temas técnicos, pero ahora queremos incorporar competencias blandas, liderazgo y gestión del cambio. También estamos creando rutas de crecimiento para puestos clave, como asistentes de línea o técnicos, para facilitar la movilidad interna y reducir la rotación.

Entrevistador: ¿Qué avances ha tenido la empresa en términos de digitalización o automatización de procesos internos?

Gerente de RRHH: Sí, hemos avanzado bastante. Estamos utilizando herramientas para el seguimiento de asistencias, evaluaciones de desempeño y administración de expedientes digitales. Aún queda camino, sobre todo para integrar todos los procesos en una sola plataforma, pero la meta es mejorar la eficiencia y liberar tiempo para actividades más estratégicas.

Entrevistador: Finalmente, ¿cuál considera que es la mayor fortaleza que tiene actualmente la empresa a nivel humano?

Gerente de RRHH: La capacidad de adaptación. A pesar de los retos, el equipo ha demostrado compromiso, resiliencia y voluntad de mejora continua. Desde los agentes procesadores de datos hasta los jefes de área, todos juegan un papel importante. Y eso, más allá de los números, es lo que sostiene nuestro crecimiento

Grupo Focal – Proceso de Reclutamiento y Organización Interna

Fecha: 8 de abril de 2025

Lugar: Sala de reuniones informales, Recursos Humanos

Participantes:

- Fernanda Castro (Recursos Humanos)
- Jorge Argeñal (Reclutamiento)
- Richard Pino (Recursos Humanos)
- Vanessa Morales (Reclutamiento)
- Álvaro Corea (Área Operativa)
- Gabriel Noguera (Área Técnica)

Moderador: Julio, Mariano y Jorge

Objetivo del grupo focal:

Obtener percepciones y experiencias del personal involucrado en procesos de contratación, entrenamiento y operación interna, con el fin de complementar la propuesta del manual de funciones y procedimientos que se está desarrollando en el estudio.

Moderador: Buenas tardes a todos. Gracias por acompañarnos. Hoy queremos conversar de manera abierta sobre cómo viven actualmente el proceso de contratación y organización interna en la empresa. También queremos conocer sus opiniones respecto a la propuesta del manual de funciones que estamos trabajando en esta tesis.

Fernanda Castro (Recursos Humanos):

“La verdad es que reclutamos como podemos. A veces el jefe nos dice que se necesita alguien y lo publicamos de inmediato en redes sociales, pero sin un perfil claro. Yo creo que el manual sí nos ayudaría a estandarizar ese caos. Al menos que todos sepamos a quién buscar y cómo evaluarlo.”

Jorge Argeñal (Reclutamiento): “Estoy de acuerdo. A veces ni tiempo nos dan, y revisamos los primeros cinco currículums que llegan. Si se ven bien en el papel, los llamamos. Pero en realidad no siempre encajan con el puesto.”

Richard Pino (Recursos Humanos):

“El proceso de inducción también es improvisado. Cada persona entrena al nuevo a su manera, y eso crea confusión. Si tuviéramos fichas ocupacionales,

podríamos explicar claramente qué se espera de cada nuevo ingreso desde el primer día.”

Vanessa Morales (Reclutamiento):

“El manual también nos ayudaría al momento de responderle a nuestros jefes. A veces nos piden alguien de un día para otro, pero no nos dicen qué perfil buscan. Con una guía clara, podríamos mostrar los requisitos del puesto y justificar a quién seleccionamos.”

Álvaro Corea (Área Operativa):

“Desde producción se nota el desorden. A veces llega personal nuevo que no sabe quién es su jefe ni cuáles son sus tareas. Eso genera malentendidos y problemas en el equipo. Si todos tuviéramos claro nuestro rol desde el inicio, el ambiente sería más organizado.”

Gabriel Noguera (Área Técnica):

“En mi área hay puestos que hacen tareas muy parecidas, pero nadie sabe bien quién se encarga de qué. A veces nos duplicamos o se dejan tareas sin hacer. Un manual de funciones nos daría como un mapa, para que todos sepamos hasta dónde llegan nuestras responsabilidades.”

Moderador: Muy buenas observaciones. Para finalizar, ¿ustedes creen que un manual como el que estamos proponiendo ayudaría a mejorar la organización general de la empresa?

Jorge Argeñal:

“Sí. Si lo implementan bien, hasta tiempo nos va a ahorrar.”

Fernanda Castro: “Y también nos quitaría varios dolores de cabeza.”

Conclusiones generales del grupo focal:

- Existe consenso en que el proceso actual de contratación es improvisado y carece de estructura.
- La falta de roles claramente definidos y perfiles de puesto afecta tanto al reclutamiento como al desempeño, sin mencionar que no hay una guía de procesos.
- El manual de funciones es visto como una herramienta útil para reducir errores, mejorar la comunicación interna y facilitar la inducción del nuevo personal.
- Hay disposición positiva hacia su implementación, siempre que se acompañe de formación y apoyo.

Observaciones

Estas son las observaciones recopiladas después de visitar en varias ocasiones la empresa y observar de cerca la logística de esta.

Total de trabajadores: 358 (320 en planta)

Funciones

Gerente General:

- El gerente general se encarga de planificar y supervisar las actividades de la empresa. Esto implica establecer estrategias a mediano y largo plazo, coordinar recursos y asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.
- los recursos de la entidad, incluyendo el capital humano, financiero y material. Coordina las partes que componen la empresa para lograr una operación eficiente.
- la organización hacia sus metas. Actúa también como portavoz externo de la empresa, representándola ante nuevos, potenciales y actuales clientes, inversionistas, entre otros.

Área de informática (4 personas):**Encargado de Área:**

- Establecer objetivos y estrategias para el departamento de TI.
- Seleccionar e implementar tecnologías para mejorar operaciones internas y beneficios estratégicos.
- Planificar la implementación de nuevos sistemas y ofrecer asesoramiento/capacitación.
- Supervisar/monitorear la infraestructura/sistema tecnológica/informático y dirigir proyectos relacionados con TI.
- Instalar y actualizar hardware y software para garantizar la seguridad de la red y los documentos electrónicos.

Técnico de Planta:

- Preparar y acondicionar maquinas, equipos e instalaciones.
- Preparar equipos para reparaciones o intervenciones y ponerlos en marcha según procedimientos establecidos.
- Mantener limpios y en condiciones equipos y area de su responsabilidad.
- Operaciones basicas de mantenimiento y registro de incidencias.

Técnico de sistemas:

- Instalan y configuran sistemas operativos y controladores de hardware.

- Gestionan la infraestructura de hardware y software de la organización.
- Coordinan proyectos de tecnología de la información y comunicación.

Técnico auxiliar IT: (el pobre ptm, hace y aprende de todo un poco)

- Se encargan de implementar actualizaciones o nuevas herramientas.
- Trabajan con procedimientos de administración.
- Ayudan con la configuración y uso de ordenadores.
- Realizan revisiones periódicas para prever fallos y repararlos.
- Solucionan problemas no contemplados en la prevención.
- Apoyo en la gestión de sistemas, redes y seguridad.

área de RRHH (3 personas):

Encargado de área:

- Diseña la estructura de personal y asigna recursos a los departamentos según las necesidades.
- Diseña sistemas de selección, supervisa el proceso de contratación y acogida de nuevos empleados.
- Gestiona planes de formación y desarrollo para los empleados.
- Evalúa y gestiona el rendimiento de los empleados.
- Maneja salarios, beneficios y compensaciones.
- Gestión de conflictos, relaciones y accidentes laborales.

Generalista de RRHH:

- El generalista de RR. HH. se encarga de gestionar los planes de compensación y beneficios para los empleados.
- Ayuda en los procesos de selección y solicitudes de empleo para atraer a candidatos cualificados.
- Realiza procesos de acogida para los nuevos empleados y ayuda a planificar la formación y el desarrollo.
- Actúa como punto de contacto para las consultas de los empleados en temas relacionados con RR. HH., como permisos y compensaciones.
- Además, se encarga de temas relacionados con la seguridad en el trabajo y la gestión del personal de seguridad interna.

Personal de seguridad interna (4 personas):

- Reciben a los trabajadores y visitantes, verifican su identidad y autorización para ingresar a las instalaciones. Aseguran que todos cumplan con los procedimientos de seguridad al entrar.
- Registran los bolsos, maletas y otros objetos personales de los empleados al salir. Esto ayuda a prevenir la salida no autorizada de propiedad de la empresa o artículos no permitidos.
- Supervisan las instalaciones para detectar y prevenir actividades sospechosas o amenazas. También protegen a las personas dentro del edificio, respondiendo a emergencias y manteniendo la seguridad general.

Asistente de RRHH:

- Actualiza y mantiene los registros de empleados en la base de datos de RRHH, incluyendo datos personales, cambios salariales, prestaciones, asistencias y registro de vacaciones.
- Aunque no realiza entrevistas, el asistente colabora en diferentes etapas del proceso de selección, como contratar a candidatos seleccionados y redactar perfiles de ubicaciones propuestas.
- Ayuda en todo el proceso de contratación, desde la búsqueda de candidatos hasta la preparación de documentación.
- Proporciona datos relevantes para calcular salarios, ausencias y primas.
- Resguarda expedientes, currículos, descripciones de procesos de selección, contratos y otros documentos del departamento.

Área de contabilidad (2 personas)**Encargado de área:**

- El encargado de contabilidad supervisa y coordina las actividades del equipo contable. Se asegura de que los procesos se realicen correctamente y cumplan con las normativas.
- Prepara los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.

- Calcula y presenta las declaraciones fiscales y se asegura de que la empresa cumpla con sus obligaciones tributarias.
- Monitorea los costos y gastos de la empresa, identificando áreas de mejora y eficiencia.
- Evalúa la salud financiera de la empresa y proporciona recomendaciones basadas en los datos contables.

Auxiliar Administrativo:

- Lleva los registros contables de la empresa, incluyendo facturas, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Administra los registros financieros actuales y archivados, asegurando su cumplimiento legal.
- Prepara y presenta informes financieros a la dirección.
- Calcula salarios, retenciones de impuestos y emite cheques a los empleados.
- Ayuda en la clasificación y registro de documentos contables.

Área de producción (12, en teoría 13 administrativos y 320 procesadores de datos):**Encargado de área:**

- Planifica y prioriza las órdenes de producción.
- Asigna tareas a los supervisores para cumplir los objetivos de producción.
- Supervisa la calidad de los productos/servicios.

- Administra los recursos disponibles para la producción.

Supervisor de área (3 personas):

- Administra un equipo de trabajadores en un área específica (Mas de 100 personas por supervisor), desde su asistencia hasta el monitoreo de las métricas de desempeño para la toma de decisiones.
- Organiza horarios y asegura que el trabajo se realice según lo planeado.
- Facilita la comunicación entre los miembros del equipo y otros departamentos.
- Supervisan y se aseguran de que las habilidades de los trabajadores a su cargo cumplan con los requerimientos.

Supervisor de línea (deberían ser 3, pero de momento hay 1):

Un supervisor de línea tiene la misma capacitación y habilidades que un supervisor de área, su principal propósito es poder fungir como uno en caso de ser necesario, esto va desde la gestión del personal hasta la facilitación de la comunicación entre los miembros de equipo y otros departamentos. Cuando no sirve a este propósito, un supervisor de línea:

- Apoya con el control de Horas Hombre, métricas de desempeño y las asistencias de la planta completa.

- Apoya con la organización de los horarios y planificación de producción, esta última a través de la asignación de los roles a los agentes procesadores de datos.

Asistente de línea (8 personas):

- Realiza tareas como gestión de correos electrónicos y elaboración de informes.
- Ayuda a organizar proyectos y mantener a todos informados.
- Facilita las operaciones en la línea de producción.

Agente procesador de datos (320 personas):

- Analizan y clasifican los datos dentro del margen de error permitido.
- Procesan datos para obtener información relevante.

Servicios generales (12 personas):**Encargado de área:**

- Programación de los planes de mantenimiento de toda la infraestructura, vehículos y equipos de primera y segunda necesidad para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Elaboración de los presupuestos mensuales de gastos de la empresa.
- Supervisa la ejecución de obras, asegurando que se cumplan los estándares de calidad, seguridad y respeto al medio ambiente, Monitorea

el presupuesto y el cronograma de proyectos, realizando ajustes según sea necesario.

Asistente de servicios generales:

- Coordina los horarios de los conserjes y el personal de la cafetería, asegurándose de que haya suficiente cobertura en todo momento. Esto implica asignar turnos, gestionar permisos y reemplazos cuando sea necesario.
- Define las tareas diarias para los conserjes y el personal de la cafetería. Esto incluye la limpieza de áreas específicas, la reposición de suministros y la atención a las necesidades de los empleados y visitantes.
- Supervisa la calidad del trabajo realizado por los conserjes y el personal de la cafetería. Esto implica realizar inspecciones regulares, evaluar el cumplimiento de los estándares y corregir cualquier problema que surja.

conserjería (3 personas):

- Realiza tareas de limpieza comunes, resuelven incidencias y aseguran el buen estado de las instalaciones.
- Se encarga de recoger y eliminar de manera adecuada todo tipo de desecho.

Personal de cafetería (5 personas):**Caja (2 personas/5)**

- Muestra el menú, toma órdenes y las entrega directamente o las pasa a cocina para su preparación al tiempo que manejan caja.
- Se encarga del reabastecimiento de insumos en estantes.

Cocina (3 personas/5):

- Se encarga de la preparación de los alimentos más elaborados y su posterior entrega.
- Apoyan el reabastecimiento de insumos en estantes.
- Limpieza del área de cocina.

Técnico de mantenimiento:

- Lleva a cabo actividades de mantenimiento programadas, como limpieza, lubricación, ajustes y reemplazo de componentes desgastados. Estas acciones previenen fallos y prolongan la vida útil de los activos.

- Cuando ocurren averías o problemas, el técnico de mantenimiento se encarga de realizar las reparaciones necesarias. Utiliza sus conocimientos técnicos y habilidades para diagnosticar la causa raíz del problema y solucionarlo de manera eficiente.

Conductor:

- Opera vehículos (automóviles, camiones o furgonetas) para transportar personas, productos o materiales. Esto puede incluir la entrega de mercancías a clientes, traslado de empleados o recogida de suministros.
- Verificar niveles de aceite, presión de neumáticos y otras tareas de mantenimiento sencillo para garantizar un funcionamiento seguro y eficiente de la flota de vehículos.
- Coordina la logística interna, asegurándose de que los materiales lleguen a tiempo y se distribuyan eficientemente.
- recoger, archivar o entregar documentos importantes, como contratos, facturas o informes.