

Facultad de Tecnología de la Industria

“Propuesta de manual de funciones de la empresa Espinoza Morazán Textiles S.A. ubicada en Managua”.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por

Tutor:

Br. Xavier Antonio
Aguilar Toruño
Carnet: 2004-20684

Br. Francisco Javier
Conde Gutiérrez
Carnet: 2015-0001I

Br. Deyton Ismael
Cruz López Carnet:
2014-0500I

MSc. Pietro Marcelo
Silvestri Jirón

27 de febrero de 2023

Managua, Nicaragua



INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS.....	2
	2.1. Objetivo General	2
	2.2. Objetivos Específicos	2
III.	MARCO TEÓRICO	3
	3.1 ¿Qué es un manual de funciones?	3
	3.2 Tipología de los manuales administrativos.....	4
	3.4 Requisitos mínimos de un manual administrativo	8
	3.5 Estructura del manual de funciones	9
IV.	DISEÑO METODOLÓGICO	12
	Tipo de investigación.	12
	Técnicas de recolección de datos	13
	Instrumento de recolección de información.....	13
	Encuesta Procesada con sus Conclusiones.	14
V.	DESARROLLO DEL DISEÑO METODOLÓGICO	16
	5.1 Resultados de las encuestas	16
	5.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	22
	5.3 FLUJO DE PROCESO DE LA EMPRESA	23
	5.4 Descripción de puestos de trabajos	24
	5.5 Estructura de la descripción de puestos.....	24
	5.6 INDICADORES	47
	5.7 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES.	48



5.8 DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	49
VI. CONCLUSIONES	53
VII. RECOMENDACIONES.....	54
VIII. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	55
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	56



I. INTRODUCCIÓN

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de sus funciones, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

La empresa *Espinoza Morazán Textiles S.A.* es coordinada por personas con alto espíritu de emprendimiento. Con una visión amplia de crecimiento y posicionamiento a nivel nacional con altos estándares de calidad, por lo cual se ven comprometidos a realizar todo lo necesario para cumplir los objetivos de la microempresa que tiene como propósito mejorar la competitividad inicial en el barrio, con un enfoque de crecimiento económico inclusivo.

Es evidente que a nivel interno de la microempresa, se están presentando ciertas confusiones en las responsabilidades del personal, fallas por errores y niveles bajos de productividad.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. El Manual de funciones es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control.

Con respecto, al manual de funciones, se puede señalar que es un instrumento administrativo que apoya el trabajo diario de las diferentes áreas de una empresa. Estos manuales describen en forma sistemática, tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para el adecuado funcionamiento de la empresa.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Elaborar un manual de funciones de la empresa como un instrumento de apoyo que defina canales de comunicación entre dependencias, responsabilidades y funciones.

2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la información existente para definir el manual de funciones.
- Realizar el análisis de los cargos para establecer las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa, nivel de responsabilidad y compromiso.
- Diseñar un manual de funciones e identificar los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización.
- Establecer indicadores que evalúen el desempeño de los puestos de trabajo.



III. MARCO TEÓRICO

3.1 ¿Qué es un manual de funciones?

Desde el punto de vista de *Gómez (2021)*, *Introducciona lo manuales de funciones*. El manual de funciones es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para adquirir una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas de las distintas operaciones que se realizan en una organización.

Acorde a *Cárdenas Molina Ivonne Catalina (2015)*, *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa*. El manual de funciones documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones. Con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión describe la organización formal, para cada puesto de trabajo, los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades.

Ya definido estos dos términos indispensables en este informe *EUROINNOVA (2022)*, *La metodología en los organización empresarial*. Menciona que un manual de funciones es un instrumento administrativo y de total conocimiento que expone normas, funciones, ascensos y sanciones aplicables dentro de la empresa. Dicho de esta manera tiene como propósito mantener los recursos y moderar las actividades a través de políticas y lineamientos que tienen relación con la empresa y sus acciones, como la producción de bienes o servicios.

En una empresa es indispensable que exista un manual de funciones, para que haya orden y sistematización entre el colectivo laboral y las mismas asignaciones determinadas, facilitando información para la toma de decisiones permitiendo una organización sólida. *SLIDESHARE (2013)*, *Manuales Administrativos*.



3.2 Tipología de los manuales administrativos

Existen diversos tipos de manuales, según *Chiavenato Adalberto (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ª edición*. Se pueden clasificar según sea su contenido, alcance o destinatarios.

De acuerdo a nuestras investigaciones encontramos:

- Manuales cuyos usuarios son miembros de la organización, como por ejemplo los manuales de funciones.
- Manuales destinados a usuarios externos a la organización: clientes, proveedores, público en general, como por ejemplo los manuales generales de la organización que se mencionan en este documento.

Con referencia al contenido, se pueden distinguir, entre otros:

- Manuales de Organización y Funciones.
- Manuales de Procedimientos.
- Manuales de Cargos.

Respecto a su alcance, se pueden distinguir:

- Manuales generales, que contienen información o instrucciones respecto a diversos tópicos o contenidos, como ejemplo los manuales de organización y funciones.
- Manuales específicos, que detallan información respecto a un área o tema Específico, como por ejemplo un Manual de Compras.

De acuerdo a su clasificación:

- Manual de organización: describe la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- Manual de políticas: contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.



- Manual de procedimientos y normas: describe a detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización.
- Manual del especialista: contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios.
- Manual del empleado: contiene información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se entrega al momento de la incorporación, dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados.
- Manual del propósito múltiple: reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades justifique su confección y mantenimiento.

En administración se clasifican los manuales solo en tres tipos principales que son:

- Manual de organización: explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general, dentro de la empresa dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella, expone con detalle la estructura de la empresa.
- Manual de normas y procedimientos: describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, señala las normas que se deben de cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo.
- Manual de puestos y funciones: contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional.



3.3 Ventajas de contar con un manual de funciones para la gestión empresarial

Según el artículo “*Laura Saldarriaga (2021), Manual de funciones: qué es y cómo hacer uno. Prevé las ventajas de implementar un manual de funciones dentro de las organizaciones, para lograr un mejor desempeño de las funciones y de todos los recursos dentro de ellas.*

1. Ahorra tiempo

El manual de funciones se convierte en un documento de referencia para los empleados que tienen preguntas sobre algún proceso en específico. Es el lugar de consulta al que pueden acudir de forma rápida, esto les permite ahorrarse tiempo en una larga capacitación. Para los gerentes comerciales esto también representa una gran ventaja, ya que el manual permite la capacitación de nuevos empleados en la empresa.

2. Control interno

Un manual de funciones favorece el control interno de los procedimientos que ayudan a identificar irregularidades y evitar que se produzcan fallas; por lo tanto, ayuda a tomar decisiones y prevenir cualquier obstáculo que se presente en el camino.

3. Optimiza los procesos

Para mejorar los procesos es necesario conocerlos y el manual de funciones permite a las organizaciones comprender a fondo el desarrollo de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, a fin de saber cuándo y cómo hacerlos más eficientes.

4. Mejora la comunicación

Mantener una buena comunicación es fundamental para llevar a cabo un flujo de trabajo óptimo en tu empresa. El manual de funciones es una herramienta de comunicación que informa sobre los estándares de calidad, lo que es importante



para tu empresa, pues ayuda a tener procesos más ágiles al evitar intermediarios que puedan distorsionar la información.

5. Delimita la responsabilidad

El manual de funciones es el documento que contiene los procedimientos estándares que ayudan a prevenir accidentes. En caso de que llegara a ocurrir un problema, este documento servirá como evidencia de que se hizo una evaluación previa sobre las regulaciones, seguridad y control de calidad del procedimiento y que hay acciones ya establecidas y reguladas.

6. Mejora la imagen

La implementación de un manual de funciones mejora la apariencia de tu organización, ya que el conjunto de normas y acciones que contiene garantiza que tu empresa cumpla con todas las regulaciones y normativas pertinentes. Además, muestra una imagen profesional de tus capacidades y, por lo tanto, te permite adquirir mejores relaciones comerciales y reputación en el mercado.

7. Establece expectativas

Independientemente del tamaño de tu organización, contar con un manual de funciones permite a tus empleados seguir las normas y acciones adecuadas para reducir riesgos y fallas, además de que les comunica acerca de sus responsabilidades de forma efectiva. Con ello se liberan de falsas expectativas y se ajustan al cumplimiento de las regulaciones y controles internos de la organización.

8. Puede ser utilizado para la capacitación de nuevos empleados

El manual de funciones ayuda a las empresas a optimizar la capacitación de los empleados; por lo tanto, impulsa el crecimiento del negocio, ya que permite acelerar procesos de toma de decisiones y aumentar la productividad.



3.4 Requisitos mínimos de un manual administrativo

Acorde a *James E. Rosenzweig (2005), Administración en las organizaciones.*

Las partes principales de un manual pueden ser las siguientes:

- Tabla o contenido.
- Introducción.
- Instrucciones para el uso del manual.
- Cuerpo del manual.
- Flujogramas.
- Glosario de términos.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Anexos.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión, que los responsables de su elaboración redacten dentro de él, por lo que, al investigar, acerca de su contenido tenemos:

- Historia y Descripción de la Empresa.
- Misión, Visión y Objetivos de la empresa.
- Legislación o base legal.
- Estructura de la organización (organigrama General).
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área).
- Normas y políticas generales.



3.5 Estructura del manual de funciones

➤ **Identificación**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

➤ **Índice o contenido**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

➤ **Prólogo y/o introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

➤ **Objetivos de los procedimientos**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.



➤ **Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos**

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

➤ **Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

➤ **Políticas o normas de operación**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.



➤ **Conceptos**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

➤ **Indicadores**

El enfoque de este documento recae mayormente en la administración de recursos humanos y en la contribución del mejoramiento y desarrollo de la empresa. Contiene las normas y tareas, así como la descripción de algunos puestos de trabajo.

- Identificación del cargo y las dependencias a las que se puede pertenecer.
 - Organigrama de la empresa que describa cuántos cargos son y el jefe inmediato.
 - Se describen igualmente lo que se requiere y busca en dicho cada cargo como perfil del aspirante.
 - El manual de Funciones incluye datos importantes como:
Señala y apoya el trabajo diario de las diferentes áreas de la empresa determinando sus funciones.
 - Contienen descripciones breves y sistemáticas como información necesaria para conocer el funcionamiento general de la empresa o normas comunes.
 - La importancia del mismo radica en tener un sistema de control y una guía para los empleados, facilita el aprendizaje autodidacto de la persona acerca del funcionamiento de la empresa, sus propósitos y necesidades.
 - Los manuales de funciones son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.
- Baquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno*.



IV. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación.

El método o tipo de investigación a realizar en este trabajo es cuantitativa, según Hernández, R., Mendoza, C. (2018) la ruta cuantitativa de la investigación representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones.

Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica.

Como se mencionó, este es un paso importante en nuestro trabajo, ya que nos permitirá obtener los resultados adquiridos y responder a los objetivos propuestos. Por esta razón la herramienta o instrumento que vamos a utilizar es una encuesta y así mismo realizaremos el diagnóstico para determinar la necesidad del diseño de un manual funciones, según *García Dihigo, J. y García Dihigo, J. (2016), Manuales de funciones: aplicaciones.*

La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, máxime cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados. La encuesta puede definirse como un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de



forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hechos o fenómenos por medio de la expresión de los sujetos.

Este método, por sus características, tiene elementos comunes con la entrevista que ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los sujetos; se puede usar en la etapa inicial de la investigación, en estudios piloto o cuando ya están elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación.

Técnicas de recolección de datos

Las siguientes técnicas fueron empleadas para la recolección de los datos:

- Entrevistas al personal.
- Observación de actividades in situ.
- Investigación Documental.
- Encuestas.

Instrumento de recolección de información

La encuesta es una técnica de investigación de campo; para lograr un mayor acopio de información, la encuesta suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos.

Los instrumentos principales de la encuesta son: la entrevista y el cuestionario. Frecuentemente nos ha interesado lo que piensan los demás sobre algún tema, y procedemos a aplicar una encuesta para saber lo que opinan.

El formato que se utilizó para realizar las encuestas es con base a lo investigado, planteando preguntas cerradas que sea concretas para que los participantes puedan dar una opinión exacta a lo que se desea saber acerca del manual de funciones en la empresa Espinoza Morazán Textiles Sociedad Anónima.



Encuesta Procesada con sus Conclusiones.

Encuesta dirigida al personal de la empresa **Espinoza Morazán Textiles Sociedad Anónima**. Por los estudiantes de la **Facultad de Tecnología de la Industria (FTI)** de la **Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)** del trabajo monográfico para obtener el título de Ingeniero Industrial.

Marque con una (X) la respuesta correspondiente a las alternativas de su elección.

1. ¿En qué área se encuentra dentro de la organización?

a. Área administrativa () b. Área operativa () c. Área comercial ()

2. ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones?

a. Si () b. No ()

3. ¿Se encuentra a gusto con el trabajo que realiza?

a. Si () b. No ()

Si dice NO ¿Por qué? _____

4. ¿Usted realiza actividades que no corresponden a su cargo?

a. Siempre () b. Casi siempre () c. Rara vez () d. Nunca ()

5. ¿Conoce la existencia de un manual de funciones?

a. Si () b. No ()

6. ¿Cree necesario la implementación de un manual de funciones?

a. Si () b. No ()

¿Por qué? _____

7. ¿Cree usted que un manual de funciones favorece la organización de la empresa y a su trabajo?

a. Si () b. No ()



8. ¿Está de acuerdo que al personal de esta empresa se le capacite y evalúe?

- a. Si () b. No ()

9. ¿Con que frecuencia usted realiza preguntas a sus compañeros para tomar decisiones sobre sus actividades?

- a. Continuamente () b. Regularmente () c. Ocasionalmente () d. Nunca ()

10. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el crecimiento y desarrollo de la empresa?

- a. SI () b. NO ()

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

- a. SI () b. NO ()

*En **Espinoza Morazán Textiles Sociedad Anónima** trabajamos constantemente para mejorar nuestros productos y servicios. Las respuestas recibidas son importantes para nosotros, porque nos ayudan en la planificación y desarrollo de nuestros productos/servicios y en la búsqueda de mejora continua de nuestros procesos.*

Nos comprometemos a seguir ofreciendo la mejor calidad de atención y servicio para que continuemos creciendo juntos, aportando al desarrollo de la organización.



V. DESARROLLO DEL DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Resultados de las encuestas

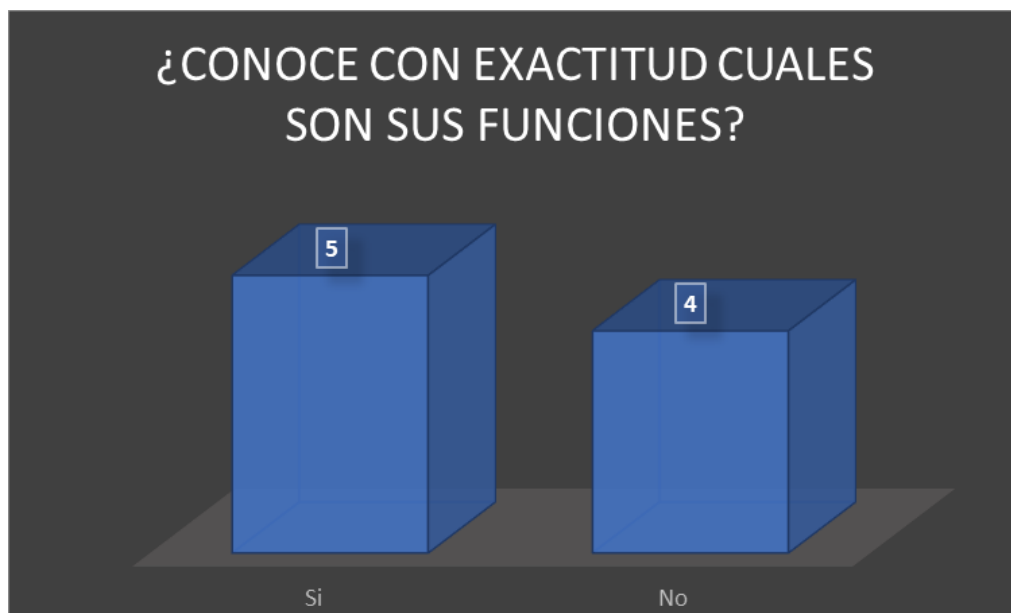
1. ¿En qué área se encuentra dentro de la organización?

a. Área administrativa () b. Área operativa () c. Área comercial ()



2. ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones?

a. Si () b. No ()





3. ¿Se encuentra a gusto con el trabajo que realiza?

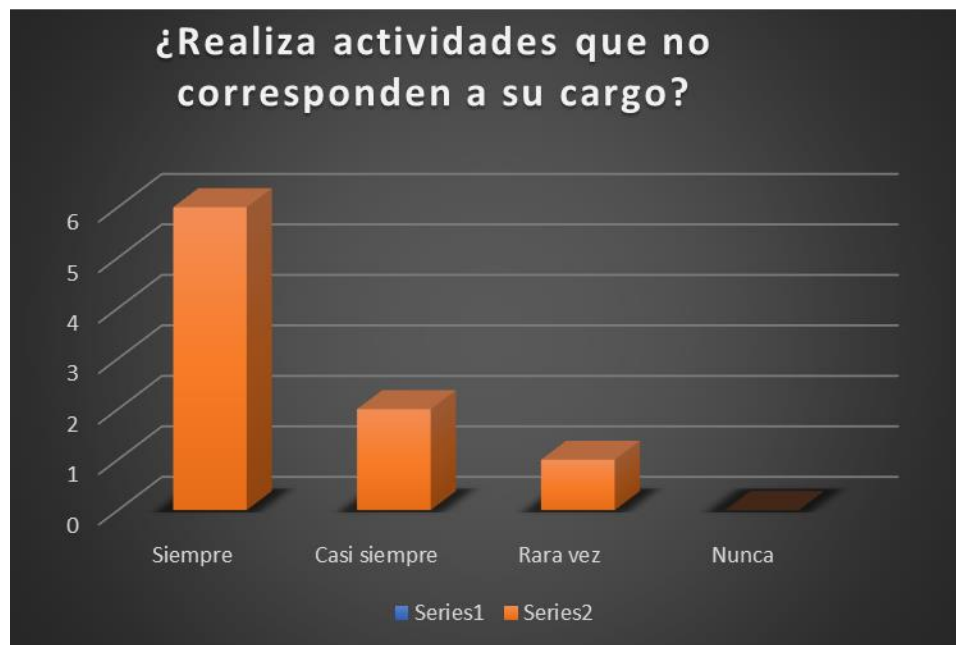
- a. Si () b. No ()

Si dice NO ¿Por qué? _____



4. ¿Usted realiza actividades que no corresponden a su cargo?

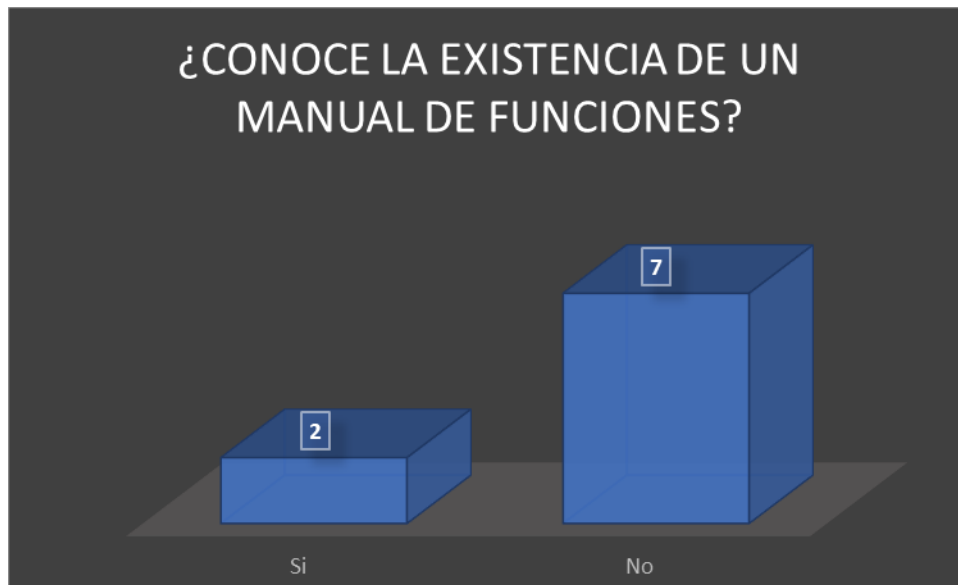
- a. Siempre () b. Casi siempre () c. Rara vez () d. Nunca ()





5. ¿Conoce la existencia de un manual de funciones?

- a. Si () b. No ()



6. ¿Cree necesario la implementación de un manual de funciones?

- a. Si () b. No ()

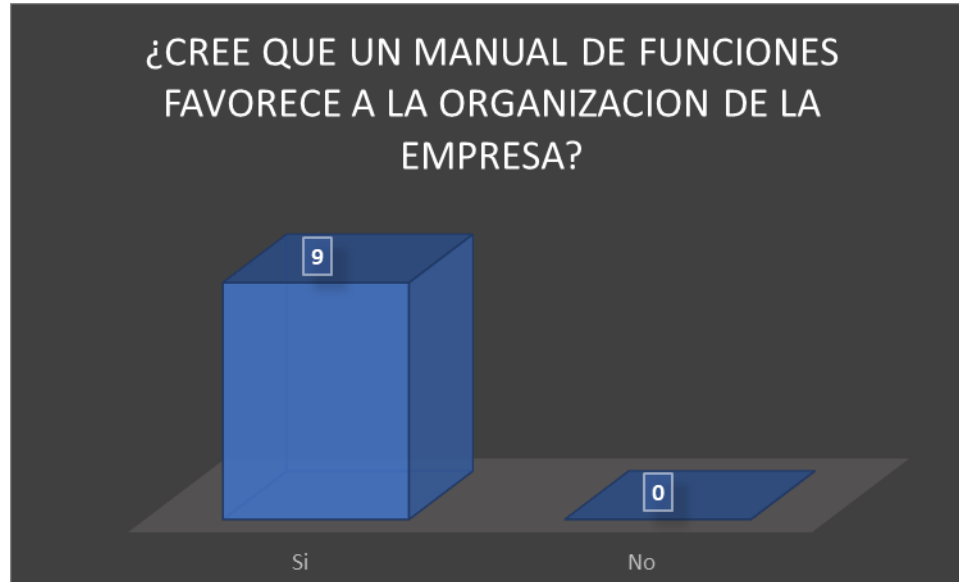
¿Por qué? _____





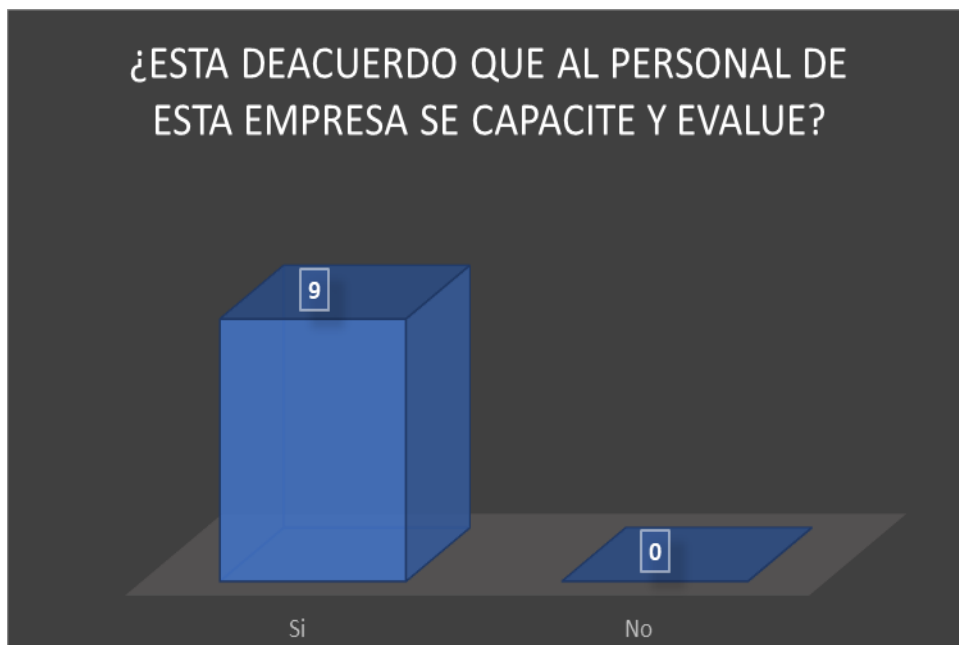
7. ¿Cree usted que un manual de funciones favorece la organización de la empresa y a su trabajo?

- a. Si () b. No ()



8. ¿Está de acuerdo que al personal de esta empresa se le capacite y evalúe?

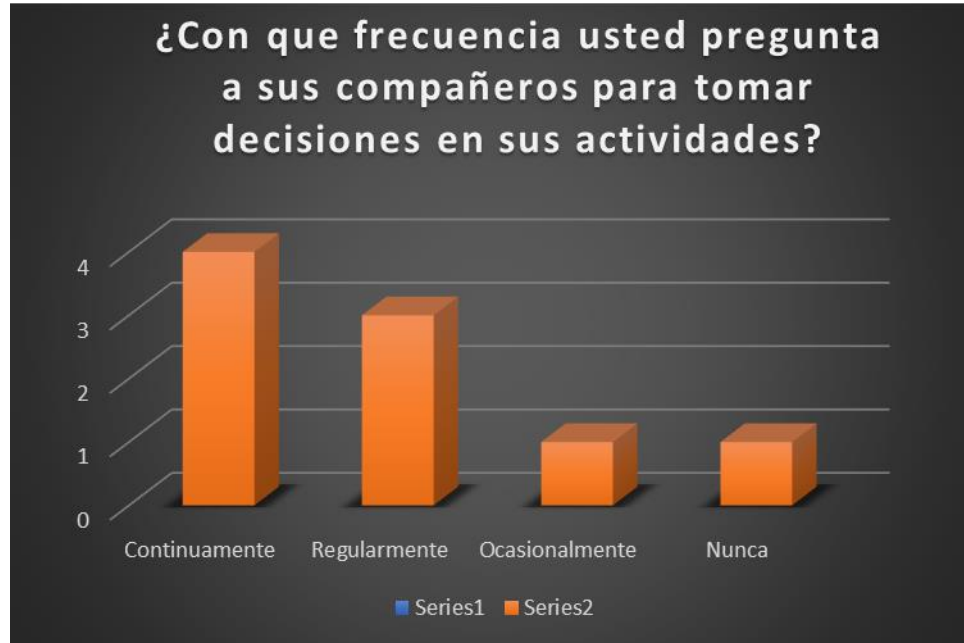
- a. Si () b. No ()





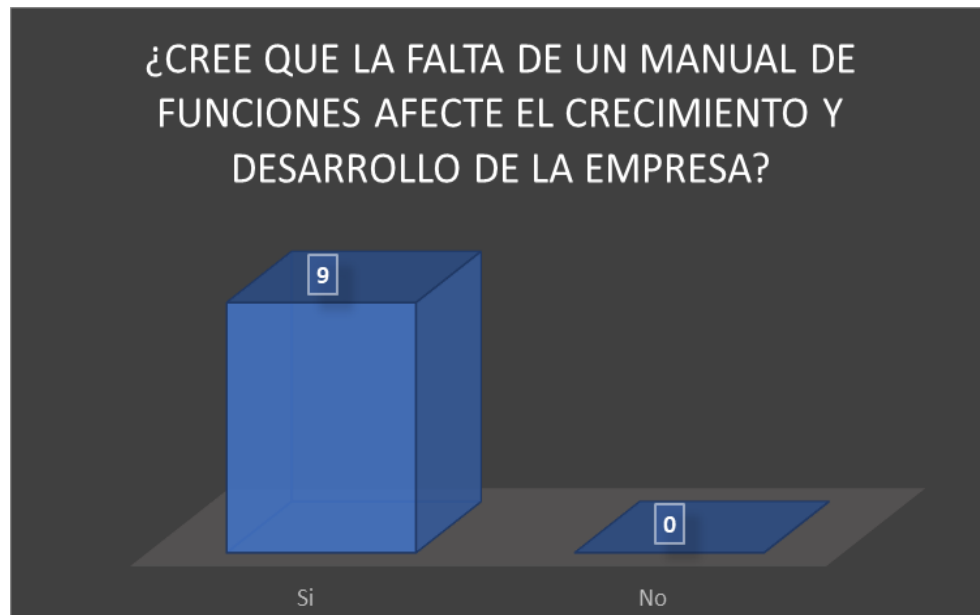
9. ¿Con que frecuencia usted realiza preguntas a sus compañeros para tomar decisiones sobre sus actividades?

- a. Continuamente () b. Regularmente () c. Ocasionalmente () d. Nunca ()



10. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el crecimiento y desarrollo de la empresa?

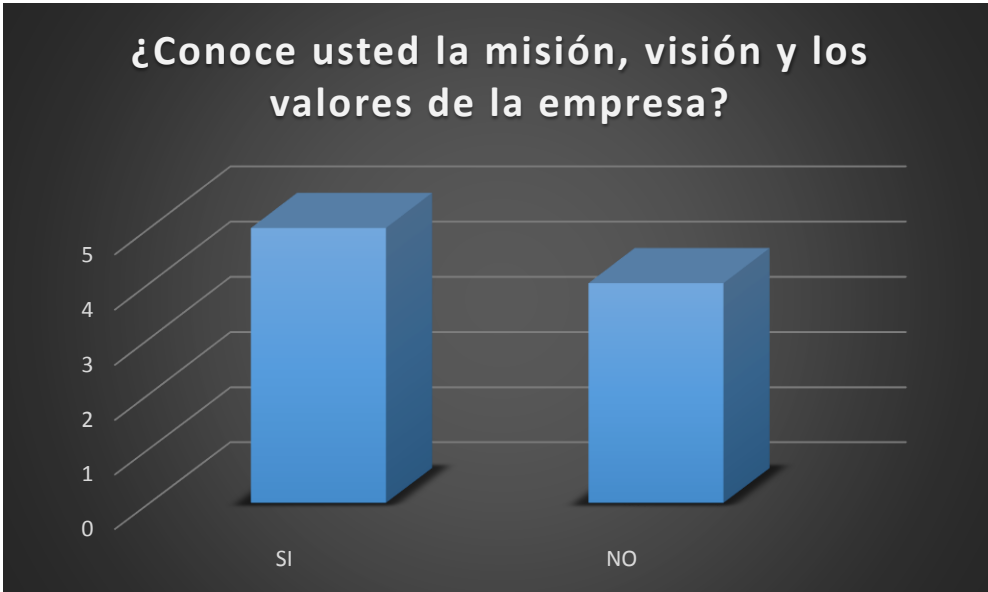
- a. SI () b. NO ()





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

a. SI () b. NO ()

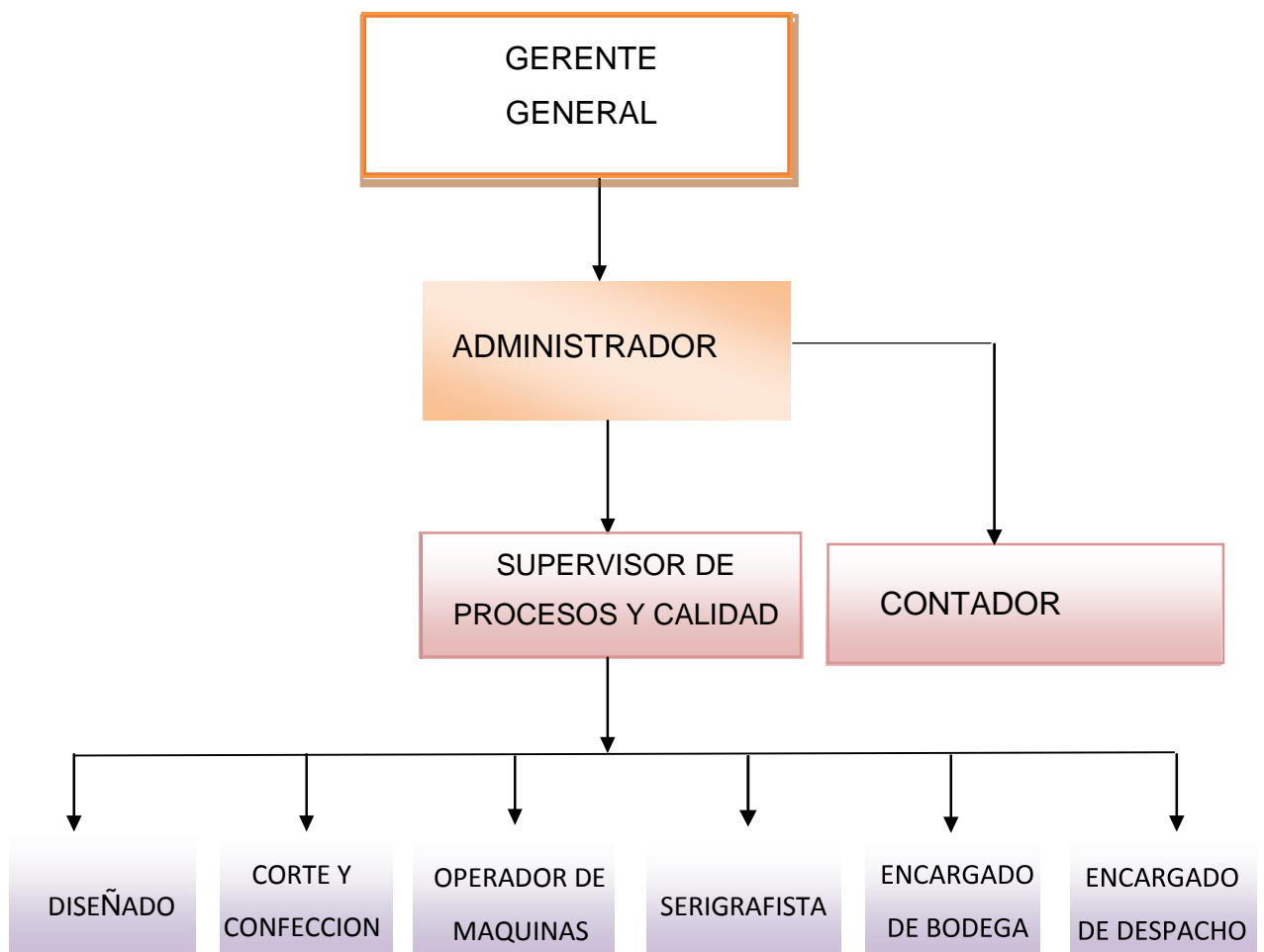




5.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Organización funcional:

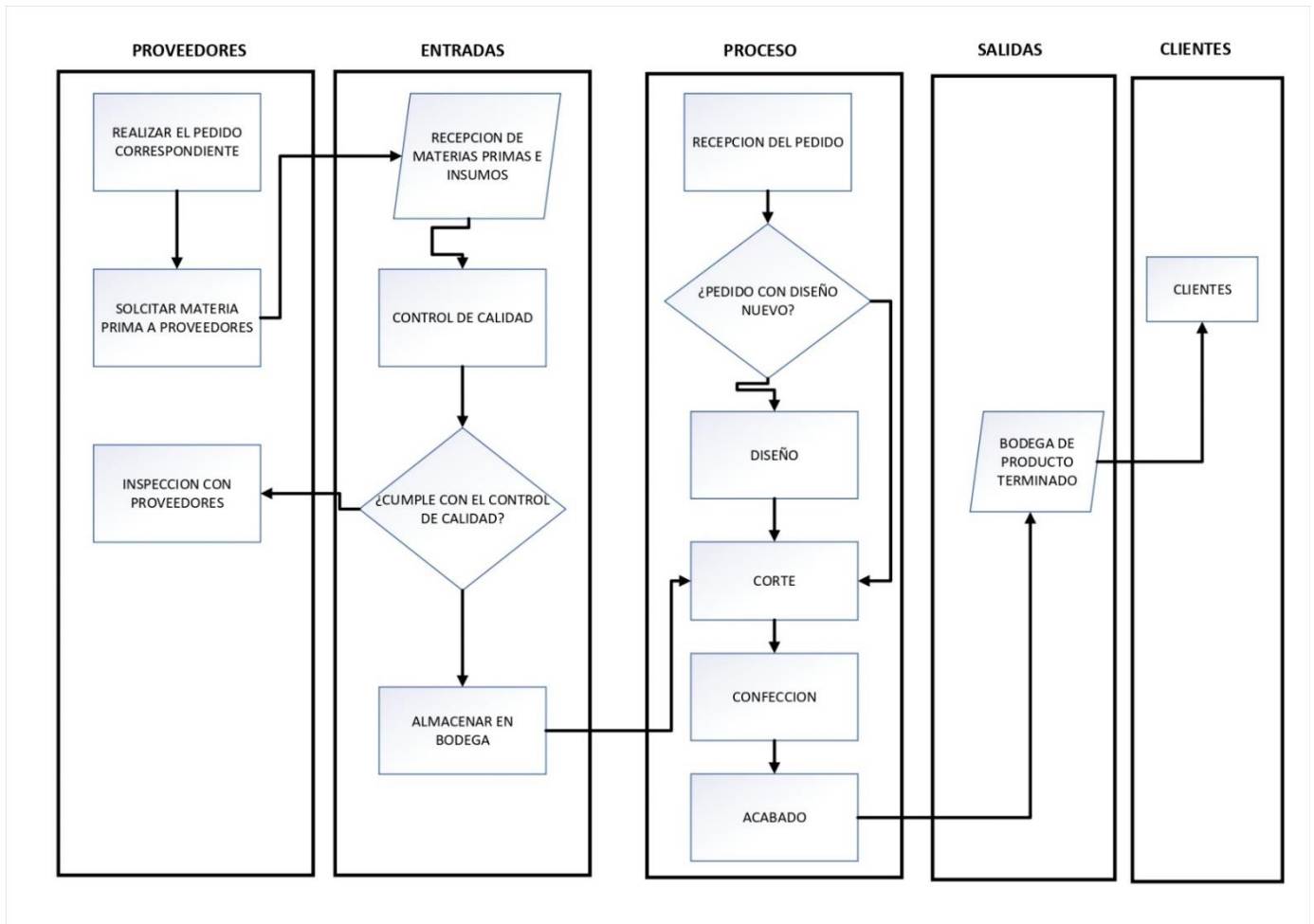
Compuesta por el gerente general, el cual especializado en determinadas áreas, permite asignar funciones a los diferentes subordinados que se agrupan de acuerdo a cada uno de los campos de acción. Una adecuada estructura organizacional mejora la operación y productividad a través del orden, control y coordinación.



Fuente: Elaboración propia



5.3 FLUJO DE PROCESO DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia



5.4 Descripción de puestos de trabajos

La descripción de puestos de trabajo en una empresa es una herramienta propia del área de Recursos Humanos. La descripción de puestos es una práctica que consiste en poner en papel (por escrito) las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de trabajo incluidos en nuestro profesiograma, detallando:

- La misión y el objetivo que persiguen de acuerdo a nuestra estrategia de empresa.
- Los conocimientos, cualidades personales, características, habilidades y actitudes que deberán aportar las personas que ocupen el cargo.

La descripción de puestos de trabajo se traduce en beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores:

- Funciona como guía para el reclutamiento y selección de personal.
- Permite definir sueldos y salarios de forma más justa y equilibrada.
- Permite definir planes de compensaciones e incentivos para los empleados.
- Brinda claridad al trabajador respecto a las exigencias del puesto.
- La base para medir el desempeño laboral de los empleados.
- Facilita la implementación de planes de sucesión en la empresa.
- Maximiza la productividad de los trabajadores.

5.5 Estructura de la descripción de puestos

La descripción de puestos de trabajo en una empresa es un proceso ordenado y sistemático que debe tener en cuenta los siguientes elementos:

CONCEPTO

- Área a la que pertenece
- Puesto al que reporta
- Puestos que le reportan



- Número de personas a su cargo
- Edad
- Sexo
- Nivel académico
- Experiencia laboral requerida
- Disponibilidad de viajar
- Idiomas
- Conocimientos requeridos en el puesto
- Habilidades:
- Destrezas:
- Relaciones del cargo (internas y externas)
- Funciones Generales

➤ **Perfil del puesto: Gerente General**

Objetivo:

Planificar, dirigir, coordinar y orientar los esfuerzos de las diferentes gerencias que conforman la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por el administrador, asegurando el desarrollo de la entidad, ejerciendo la representación legal de la Sociedad, siendo responsable de la gestión administrativa, técnica y financiera.

Conceptos generales

- Área a la que pertenece: Gerencia general
- Puesto al que reporta: Ninguno
- Puestos que le reportan: Administrador, contador, supervisor.
- Número de personas a su cargo: 3 personas
- Edad: 30 años en adelante
- Sexo: Indistinto
- Nivel académico: Licenciado en Administración, Ingeniero Industrial
- Experiencia laboral requerida: 2 años



- Disponibilidad de viajar: Si
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto:

- Contabilidad Básica Finanzas básicas
- MS Office; Excel, Word, Corel Draw.
- Sistemas informáticos relacionados con administración de bancos
- Conocimientos en administración y control de inventarios
- Gestión de Servicios y/o operaciones y Gestión Empresarial.

Habilidades técnicas:

- Adaptabilidad, Control, Organización de la Información, Vocación de Servicio, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Planificación, Visión Estratégica, Capacidad de Gestión.
- Interpretación de estados financieros
- Análisis financiero; realización de flujos de efectivo, cartera de crédito, rotación de inventarios, rotación de cartera de proveedores.
- Análisis de la rentabilidad por centro de costos.

Relaciones del cargo (Internas y Externas):

- Internos: Con todas las áreas de la empresa
- Externos: Proveedores, contactos administrativos del cliente.

Funciones Generales:

- Ejecutar las decisiones de la empresa.
- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa.



- Ejercer la representación administrativa, comercial, técnica y legal de la empresa, ante las entidades y organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros.
- Dirigir las actividades de la empresa para el cumplimiento de sus fines, objetivos y metas.
- Supervisar a través de las diferentes áreas, la correcta ejecución de los procesos y procedimientos vinculados a su competencia.
- Planear, ejecutar y supervisar las actividades económicas y financieras de la empresa conforme lo establecido.
- Realizar otras funciones que se le sean asignadas por el Directorio.

➤ **Perfil del puesto: Administrador**

Objetivo:

Administrar y controlar las actividades administrativas relacionadas con los ingresos y egresos de la empresa, efectuando los análisis financieros que le permitan obtener los índices de rentabilidad generados por los centros de costo y de los gastos generados.

Conceptos generales

- Área a la que pertenece: Gerencia general
- Puesto al que reporta: Gerente General
- Puestos que le reportan: Supervisor (encargado de la empresa)
- Número de personas a su cargo: 6 personas
- Edad: 28 años en adelante
- Sexo: Indistinto
- Nivel académico: Licenciado en Contaduría Pública, Licenciado en Administración.
- Experiencia laboral requerida: 2 años
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español



Conocimientos requeridos en el puesto:

- Contabilidad Básica Finanzas básicas
- MS Office; Excel, Word, Corel Draw.
- Sistemas informáticos relacionados con administración de bancos
- Conocimientos en administración y control de inventarios

Habilidades técnicas:

- Interpretación de estados financieros
- Análisis financiero; realización de flujos de efectivo, cartera de crédito, rotación de inventarios, rotación de cartera de proveedores.
- Análisis de la rentabilidad por centro de costos.

Relaciones del cargo (Internas y Externas):

- Internos: Con todas las áreas de la empresa (subjefe, serigrafistas)
- Externos: Proveedores, contactos administrativos del cliente.

Funciones Generales:

- Participar, en las fases de programación y formulación del presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Realizar sistemáticamente el registro de los movimientos generados por las pólizas de ingresos, egresos y flujo del efectivo, registrándolas en el centro de costo que corresponda.
- Asegurar la disponibilidad de recursos para el pago de las obligaciones y presentar propuestas de racionalización de gastos en el marco de las disposiciones presupuestarias vigentes.
- Analizar periódicamente los estados de cuentas de la empresa, efectuando de manera preliminar las conciliaciones bancarias con el propósito de emitir informes sobre la situación financiera de la empresa.



- Preparar adecuadamente la documentación fiscal para el buen cumplimiento de las obligaciones fiscales, verificando que los pagos se realicen oportunamente a fin de evitar recargos por desfasamientos.
- Verificar que los pagos de las facturas a proveedores se realicen de manera oportuna verificando que las negociaciones sobre precio, calidad y condiciones de entrega se hayan cumplido de conformidad.
- Autorizar los cheques y transferencias bancarias que sean necesarios de acuerdo a los compromisos de pago contraídos por la empresa. Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen.
- Proporcionar el seguimiento efectivo a la cobranza verificándolas facturas pendientes.
- Actualizar periódicamente los seguros de las unidades.
- Mantener actualizado el Seguro del personal que labora principalmente el de los operadores.
- Mantener actualizados los Centros de Costo, estimando periódicamente los resultados de la rentabilidad por cada segmento de operación contratado con los clientes.
- Participar activamente en los aspectos relacionados al Sistema de Gestión de la Calidad.

➤ **Perfil del puesto: Contador**

Objetivo:

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos a la empresa pertinente.



Conceptos generales

- Nombre del puesto: Contador
- Ubicación del puesto: Gerencia general
- Jefe inmediato: Administrador de la empresa
- Subordinados: no posee
- Experiencia laboral requerida: 1 año
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto:

- Contabilidad financiera
- Ratios y estados financieros
- Contabilidad Básica Finanzas básicas
- MS Office; Excel, Word.
- Sistemas informáticos relacionados con administración de bancos
- Conocimientos en administración y control de inventarios

Habilidades técnicas:

- Interpretación de estados financieros
- Análisis financiero.
- Balance general
- Análisis de la rentabilidad por centro de costos.

Relaciones del cargo (Internas y Externas):

- Internos: administrador, gerente general
- Externos: Proveedores.



Funciones Generales:

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
- Corrige los registros contables.
- Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
- Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.

➤ **Perfil del puesto: Supervisor de Procesos y Calidad**

Objetivo:

Administra el programa de producción, pero también la planificación del equipo de colaboradores asignados a cada etapa de producción. La gestión de su equipo de trabajadores es una de las prioridades de su trabajo diario. Coordinar las actividades en el taller de producción supervisando y realizando procedimientos técnicos para la elaboración e impresión de obras serigráficas.



Conceptos generales

- Nombre del puesto: Supervisor de proceso
- Ubicación del puesto: Producción
- Jefe inmediato: Administrador de la empresa
- Subordinados: Costura, serigrafía, empaque, y almacén
- Experiencia laboral requerida: 1 año
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto:

- Sistemas informáticos relacionados con Corel Draw
- Manejo de impresora y plotter.

Habilidades técnicas:

- Gestionar y supervisar al personal a su cargo
- Organizar y planificar la producción de la empresa
- Organizar y planificar el aprovisionamiento y distribución de la materia prima, transporte del producto terminado de la empresa
- Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas, gerencia.
- Optimizar los procesos de producción dentro de la planta de producción.

Relaciones del cargo (Internas y Externas):

- Internos: Con todas las áreas de la empresa (gerencia, serigrafistas)
Recursos humanos
- Externos: Proveedores, Contacto con los clientes.



Funciones Generales:

- Coordina y supervisa el proceso de impresión en base a calidad y estética del mismo.
- Realiza las correcciones necesarias e introduce cambios en función de mejorar los procedimientos de impresión.
- Prepara los marcos.
- Realiza la separación de colores de cada obra.
- Diseña y corta la hoja de vinil para ser montada o fijada sobre la tela o seda en el marco, y efectuar posteriormente el revelado.
- Escoge el color de las tintas o pinturas de cada impresión.
- Participa en conjunto con el jefe de la unidad, en la planificación, diseño y ejecución de programas de formación en el campo de la serigrafía y confección.
- Controla las obras gráficas pertenecientes y los destinados a la venta.
- Realiza requisición de materiales.
- Lleva el control de materiales, sustancias y equipos del taller.
- Supervisa y controla las actividades de los serigrafistas.
- Fija en conjunto con el superior inmediato y en común acuerdo fijan los precios de las impresiones.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín



➤ **Perfil del puesto: Diseñador**

Objetivo:

Encargado de dar forma a los aspectos visuales de los productos, las exposiciones y muchas cosas más. Debe captar la atención de quienes los vean y transmitir el mensaje adecuado. Debe tener un talento creativo y una sólida capacidad para transformar los requisitos en diseño. Comunica bien y trabaja metódicamente como parte de un equipo. El objetivo consiste en inspirar al público objetivo y atraerlo.

Conceptos generales

- Nombre del puesto: Diseñador de prendas de vestir
- Ubicación del puesto: Producción
- Jefe inmediato: Supervisor de procesos
- Subordinados: No tiene
- Experiencia laboral requerida: 1 año
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto:

- Experiencia contrastada como diseñador de vestuario o un puesto similar
- Conocimientos de diseño, costura y materiales textiles
- Comprensión de diversos estilos y elementos culturales e históricos
- Aptitudes para la investigación
- Excelentes aptitudes comunicativas y de don de gentes
- Creatividad y atención a los detalles
- Persona bien organizada y fiable
- Diploma de instituto; grado en Diseño de Moda, Diseño gráfico o un campo relacionado



- Experiencia contrastada en diseño gráfico
- Un catálogo sólido de ilustraciones u otros gráficos
- Familiaridad con el software y las tecnologías de diseño (como InDesign, Ilustrador, Dreamweaver o Photoshop).

Habilidades técnicas:

- Análisis de mercado para comprender los requisitos del vestuario por lo que respecta al cliente.
- Desarrollar planos de camisas.
- Crear esbozos preliminares de camisas y presentarlos para que se aprueben.
- Producir los diseños finales con telas, estilos y colores.
- Trabajar con creadores de contenido para materializar diseños.
- Manejo de programas de edición visual.
- Asegurar que el precio de los diseños entre dentro del presupuesto.
- Supervisar los accesorios y los ensayos.

Relaciones del cargo (Internas y Externas):

- Internos: Con todas las actividades de producción, administrador, gerencia.
- Externos: Proveedores, clientes.

Funciones Generales:

- Diseñar y crear prendas de vestir y accesorios para hombres, mujeres y niños:
- Tener la capacidad de diseñar atuendos casuales, informales, formales y de negocios.
- Hacer bocetos y tener la capacidad de expresar ideas a través de ellos para concebir conceptos.



- Diseñar prendas de vestir a ser confeccionadas en serie, utilizando distintos tipos de telas, colores y patrones.
- Producir diseños originales haciendo uso de su toque artístico y experticia en prendas de vestir.
- Modificar y mejorar los diseños.
- Definir especificaciones técnicas para las prendas de vestir y tener conocimiento sobre telas, patrones, formas y colores:
- Seleccionar y probar distintos tipos de telas.
- Conocer acerca de la elaboración de patrones y combinaciones.
- Crear patrones, según sea requerido.
- Cortar, coser, tejer y sujetar con alfileres distintos tipos de telas para convertirlas en prendas de vestir.
- Trabajar en conjunto con otros profesionales (compradores, comerciantes y personal técnico) en la conceptualización, planificación y desarrollo de nuevos estilos, basándose en las tendencias y en la demanda actual:
- Establecer buenas relaciones con proveedores y distribuidores.
- Dirigir el trabajo de diseño para cada temporada.
- Analizar el volumen de ventas y crear productos que respalden los objetivos del negocio.
- Estar al corriente de las últimas tendencias y técnicas en lo relacionado con la moda y conseguir telas de la mejor calidad.
- Explorar y evaluar nuevas y emergentes tendencias de moda, visitando, con tal fin, tiendas, investigando en Internet.
- Desarrollo de ilustraciones, logotipos y otros diseños realizados con software o a mano.
- Uso de los colores y las composiciones apropiados para cada gráfico
- Trabajo con redactores creativos y con el director creativo para producir el diseño final.
- Probar los gráficos a través de diversos medios.
- Modificar los diseños después de recibir opiniones.



- Asegurar que los gráficos y las composiciones visuales sean visualmente atractivos y estén alineados con los valores de la marca.

➤ **Perfil del puesto: Corte y Confección**

Objetivo:

Marcan, cortan, dan forma y recortan tejidos o materiales relacionados con arreglo a un modelo o especificación en la fabricación de prendas de vestir.

Conceptos generales

- Nombre del puesto: Cortador de tela
- Ubicación del puesto: Producción
- Jefe inmediato: Supervisor de procesos
- Subordinados: No tiene
- Experiencia laboral requerida: 1 año
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto:

- Fabricación de prendas de vestir.
- Sistemas estándares de tallas.
- Fabricación de artículos textiles confeccionados.
- Diseño asistido por ordenador de prendas
- Técnico en conocimiento de confección y corte.

Habilidades técnicas:

- Realizar el tizado y tendido de la tela para su posterior corte,
- Garantiza el máximo aprovechamiento del material.
- Prepara y ajusta las máquinas y herramientas.



- Controla la existencia y buen funcionamiento de los elementos de seguridad para dar cumplimiento al proceso de corte.

Relaciones del cargo (Internas y Externas):

- Internos: Con todas las actividades de producción.
- Externos: Ninguno.

Funciones Generales:

- Preparar modelos o prototipos tempranos con el fin de probar conceptos y posibilidades de reproducción.
- Crear prototipos de evaluación para pruebas de preproducción.
- Distinguir accesorios con el fin de determinar las diferencias entre ellos.
- Evaluar los accesorios sobre la base de sus características y su aplicación en la fabricación de prendas de vestir.
- Cortar las telas y otros materiales para prendas de vestir teniendo en cuenta las medidas, la colocación de las telas en la mesa de corte en varias capas y el uso más eficiente de la tela evitando desperdicios.
- Cortar las telas a mano o con cuchillas eléctricas u otras herramientas de corte en función del tejido.
- Operar paneles electrónicos o informáticos de control para supervisar y optimizar procesos y para controlar la puesta en marcha y los apagados del proceso.
- Vigilar e inspeccionar los equipos y sistemas para detectar averías.
- Coordinar las actividades de producción sobre la base de las estrategias, las políticas y los planes de producción.
- Estudiar los detalles de la planificación, como la calidad que se espera de los productos, las cantidades, los costes y la mano de obra necesaria.
- Ajustar los procesos y los recursos para minimizar los costes.



- Agrupar los tejidos y colocar varios componentes cortados juntos en un solo paquete. Disponer los productos y artículos relacionados juntos.
- Clasificar los tejidos cortados y agregarlos a los accesorios necesarios para el ensamblaje. Encargarse del transporte adecuado a la planta de confección.
- Distinguir entre tejidos para determinar las diferencias existentes entre ellos.
- Evaluar los tejidos en función de sus características y de su aplicación en la fabricación de prendas de vestir.

➤ **Perfil del puesto: Operador de Máquinas**

Objetivo:

Operan o se encargan de máquinas de coser utilizadas para unir, reforzar, decorar o realizar costuras con el fin de confeccionar productos de indumentaria o productos cosidos para otros propósitos. El operador de máquina es de confianza y capaz de trabajar prestando una especial atención al detalle y a las normas de seguridad.

Conceptos generales

- Nombre del puesto: Operador de máquina de costura
- Ubicación del puesto: Producción
- Jefe inmediato: Supervisor de procesos
- Subordinados: No tiene
- Experiencia laboral requerida: 1 año
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto:

- Experiencia demostrable como operador de maquinaria
- Conocimiento de los procedimientos de producción



- Cumplimiento de los reglamentos de salud y seguridad (p. ej. Uso constante de equipos de protección)
- Capacidad analítica
- Atención al detalle
- Habilidades comunicativas y de trabajo en equipo
- Fuerza y resistencia física
- Título de educación secundaria o equivalente; se valora una titulación técnica.

Habilidades técnicas:

- Enhebrar máquinas de costura para comenzar un ciclo de producción
- Controlar y ajustar las máquinas.
- Suministrar materia prima o componentes a máquinas semiautomáticas
- Inspeccionar componentes con herramientas de medición y de precisión
- Probar periódicamente el funcionamiento de las máquinas
- Solucionar los problemas que pudieran surgir durante el turno
- Comprobar la producción para detectar todo error o defecto relacionado con las máquinas
- Conservar los registros de unidades aprobadas o defectuosas o productos finales Mantener registros de actividad

Relaciones del cargo (Internas y Externas):

- Internos: Con todas las actividades de producción.
- Externos: Ninguno.

Funciones Generales:

- Cambiar rápidamente el control de una máquina.
- Monitorear qué tan bien están las personas y/o grupos para implementar mejoras.



- Solución de problemas.
- Darse cuenta de un problema y averiguar la mejor manera de resolverlo.
- Monitorean la operación de la máquina para detectar problemas tales como costura defectuosa, roturas en el hilo o fallas en el funcionamiento.
- Colocan carretes de hilo, cordón u otros materiales en los usos, insertan bobinas y los extremos de los hilos a través de las guías y componentes de la máquina.
- Posicionan artículos bajo las agujas, usando las marcas en las máquinas, sujetadores, patrones o tela como guías.
- Unir, reforzar, decorar o realizar costuras con el fin de confeccionar productos de indumentaria o productos cosidos para otros propósitos.

➤ **Perfil del puesto: Serigrafista**

Objetivo:

Manejo de programa Corel Draw, labor de revelado, manejo de plotter. Realizar labores de impresión, aplicando técnicas de serigrafía, tales como clisado de pantallas, preparación de tintas, foto screen y otras, reproducir obras de artes, imprimir dibujos en franelas y otros trabajos requeridos y relacionados con el área.

Conceptos generales

- Nombre del puesto: Serigrafista
- Área a la que pertenece: Producción
- Puesto al que reporta: Supervisión
- Puestos que le reportan: Supervisión
- Número de personas a su cargo: Ninguno
- Edad: 20 años en adelante
- Sexo: indistinto
- Nivel académico: Bachillerato Técnico.
- Experiencia laboral requerida: No es requisito
- Disponibilidad de viajar: No



- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto

- Sistemas informáticos relacionados con Corel Draw
- Manejo de impresora y plotter.

Habilidades técnicas

- Artes Gráficas Dibujo
- Preparación y combinación de pinturas.
- El cargo exige al ocupante capacidad organizativa.
- Relaciones personales.
- Iniciativa.
- Habilidad para combinar colores.

Relaciones del cargo (internas y externas)

- Internas: Con todas las áreas de la empresa (gerencia, supervisión)
- Externos: Contato con los clientes.

Funciones Generales

- Pega la tela o seda en el bastidor.
- Pega el papel vinil, previamente escogido y cortado por su superior inmediato, en la tela o seda del bastidor.
- Utiliza solventes (emulsión) para la fijación de la película sobre la tela o seda.
- Frota manualmente la película sobre la tela o seda hasta que quede firmemente adherida.
- Bloquea las áreas abiertas, tapando con laca transparente las zonas no abarcadas por la película, evitando impresiones no previstas.



- Prepara diferentes tintas o pinturas agregando solventes para obtener los colores escogidos por su superior.
- Vierte la pintura para la impresión en las cantidades adecuadas, a medida que la impresión lo requiera.
- Coloca la hoja en blanco para la impresión y el plano en la mesa con bisagras.
- Baja el bastidor e impregna de pintura el borde de caucho de la rasqueta, dejándola correr a todo lo ancho del bastidor para realizar la impresión.
- Coloca la hoja impresa en el secador.
- Coloca guías, en los tirajes de varios colores, para garantizar el registro perfecto de los mismos.
- Limpia el bastidor, rasquetas y demás implementos de trabajo.
- Muestra a su superior inmediato el trabajo realizado en sus diferentes etapas, para obtener su aprobación.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

➤ **Perfil del puesto: Encargado de Bodega**

Objetivo:

Se encarga de la dirección de las actividades de recepción, también de almacenaje y distribución, supervisando todo a lo que ello concierne. Supervisar la recepción eficiente, el almacenaje, la puesta a punto y el despacho de valor añadido de una amplia variedad de productos. Garantizar que se alcancen los objetivos de productividad y que todos los procesos de almacén se correctamente.

Conceptos generales

- Nombre del puesto: Encargado de Almacén
- Área a la que pertenece: Producción



- Puesto al que reporta: Supervisión
- Puestos que le reportan: Supervisión
- Número de personas a su cargo: Ninguno
- Edad: 20 años en adelante
- Sexo: indistinto
- Nivel académico: Bachillerato Técnico.
- Experiencia laboral requerida: No es requisito
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto

- Experiencia laboral demostrable como jefe de almacén.
- Experiencia en procedimientos y mejores prácticas de gestión de almacenes.
- Capacidad demostrable para implantar iniciativas de mejora de procesos.
- Sólidos conocimientos de los indicadores de rendimiento claves (KPI) de almacenes.
- Experiencia práctica con software de gestión de almacén y bases de datos.
- Dotes de liderazgo y capacidad para gestionar personal.
- Excelentes dotes para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Habilidades técnicas

- Planificación, dirección y coordinación de las actividades de abastecimiento.
- Reposición, almacenamiento y distribución de materiales y también de productos dentro de la empresa o compañía.
- Optimizar la distribución del espacio, ordenando de la mejor forma los productos y la mercancía en general.
- Actualizar el inventario.
- Realizar el cierre de mes para controlar lo que se recibió durante este lapso de tiempo y lo que se despachó.



Relaciones del cargo (internas y externas)

- Internas: Con todas las áreas de la empresa (gerencia, supervisión)
- Externos: Contacto con los clientes y proveedores

Funciones Generales

- Gestionar estratégicamente el almacén de acuerdo con las políticas y visión de la empresa
- Supervisar las actividades de recepción, almacenaje, distribución y mantenimiento
- Disponer la distribución y garantizar un uso del espacio eficiente
- Iniciar, coordinar y aplicar políticas y procedimientos operativos óptimos
- Respetar todos los requisitos legales de almacenaje, manipulación y envío
- Mantener estándares de salud y seguridad, higiene y protección
- Gestionar el control de existencias y cotejarlo con el sistema de almacenaje de datos
- Elaborar el presupuesto anual
- Actuar de enlace con clientes, proveedores y empresas de transporte
- Presentar informes y estadísticas periódicamente (informe de estado de entrada/salida, informe de inventario sin movimiento, etc.)
- Recibir retroalimentación y supervisar la calidad de los servicios prestados

Perfil del puesto: Encargado de Despacho

Objetivo:

Realizar labores de despacho, mantenimiento, organización de la mercancía e inventario recibido en el Almacén, siguiendo las políticas y procedimientos de la organización. Algunas funciones esenciales del Despachador de Almacén es descargar los furgones de la mercancía, cuando le sea requerido, verificar y almacenar la mercancía recibida en el almacén preparar y completar los pedidos



para la entrega o recogido de mercancía, verificar toda la mercancía que será despachada, entre otros.

Conceptos generales

- Nombre del puesto: Encargado de despacho de almacén
- Área a la que pertenece: Producción
- Puesto al que reporta: Supervisión
- Puestos que le reportan: Supervisión
- Número de personas a su cargo: Ninguno
- Edad: 20 años en adelante
- Sexo: indistinto
- Nivel académico: Bachillerato Técnico.
- Experiencia laboral requerida: No es requisito
- Disponibilidad de viajar: No
- Idiomas: español

Conocimientos requeridos en el puesto

- Técnico administrativo.
- Buenas destrezas de comunicación
- Poseer licencia de conducir vigente
- Disponibilidad de horarios
- Dinámico y responsable con deseos de trabajar
- Excelentes dotes para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Habilidades técnicas

- Establecer un sistema operativo adecuado y seguro para las entregas de productos terminados, textiles y paquetes a los clientes internos y externos de la compañía.
- Reducir los riesgos de pérdida y daños de productos.
- Mantener la imagen de la empresa para conservar los clientes actuales y atraer los potenciales.



Relaciones del cargo (internas y externas)

- Internas: Con todas las áreas de la empresa (gerencia, supervisión)
- Externos: Contacto con los clientes y proveedores

Funciones Generales

- Planificación de las mercancías a entregar
- Conocer y programar la ocupación de los lotes.
- Realizar un listado para identificar la prioridad de los pedidos.
- Asignar a transportistas franjas horarias para entrega de la mercancía.
- Consolidación y orden de la mercancía
- Organizar las cargas procedentes de las distintas zonas.
- Revisión de la documentación
- Realiza una nueva revisión de la documentación para evitar errores y verificar que el cliente reciba lo que ha pedido.
- Comparar los diferentes documentos asociados
- Se comprueba el pesaje y volumen del pedido.
- Se etiqueta y embala la mercancía.
- Se carga la mercancía.
- Trasladar los pedidos al camión correspondiente.
- Se remolca la mercancía al camión de carga.
- Entregar al transportista la documentación para firmar su entrega.

5.6 INDICADORES

Un sistema de Indicadores se encuentra conformado por el Indicador, el nivel base, el valor actual, la meta, y el uso de semáforos para la evaluación del desempeño del Indicador. Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Es aquí donde el uso de indicadores tiene su mayor fortaleza.



5.7 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES.

Son varias las razones que existen para desarrollar indicadores; sin embargo, lo más importante es que estos se basen en los enunciados que se explican a continuación.

Identificar los resultados que espera: esto permite medir el rendimiento de la organización con los indicadores clave de rendimiento, por lo que inicialmente se deben establecer las metas. Esto, teniendo en cuenta que es difícil establecer una tasa de éxito si no existe una expectativa de ello. Todo esto debe conllevar a establecer objetivos claros que reflejen diversas áreas de la empresa; tales como: gestión de activos, ingresos y beneficios, gasto, seguridad y así sucesivamente. Es importante tener en cuenta que los indicadores claves de rendimiento, no deben estar limitados únicamente a los ingresos, sino que, por el contrario, se deben centrar en todas las áreas.

Establecer las proporciones que la empresa necesita para alcanzar los objetivos: para esto es necesario ir más allá de la simple identificación de los resultados; se debe dar forma a los resultados con números reales que representan objetivos. Estos deben indicar exactamente cuánto beneficio necesita la empresa, cuántos nuevos clientes necesita agregar, cuánto dinero necesita para ahorrar, cuantos riesgos necesita evitar y así sucesivamente.

Identificar el progreso que ha ocurrido hasta ahora: es importante tener en cuenta que los indicadores clave de desempeño, trabajan junto con actividades específicas de la empresa, razón por la cual, el desarrollo de indicadores para actividades futuras requiere una comprensión de lo que ya ha ocurrido o que existe la posibilidad de ocurrir.



Determinar el porcentaje de cambio que ha ocurrido dentro de cada área de revisión: es necesario revisar las cifras actuales, considerando lo que ha sucedido en el pasado. Esto sin duda, permitirá crear metas más efectivas para el futuro. Se debe revisar el porcentaje de cambio en diferentes escalas; por ejemplo, el cambio en los beneficios de un mes a otro, o el número de productos rechazados entre un mes y el siguiente.

Frecuencia de revisión de estos indicadores: es importante tener en cuenta que la revisión de los indicadores de rendimiento clave, no debe ocurrir sólo una vez, sino que este debe ser un proceso que se produce a intervalos establecidos en el tiempo. Por tanto, cada área de una empresa estudiada requerirá una frecuencia diferente. Es conveniente que los beneficios de la empresa sean revisados trimestralmente, mientras que las cuestiones de seguridad deberían ser revisadas mensualmente.

5.8 DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Porcentaje de cumplimiento en las metas de ventas: el determinar si las metas en ventas se cumplen o no, es fundamental para que la empresa pueda tomar las medidas necesarias en caso que estas no se estén cumpliendo; no obstante, para que esto ocurra, estas metas deben ser propuestas acordes con la capacidad de producción de la empresa.

Cumplimiento en la atención a requerimientos del cliente: los clientes siempre tienen ciertos requisitos que la empresa debe cumplir, por lo que es importante que estos se conozcan a profundidad y que se hagan las mediciones respectivas para saber si verdaderamente los productos están acordes con las necesidades del mercado.

Disponibilidad de recurso: para cumplir con las entregas programadas, es fundamental que se tengan recursos disponibles, esto debe ser medido a través de indicadores que permitan evaluar los flujos de caja, para de este modo, saber



si se está en capacidad de cumplir con los pedidos de los clientes.

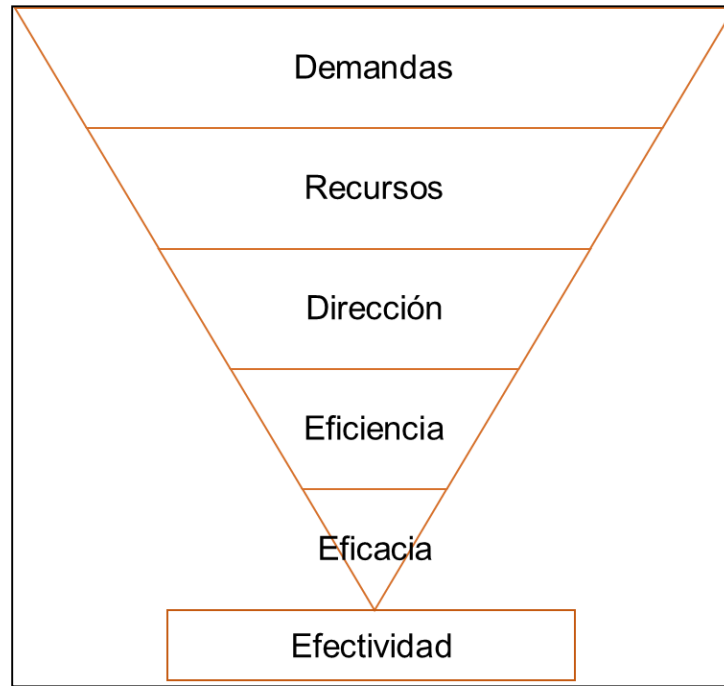
Cumplimiento de entregas: este indicador es fundamental, puesto que un incumplimiento puede generar incluso la pérdida del cliente, en la medida en que se perderá la confianza que existe para con la empresa. De este modo, tener un cronograma de entregas, con sus respectivas cantidades, hará que se puedan evidenciar los incumplimientos con el propósito de tomar las medidas necesarias.

Producto rechazado: los procesos de producción ocasionalmente producen desechos, lo cual se mide en términos de proporción de rechazo. Por tanto, el minimizar estos desechos, contribuye para que la organización pueda alcanzar los objetivos de rentabilidad, por lo que es importante seguir, si la cantidad que se está produciendo está dentro de límites tolerables.

Una de las principales necesidades de una organización, corresponde a la demanda de los productos o servicios que provee, el cumplimiento de ese propósito depende de la disponibilidad de ciertos recursos (la productividad depende de su uso adecuado y racional). A continuación, se observa la figura de una pirámide de las necesidades de la empresa.



**Propuesta de manual de funciones de la empresa
Espinoza Morazán Textiles S.A.**





**Propuesta de manual de funciones de la empresa
Espinoza Morazán Textiles S.A.**

A continuación, en los en las siguientes tablas, se presenta el perfil de los indicadores, los cuales se consideran de gran importancia para darle un valor agregado a la empresa, en la medida que se pueden utilizar como herramienta de trabajo.

No	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Para qué sirve el indicador	Proceso	Formula	Unds	Meta	Tendencia esperada	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable
1	% de cumplimiento en las metas de ventas	Eficacia	Divulgar y fortalecer la imagen de la empresa	Gestión comercial	Cantidad de Ventas / Totalventas	%	100%	Aumentar	Mensual	Medios impresos	Gerente
2	Cumplimiento en la atención a requerimientos del cliente	Eficacia	Para medir el desempeño del equipotécnico y gestión de proceso	Gestión comercial	Total, solicitud del cliente / Entregas	%	90%	Aumentar	Mensual	Informe de producción	Gerente
3	Disponibilidad de recurso	Efectividad	Medir el tiempo de disponibilidad de inventarios terminados	Gestión comercial	Horas / 24	%	95%	Mantener	Mensual	Log de transacción de servicios/ Proveedores	Gerente
4	Cumplimiento de entregas	Eficacia	Satisfacción del cliente	Gestión comercial	boletines realizados / boletines proyectados	%	100%	Mantener	Mensual	Medios de comunicación	Gerente
5	Producto rechazado	Efectividad	Para medir el desempeño de la gestión del proceso productivo Para mirar la eficiencia del sistema de producción	Gestión de Producción	Numero de fallos / Total de producción	%	5%	Disminuir	Semanal	Informe de producción	Gerente



**Propuesta de manual de funciones de la empresa
Espinoza Morazán Textiles S.A.
VI. CONCLUSIONES**

A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que los manuales de funciones resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.

Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará. El objetivo principal de esta tesis es realizar una propuesta del Manual de la empresa, que permita documentar sus funciones, para hacer tangibles y transferibles sus conocimientos y experiencias.

Al elaborar la descripción de los nuevos procesos surgió la necesidad de incluir otras actividades y departamentos a la estructura organizacional de la empresa, ya que su actual organización no es la idónea para cubrir todos los procesos que requiere para expandirse. Como resultado de esta investigación se hizo una propuesta de organigrama que abarcara todas las áreas necesarias y que además le proporcionara una estructura más formal, con puestos y funciones bien definidas y relaciones de autoridad claras.

Para cumplir con el último objetivo de la investigación, crear una propuesta de manual, fue esencial cumplir con los objetivos anteriores. Al ser una organización nueva, dicho manual le será de gran utilidad debido a que en él se explican las actividades que se realizan actualmente y las que pretenden realizar y se sistematizan sus experiencias y conocimientos para hacerlos fácilmente transmisibles y así poder cumplir con el propósito que tiene la organización de crear nuevas sedes y clubes en el país, además les será útil como instrumento de formación y referencia a todos los trabajadores.



VII. RECOMENDACIONES

La empresa tiene un gran potencial de crecimiento, esto debido a que no tiene competencia directa. Se recomienda que tome en consideración la propuesta del manual y lo proporcione a todos los miembros de la organización para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados a los clientes.

Es importante que se realicen las actualizaciones necesarias al mismo como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir, cabe recalcar que las organizaciones son entes vivos los cuales se encuentran en cambio constante por lo que cuando se requiera realizar los mismos es necesario que éstos se reflejen en el manual.

Se recomienda que la organización adopte la propuesta de organigrama que contiene el manual, aunque esta acción implique un costo para la organización al tener que contratar más personal, esto debe verse más como una inversión, ya que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos debido a que los miembros de la organización tendrían bien definidas sus responsabilidades y no realizaría tareas que no les corresponden.

La clara definición de las responsabilidades además generaría una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por una persona capacitada para ello. También disminuiría el trabajo de la parte directiva otorgando mayor tiempo para realizar las actividades específicas de su puesto



**Propuesta de manual de funciones de la empresa
Espinoza Morazán Textiles S.A.**

VIII. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	9 - 13 de Enero					16 - 20 de Enero					23 - 27 de Enero					30 de Enero - 03 de Febrero					06 - 10 de Febrero					13 - 17 de Febrero					20 - 24 de Febrero					27 de Febrero al 03 de Marzo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Formulación del tema	■	■	■	■	■																																			
Aprobación del tema	■	■	■	■	■																																			
Formulación de objetivos						■	■	■	■	■																														
Elaboración de marco teorico						■	■	■	■	■																														
Elaboración de diseño metodologico						■	■	■	■	■																														
Realizar Objetivo 1											■	■	■	■	■																									
Realizar Objetivo 2																■	■	■	■	■																				
Realizar Objetivo 3																■	■	■	■	■																				
Realizar Objetivo 4																■	■	■	■	■																				
Elaboración del documento final																					■	■	■	■	■	■														
Revisión del documento																											■	■	■	■	■									
Defensa																																	■	■	■	■	■			



IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Cárdenas Molina Ivonne Catalina (2015), *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa.*
2. Mogensen, A. H. (1932), *Common Sense Applied to Motion and Time Study*, McGraw-Hill, Nueva York.
3. Ramos Huancani, Wilfredo (2018), *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas.*
4. NIEBEL, Benjamín y FREIVALDS (2001), *Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo, 10ª Edic.*
5. Seisdedos Nicolás (1996), *El clima laboral y su medida*”, *Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”*.
6. Arias Reina José Manuel (2000), *Control de tiempos y productividad. La ventaja competitiva.*
7. UNAN-Managua (2014), *Propuesta de Manual de Funciones para la Oficina de Planta Física y Mantenimiento de la UNAN-Managua, Recinto Universitario Rubén Darío de Mayo a junio de 2014.*
8. Ninoska de los Ángeles Peña Centeno (2012), *Manual de Organización y Funciones de la Asociación Cristiana de Jóvenes*”.
9. Torres Álvarez, M. (1996). *Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos.*
10. ISO 9001 (2000). *Sistemas de gestión de la calidad.*



**Propuesta de manual de funciones de la empresa
Espinoza Morazán Textiles S.A.**

11. Ley núm. 185, Código del Trabajo (La Gaceta, 30 de octubre de 1996, núm. 205, págs. 6109-6190).
12. Diamond, Susan, Z., (1983). Como preparar manuales administrativos. México: Interamericana. pp.2, 3.
13. López, G., Fleitas, T. y Gil, M., 2008. Mecanismo operativo modelo para el aprendizaje organizacional en MiPymes del sector comercial. Gestión de Recursos Humanos. Vol. 29, núm. 2, p.1.
14. Rodrigo Urcuyo, (2012). Microfinanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua.