

Facultad de Tecnología de la Industria

Propuesta de Actualización de Manual Organizacional y de Funciones en la Empresa Inproceamerica S.A

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Tutor:

Br. Alejandro Jose
Maltez Alvarado
Carnet: 2011-36823

Br. Claudia Lorena
Paramo Valle
Carnet: 2016-0786U

Br. Gladys Mercedes
Treminio Ortiz
Carnet: 2017-0825U

Ing. Oscar Lenin
Loaisiga Vanegas

11 de marzo de 2023
Managua, Nicaragua



Líderes en Ciencia y Tecnología

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

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

MALTEZ ALVARADO ALEJANDRO JOSÉ

Carne: **2011-36823** Turno **Nocturno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

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

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

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

PÁRAMO VALLE CLAUDIA LORENA

Carné: **2016-0786U** Turno: **Nocturno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los catorce días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,


Msc. Juan Oswaldo Blandino Rayo
Secretario de Facultad



(505) 2240 1653 • (505) 2248 6879
(505) 2251 8271 • (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso,
Managua, Nicaragua



Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

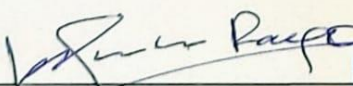
El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

TREMINIO ORTIZ GLADYS MERCEDES

Carné: 2017-0825U Turno: **Nocturno** Plan de Asignatura: 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los catorce días del mes de diciembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,


Msc. Juan Oswaldo Blandino
Secretario de Facultad



(505) 2240 1653 - (505) 2248 6879
(505) 2251 8271 - (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso
Managua, Nicaragua

La Oficina de Culminación de Estudios

Hace constar que el tema del trabajo monográfico:

Propuesta de Actualización de Manual Organizacional y de Funciones en la Empresa Inproceamerica S.A.

Propuesto por el (la) (los) o (las) bachiller (es):

Nombre Completo del Estudiante	Carrera	Modalidad
Alejandro José Maltez Alvarado	Ingeniería Industrial-RUPAP	Nocturno
Claudia Lorena Páramo Valle	Ingeniería Industrial-RUPAP	Nocturno
Gladys Mercedes Treminio Ortiz	Ingeniería Industrial-RUPAP	Nocturno

Tutor: Ing. Oscar Lenin Loaisiga Vanegas

Ha Sido

- Aprobado:

Cordialmente,



MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde

Decano

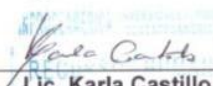
Managua, 20 enero de 2023

Inversiones y Productos de Centroamérica, S.A., a través de la suscrita Responsable de Recursos Humanos.

HACE CONSTAR

Que los Sres. Alejandro Jose Maltez Alvarado, Claudia Lorena Páramo Valle y Gladys Mercedes Treminio Ortiz realizaron Actualización del Manual Organizacional y de Funciones en la empresa Inversiones y Productos de Centroamérica S.A.

Extiendo la presente a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente a los 02 días del mes de Marzo del año 2023.



Lic. Karla Castillo
Resp. Recursos Humanos
INPROCEAMERICA

Índice de contenidos

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivos	3
2.1	Objetivo general	3
2.2	Objetivos específicos.....	3
III.	Marco teórico	4
3.1	Organización	4
3.2	Estructura Organizacional	4
3.2.1	Tipos de estructuras organizacionales.....	4
3.2.1.1	Estructura lineal.....	5
3.2.1.2	Estructura funcional.....	5
3.2.1.3	Estructura por división.	5
3.2.1.4	Estructura matricial.....	6
3.3	Recursos humanos	6
3.4	Organigrama	6
3.4.1	Definición.	6
3.4.2	Utilidad.....	7
3.4.3	Criterios.	7
3.4.4	Clasificación.....	8
3.4.4.1	Por su naturaleza:	8
3.4.4.2	Por su ámbito:	8
3.4.4.3	Por su contenido:	8
3.4.4.4	Por su presentación:	9
3.5	Manual organizacional y de funciones	9
3.5.1	Definición.	9

3.5.2	Utilidad.....	10
3.5.3	Instrucciones de elaboración.	10
3.5.4	Importancia de la actualización de un Manual Organizacional y de Funciones.....	11
3.6	Análisis y descripción de puestos.....	11
3.7	Misión	12
3.8	Visión.....	12
3.9	Valores Organizacionales.....	13
3.10	FODA	13
IV.	Diseño metodológico	15
4.1	Enfoque de la investigación.....	15
4.2	Corte de la Investigación	15
4.3	Tipo de investigación.....	15
4.4	Universo de estudio.....	15
4.5	Instrumentos a utilizar en las etapas de los procesos de investigación	16
4.7	Muestra	16
4.8	Tipo de muestreo	16
V.	Desarrollo del diseño metodológico	18
5.1	Diagnostico organizacional de Inproceamerica S.A.....	18
Misión		18
Visión		19
Valores.....		19
Análisis de las Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....		19
Fortalezas.....		19
Oportunidades.....		20

Debilidades.....	20
Amenazas	20
Análisis de estructura organizativa	22
VI. Análisis y presentación de resultados.....	27
6.1 Resultados de encuesta de evaluación de la estructura orgánica.....	27
6.2 Resultados de entrevistas a miembros de jefaturas	30
Manual Organizacional y de Funciones.....	33
Misión Propuesta - Aprobada.....	33
Visión Propuesta - Aprobada.....	33
Valores Organizacionales Propuestos - Aprobados	33
Estructura Orgánica	34
Líneas de Autoridad	34
Identificación del puesto	35
Organigrama	37
Descripción General.....	37
Organigramas propuestos	37
6.3 Análisis de Brechas	117
VII. Conclusiones	120
7.1 Recomendaciones	122
VIII. Bibliografía.....	125
IX. Cronograma de ejecución.....	126
ANEXOS	128
Anexo 1: Encuesta. Evaluación de la estructura orgánica.	128
Anexo 2: Entrevista.....	130
Anexo 3: Resultados gráficos de encuesta	131

Anexo 4: Cálculos de matriz FODA	136
Anexo 5: Descripción de funciones, tareas y responsabilidades por puesto	138

Índice de tablas

Tabla 1: Personal actual de la empresa Inproceamerica S,A.	22
Tabla 2: Identificación de los puestos.....	35

Índice de gráficos

Gráfico 1: Organigrama actual de administración de la empresa.	25
Gráfico 2: Organigrama actual de planta de la empresa.	26
Gráfico 3: Organigrama propuesto por gerencia.	37
Gráfico 4: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia de planta.	42
Gráfico 5: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia de logística. ...	89
Gráfico 6: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia de finanzas....	97
Gráfico 7: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia comercial.....	109
Gráfico 8: ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?	131
Gráfico 9: ¿Las funciones de su puesto son acordes con su perfil académico?	131
Gráfico 10: ¿Conoce el organigrama de la empresa?	131
Gráfico 11: ¿Conoce las responsabilidades y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?	132
Gráfico 12: ¿La ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades?	132
Gráfico 13: ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados (evaluación al desempeño) formalmente establecidos?	132
Gráfico 14: ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?	133
Gráfico 15: ¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden	

a usted sino a otra persona?	133
Gráfico 16: ¿Conoce usted si la empresa posee un Manual Organizacional y de Funciones para cada área que conforma la estructura organizacional?	133
Gráfico 17: ¿Conoce cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse su puesto de trabajo?.....	134
Gráfico 18: ¿Existe cooperación entre su área con otras del mismo nivel?	134
Gráfico 19: ¿Conoce claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área?.....	134
Gráfico 20: ¿La organización posee un clima de trabajo agradable y sin tensiones?	135
Gráfico 21: ¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?	135
Gráfico 22: ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?	135

I. Introducción

La empresa Inversiones de Productos de Centroamérica S.A (Inproceamerica S.A.), se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, en el barrio Las Brisas, entrada Instituto Ramírez Goyena 1c. oeste y 1c. al sur. Fue fundada en marzo del año 2013, y se dedica a la elaboración de bolsas plásticas específicas con normas de Calidad que cumplan con los requerimientos y exigencias de los clientes con el propósito de satisfacer las necesidades a cada uno de ellos.

Esta empresa es reconocida a nivel Nacional por su variedad de bolsas plásticas elaboradas a base de polietileno, Inproceamerica tiene como mercado meta todas las industrias a nivel Nacional que utilizan bolsas plásticas para comercializar sus productos, y ofrece un servicio personalizado según las especificaciones del cliente, entre los cuales se destacan: Pollo Rico, Grand Mall, Payless, entre otros. Cuenta con personal altamente calificado y con tecnología de punta, tiene aproximadamente 140 trabajadores y se clasifica como mediana empresa.

Actualmente la organización cuenta con un Manual Organizacional y de Funciones elaborado en el año 2017, sin embargo, no se ha actualizado desde esa fecha. Es necesario realizar una actualización debido al crecimiento económico de la empresa, ya que se han formado nuevas áreas, procesos y por lo tanto nuevos puestos de trabajo.

Al realizar la revisión del Manual Organizacional y de Funciones que posee la empresa, se detectó que este solo abarca los puestos del área de producción y de jefaturas, por lo cual la propuesta de actualización cubrirá los puestos de las siguientes gerencias:

- General.
- Financiera.
- Comercial.
- Planta de Producción.

El Manual Organizacional y de Funciones desactualizado repercute en la forma de ejecutar las actividades, generando desorden, duplicidad en las tareas, y deficiente comunicación entre la organización. Además, que se observó que los trabajadores poseen insuficiente información de sus funciones. Por estos inconvenientes se propone una actualización del Manual Organizacional y de Funciones, que servirá de referencia para la inducción de nuevos trabajadores y apoyará a la empresa a mejorar su dinámica empresarial y lograr de forma eficiente los objetivos planteados.

II. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar la propuesta de actualización del Manual Organizacional y de Funciones para la empresa Inproceamerica S.A.

2.2 Objetivos específicos

1. Determinar la estructura organizacional actual de la empresa Inproceamerica S.A.
2. Actualizar misión, visión y valores de la empresa Inproceamerica S.A.
3. Proponer una estructura organizacional que mejore la dinámica empresarial de Inproceamerica S.A.

III. Marco teórico

Se plantea la actualización del Manual Organizacional y de Funciones para la empresa Inproceamerica, en el cual se establecerán los requerimientos necesarios para elaborarlo. En el desarrollo del marco teórico se describirá la definición de organización, estructura organizacional manual, administración de recursos humanos y organigrama, de la misma manera la utilidad y las instrucciones de elaboración.

3.1 Organización

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. (Ponce, 2007)

3.2 Estructura Organizacional

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. (González, 2019)

3.2.1 Tipos de estructuras organizacionales.

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales que son empleadas acordes a los requerimientos de cada empresa, las más comunes son:

3.2.1.1 Estructura lineal.

Este modelo se basa en el principio de la jerarquía. Con este tipo de organización se refuerza el concepto de autoridad en el que cada superior tiene una jurisdicción única y absoluta sobre sus subordinados.

3.2.1.2 Estructura funcional.

Este método se basa en distribuir las funciones en la organización según la especialización de cada trabajador. Lo importante de este modelo es que permite que cada empleado trabaje desarrollando sus cualidades, descentralizando la toma de decisiones y proporcionando una comunicación ágil y directa, sin necesidad de intermediarios.

3.2.1.3 Estructura por división.

En este caso, la empresa se organiza por productos o líneas de productos, por zonas geográficas o por tipo de clientes.

- Por productos. La organización se divide por grupos y cada grupo se encarga de la elaboración de un producto específico. Esto se da cuando una empresa produce una gran variedad de productos y que, por ser tan extensos, resulta imposible organizarse como en los casos anteriores.
- Por zonas geográficas. Se presenta en aquellas compañías que se componen de grandes cadenas organizacionales distribuidas en diferentes áreas geográficas, como las cadenas hoteleras. Los directivos de cada división son responsables de todos los productos y servicios de la compañía en el área geográfica que esté situada.
- Por tipo de clientes. La organización se adapta y se divide en grupos que sean capaces de resolver las necesidades de cada tipo de cliente.

3.2.1.4 Estructura matricial.

La estructura de organización matricial se basa en un sistema de mandos múltiples, en la que se combina la estructura funcional y por división. De hecho, cada empleado forma parte de dos cadenas de mando:

- Distribución vertical pertenece a una división o departamento según la función que realice.
- Disposición horizontal, en la que se forma un equipo de proyecto integrado por trabajadores de diferentes departamentos funcionales. (ISO, 2022)

3.3 Recursos humanos

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen, cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. (Chiavenato I. , 2001)

3.4 Organigrama

3.4.1 Definición.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

3.4.2 Utilidad.

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

3.4.3 Criterios.

- Precisión: En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- Sencillez: Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.
- Uniformidad: Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.
- Presentación: En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- Vigencia: Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

3.4.4 Clasificación.

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

3.4.4.1 Por su naturaleza:

- Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- Macroadministrativos: Contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

3.4.4.2 Por su ámbito:

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

3.4.4.3 Por su contenido:

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

3.4.4.4 Por su presentación:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Mixtos:** Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- **De bloque:** Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos. (Fincowsky, 2009)

3.5 Manual organizacional y de funciones

3.5.1 Definición.

El manual de organización y de funciones es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. (Krauss, 1977)

3.5.2 Utilidad.

Se ha determinado que este manual ayuda a asegurar el cumplimiento de las funciones, y a su vez aplicar entrenamiento a los nuevos ingresos, gracias a las especificaciones laborales que incluye. En el manual se pueden aplicar gráficas para facilitar el entendimiento de algunos temas en específico.

Aunque este documento sea de carácter informativo e interno, los manuales de organización tienen diversas ventajas:

- Aclara y define funciones.
- Determina las responsabilidades específicas.
- Facilita inducción del nuevo personal. (Euroinnova, 2022)

3.5.3 Instrucciones de elaboración.

La metodología propuesta para la documentación del manual de organización se compone de las siguientes etapas:

1. Búsqueda de información y recopilación de datos: En esta etapa el analista en materia de organización lleva a cabo la función de integrar toda aquella información de tipo histórica, normativa y de descripción de puestos que se requiere para la elaboración del manual organizacional.
2. Revisión y selección de información y datos obtenidos: En esta etapa se determina cuál es la información que se considera veraz, necesaria y vigente para la elaboración del manual.
3. Documentación de la información en los formatos correspondientes. (Irazábal, Miranda, & Regla, 2010)

3.5.4 Importancia de la actualización de un Manual Organizacional y de Funciones.

La actualización del manual de funciones y la elaboración del manual de procedimientos juega un papel importante en la productividad de cualquier empresa de productos o servicios. Establecer las funciones de los empleados en una empresa y sus debidos procedimientos, es un tema importante de investigación pues va íntimamente ligado a la productividad del personal y rentabilidad de ésta, por lo tanto, cualquier empresa que busque un alto nivel competitivo debe centrar su atención en la manera como se realizan sus funciones y sus debidos procedimientos.

Un manual de funciones permite detectar, prevenir y corregir las duplicaciones de funciones o el cruce de responsabilidades y los desbalances en las cargas de trabajo de las diferentes posiciones de la empresa, con lo cual se evitan problemas de roces interpersonales y en general, de desmotivación de la fuerza laboral. (Prosperini Macias & Hernández Calderón, 2007)

3.6 Análisis y descripción de puestos

Es el proceso que permite su ubicación, identificación y análisis en el contexto organizacional. La descripción estará integrada por: la misión, objetivos, funciones y entorno operativo de cada uno de los puestos de mando considerados en el diagrama de organización. La descripción de los puestos debe contener los siguientes datos:

- Identificación: Nombre, número de plaza, ubicación física o administrativa y ámbito de operación.
- Relación de autoridad: Puestos a los que reporta y puestos a los que supervisa, en orden jerárquico descendente.
- Propósito del puesto: Para que fue creado el puesto.
- Funciones específicas: Acciones que realiza, de acuerdo a los procesos del

plantel.

- Límites de autoridad: Hasta donde llegan las facultades del puesto para la atención y resolución de casos. Relacionar de acuerdo con los procesos a cargo del área de adscripción en el plantel.
- Responsabilidades: Deberes inherentes al puesto, conforme a su autoridad y respecto a las normas establecidas.
- Especificaciones: Características que debe reunir el ocupante del puesto: Escolaridad, experiencia, capacidades, aspectos personales. (Irazábal, Miranda, & Regla, 2010)

3.7 Misión

La misión representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización. Incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. La misión debe ser objetiva, clara e inspiradora. Define la estrategia corporativa e indica el camino que debe exigir la organización.

La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización. Debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos.

3.8 Visión

La visión es la imagen que tiene la organización de sí misma y de su futuro, está orientada hacia lo que la empresa pretende ser más que hacia lo que realmente es. La visión organizacional es lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas, además de ser clara y objetiva.

3.9 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales hacen parte de la cultura organizacional, conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, son propias de cada compañía dada sus características competitivas, las condiciones del entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. (Chiavenato I. , 2002)

3.10 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se

poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Glagovsky, 2001)

IV. Diseño metodológico

4.1 Enfoque de la investigación

En la investigación se aplicará un enfoque cualitativo para realizar un análisis más descriptivo del Manual Organizacional y de Funciones de la empresa.

4.2 Corte de la Investigación

El corte de esta investigación es transversal debido a que se analizan los datos recopilados sobre los puestos de trabajo en un determinado período.

4.3 Tipo de investigación

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta.

La investigación es de tipo descriptivo, dado que permitirá obtener información completa sobre los cargos por medio de investigación de campo a través de análisis de puesto y entrevistas al personal, lo que ayudará a identificar las necesidades, omisiones y requerimientos de los puestos de trabajo de la empresa.

4.4 Universo de estudio

Dado que se trata de un trabajo en un área muy bien definida, la población de estudio estará dirigida a las principales gerencias dentro de la Empresa Inproceamerica las cuales son:

- General (2 personas).
- Financiera (19 personas).
- Comercial (10 personas).
- Producción (109 personas).

Se realizará con el objetivo de que haya una buena distribución de responsabilidades y carga laboral para cada trabajador, mantener un mejor monitoreo de sus actividades, y a largo plazo identificar oportunidades de mejoras que beneficien la empresa.

4.5 Instrumentos a utilizar en las etapas de los procesos de investigación

- Encuesta: Dirigida al personal intermedio de la empresa Inproceamerica S.A, es un cuestionario de preguntas cerradas que permita y facilite la obtención de información, para el análisis de la estructura organizacional, equilibrar los niveles de autoridad y las relaciones de coordinación. Ver: Anexo 1: Encuesta. Evaluación de la estructura orgánica.
- Entrevista: Dirigida a miembros de jefaturas. Ver: Anexo 2: Entrevista
- Valoración de la estructura orgánica.
- Análisis de fortalezas, debilidades y barreras.
- Observación directa.

4.6 Población

La población son todos los trabajadores de la empresa.

4.7 Muestra

Se tomará como muestra a una persona por cada puesto establecido.

4.8 Tipo de muestreo

El muestreo de esta investigación es probabilístico debido a que todos los trabajadores tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, ya que se elegirá a una persona por cada puesto sin hacer ninguna estratificación.

4.9 Tipo de muestra

La muestra es aleatoria simple ya que se elegirá al azar entre todos los que forman parte de la población.

V. Desarrollo del diseño metodológico

5.1 Diagnostico organizacional de Inproceamerica S.A

Posteriormente de realizar la recolección de información, a través de entrevistas, encuestas y observación directa, y su debido análisis, se presentará un diagnóstico con la situación actual de la empresa.

La empresa cuenta con un acta constitucional detallándose de la siguiente manera: el 5 de marzo de 2013 se crea una sociedad mercantil en nombre colectivo de sociedad anónima, cuya denominación fue Inversiones y Productos de Centroamérica siendo dirigida por un equipo conformado por el representante legal, gerencia financiera, gerencia comercial y gerencia de planta, dedicándose a la producción y comercialización de material plástico para empaques alimenticios.

Inversiones y Productos de Centroamérica S.A, es una empresa dedicada a la elaboración de empaques de plástico para diferentes clientes, garantizando la calidad en todas las etapas.

La empresa Inversiones y Productos de Centroamérica S.A está ubicada en la ciudad de Managua, localizada en la pista a la Refinería de la entrada al Instituto Ramírez Goyena 1 cuadra al oeste y una cuadra al sur.

Misión

En INPROCEAMERICA asumimos con orgullo y satisfacción la responsabilidad de exceder las expectativas de nuestros clientes por medio del mejoramiento continuo y aseguramiento de nuestros procesos.

Nos comprometemos con la calidad reconocemos y valoramos el trabajo y esfuerzo de todos y cada uno de nuestros trabajadores, así como la confianza y preferencia de todos nuestros clientes.

Visión

Utilizando como fortaleza nuestros eficientes procesos de calidad, la lealtad, pasión, integridad y el trabajo en equipo de nuestro personal, nuestra visión es alcanzar un alto porcentaje de participación en el consumo de plástico en el mercado nicaragüense, ser el soporte de aquellas industrias cuyos procesos están sometidos a rigurosos controles de calidad, garantizándoles productos que cumplan con todas las exigencias y normas de estos programas y de esta manera garantizar a nuestros empleados el crecimiento continuo tanto personal como profesionalmente.

Valores

- ❖ Satisfacer siempre al cliente y orientar todo nuestro mejor esfuerzo a él y a sus exigencias de calidad, servicio y precio.
- ❖ Apoyar el desarrollo social, económico y ambiental de la comunidad en que nos desenvolvemos.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo, la adecuada comunicación, el compromiso y la calidad del trabajo como medios efectivos para obtener buenos resultados.
- ❖ Satisfacer a nuestros trabajadores mediante la búsqueda de estabilidad, adecuado ambiente de trabajo, capacitación, oportunidades de desarrollo y justa remuneración.
- ❖ Apoyar el mejoramiento continuo, para que INPROCEAMERICA camine a la par de los tiempos de cambio.
- ❖ Crecer, innovar y asumir riesgos con responsabilidad son parte de nuestra obligación empresarial con el fin de ofrecer más y mejores alternativas a nuestros clientes.

Análisis de las Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas

F1: Se cuenta con personal con mucha experiencia.

F2: Amplio conocimiento del negocio.

F3: Política de promoción interna del personal.

F4: Experiencia en el cumplimiento de especificaciones para la entrega de productos a cada cliente.

F5: Productos de calidad a precios asequibles.

F6: Conciencia de una necesidad de cambio y mejora.

Oportunidades

O1: Posición líder en el país en su giro de negocio.

O2: Líder tecnológico en máquinas y equipos de producción en el país.

O3: Incremento de la demanda de productos de plástico.

O4: Crédito y financiamiento disponibles a clientes.

O5: Crédito y financiamiento de proveedores de maquinarias y transporte.

O6: Interés de los miembros de gerencias en documentar la estructura organizacional y funcional de la empresa y facilitarla a sus trabajadores.

Debilidades

D1: Poca organización.

D2: Falta de procedimientos para la ejecución de los procesos.

D3: Falta de personal de producción.

D4: Poca planificación estratégica.

D5: Poca comunicación entre los departamentos de ventas involucrados en atención al cliente.

D6: Falta de un programa de capacitación (necesidad de formación y fortalecimiento de destreza).

D7: Capacidad instalada casi a su límite máximo.

D8: Poco compromiso del personal con los valores organizacionales.

D9: Limitada cantidad de la flota vehicular.

Amenazas

A1: Incremento de costos en materias primas e insumos.

A2: Aumentos de tarifas en los servicios de transporte subcontratado.

A3: Grupos ecologistas sensibles por el giro de negocio de la empresa.

A4: Crecimiento de empresas similares en el mercado nacional y regional.

A5: Incremento de los costos indirectos de producción.

Según los cálculos realizados los principales elementos del FODA son:

Principales fortalezas:

F5: Productos de calidad a precios asequibles.

F4: Experiencia en el cumplimiento de especificaciones para la entrega de productos a cada cliente.

F2: Amplio conocimiento del negocio.

F6: Conciencia de una necesidad de cambio y mejora.

Principales oportunidades:

O1: Posición líder en el país en su giro de negocio.

O6: Interés de los miembros de gerencias en documentar la estructura organizacional y funcional de la empresa y facilitarla a sus trabajadores.

O3: Incremento de la demanda de productos de plástico.

O5: Crédito y financiamiento de proveedores de maquinarias y transporte.

Principales debilidades:

D9: Limitada cantidad de la flota vehicular.

D4: Poca planificación estratégica.

D1: Poca organización.

D7: Capacidad instalada casi a su límite máximo.

Principales amenazas:

A4: Crecimiento de empresas similares en el mercado nacional y regional.

A2: Aumentos en las tarifas de transporte subcontratado.

A3: Grupos ecologistas sensibles por el giro de negocio de la empresa.

A5: Incremento de los costos indirectos de producción.

Análisis de estructura organizativa

Se presenta la tabla resumen del personal de Inproceamerica:

Tabla 1: Personal actual de la empresa Inproceamerica S,A.

Nombre actual del puesto en la empresa	Número actual de trabajadores en el puesto
Representante legal	1
Gerente general	1
Gerente de planta	1
Programador	1
Asistente de operaciones	1
Jefe de calidad	1
Supervisor de calidad	3
Jefe de extrusión, formulación y mezcla	1
Supervisor de extrusión	1
Operador de mezcla	1
Ayudante de mezcla	1
Operador de extrusión	9
Ayudante de extrusión	9
Jefe de procesos	3
Recibidora	36
Empacador	3
Operador de conversión	6
Analista de procesos	3
Ayudante de analista de procesos	3
Jefe de imprenta	1
Operador de imprenta	6
Ayudante de imprenta	6
Operador de Slitter	3

Responsable de bodega tintas	1
Técnico de imprenta	1
Diseñador gráfico	1
Jefe de mantenimiento	1
Mecánico	5
Tornero	1
Gerente de finanzas	1
Responsable de costos	1
Responsable de cuentas por pagar	1
Responsable de caja y facturación	1
Responsable de cuentas por cobrar	1
Gestor	1
Responsable de bodega	1
Auxiliar de bodega	8
Responsable de control de procesos	1
Responsable de RRHH/higiene y seguridad	1
Conserje	2
Gerente comercial	1
Asistente de ventas	1
Ejecutivo de ventas	3
Ejecutivo de compras	1
Jefe de logística	1
Conductor	2
Ayudante de camión	1
Total: 47	140

Fuente: Elaboración propia.

En la empresa Inversiones y Productos de Centroamérica S.A, el Representante Legal es la máxima autoridad ejerciendo sobre todos los órganos de dirección intermedia y órganos inferiores.

Los órganos de dirección se clasifican de la siguiente manera:

Órganos de dirección superior:

- Representante legal.
- Gerente general.

Órganos de dirección intermedio:

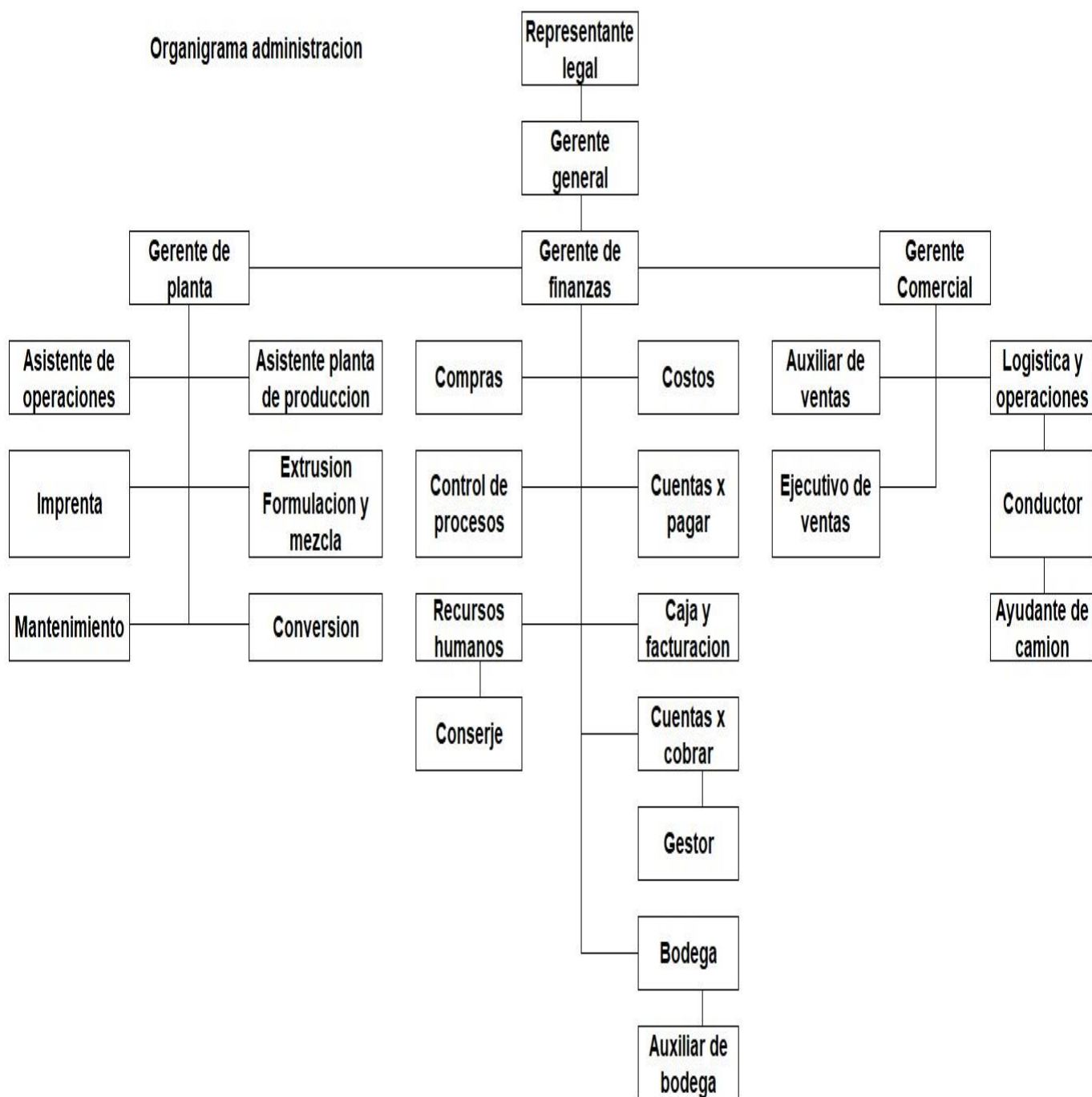
- Gerente de planta.
- Gerente de finanzas.
- Gerente comercial.

Órganos de dirección inferior:

- Calidad.
- Proceso.
- Impresión.
- Mantenimiento.
- Bodega.
- Recursos humanos.
- Extrusión y mezcla.
- Logística.

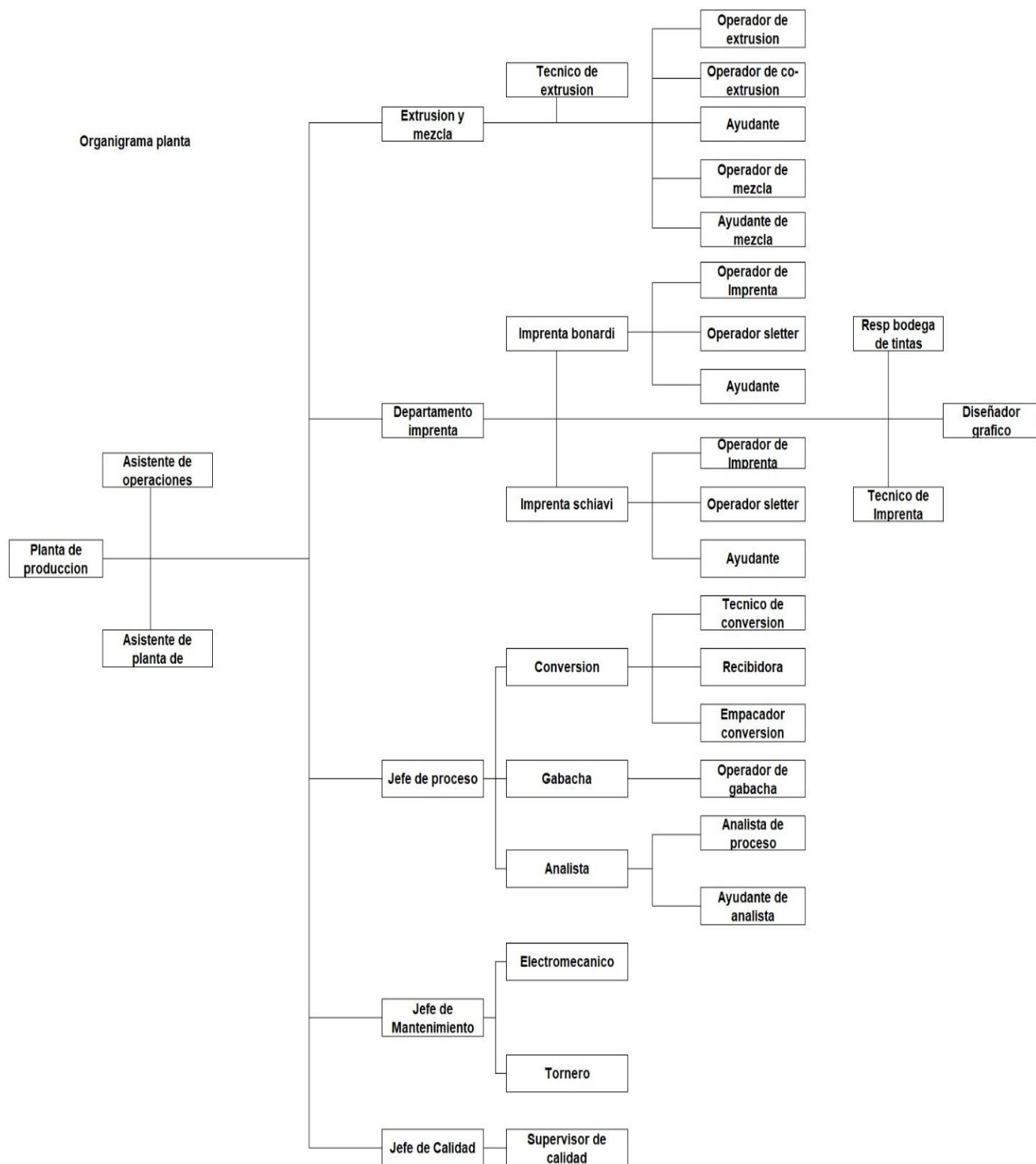
Se muestran los siguientes organigramas obtenidos del actual Manual Organizacional y de Funciones versión 2017.

Gráfico 1: Organigrama actual de administración de la empresa.



Fuente: Obtenido del Manual Organizacional y de Funciones de la empresa.

Gráfico 2: Organigrama actual de planta de la empresa.



Fuente: Obtenido del Manual Organizacional y de Funciones de la empresa.

VI. Análisis y presentación de resultados

6.1 Resultados de encuesta de evaluación de la estructura orgánica

Para obtener los resultados de la encuesta se agrupó las respuestas de la siguiente manera:

Negativo: Poco, muy poco.

Neutral: Indiferente.

Positivo: De acuerdo, totalmente de acuerdo.

A continuación, se presentan los resultados:

Objetividad

¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

El 85 % del personal encuestado respondió de manera positiva el conocer la misión, visión y valores de la empresa, y el 15% de manera negativa. Ver Gráfico 8: ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

¿Las funciones de su puesto son acordes con su perfil académico?

El 75 % respondió de manera positiva que las funciones de su puesto son acordes con su perfil académico, el 15% contestó de manera neutral y el 10% de manera negativa. Ver Gráfico 9: ¿Las funciones de su puesto son acordes con su perfil académico?

Estructura

¿Conoce el organigrama de la empresa?

El 65% del personal encuestado respondió de manera positiva conocer el organigrama de la empresa, el 30% contestó de manera negativa y el 5% de manera neutral. Ver Gráfico 10: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

¿Conoce las responsabilidades y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

El 100% del personal encuestado respondió de manera positiva conocer las

responsabilidades y funciones dentro de su puesto. Ver Gráfico 11: ¿Conoce las responsabilidades y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

¿La ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades?

El 95% del personal encuestado contestó de manera positiva que la ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades mientras que el 5% respondió de manera negativa. Ver Gráfico 12: ¿La ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades?

¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados (evaluación al desempeño) formalmente establecidos?

El 70% respondió de manera positiva que si existen mecanismos de seguimiento y el 30% contestó de manera negativa. Ver Gráfico 13: ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados (evaluación al desempeño) formalmente establecidos?

¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

El 65 % del personal encuestado respondió de manera positiva que la empresa si les brinda las herramientas, el 30% contestó de manera negativa y el 5% de manera neutral. Ver Gráfico 14: ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?

El 55% de los contestó de manera positiva realizar actividades que no le corresponden, el 25% respondió de manera negativa y el 20% de manera neutral. Ver Gráfico 15: ¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?

¿Conoce usted si la empresa posee un Manual Organizacional y de Funciones

para cada área que conforma la estructura organizacional?

El 65% de los encuestados respondió de manera positiva conocer el Manual Organizacional y de Funciones y el 35% contestó de manera negativa. Ver Gráfico 16: ¿Conoce usted si la empresa posee un Manual Organizacional y de Funciones para cada área que conforma la estructura organizacional?

Comunicación

¿Conoce cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse su puesto de trabajo?

El 100% de los encuestados contestó de manera positiva el conocer con que áreas o niveles debe relacionarse su puesto de trabajo. Ver Gráfico 17: ¿Conoce cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse su puesto de trabajo?

¿Existe cooperación entre su área con otras del mismo nivel?

El 90% de los encuestados contestó de manera positiva que si existe cooperación entre su área con otras del mismo nivel y el 10% respondió de manera negativa. Ver Gráfico 18: ¿Existe cooperación entre su área con otras del mismo nivel?

¿Conoce claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área?

El 90% de los encuestados respondió de manera positiva el conocer claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área, y el 10% contestó de manera negativa. Ver Gráfico 19: ¿Conoce claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área?

¿La organización posee un clima de trabajo agradable y sin tensiones?

El 70% del personal encuestado respondió de manera positiva que la organización si posee un clima de trabajo agradable y sin tensiones, y el 30% contestó de manera negativa. Ver Gráfico 20: ¿La organización posee un clima de trabajo agradable y sin tensiones?

Control

¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?

El 80% contestó de manera positiva ser supervisado dentro de su puesto de

trabajo y el 20% respondió de manera negativa. Ver Gráfico 21: ¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?

¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

El 80% del personal encuestado respondió de manera positiva recibir retroalimentación sobre su desempeño en el cargo, y el 20% contestó de manera negativa. Ver Gráfico 22: ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

6.2 Resultados de entrevistas a miembros de jefaturas

Se entrevistó a los gerentes de cada área y a la gerencia general, se recopilaron los siguientes datos:

- El período que tienen laborando los gerentes oscila entre 4 meses hasta 7 años.
- Las funciones asignadas si corresponde al nivel de autoridad de su puesto.
- Para el representante legal no existen otras jefaturas sobre su área, para los demás gerentes sí.
- Si existen criterios para la evaluación del desempeño a excepción de la gerencia de finanzas.
- Disponen de procedimiento escrito para el desarrollo de sus funciones a excepción de la gerencia de finanzas.
- Solo la gerencia general recibe capacitaciones frecuentemente.
- Definen indicadores de gestión a excepción de la gerencia financiera.
- Consideran importante la existencia y actualización del Manual Organizacional y de Funciones dentro de la empresa.

Además de la recopilación de información por medio de las entrevistas y

encuestas se observó lo siguiente:

No se sigue la jerarquía ya que el gerente comercial en la entrevista comentaba que su jefe inmediato no es el gerente general, sino el representante legal. Se resisten a los cambios, no existen los procedimientos adecuados en cada área, ya que no hay una forma establecida de cómo proceder ante determinadas situaciones.

Con respecto al organigrama del Manual Organizacional y de Funciones y la recopilación de todos los puestos de trabajo y las cantidades de cada uno, se observó que de manera gráfica no están claras las jerarquías, además que hay puestos que se han cambiado de nombre por ejemplo el puesto de electromecánico actualmente es mecánico. En cuanto a la distribución de las gerencias se encontró que el área de logística está dentro de la gerencia comercial y el área de bodega dentro de la gerencia de finanzas.

MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES



Marzo 2023

Manual Organizacional y de Funciones

Inproceamerica cuenta con 10 años en el mercado Nacional. Fue fundada el 5 de marzo de 2013, se crea una sociedad mercantil en nombre colectivo de sociedad anónima. En la actualidad la empresa se clasifica como mediana empresa con 140 trabajadores, ubicada en la ciudad de Managua, en el barrio Las Brisas, entrada Instituto Ramírez Goyena 1c. oeste y 1c. al sur, se dedica a la elaboración de bolsas plásticas.

El Manual Organizacional y de Funciones para la empresa Inproceamerica es aplicable en todas las áreas administrativas y operativas; desde los órganos de dirección superior, dirección intermedia hasta los órganos de dirección inferior. Contempla ajustes organizacionales y propuesta de un puesto (gerente de operaciones) que permita dividir funciones, tareas y responsabilidades con el objetivo de proporcionar condiciones de mejora en el entorno laboral.

El Gerente Financiero de Inproceamerica a través de la responsable de Recursos Humanos, ha revisado y aprobado la “Propuesta de Actualización de Manual Organizacional y de Funciones en la Empresa Inproceamerica S.A.”. Para que este sea publicado, resguardado y actualizado bajo la responsabilidad de la responsable de Recursos Humanos.

Misión Propuesta - Aprobada

Inproceamerica es una empresa dedicada a la fabricación de bolsas plásticas, especialmente de productos alimenticios, comprometidos con la calidad y el cumplimiento de especificaciones de sus clientes por medio de la mejora continua y el aseguramiento de los procesos.

Visión Propuesta - Aprobada

Posicionarse como empresa líder de fabricación de bolsas plásticas a nivel Nacional y ser el principal proveedor de industrias con altos estándares de calidad.

Valores Organizacionales Propuestos - Aprobados

❖ Satisfacción del cliente: Dedicar nuestro mejor esfuerzo al cumplimiento y

- exigencias de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, buen servicio y a precios asequibles.
- ❖ Responsabilidad social y empresarial: Asumir con responsabilidad los riesgos que ocasiona la empresa a la sociedad y el medio ambiente, a través de jornadas de limpieza en la ciudad, y charlas de concientización del uso moderado del plástico.
 - ❖ Trabajo en equipo: Fomentar la comunicación, el compromiso y la calidad del trabajo, tomando en cuenta las opiniones de cada colaborador y trabajando en conjunto.
 - ❖ Disfrute del trabajo: Dar lo mejor de nosotros mismos, potenciar el rendimiento e incrementar el compromiso, deleitarnos en lo que hacemos.
 - ❖ Mejora continua: Apoyar el mejoramiento continuo, no resistirse a los cambios ni a las actualizaciones de la industria y la sociedad, para que Inproceamerica se desarrolle y cumpla sus objetivos.

Estructura Orgánica

Líneas de Autoridad

1. En Inproceamerica se reconoce como máxima autoridad al Representante Legal quien ejerce autoridad sobre todos los órganos de dirección (intermedio e inferior).
2. El Representante Legal es responsable de asegurar el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de los órganos de dirección intermedio e inferior de Inproceamerica S.A.
3. El Representante Legal ejecuta los contratos necesarios para desarrollar todas las actividades de la sociedad a la que representa, y mantiene coordinación directa con los órganos de dirección intermedia, para establecer, evaluar y de ser necesario rediseñar políticas y estrategias.
4. Los órganos de dirección intermedia tienen autoridad y responsabilidad de todos los puestos adjuntos a él, con el objetivo de cumplir y evaluar las metas establecidas.
5. Los órganos de dirección inferior mantienen un intercambio de conocimiento,

información y colaboración entre sí para planear actividades y cumplir con los objetivos planteados.

Identificación del puesto

En el siguiente cuadro se especifican los datos generales: nombre del puesto, gerencia a la que pertenece y la codificación.

Tabla 2: Identificación de los puestos.

Gerencia	Puestos	Código
General (GG)	Representante legal	GG-RG-01
	Gerente general	GG-GG-01
Planta (GP)	Gerente de planta	GP-GP-01
	Programador	GP-P-01
	Asistente de operaciones	GP-AO-01
	Jefe de mantenimiento	GP-JM-01
	Jefe de extrusión, formulación y mezcla	GP-JE-01
	Jefe de imprenta	GP-JI-01
	Jefe de procesos	GP-JP-01
	Jefe de calidad	GP-JC-01
	Mecánico	GP-M-01
	Tornero	GP-T-01
	Supervisor de extrusión	GP-SE-01
	Responsable de bodega tintas	GP-RBT-01
	Diseñador gráfico	GP-DG-01
	Técnico de imprenta	GP-TI-01
	Responsable de control de procesos	GP-RCP-01
	Operador de conversión	GP-OC-01
	Recibidora	GP-R-01
	Empacador	GP-E-01

	Analista de procesos	GP-AP-01
	Supervisor de calidad	GP-SC-01
	Operador de extrusión	GP-OE-01
	Operador de mezcla	GP-OM-01
	Operador de imprenta	P-OI-01
	Operador de Slitter	GP-OS-01
	Ayudante de analista de procesos	GP-AAP-01
	Ayudante de extrusión	GP-AE-01
	Ayudante de mezcla	GP-AM-01
	Ayudante de imprenta	GP-AI-01
Logística (GL)	Gerente de logística	GL-GL-01
	Responsable de despacho	GL-RD-01
	Responsable de bodega	GL-RB-01
	Conductor	GL-C-01
	Auxiliar de bodega	GL-AB-01
	Ayudante de camión	GL-AC-01
Finanzas (GF)	Gerente de finanzas	GF-GF-01
	Responsable de costos	GF-RC-01
	Responsable de caja y facturación	GF-RCF-01
	Responsable de cuentas por pagar	GF-RCPP-01
	Responsable de cuentas por cobrar	GF-RCC-01
	Responsable de RRHH/higiene y seguridad	GF-RRHH-01
	Gestor	GF-G-01
	Conserje	GF-C-01
Comercial (GC)	Gerente comercial	GC-GC-01
	Ejecutivo de compras	GC-EC-01
	Ejecutivo de ventas	GC-EV-01
	Asistente de ventas	GC-AE-01

Fuente: Elaboración propia.

Organigrama

Descripción General

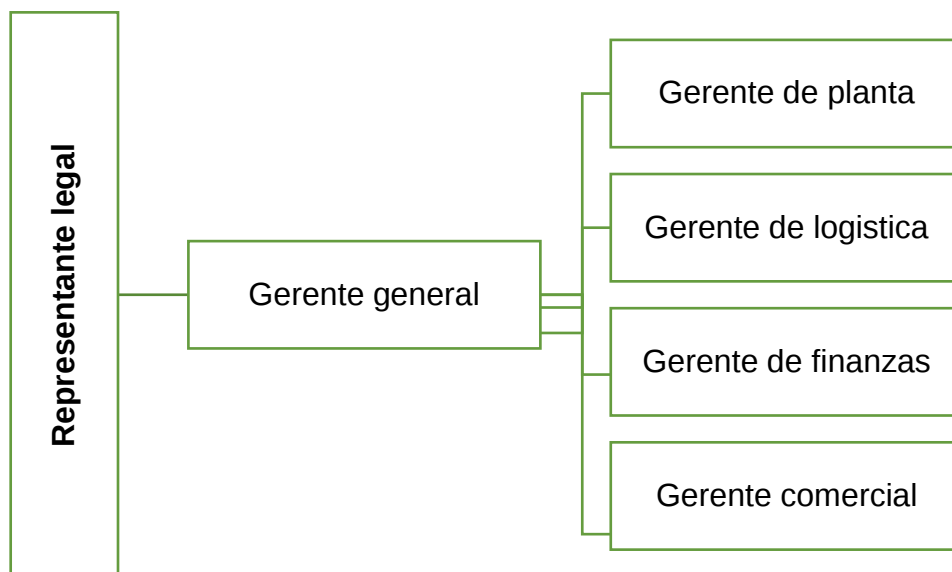
La empresa Inproceamerica si cuenta con una estructura organizacional, sin embargo, está desactualizada, contiene puestos que ya no existen, algunos nombres están diferentes a los actuales y de manera gráfica no están claras las jerarquías. Por estas razones se plantea una propuesta en la cuales se distribuyen de una mejor manera las gerencias y sus puestos, además se propone la creación de un nuevo puesto.

Los organigramas horizontales despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente. Se eligió este tipo de organigrama ya que permiten una mejor comunicación y es más fácil coordinar las actividades ya que tiene una mejor visualización gráfica.

Organigramas propuestos

Por gerencia:

Gráfico 3: Organigrama propuesto por gerencia.



Fuente: Elaboración propia.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GG-RG-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia general		
Nombre del puesto	Representante legal		
Jefe directo	Ninguno		
Personal a cargo	Gerente general, gerente de finanzas, gerente comercial, gerente de planta, gerente de logística		
Objetivos del puesto			
Coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa, mediante la planeación, dirección, organización y control.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines	Liderazgo		
	Relaciones interpersonales		
Maestría o postgrado en gerencia administrativa	Orientación a objetivos de la empresa		
	Negociación		
Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares	Trabajo en equipo		
	Comunicación		
Dominio de paquete Microsoft Office	Resolución de problemas		
	Toma de decisiones		
Responsabilidades y funciones			
1. Asegurar el buen funcionamiento de la empresa.			

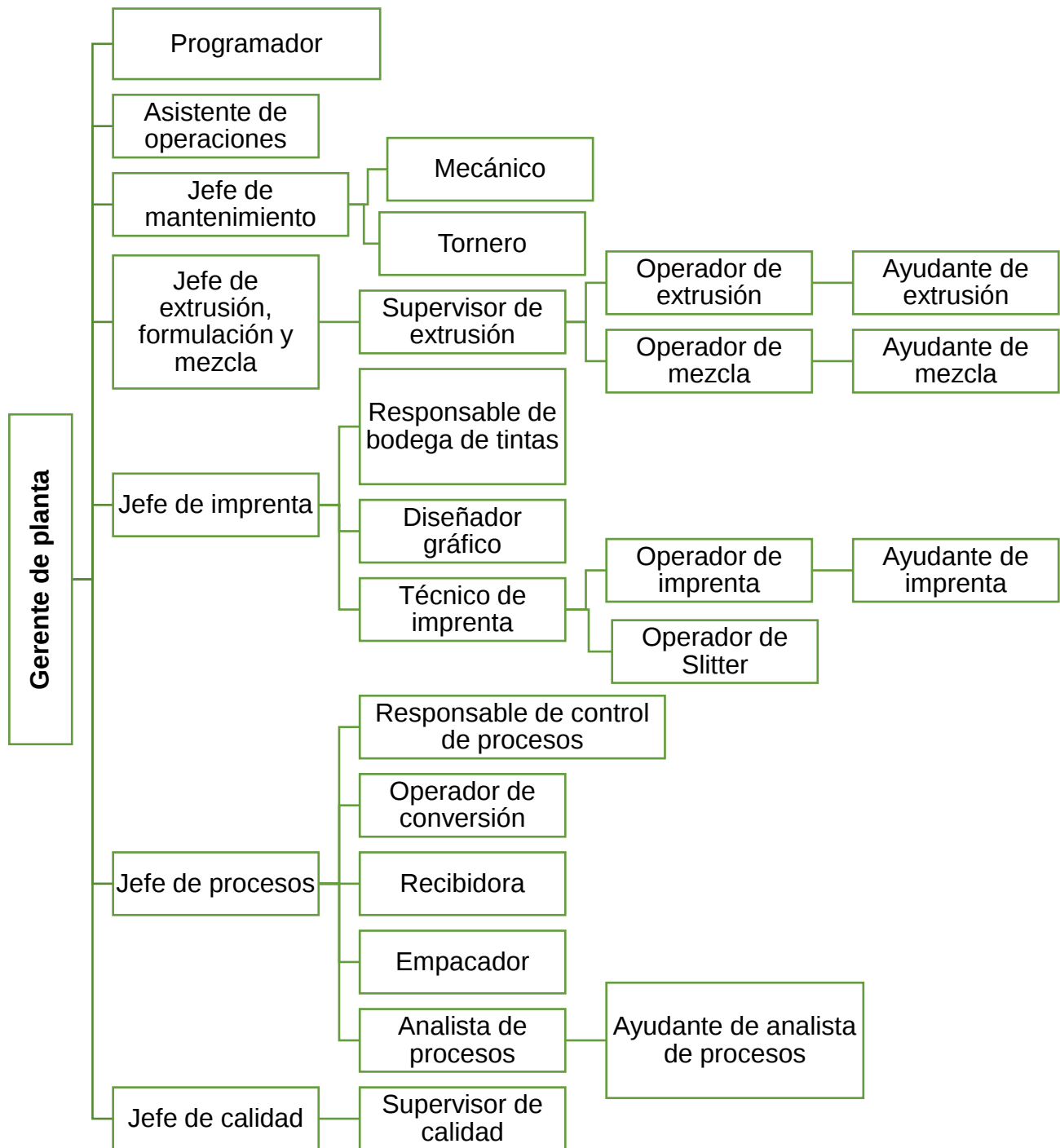
2. Ejecutar los contratos necesarios para desarrollar todas las actividades de la sociedad a la que representa.
3. Validar informes contables y estados financieros.
4. Vender y adquirir activos de la empresa.
5. Elaborar declaraciones de todas las actividades fiscales.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GG-GG-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia general		
Nombre del puesto	Gerente general		
Jefe directo	Representante legal		
Personal a cargo	Gerente de planta, gerente de finanzas, gerente comercial, gerente de logística		
Objetivos del puesto			
Planear, ejecutar y controlar de manera eficiente el logro de los objetivos planteados, a fin de velar por el correcto funcionamiento de la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Administración de empresas, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines	Liderazgo		
	Relaciones Interpersonales		
Maestría o postgrado en gerencia	Orientación a objetivos de la empresa		
	Capacidad de negociación		
Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares	Trabajo en equipo		
Dominio de paquete Microsoft Office, gestión de personal, administración de finanzas, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Comunicación		
	Resolución de problemas		
	Toma de decisiones.		
Responsabilidades y funciones			

1. Planificar, controlar y supervisar la gestión empresarial, orientada al logro de sus objetivos.
2. Garantizar el uso racional de los recursos disponibles en la empresa.
3. Formular las políticas generales de la empresa y orientar los planes de las dependencias subordinadas, dictando las instrucciones de planificación y la ejecución de los planes y el cumplimiento de las metas planteadas.
4. Efectuar en coordinación con los responsables de área, la programación de las diferentes actividades que se planifican.
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

Por puestos:

Gráfico 4: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia de planta.



Fuente: Elaboración propia.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-GP-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia general		
Nombre del puesto	Gerente de planta		
Jefe directo	Gerente general		
Personal a cargo	Programador, asistente de operaciones, jefe de mantenimiento, jefe de extrusión formulación y mezcla, jefe de imprenta, jefe de procesos, jefe de calidad		
Objetivos del puesto			
Organizar, coordinar y garantizar el correcto funcionamiento del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo mediante la eficiente administración del departamento a cargo.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Mecánica, Industrial o carreras afines	Trabajo en equipo		
	Comunicación asertiva		
Mínimo 5 años de experiencia en manejo de planta productiva	Orientación a resultados		
	Toma de decisiones		
Experiencia en la industria del plástico flexible	Liderazgo		
	Capacidad de dirigir, planear y gestionar cambios iniciativa y creatividad		
	Entrenador de personal		

Inglés técnico, dominio de paquete de Microsoft Office, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Responsabilidad
Responsabilidades y funciones	
1. Elaborar y garantizar el programa de producción mediante coordinación con el gerente general para programar las actividades de la semana. 2. Determinar a través de formula y mezcla los requerimientos de la cantidad de materia prima y materiales para la elaboración de la producción programada. 3. Programar en conjunto con gerencia y vendedores la producción, de acuerdo a los pedidos y las necesidades de los clientes directos y distribuidores existentes. 4. Planificar y supervisar la ejecución del plan de mantenimiento de la planta. 5. Solicitar la compra local y externa de repuestos y accesorios para la maquinaria de acuerdo a plan de necesidades establecido previamente. 6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.	

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-P-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Programador		
Jefe directo	Gerente de planta		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Programar la producción en máquinas en base a la carga de productos disponibles considerando los insumos de materia prima en inventario.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería industrial o carreras afines	Proactivo		
	Responsabilidad		
Mínimo 2 años de experiencia en programación de órdenes de producción	Capacidad analítica		
	Toma de decisiones		
Conocimiento Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Honestidad		
Manejo de paquete Microsoft Office	Puntualidad		
Responsabilidades y Funciones			
1. Asegurar carga en proceso para cada máquina. 2. Gestionar existencia de insumos y materia prima. 3. Coordinar cierre de ordenes en tiempo y forma. 4. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-AO-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Asistente de operaciones		
Jefe directo	Gerente de planta		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación, preparación y control necesarias para la producción de programas bajo la supervisión del gerente de planta.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Egresado o estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial o técnico en química	Facilidad de desplazamiento		
	Personalidad abierta		
Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares	Trabajo en equipo		
	Comunicación asertiva		
Manejo de paquete Microsoft Office	Iniciativa		
Responsabilidades y funciones			
1. Verificar diariamente el informe de los reportadores y operadores.			
2. Entregar diario de producción a bodega de producto terminado			
3. Digitar los datos correspondientes a la producción, desperdicio y tiempos muertos por operador y máquina.			
4. Elaborar informe para efectos de pago de horas extras e incentivos del personal de planta.			

5. Llevar control de la producción del departamento de reciclado por operador y turno.
6. Elaborar análisis de ordenes específicas concluidas.
7. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencias delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-JM-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Jefe de mantenimiento		
Jefe directo	Gerente de planta		
Personal a cargo	Mecánico, tornero		
Objetivos del puesto			
Gestionar el mantenimiento de las máquinas, equipos, sistemas eléctricos y herramientas para conseguir óptimos resultados en la planta de producción con el apoyo del mecánico y tornero			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
ingeniería Mecánica, Industrial o carreras afines	Orientación al servicio		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 5 años de experiencia como jefe de mantenimiento	Relaciones interpersonales		
	Puntualidad y responsabilidad		
Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Manejo de personal		
	Proactivo		
	Interpretación de planos electromecánicos		
Responsabilidades y funciones			
1. Dar seguimiento a los trabajos realizados por el personal bajo su responsabilidad.			
2. Coordinar con el responsable de turno para las prioridades de reparaciones de mantenimiento.			
3. Controlar las órdenes de trabajo de reparaciones que emiten los jefes de áreas.			
4. Responsable de la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo.			
5. Solicitar repuestos y materiales con el debido tiempo.			

6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-M-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Mecánico		
Jefe directo	Jefe de mantenimiento		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Brindar un oportuno servicio de mantenimiento a las máquinas, piezas y su reparación respectiva.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Técnico en Mantenimiento Industrial	Orientación al servicio		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 3 años de experiencia en mantenimiento industrial	Responsabilidad		
	Puntualidad		
	Ordenado		
	Proactivo		
	Interpretación de planos electromecánicos		
Responsabilidades y funciones			
1. Lubricar máquinas. 2. Engrasar cadena y piñones. 3. Reparar maquinaria, efectuar mantenimiento correctivo, soldadura y ajustes. 4. Realizar drenajes en compresores. 5. Calzar, soldar piezas para ser maquinadas. 6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-T-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Tornero		
Jefe directo	Mecánico		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Desarrollar en el área de maquinado: Reparaciones, reconstrucciones a todo tipo de piezas y mecanismos de la maquinaria de planta, donde se involucra actividades de torno y fresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Técnico en Mantenimiento Industrial	Orientación al servicio		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 3 años de experiencia como tornero	Responsabilidad		
	Puntualidad		
	Ordenado		
	Proactivo		
	Interpretación de planos electromecánicos		
Responsabilidades y funciones			
1. Fabricar y rectificar piezas de maquinarias industriales. 2. Realizar trabajos de soldadura al arco eléctrico y soldaduras oxiacetilénico. 3. Solicitar materiales para la fabricación de piezas de maquinarias. 4. Interpretar diseños y planos de piezas. 5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-JE-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Jefe de extrusión, formulación y mezcla		
Jefe directo	Gerente de planta		
Personal a cargo	Supervisor de extrusión		
Objetivos del puesto			
Realizar fórmulas para la preparación de mezclas utilizadas para la producción de empaques plásticos.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Industrial, Química o carreras afines	Trabajo en equipo		
	Comunicación asertiva		
Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares	Iniciativa		
	Orientación a resultados		
Manejo de paquete Microsoft Office	Dirección de personal		
	Manejo de herramientas de precisión		
Amplio conocimiento en materia y aditivos para el área de extrusión	Relaciones interpersonales		
	Responsabilidad		
Responsabilidades y funciones			
1. Formular las mezclas. 2. Revisar órdenes y programas de producción. 3. Requisar materia prima, resinas de baja y alta densidad. 4. Dar orientaciones a subordinados, coordinación de trabajo.			

5. Mantener en buen estado técnico los equipos de producción y accesorios.
6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-SE-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Supervisor de extrusión		
Jefe directo	Jefe de extrusión		
Personal a cargo	Operador extrusión, operador de mezcla		
Objetivos del puesto			
Supervisar los pedidos procesados a diario en la planta, velar por la eficiencia de la máquina Co-extrusora y de extrusión, garantizando la productividad y calidad requerida para cumplir con las metas establecidas.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Egresado o estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial o Técnico en Mantenimiento Industrial.	Trabajo en equipo		
	Toma de decisiones		
Mínimo 2 años de experiencia en puestos como operador en el área de extrusión	Orientación a resultados		
	Relaciones interpersonales		
Experiencia en elaboración de empaques plásticos flexibles de polietileno	Honestidad		
	Solución de problemas		
Manejo de paquete Microsoft Office, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Disposición		
Responsabilidades y funciones			
1. Recibir materias primas (resinas, pigmento y aditivos).			

2. Dar seguimiento a todos los pedidos procesado a diario en la planta.
3. Revisar inicio y final del inventario de materias primas.
4. Verificar los rollos retenidos de cada pedido procesado y asegurar que sea bien identificado.
5. Mantener porte y aspecto (limpio y ordenado) el área de trabajo patio y maquinarias.
6. Reportar paros de máquinas ya sea por problemas mecánico o general.
7. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-OE-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Operador de extrusión		
Jefe directo	Supervisor de extrusión		
Personal a cargo	Ayudante de extrusión		
Objetivos del puesto			
Operar maquina extrusora para producir rollos de plástico flexible de polietileno cumpliendo con la ficha técnica proporcionada por el responsable de área.			
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Trabajo en equipo		
	Toma de decisiones		
Mínimo 2 años de experiencia en área de extrusión y en uso de diferentes resinas, materiales	Orientación a resultados		
	Relaciones interpersonales		
Conocimiento en operación de máquinas extrusoras	Movimientos controlados		
	Solución de problemas		
Responsabilidades y funciones			
1. Monitorear la calidad de los productos por medio de pruebas y mediciones requeridas en la hoja de montaje de producción.			
2. Controlar la producción y desperdicio que genera cada máquina en el turno correspondiente.			
3. Operar las máquinas extrusoras bajo los lineamientos y parámetros establecidos en la hoja de montaje.			

4. Verificar que siempre se mantengan en óptimas condiciones aspectos tales como: Las temperaturas, velocidades de trabajo, tensiones, presiones, tratado, embobinado, etc.
5. Realizar mediciones constantes en lo ancho y calibrar los espesores de la película plástica, así como determinar el peso básico de la muestra.
6. Entrenar técnicamente al personal a su disposición de acuerdo a funciones definidas por la gerencia de planta.
7. Informar de manera inmediata al supervisor de turno en caso de detectar desperfectos mecánicos en la máquina o problemas con la mezcla.
8. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-AE-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Ayudante de extrusión		
Jefe directo	Operador de extrusión		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Apoyar al operador de extrusión en las diferentes actividades que son desempeñadas en el área.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Trabajo en equipo		
	Puntualidad y responsabilidad		
No se requiere experiencia	Habilidad manual y visual		
	Manejo de carga		
Responsabilidades y funciones			
1. Cortar, pesar, empacar y disponer los rollos en el patio, teniendo en cuenta que deben almacenarse de acuerdo a la orden de producción en lugares limpios para garantizar la preservación del producto. 2. Auxiliar al operador al momento de levantar máquina cuando sea requerido. 3. Abastecer las tolvas de las máquinas. 4. Trasladar material del mezclado hacia las cajas de acopio de cada máquina según orden de producción. 5. Mantener tapadas y limpias las tolvas y las cajas de acopio. 6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-OM-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Operador de mezcla		
Jefe directo	Supervisor de extrusión		
Personal a cargo	Ayudante de mezcla		
Objetivos del puesto			
Operar la maquina mezcladora para combinar la materia prima, aditivos y pigmentos según las fórmulas detalladas en la orden de mezcla emitida por el responsable de formulación.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Trabajo en equipo		
	Puntualidad y responsabilidad		
Mínimo 2 años de experiencia como ayudante en extrusión y en uso de diferentes resinas, materiales	Concentración		
	Conocimientos básicos matemáticos		
Conocimiento en resina, y aditivos del proceso de mezcla	Buena comunicación verbal		
Responsabilidades y funciones			
1. Ejecutar las diferentes formulaciones de mezcla de resinas, materiales de baja y alta densidad y aditivos, según la orden de mezcla autorizada por el responsable de formulación.			
2. Colaborar con el traslado hacia las cajas de acopio de las máquinas extrusoras de la mezcla correspondiente para su proceso final de extrusión.			

3. Ejecutar todas las instrucciones de producción diaria que su jefe inmediato le oriente en cada turno de trabajo, según la hoja de producción en proceso.
4. Trasladar cajas para depósito de resina a planta # 2.
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-AM-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Ayudante de mezcla		
Jefe directo	Operador de mezcla		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Asistir al área de mezcla en el llenado de tolva de la maquina mezcladora para la realización de la mezcla y dar inicio al proceso de combinación y luego extrusión.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Trabajo en equipo		
	Puntualidad y responsabilidad		
No se requiere experiencia	Concentración		
	Conocimientos básicos matemáticos		
	Buena comunicación verbal		
Responsabilidades y funciones			
1. Abastecer de materia prima la tolva de la maquina mezcladora. 2. Trasladar la materia prima al área de mezcla. 3. Trasladar cajas para depósito de resina a planta # 2. 4. Colaborar con las otras áreas cuando se requiera. 5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-JI-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Jefe de imprenta		
Jefe directo	Gerente de planta		
Personal a cargo	Responsable de bodega de tintas, diseñador gráfico, técnico de imprenta		
Objetivos del puesto			
Administrar las actividades y los recursos de las áreas bajo su supervisión, garantizando el cumplimiento de las metas de producción y los estándares de calidad establecidos por la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Industrial y/o carreras afines.	Manejo de personal		
	Orientación a resultados		
Mínimo 5 años en flebograpía, uso de viscosímetros, tintas y solventes	Proactivo		
Manejo Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Responsabilidad		
Manejo de paquete Microsoft Office	Honestidad		
Responsabilidades y funciones			

1. Planificar las actividades diarias y semanales del área de Imprenta y Slitter, diseño gráfico, pre prensa y tintas (según su programa de producción).
2. Controlar la calidad de los productos por medio de pruebas y requeridas en la hoja de montaje de producción.
3. Controlar la producción y desperdicio que generen las máquinas en el turno correspondiente.
4. Coordinarse con el vendedor, diseñador gráfico para revisar bocetos, separación de colores.
5. Elaborar informe de consumo de materiales (tintas y solventes), por orden de producción.
6. Supervisar al personal bajo su cargo.
7. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-RBT-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Responsable de bodega de tintas		
Jefe directo	Jefe de imprenta		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de tintas para la planta de producción.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Responsabilidad		
	Organización		
Mínimo 1 año de experiencia en tintas	Disposición		
	Comunicación		
Responsabilidades y Funciones			
1. Dirigir y controlar las actividades de recepción y despacho de tintas y solventes. 2. Garantizar el abasto de tintas y solventes. 3. Realizar el inventario físico de existencias, conciliando con el departamento de contabilidad los resultados obtenidos 4. Mantener orden y limpieza. 5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-DG-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Diseñador grafico		
Jefe directo	Jefe de imprenta		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Crear diseños digitales que se designen en el área de imprenta de acuerdo a los requerimientos de los clientes por medio de los ejecutivos de venta.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en diseño gráfico o carreras afines	Trabajo en equipo		
	Toma de decisiones		
Mínimo 2 años de experiencia en puestos de diseñador grafico	Iniciativa		
	Honestidad		
Manejo de programas de diseño	Responsabilidad		
	Disposición		
Manejo de paquete Microsoft Office	Solución de problemas		
Responsabilidades y funciones			
1. Recepcionar documentación que emiten ejecutivos para trabajar los diseños			
2. Realizar ajustes solicitados en diseños por el cliente			
3. Enviar propuestas de diseños a ejecutivos para aprobación del cliente			
4. Asistir a los operadores de imprenta cuando se esté montando nuevos diseños para verificar tonos de colores			
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-TI-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Técnico de imprenta		
Jefe directo	Jefe de imprenta		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Supervisar y garantizar el cumplimiento de las órdenes de producción en el área de imprenta.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Orientación al servicio		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 2 años de experiencia en imprenta	Agilidad		
	Puntualidad		
Manejo de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Responsabilidad		
	Manejo de carga		
Responsabilidades y funciones			
1. Brindar apoyo técnico en maquinaria de imprenta.			
2. Elaborar planchas fotopolímeras y revisión de negativos.			
3. Realizar montaje de plancha en máquinas de impresión.			
4. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-OI-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Operador de imprenta		
Jefe directo	Técnico de imprenta		
Personal a cargo	Ayudante de imprenta		
Objetivos del puesto			
Operar máquina impresora cumpliendo con la calidad del tiraje según la orden de trabajo, para garantizar un producto en óptimas condiciones.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Orientación al servicio		
	Trabajo en equipo		
Experiencia mínima 2 años en imprenta	Agilidad		
	Puntualidad y responsabilidad		
Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Concentración		
	Manejo de carga		
Responsabilidades y funciones			
1. Operar máquina impresora bajo las orientaciones del jefe inmediato. 2. Hacer montaje en los rodillos corta planchas. 3. Realizar las mezclas de tintas, según colores de la orden a producir. 4. Controlar la calidad de los productos por medio de pruebas y mediciones requeridas en la hoja de producción. 5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-AI-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Ayudante de imprenta		
Jefe directo	Operador de imprenta		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación, preparación y control necesarias para la realización de la producción impresa, bajo la supervisión del operador.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Orientación al servicio		
	Trabajo en equipo		
No se requiere experiencia	Agilidad		
	Puntualidad y responsabilidad		
	Concentración		
	Manejo de carga		
Responsabilidades y funciones			
1. Auxiliar al operador en el montaje de los rollos en la máquina de Imprenta, (Departamento de Imprenta).			
2. Buscar el material a ocuparse en máquina.			
3. Pesar los rollos que salen de la máquina y ubicarlos en el lugar indicado por el operador.			
4. Responsable de ejecutar todas las instrucciones de producción diaria que el operador le oriente en cada turno de trabajo según hoja de producción autorizada.			

5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-OS-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Operador de Slitter		
Jefe directo	Técnico de imprenta		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Operar maquina Slitter cumpliendo con la calidad del tiraje según la orden de trabajo, para garantizar un producto en óptimas condiciones.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Orientación al servicio		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 2 años de experiencia en imprenta	Agilidad		
	Puntualidad y responsabilidad		
Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Concentración		
	Manejo de carga		
Responsabilidades y funciones			
1. Operar máquina Slitter bajo las orientaciones del jefe inmediato			
2. Realiza laminado separado de ambos pliegos y producto impreso en forma de bobinas según ficha del cliente.			
3. Montar de los rollos en la máquina de Slitter (departamento de Imprenta).			
4. Cortar el producto en dos partes para empacar y pesar.			
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-JP-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Jefe de procesos		
Jefe directo	Gerente de planta		
Personal a cargo	Responsable de control de procesos, operador conversión, recibidora, empacador, analista de procesos		
Objetivos del puesto			
Dar seguimiento a las actividades y administrar los recursos de las áreas bajo su supervisión, garantizando el cumplimiento de las metas de producción y los estándares de calidad establecidos por la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Mecánica, Industrial o carreras afines	Delegación de responsabilidades		
	Toma de decisiones		
Mínimo 5 años de experiencia en manejo de planta productiva	Solución de problemas		
	Trabajo bajo presión		
Experiencia en la industria del plástico flexible	Liderazgo		
	Manejo de herramientas de precisión		
Manejo en paquete Microsoft Office, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Orientación a resultados		
Responsabilidades y funciones			
1. Elaborar, garantizar el programa de producción mediante coordinación con el gerente de planta para programar las actividades de la semana.			

2. Controlar los procesos productivos con los supervisores y trabajadores de cada uno de los turnos de trabajo y mantenimiento.
3. Programar en conjunto con la gerencia y vendedores la producción de acuerdo a los pedidos y las necesidades de los clientes directos y distribuidores existentes.
4. Planificar y supervisa la ejecución del plan de mantenimiento de la planta.
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.
6. Preparar los reportes de la producción diaria y semanal por cada uno de los departamentos.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-RCP-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Responsable de control de procesos		
Jefe directo	Jefe de procesos		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Controlar los procesos desde recepción de materias primas, insumos, mezclas, extrusión, imprenta, conversión, Slitter, desperdicio, entregas bodega de producto terminado, despachos a clientes, manuales de funciones, seguridad ocupacional y apoyo a auditorías de planta.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Industrial o egresado de la carrera	Organizado		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 2 años de experiencias en industrias de plástico.	Trabajo bajo presión		
	Capacidad de análisis y toma de decisiones		
Manejo de paquete Microsoft Office, Conocimientos en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Orientación a resultados		
	Puntualidad y disponibilidad		
	Proactivo		
Responsabilidades y funciones			
1. Verificar y garantizar el cumplimiento de cada uno de los procesos de producción (fichas técnicas, diseño, medidas, muestreos).			
2. Supervisar la ejecución del programa de producción diario y fin de Semana.			

3. Dar seguimiento a las incidencias en el proceso productivo.
4. Verificar la entrega de mezcla de resina de materia prima al departamento de extrusión.
5. Realizar check list de cumplimiento a las Buenas Prácticas de Manufactura y uso de herramientas asignadas.
6. Verificar el cumplimiento del orden y limpieza tanto en planta como en áreas perimetrales de la empresa.
7. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-OC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Operador de conversión		
Jefe directo	Jefe de proceso		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Velar por la eficiencia de máquinas de conversión garantizando la productividad y calidad requerida para cumplir con las metas establecidas y brindar satisfacción al cliente.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Técnico en Mantenimiento Industrial	Trabajo en equipo		
	Toma de decisiones		
Mínimo 2 años de experiencia en puestos como operador de maquinaria industrial	Solución de problemas		
	Trabajo bajo presión		
Experiencia en elaboración de empaques plásticos flexibles de polietileno	Responsabilidad		
Uso de paquete Microsoft office	Orientación a resultados		
Responsabilidades y funciones			
1. Realizar en conjunto con el jefe de procesos entrega de turno y condiciones de máquinas al turno entrante.			

2. Cuidar, administrar y controlar accesorios adicionales para el buen funcionamiento de las máquinas.
3. Revisar constantemente el estado operativo de máquinas convertidoras gabacheras y convertidoras Roan.
4. Programar plan de mantenimiento preventivo para máquinas, en conjunto con gerente de producción, jefes de proceso y jefe de mantenimiento.
5. Revisar el plan de producción a ejecutar.
6. Controlar y bajar los niveles de desperdicios.
7. Dar seguimiento a plan de producción (velocidades, pistas y kilos programados por hora).
8. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-R-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Recibidora		
Jefe directo	Jefe de proceso		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Recibir las bolsas que salen de la maquina convertidora, para ser empacadas, cumpliendo con los estándares de calidad orientados.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Trabajo en equipo		
	Iniciativa		
Conocimientos en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Comunicación asertiva		
	Trabajo bajo presión		
No se requiere experiencia	Responsabilidad		
	Honestidad		
	Ordenado		
Responsabilidades y funciones			
1. Recibir ficha técnica de orden de producción y ejecutarla. 2. Recibir y empacar las bolsas que están siendo procesados conforme lo especificado en la ficha técnica. 3. Estar pendiente de fijarse que la bobina proveniente de extrusión o imprenta no estén dañadas para evitar discontinuidad de la máquina. 4. Verificar que las medidas de la bolsa coincidan con las especificadas en la orden de producción.			

5. Hacer pruebas de resistencia a través de un peso específico dependiendo del tamaño de la bolsa elaborada.
6. Hacer pruebas de sello para verificar la bolsa con agua y aire bucal, en caso de haber fugas u orificios informar al jefe inmediato para detener el proceso.
7. Limpiar la maquina cada vez que hay un cambio de orden de producción.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-E-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Empacador		
Jefe directo	Jefe de proceso		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Verificar, clasificar y empacar bolsas plásticas según orden de producción y ficha técnica.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Trabajo en equipo		
	Observador		
Conocimientos en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Comunicación asertiva		
	Proactivo		
No requiere experiencia	Responsabilidad		
	Honestidad		
	Ordenado		
Responsabilidades y funciones			
1. Recibir puesto de trabajo al iniciar su jornada laboral.			
2. Empacar los paquetes de bolsas en bolsones de sobre empaques según especificaciones de la hoja de montaje de producción.			
3. Verificar bolsas impresas de empaques con la medida correspondiente, así como las bolsas empaque para productos específicos.			
4. Ayudar en el traslado de bultos terminados al área de pesaje y etiquetado.			

5. Apoyar al operador de conversión en el montaje de los rollos a la máquina.
6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-AP-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Analista de proceso		
Jefe directo	Jefe de proceso		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Brindar seguimiento al control de la producción que genera cada área y reportarla para luego ser trasladada a Bodega de Producto terminado.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Bachiller en Ciencias y Letras	Dinámico		
	Observador		
Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares	Coordinación de vista y manos		
	Proactivo		
Uso de paquete Microsoft Office.	Responsabilidad		
	Honestidad		
	Ordenado		
Responsabilidades y funciones			
1. Trasladar bultos de producto terminado hacia el área de pesaje y etiquetado.			
2. Pesar rollos terminados de extrusión e imprenta y anotar la información correspondiente en las etiquetas.			
3. Sellar y pesar bultos terminados de conversión y a la vez anotar la información en las etiquetas.			
4. Pesar y etiquetar bolsones de desperdicio por cada máquina.			

5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-AAP-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Ayudante de analista de procesos		
Jefe directo	Analista de procesos		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación, preparación y control necesarias para la realización de la producción reportada bajo la supervisión del analista de proceso.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Dinámico		
	Observador		
No se requiere experiencia	Coordinación de vista y manos		
	Proactivo		
Uso de paquete Microsoft Office	Responsabilidad		
	Honestidad		
	Ordenado		
Responsabilidades y funciones			
1. Acondicionar el patio con polines donde luego serán trasladados los bultos una vez ya estén estos pesados y etiquetados. 2. Ayudar al analista de proceso con la elaboración de etiquetas. 3. Asistir en el traslado de los bultos del área donde el empacador los deja para que sean acarreados y sellados por el ayudante.			

4. Trasladar los royos una vez sean bajados de las maquinas extrusoras, para su pesado y etiquetado.
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

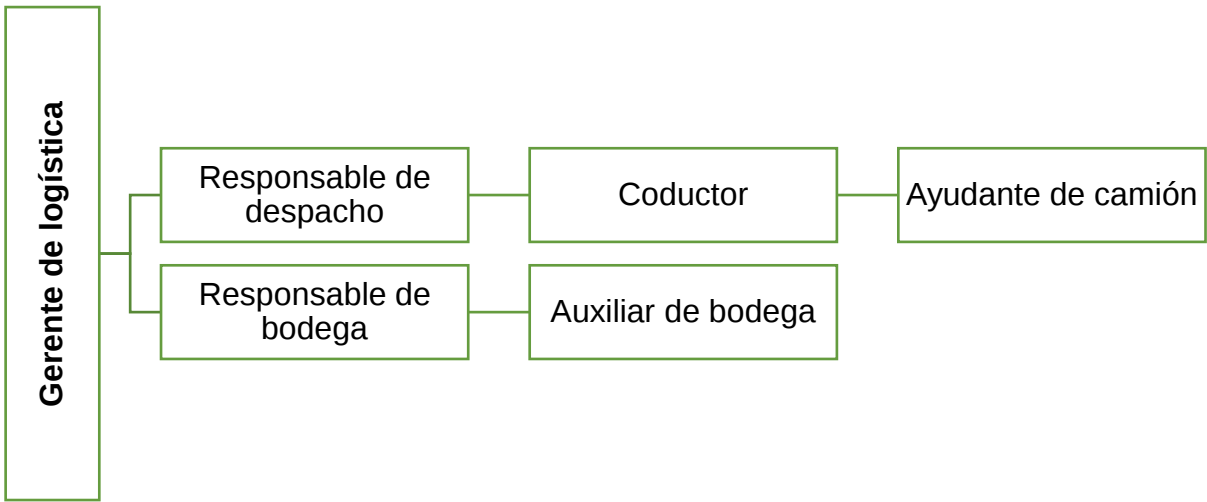
	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-JC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Jefe de calidad		
Jefe directo	Gerente de planta		
Personal a cargo	Supervisor de calidad		
Objetivos del puesto			
Realizar seguimiento técnico para que todo, desde las materias primas hasta el producto terminado, cumpla con las Normas de Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura y Seguridad establecidas por la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Industrial, Química o carreras afines	Orientación a los resultados		
	Trabajo bajo presión		
Mínimo 2 años de experiencia en empresas de producción de empaques flexibles lisos e impresos	Trabajo en equipo		
	Liderazgo y entrenamiento de personal		
Dominio de paquete Microsoft Office, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Proactivo		
	Toma de decisiones		
Dominio ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad	Imparcialidad, honestidad		
Responsabilidades y funciones			
1. Realizar fichas técnicas de los productos elaborados.			

2. Elaborar manuales de calidad por cada proceso de producción (extrusión, imprenta, conversión, reciclado, etiquetado y pesaje, transporte interno y de reparto).
3. Promover las normas de Buenas Prácticas de Manufactura en todo momento del proceso productivo.
4. Diseñar y dirigir sistemas de círculos de calidad, Buenas Prácticas de Manufactura y mejoras continuas.
5. Capacitar al personal bajo su responsabilidad en todo lo relacionado a uso y manejo de los equipos de protección de higiene ocupacional y seguridad industrial.
6. Atender quejas de los clientes por medio de visitas, y levantar acta de efectos y soluciones.
7. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GP-SC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de planta		
Nombre del puesto	Supervisor de calidad		
Jefe directo	Jefe de calidad		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Realizar supervisiones técnicas para que todo, desde las materias primas hasta el producto terminado, cumpla con las Normas de Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura y Seguridad establecidas por la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Industrial o carreras a fines	Orientación a los resultados		
	Trabajo bajo presión		
Mínimo 1 año de experiencia en producción de empaques flexibles lisos e impresos.	Trabajo en equipo		
	Liderazgo		
Manejo de paquete Microsoft Office, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Proactivo		
	Toma de decisiones		
Manejo ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad	Imparcialidad		
	Responsabilidad		
Responsabilidades y funciones			
1. Dar seguimiento a las pruebas de calidad que realiza el personal de producción según ficha técnica.			

2. Elaborar informes de incidencias por procesos y entregarlos a su jefe inmediato.
3. Coordinar las reuniones de calidad y levantar informe por cada orden a iniciar.
4. Promover el uso permanente de las 5s (organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina).
5. Aprobar la primera muestra en cada proceso según las especificaciones técnicas del producto.
6. Identificar lotes que no cumplan con los parámetros establecidos para notificar de manera inmediata al responsable de calidad.
7. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

Gráfico 5: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia de logística.



Fuente: Elaboración propia.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GL-RD-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de logística		
Nombre del puesto	Responsable de despacho		
Jefe directo	Gerente de logística		
Personal a cargo	Conductor, ayudante de camión		
Objetivos del puesto			
Gestionar el traslado, almacenamiento y distribución de los productos y materiales producidos en la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería Industrial o carreras afines	Liderazgo		
	Responsabilidad		
Mínimo 2 de años experiencia en distribución y logística	Orientación de personal		
	Toma de decisiones		
Manejo de paquete Microsoft Office	Organizado		
	Honestidad		
Responsabilidades y Funciones			
1. Optimizar procesos logísticos en especial los relacionados con el transporte con la finalidad de reducir los tiempos de movilización y costos.			
2. Supervisar los procesos de cargas, gestión de almacén y despacho de productos.			
3. Recepcionar producto terminado remisionado por producción.			
4. Controlar y manejar inventarios de bodegas de producto terminado.			
5. Coordinar facturas de ruteo.			

6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GL-C-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de logística		
Nombre del puesto	Conductor		
Jefe directo	Responsable de despacho		
Personal a cargo	Ayudante de camión		
Objetivos del puesto			
Conducir los vehículos bajo condiciones de optima seguridad, respetando reglamentos y normativas vigentes.			
Requisitos formación académica y experiencia laboral		Aptitudes y actitudes para el puesto	
Bachiller en Ciencias y Letras	Organización		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 2 años de experiencia como conductor de camiones de 3.5 a 6 toneladas	Trabajo bajo presión		
	Puntualidad		
Poseer licencia de conducir categoría 1,2,3 y transporte pesado	Disponibilidad		
	Comunicación		
Responsabilidades y Funciones			
1. Movilizar y entregar material conforme.			
2. Verificar y chequear diariamente el vehículo de transporte y rutas a transitar.			
3. Acomodar mercancía en los camiones de acuerdo a las especificaciones requeridas.			
4. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

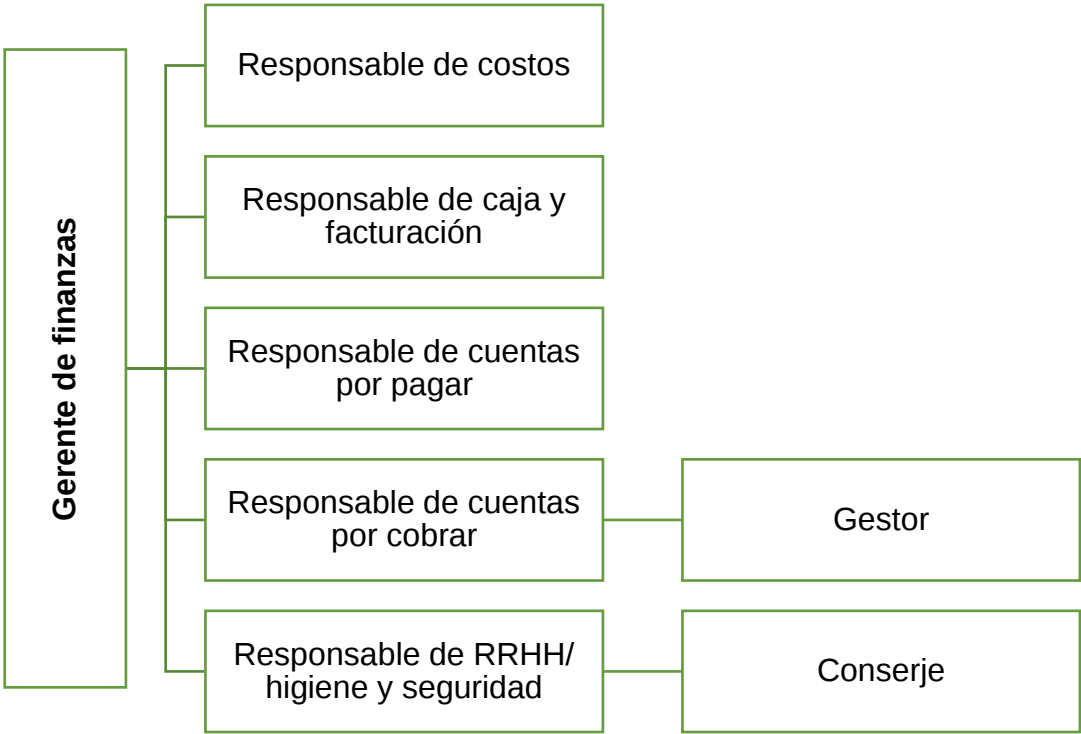
	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GL-AC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia Comercial		
Nombre del puesto	Ayudante de camión		
Jefe directo	Conductor		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Apoyar en carga y descarga de producto terminado y apoyo al conductor en el traslado y entrega de productos a los clientes.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Organización		
	Trabajo en equipo		
No se requiere experiencia	Trabajo bajo presión		
	Puntualidad y disponibilidad		
	Proactivo		
	Comunicación		
Responsabilidades y Funciones			
1. Apoyo en el despacho y entrega de productos.			
2. Verificación de rutas diaria y preparación de alisto.			
3. Acomodar las mercancías en los camiones de acuerdo a las especificaciones definidas.			
1. Colaborar en la limpieza y organización del área de trabajo.			
2. Apoyo descargue de materia prima.			
3. Apoyo en traslado de productos terminado desde planta hacia bodega.			
4. Colaborar en la limpieza y organización del área de trabajo.			

5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GL-RB-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de logística		
Nombre del puesto	Responsable de bodega		
Jefe directo	Gerente de logística		
Personal a cargo	Auxiliar de bodega		
Objetivos del puesto			
Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los materiales.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniería industrial o carreras a fines	Liderazgo		
	Responsabilidad		
Mínimo 2 años de experiencia en almacén	Orientación de personal		
	Toma de decisiones		
Dominio de paquete Microsoft Office	Organización		
	Honestidad		
Responsabilidades y funciones			
1. Dirigir y controlar las actividades de recepción y despacho de material. 2. Garantizar el abasto suficiente de insumos, repuestos, materia prima y producto terminado del almacén. 3. Realizar inventario físico de existencias, conciliando con el departamento de contabilidad los resultados obtenidos. 4. Mantener orden y limpieza en almacén. 5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GL-AB-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia logística		
Nombre del puesto	Auxiliar de bodega		
Jefe directo	Responsable de bodega		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Ser de apoyo en las distintas tareas que se designen en el área de bodega de acuerdo a los requerimientos de planta de producción o entrega de clientes.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Organización		
	Trabajo en equipo		
	Trabajo bajo presión		
	Puntualidad		
No se requiere experiencia	Comunicación		
	Disponibilidad		
Responsabilidades y funciones			
1. Cargar y descargar camiones que ingresan y salen de la empresa. 2. Apoyar en el orden y la correcta rotulación de los productos que se almacenan en la bodega. 3. Apoyar en despacho de resina. 4. Apoyar en realización de inventario. 5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

Gráfico 6: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia de finanzas.



Fuente: Elaboración propia.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-GF-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia financiera		
Nombre del puesto	Gerente de finanzas		
Jefe directo	Gerente general		
Personal a cargo	Responsable de costos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar caja, RRHH		
Objetivos del puesto			
Gestionar de manera adecuada los recursos financieros de la empresa, tomando como base el plan de gastos del año en curso y la proyección de gastos establecida.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Contaduría Pública (Autorizado CPA)	Compromiso		
	Ética		
Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares	Toma de decisiones		
	Pensamiento analítico		
Experiencia en Contabilidad de Costos de Fabricación	Orientación a resultados		
	Honestidad		
	Profundidad en el conocimiento contable		
Dominio de paquete Microsoft Office	Resolución de problemas		
Responsabilidades y funciones			
1. Registrar correcta y oportunamente las operaciones contables de la empresa ingresos, egresos, costos, gastos y cualquier otra información financiera.			

2. Establecer control de los costos fijos y variables; que se incurren en el proceso de fabricación de cada uno de los departamentos (Extrusión y Conversión) de acuerdo al nuevo plan de cuentas.
3. Llevar control sobre pagos por servicios externos brindados a la empresa, entre otros; gestiones aduaneras en General. Transporte y suministros, compras.
4. Realizar las liquidaciones de importación de materia prima y maquinaria efectuadas mensualmente.
5. Responsable de mantener al día los pagos de impuestos a la Alcaldía de Managua, Hacienda y Crédito Público, Seguridad Social, Servicios Básicos además llevará control y elaboración sobre los reportes mensuales del INSS.
6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-RC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia financiera		
Nombre del puesto	Responsable de costos		
Jefe directo	Gerente de finanzas		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Gestionar y apoyar en los planes de la gerencia de finanzas con informes de resultados de costos, análisis y visualización de oportunidades de mejora, evaluar proyectos, realizar y dirigir presupuestos.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Contabilidad y/o carreras a fines	Honestidad		
	Compromiso		
Mínimo 2 años de experiencia en contabilidad	Responsabilidad		
	Redacción de informes		
Dominio de paquete Microsoft Office	Disciplina		
	Proactividad		
Responsabilidades y funciones			
1. Elaborar y analizar informes de resultados de los costos de producción, y proponer y ejecutar acciones de mejora.			
2. Realizar seguimiento de costos por centros de costos, cuentas contables en fijos y variables.			
3. Direccionar la creación de presupuestos en cada de unos de los procesos productivos.			
4. Implementar herramientas para la gestión del control de costos que facilite			

el análisis de la información y apoye a la toma de decisiones de las gerencias.

5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-RCF-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia financiera		
Nombre del puesto	Responsable de caja y facturación		
Jefe directo	Gerente de finanzas		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Emitir, recepcionar facturas y salvaguardar los ingresos de la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Contabilidad o carreras afines	Proactivo		
Mínimo 1 año de experiencia en caja y facturación	Responsabilidad		
	Honestidad		
Dominio de paquete de Microsoft Office	Capacidad analítica		
	Comunicación		
Responsabilidades y funciones			
1. Asegurar de facturar a los clientes correctamente.			
2. Colaborar con equipo de finanzas y ventar para mantener cuentas por cobrar.			
3. Solicitar el pago de deudas pendientes.			
4. Preparar y presentar estados de cuentas.			
5. Recepcionar pagos por cheques o efectivo.			
6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-RCPP-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia financiera		
Nombre del puesto	Responsable de cuentas por pagar		
Jefe directo	Gerente de finanzas		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Asegurar el registro y dar seguimiento de las obligaciones de la empresa con sus proveedores de bienes y servicios.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Contabilidad o carreras a fines	Honestidad		
	Responsabilidad		
Mínimo 2 años de experiencia en contabilidad	Capacidad analítica		
	Proactividad		
Dominio de paquete Microsoft Office	Disciplina		
	Monitoreo constante		
Responsabilidades y funciones			
1. Recopilar y controlar los documentos, facturas y cuentas por pagar.			
2. Realizar cheques o transferencias bancarias a sus proveedores con la previa autorización, para solventar los pagos de la empresa.			
3. Elaborar estados de cuentas de proveedores.			
4. Solicitar comprobaciones de gastos al personal de la empresa.			
5. Estar pendiente los pagos de gastos fijos mensuales (telefonía, energía eléctrica, internet, entre otros.)			
6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-RCC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia financiera		
Nombre del puesto	Responsable de cuentas por cobrar		
Jefe directo	Gerente de finanzas		
Personal a cargo	Gestor		
Objetivos del puesto			
Planificar, dar seguimiento y gestionar los procesos de cobro con los clientes, elaborando un registro de información, que permita monitorear los pagos de los clientes y generar reportes efectivos.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Contabilidad y/o carreras afines	Honestidad		
	Responsabilidad		
Mínimo de 2 años de experiencia en contabilidad	Proactividad		
	Redacción de informes		
Dominio de paquete Microsoft Office	Capacidad analítica		
	Atención al cliente		
Responsabilidades y funciones			
1. Identificar cuentas con pronto vencimiento.			
2. Gestionar la cobranza con el cliente de manera oportuna.			
3. Registrar pagos.			
4. Apoyar y comunicarse con el equipo de ventas para obtener información sobre cobros, números de contactos, contratos, entre otros.			
5. Elaborar reportes de clientes morosos.			

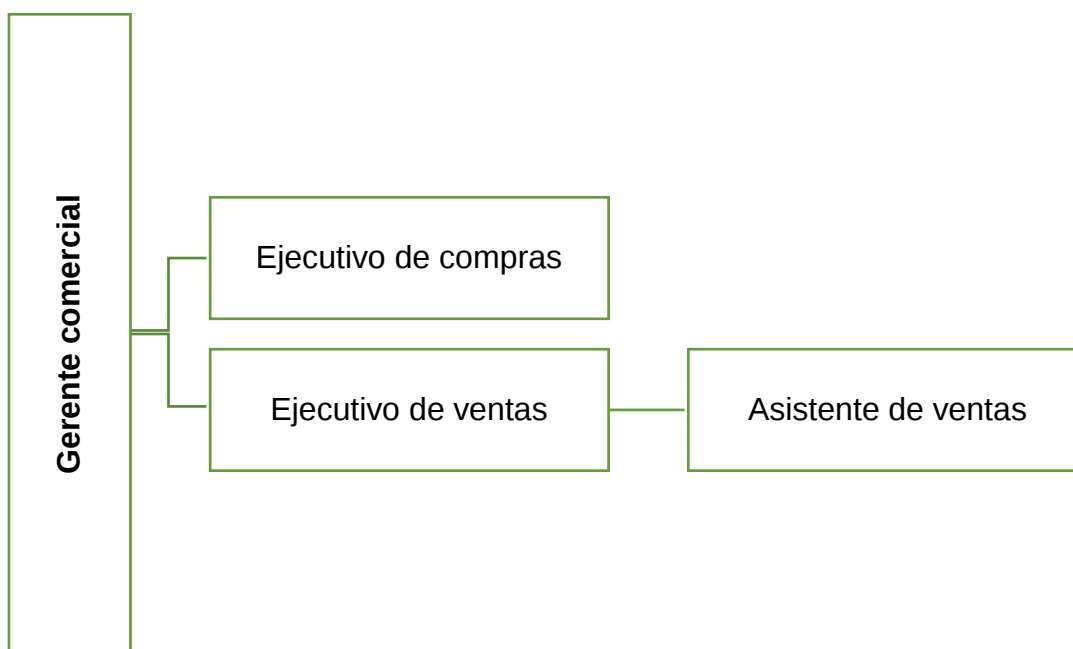
6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-G-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia financiera		
Nombre del puesto	Gestor		
Jefe directo	Responsable de cuentas por cobrar		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Gestionar pago de deudas pendientes por parte de clientes o proveedores.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Técnico en Contabilidad	Organización		
	Trabajo en equipo		
Mínimo 2 años de experiencia en contabilidad	Puntualidad		
	Disponibilidad		
Manejo de paquete Microsoft Office	Comunicación		
Responsabilidades y funciones			
1. Realizar gestiones ante instituciones públicas y dar el debido seguimiento.			
2. Tramitar documentos, actas, certificados, seguros de vehículo y diversos documentos administrativos.			
3. Realizar retiro de cheques o pago de clientes.			
4. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-RRHH-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia financiera		
Nombre del puesto	Responsable de RRHH/higiene y seguridad		
Jefe directo	Gerente de finanzas		
Personal a cargo	Conserje		
Objetivos del puesto			
Planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal las relaciones laborales, así como las políticas y prácticas de la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Psicología o carreras a fines	Liderazgo		
	Responsabilidad		
Mínimo 2 años de experiencia en recursos humanos	Orientación de personal		
	Toma de decisiones		
Dominio de paquete Microsoft Office	Organización		
Responsabilidades y funciones			
1. Realizar proceso de reclutamiento y selección de personal			
2. Organizar los procedimientos de capacitación, promoción y despido de personal			
3. Llevar a cabo la administración de personal y de tramites como contratos, nóminas y otros			
4. Desarrollar y ejecutar planes de salud y de seguridad			
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GF-C-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de finanzas		
Nombre del puesto	Conserje		
Jefe directo	Responsable de RRHH/higiene y seguridad		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Mantenimiento, limpieza y seguridad de la empresa.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
6to grado aprobado	Organizado		
	Puntualidad		
No se requiere experiencia	Disponibilidad		
	Honestidad		
Responsabilidades y Funciones			
1. Garantizar la limpieza y suministro de área administrativa y planta.			
2. Realizar documentación de actividades rutinarias de mantenimiento e inspección.			
3. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

Gráfico 7: Organigrama propuesto por puestos para la gerencia comercial.



Fuente: Elaboración propia.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GC-GC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia comercial		
Nombre del puesto	Gerente comercial		
Jefe directo	Gerente general		
Personal a cargo	Ejecutivo de ventas, ejecutivo de compras		
Objetivos del puesto			
Planificar, ejecutar y coordinar con la gerencia general y la fuerza de ventas existente los planes y estrategia de ventas proyectada anualmente, y por los períodos intermedios considerando las condiciones del mercado de la industria del plástico en Nicaragua y la competencia.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Mercadotecnia o carreras a fines	Trabajo en Equipo		
	Comunicación Asertiva		
Minimo 4 años de experiencia en ventas	Iniciativa		
	Orientación a resultados		
Dominio de paquete Microsoft Office	Responsable		
	Proactivo		
Responsabilidades y funciones			
1. Desarrollar y mantener una estrecha supervisión y contacto con los clientes, distribuidores y empresas con amplia experiencia en el ramo de la industria del plástico a efectos de ofertar los productos que brinda de Inproceamerica. Siempre estar pendiente de las posibles necesidades de inventarios de productos terminados.			

2. Elaborar en coordinación con el Gerente de la empresa y vendedores los planes estratégicos de ventas, incluyendo su correspondiente logística en el proceso de la entrega de los pedidos de productos.
3. Mantener actualizada, en coordinación con la gerencia de la empresa, la lista de precios y descuentos para sus diferentes clientes distribuidores y mayoristas.
4. Realizar muestreos de productos de la competencia para verificar calidad, grosor y ponderar las características de estos productos con la Gerencia General y jefe de planta de manera que puedan ser mejoradas por la fabricación de la empresa.
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GC-EC-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia comercial		
Nombre del puesto	Ejecutivo de compras		
Jefe directo	Gerente comercial		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Coordinar, negociar acuerdos y precios con los proveedores.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Administración de empresas o carreras a fines	Capacidad analítica		
	Organizado		
Mínimo 2 años de experiencia en compras	Responsable		
	Toma de decisiones		
Dominio de paquete de Microsoft Office	Honesto		
Responsabilidades y funciones			
1. Diseñar y utilizar estrategias de abastecimientos fructuosas. 2. Identificar proveedores rentables. 3. Negociar con proveedores externos para garantizar condiciones ventajosas 4. Definir detalles de compra de pedidos y entregas. 5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.			

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GC-EV-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia Comercial		
Nombre del puesto	Ejecutivo de ventas		
Jefe directo	Gerente comercial		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Cumplir con los objetivos de volumen de ventas establecidos por la empresa, Representando y mercadear los productos de la organización.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Mercadotecnia o carreras a fines	Trabajo en equipo		
	Iniciativa		
Mínimo 2 años de experiencia en ventas	Relaciones interpersonales		
	Responsable		
Manejo de paquete de Microsoft Office	Ordenado		
	Compromiso		
Responsabilidades y Funciones			
1. Canalizar los distintos pedidos de productos específicos y populares que las empresas, clientes distribuidores y mayoristas requieren periódicamente.			
2. Sondear por medio de muestreo en los diferentes mercados y empresas para verificar precios de la competencia y la calidad de los mismos.			
3. Informar a la Gerencia de Ventas o gerencia de la empresa, el comportamiento y situación de los productos ofertados por la competencia y su comparabilidad a los precios que oferta Inproceamerica.			

4. Visitar a clientes potenciales que no han tenido relación de ventas con la empresa para estimar posible proforma que inicie una relación de venta en calidad de clientes permanentes.
5. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GC-AE-01	MOF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia Comercial		
Nombre del puesto	Asistente de ventas		
Jefe directo	Gerente comercial		
Personal a cargo	Ninguno		
Objetivos del puesto			
Dar seguimiento a facturación y entrega de productos, visita-atención a clientes de Gerencia de ventas, seguimiento a asignaciones ejecutivos.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Licenciatura en Mercadotecnia y/o carreras a fines	Trabajo en equipo		
	Iniciativa		
	Relaciones interpersonales		
Mínimo 2 años de experiencia en ventas	Responsable		
	Ordenado		
Manejo de paquete de Microsoft Office	Compromiso		
	Proactivo		
Responsabilidades y funciones			
1. Cumplir con las orientaciones emitidas por Gerencia de Ventas			
2. Dar seguimiento a ejecutivos de ventas para el cumplimiento de las tareas asignadas por Gerencia de Ventas (Programación de visitas/ resultados de visitas/Presupuestos/reportes varios).			
3. Asegurar que los clientes de nuevo ingreso completen todos los requisitos solicitados por el área contable.			
4. Realizar visitas programadas a la cartera de clientes de Gerencia de Ventas.			
5. Consolidar información de los ejecutivos para facturación y despacho a			

clientes.

6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

6.3 Análisis de Brechas

Propuesta de plan de acción al análisis de brecha:

Para la aprobación e implementación de la propuesta de actualización del Manual Organizacional y de Funciones, se deben agendar reuniones con los gerentes y jefes de áreas para presentar el organigrama por gerencia y por puestos que ayudará a conocer de manera más clara la jerarquía organizacional, ya que el 30% del personal tiene poco conocimiento del organigrama y el 55% expresa que si realiza actividades que no le corresponden, de esta forma se evitará la ejecución de tareas incorrectas al puesto, y así se implementará una mejora continua y posibles cambios en el futuro que se ajusten al crecimiento de la empresa.

De acuerdo a la información brindada por gerentes si existen formatos de evaluación al desempeño, sin embargo, muchos colaboradores lo desconocen, se propone que se realicen reuniones explicando el mismo, tomando como base la actualización del Manual Organizacional y de Funciones aprobado y que se tomen en cuenta para cada puesto de trabajo: El objetivo, requisitos de formación académica, aptitudes y funciones, para fomentar el rendimiento de sus colaboradores mediante la evaluación al desempeño, con el fin de retroalimentar a los trabajadores y conseguir beneficios claros como: La productividad, establecer nuevos objetivos del puesto y detectar fallas así como descubrir necesidades de capacitación.

Actualmente los colaboradores desempeñan sus responsabilidades en base a la experiencia acumulada, el Manual Organizacional y de Funciones establece la jerarquía organizacional necesaria para distribuir las asignaciones y tareas de los trabajadores en cada uno de sus puestos. Limita las líneas de autoridad, comunicación y relación, todas estas deben anunciarse en el programa de capacitación, correos y demás medios informáticos que posea la empresa.

Como parte de la mejora continua se propone una nueva gerencia que es la de

operaciones en el cual se debe tener un gerente que controle las áreas que estaban en otras gerencias y le corresponde a esta misma por la dinámica de sus actividades entre ellas están: Logística (anteriormente estaban en la gerencia comercial), control de procesos y bodega (anteriormente estaba en gerencia de finanzas).

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
	GL-GL-01	MF-02	Marzo 2023
Nombre de la unidad	Gerencia de logística		
Nombre del puesto	Gerente de logística		
Jefe directo	Gerente general		
Personal a cargo	Responsable de despacho, responsable de control de proceso, responsable de bodega		
Objetivos del puesto			
Administrar los recursos materiales y técnicos necesarios para el buen funcionamiento de las áreas operativas, con el propósito de garantizar el cumplimiento de todas las especificaciones de los clientes.			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Ingeniero Industrial.	Honestidad		
	Proactividad		
Posgrado en logística y/o cadenas de suministros.	Toma de decisiones		
	Capacidad analítica		
Experiencia mínima de 4 años	Responsabilidad		
Dominio de paquete Microsoft Office	Trabajo bajo presión		
Responsabilidades y Funciones			

1. Verificar semanalmente con el equipo de ventas cuales son los clientes y las fechas de entregas de los productos.
2. Coordinar con el equipo de producción y jefe de bodega el abastecimiento de los insumos y materia prima necesaria, y establecer un punto de reorden.
3. Planear con el jefe de logística el plan de acción semanal para la entrega de los clientes.
4. Revisar el mantenimiento de la maquinaria y la flota vehicular.
5. Programar la adquisición de insumos y materia prima con el equipo de compras.
6. Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

VII. Conclusiones

Los Manuales Organizacionales y de Funciones resultan imprescindibles para cualquier empresa, se propusieron actualizaciones dentro de la estructura actual de la empresa debido a que no se cuenta con una distribución organizacional actualizada cuya finalidad es lograr una mayor eficiencia de los recursos tanto humanos como financieros, que faciliten la estandarización de los procesos y la preservación de los conocimientos adquiridos por la misma organización.

La estructura organizacional establecida en el Manual que posee la empresa actualmente difiere del diagnóstico realizado, en cuanto a los nombres de los puestos, existe una mala distribución de los departamentos, sobrecarga laboral en algunos puestos de trabajo ya que el 55% de los encuestados expresó que realiza actividades que no le corresponden.

El planteamiento de la misión, visión y valores en la empresa permite al personal conocer cuál es principal propósito de la empresa, la proyección futura y cuáles son los valores que requieren que los colaboradores fomenten y fortalezcan para crear un ambiente de trabajo armonioso para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Se actualizó la misión, visión y valores para brindar una idea más clara a los colaboradores y sea más fácil su comprensión.

Mediante la elaboración de la estructura organizacional se optimizan las gestiones internas, cuando los trabajadores conocen y dominan sus funciones estas son desarrolladas correctamente, permitiendo una comunicación adecuada entre los niveles jerárquicos eludiendo la evasión de responsabilidades.

Existe la necesidad de agregar un nuevo puesto funcional dentro de la estructura organizacional de la empresa, denominado gerencia de logística ya que actualmente el área de bodega es subordinada por gerencia financiera y logística es considerada como jefatura independiente y responde directamente a gerencia comercial. El gerente de logística se encargaría de organizar, supervisar,

almacenar y distribuir los productos elaborados por la planta de producción, así como de asegurar el correcto almacenamiento y despacho de materia prima e insumos requeridos por planta y las distintas áreas de la empresa garantizando la sostenibilidad y satisfacción de los clientes internos y externos.

La estrategia ofensiva debe usar la fortaleza que tiene “Productos de calidad a precios accesibles” para aprovechar la oportunidad de su “Posición líder en el país en su giro de negocio” y esta estrategia tiene un 71.43% de aprovechamiento. Ver: Anexo 4: Cálculos de matriz FODA

La estrategia Reorientativa debe superar las debilidades de “Poca organización”, “Poca planificación estratégica”, “Capacidad instalada casi a su límite” y la “Limitada cantidad de flota vehicular”, aprovechando las oportunidades del “Crédito y financiamiento de proveedores de maquinaria y transporte”, y el “Interés de los miembros de gerencias en documentar la estructura organizacional y funcional de la empresa y facilitarla a sus trabajadores”, esta estrategia tiene 200% de aprovechamiento. Ver: Anexo 4: Cálculos de matriz FODA

La estrategia defensiva debe usar las fortalezas del “Amplio conocimiento del negocio”, la “Experiencia en el cumplimiento de especificaciones para la entrega de productos a cada cliente”, y “Productos de calidad a precios asequibles” para evitar la amenaza del “Crecimiento de empresas similares en el mercado nacional y regional” y esta estrategia tiene 150% de aprovechamiento. Ver: Anexo 4: Cálculos de matriz FODA

La estrategia de supervivencia debe reducir la debilidad de la “Limitada cantidad de la flota vehicular” y evitar la amenaza de “Aumentos de tarifas en los servicios de transporte subcontratado” y esta estrategia tiene 66.66% de aprovechamiento. Ver: Anexo 4: Cálculos de matriz FODA

7.1 Recomendaciones

Creación de la gerencia de logística y con ella la contratación de un gerente de logística, mover las áreas de bodega y logística a esta nueva gerencia, cambiar el nombre del puesto de jefe de logística a responsable del despacho, ya que es el encargado de todas las actividades relacionadas a la recepción de producto terminado, almacenamiento y despacho. Además, el cambio del responsable de control de procesos a la gerencia de planta.

Esta recomendación se realiza con base en que los puestos de jefe de logística y responsable de bodega se encontraban distribuidos en las áreas de gerencia comercial y finanzas respectivamente, surgiendo la necesidad de un nuevo gerente cuyo perfil principal es trabajar con otras áreas de la empresa para asegurarse que la contabilidad, el transporte, las ventas y la gestión de pedidos sean optimas y sostenibles. El responsable de control de procesos se encontraba en la gerencia de finanzas y se movió a la gerencia de planta, esto debido a la naturaleza de sus funciones que tienen que ver con el cumplimiento de cada uno de los procesos productivos.

Fijar en una zona visible como la recepción o el comedor el organigrama, la visión, misión y valores siendo estas zonas puntos comunes en donde los trabajadores frecuentan y que les permita conocer con claridad las relaciones de autoridad dentro de la empresa, así como también el principal propósito de la empresa, la proyección futura y cuáles son los valores necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

A pesar de que la estrategia reorientativa posee un 200% de aprovechamiento, requiere la realización de grandes inversiones en la “Capacidad instalada casi a su límite”, la “Limitada cantidad de flota vehicular”, el “Interés de los miembros de gerencias en documentar la estructura organizacional y funcional de la empresa y facilitarla a sus trabajadores” (consultorías). El “Crédito y financiamiento de

proveedores de maquinaria y transporte” conlleva a un alto nivel de endeudamiento para la empresa, es por esto que se recomienda realizar un plan con base en la estrategia defensiva que tiene un aprovechamiento del 150% ya que las fortalezas “Amplio conocimiento del negocio”, la “Experiencia en el cumplimiento de especificaciones para la entrega de productos a cada cliente”, y “Productos de calidad a precios asequibles” no implica inversiones de alto impacto para evitar la amenaza del “Crecimiento de empresas similares en el mercado nacional y regional”

Implementar un programa de capacitación que forme y desarrolle las destrezas de sus colaboradores.

Utilizar el manual para apoyar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, de manera que la empresa contrate al personal más idóneo para un determinado puesto de trabajo.

Actualizar el organigrama y el Manual Organizacional y de Funciones cuando se hagan modificaciones o cambios en la estructura organizacional. De esta forma no habrá conflictos con las líneas de autoridad y dependencias jerárquicas. Además, que una vez actualizado el organigrama debe ser distribuido a todo el personal de la empresa y no solo en un área.

Proponer metas por alcanzar en las diferentes áreas y la planificación de cómo lograr cumplirlas identificando a los líderes de cada equipo de trabajo siendo colaboradores competente y capaces, para asignarlos en los cargos apropiados, creando una nueva cultura empresarial en donde los trabajadores se sientan parte de este proceso con un compromiso para esta nueva etapa de organización, coordinando, gestionando y evaluando los avances de esta nueva reestructuración que permita estar al tanto de los cambios efectuados y la efectividad de ellos.

Analizar las necesidades de la empresa en la planificación de la producción siendo

conscientes de los recursos disponibles, las capacidades productivas de los trabajadores y las máquinas para fijar objetivos reales que considere la necesidad de automatizar la producción con nuevas máquinas que permitirán la mejora de la producción, un descenso de costes y aumento del valor del resultado.

Realizar un dimensionamiento de la flota vehicular de acuerdo a la demanda de entregas como parte de un plan proactivo y estratégico para tener el tipo de flota correcta, en los lugares precisos y disponibles en el momento oportuno.

Parte de este análisis permitirá identificar si se necesita aumentar la flota vehicular para satisfacer las demandas de los clientes utilizando las siguientes recomendaciones:

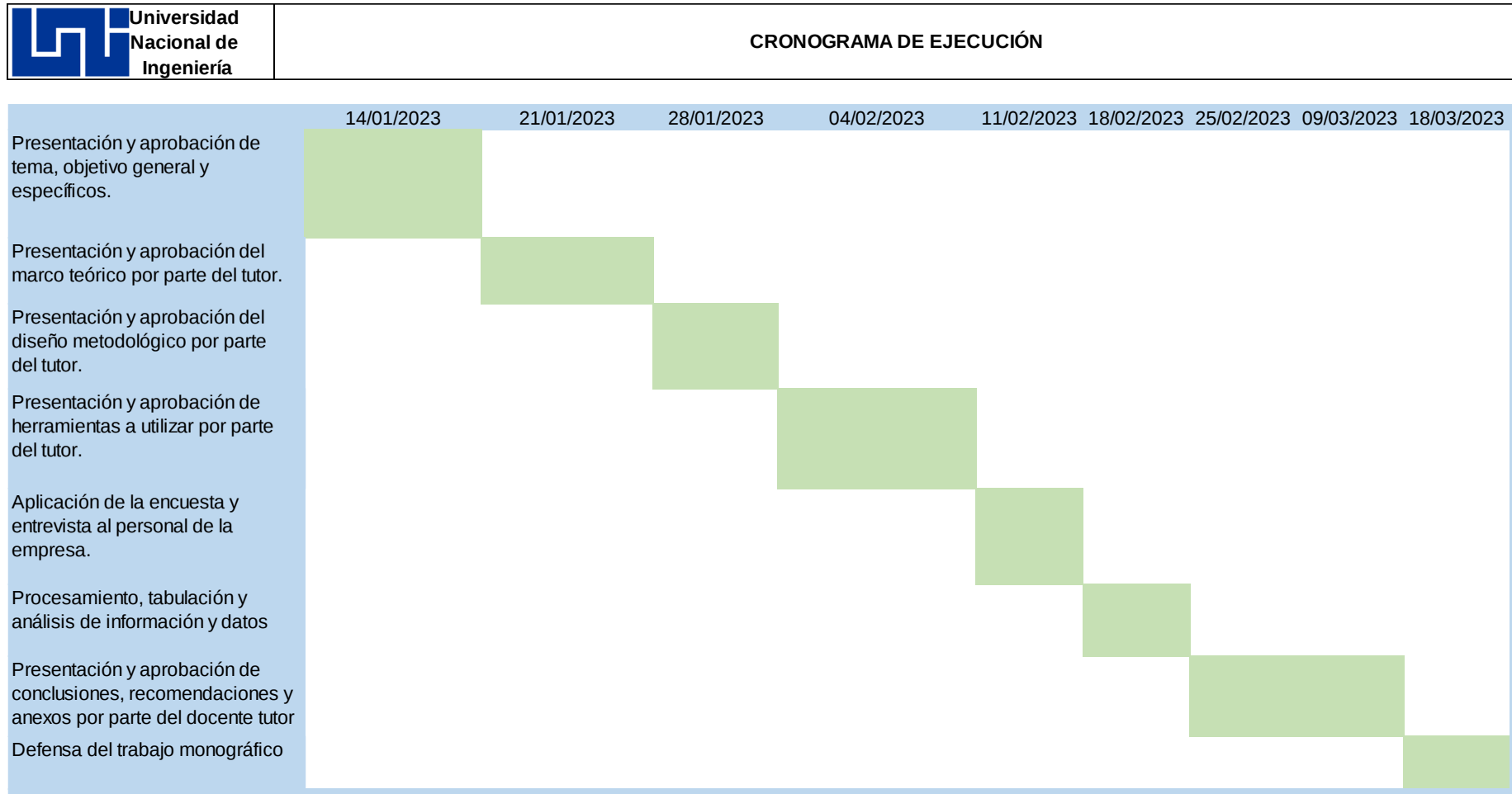
- Organizar un plan y control de mantenimiento para los camiones de la flota de acuerdo a las especificaciones y/o recomendaciones de los fabricantes de los vehículos, en cuanto al nivel de uso (Número mínimo de kilómetros conducidos) o de horas operadas (por día, mes o año).
- Determinar la utilización de cada camión.
- Determina el número de vehículos sobre utilizados e infrautilizados.
- Considerar la demanda futura.

De acuerdo a este análisis se podrá evidenciar el dimensionamiento de la flota vehicular creando oportunidades para mejorar la eficiencia y productividad del área de despacho.

VIII. Bibliografía

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion Del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Euroinnova. (21 de noviembre de 2022). *International Online Education* . Obtenido de <https://www.euroinnova.pe/blog/que-son-los-manuales-de-organizacion>
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas, 3ra Edición* . Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc. .
- Glagovsky, E. (12 de noviembre de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-analisis-foda/>
- González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institucion Universitaria ITSA.
- Irazábal, A., Miranda, G., & Regla, V. (Octubre de 2010). *Docplayer*. Obtenido de <https://docplayer.es/11323250-Sep-guia-para-la-elaboracion-y-actualizacion-de-manuales-de-organizacion-oficialia-mayor-direccion-general-de-innovacion-calidad-y-organizacion.html>
- ISO, S. (16 de Mayo de 2022). *ISO Tools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/personas/modelo-de-organizacion/>
- Krauss, M. D. (1977). *Los manuales de procedimiento. 2da edición*. Mexico: UNAM, Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. Mexico : Limusa .
- Prosperini Macias, M. K., & Hernández Calderón, W. E. (2007). *Universidad Libre*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9704>
- Tamayo, M. T. (2006). *El proceso de la investigación científica. Cuarta edición*. Mexico: Limusa, S.A.

IX. Cronograma de ejecución





Ítem	Actividad	Inicio (Fecha)	Duración (Días)	Fin (Fecha)	Duración (Semanas)
I	Presentación y aprobación de tema, objetivo general y específicos.	14/01/2023	7	21/01/2023	1.00
II	Presentación y aprobación del marco teórico por parte del tutor.	21/01/2023	7	28/01/2023	1.00
III	Presentación y aprobación del diseño metodológico por parte del tutor.	28/01/2023	7	04/02/2023	1.00
IV	Presentación y aprobación de herramientas a utilizar por parte del tutor.	04/02/2023	7	11/02/2023	1.00
V	Aplicación de la encuesta y entrevista al personal de la empresa.	11/02/2023	7	18/02/2023	1.00
VI	Procesamiento, tabulación y análisis de información y datos	18/02/2023	7	25/02/2023	1.00
VII	Presentación y aprobación de conclusiones, recomendaciones y anexos por parte del docente tutor	25/02/2023	12	09/03/2023	1.71
VIII	Defensa del trabajo monográfico	09/03/2023	9	18/03/2023	1.29
Total		Días	43	Semanas	6.14

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta. Evaluación de la estructura orgánica.

Fecha: _____

Puesto que ocupa: _____

Marque la opción que considera más acertada.

Objetividad

¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Las funciones de su puesto son acordes con su perfil académico?

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

Estructura

¿Conoce el organigrama de la empresa?

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Conoce las responsabilidades y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿La ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades?

- a. Si
- b. No

¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados (evaluación al desempeño) formalmente establecidos?

- a. Si
- b. No

¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?

- a. Muy poco
- b. Poco
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

¿Conoce usted si la empresa posee un Manual Organizacional y de Funciones para cada área que conforma la estructura organizacional?

- a. Si
- b. No

Comunicación

¿Conoce cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse su puesto de trabajo?

- a. Si
- b. No

¿Existe cooperación entre su área con otras del mismo nivel?

- a. Si
- b. No

¿Conoce claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área?

- a. Si
- b. No

¿La organización posee un clima de trabajo agradable y sin tensiones?

- a. Si
- b. No

Control

¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?

- a. Si
- b. No

¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

- a. Si
- b. No

Anexo 2: Entrevista

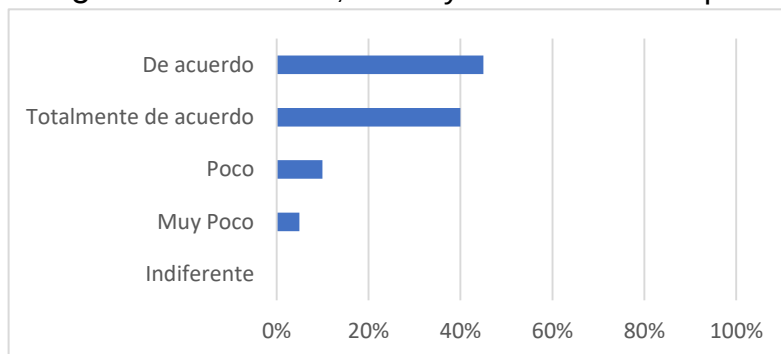
Puesto que ocupa: _____ Fecha: _____

Gerencia a la que pertenece: _____

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
3. ¿Las funciones asignadas corresponden al nivel de autoridad de su puesto?
4. ¿Está definido el nivel de autoridad que posee su puesto?
5. ¿Existen otras jefaturas sobre su área?
6. ¿Existen criterios definidos para la evaluación del desempeño del personal?
7. ¿Dispone de un procedimiento escrito para el desarrollo de sus funciones, tareas y responsabilidades?
8. ¿Recibe usted y sus subordinados capacitaciones constantes de actualización para el desarrollo de sus funciones?
9. ¿Se definen indicadores de gestión en el área que pertenece?
10. ¿Sus inquietudes y opiniones se toman en cuenta por sus superiores para el desarrollo y/o mejora de la empresa?
11. ¿Considera usted importante la existencia de un Manual Organizacional y de Funciones dentro de la empresa?
12. ¿Considera importante la actualización del Manual Organizacional y de Funciones?

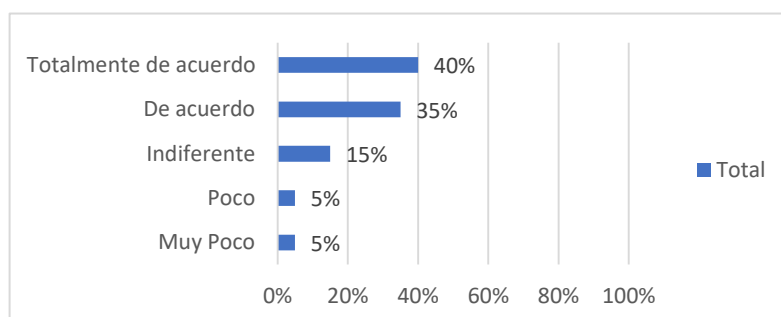
Anexo 3: Resultados gráficos de encuesta

Gráfico 8: ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?



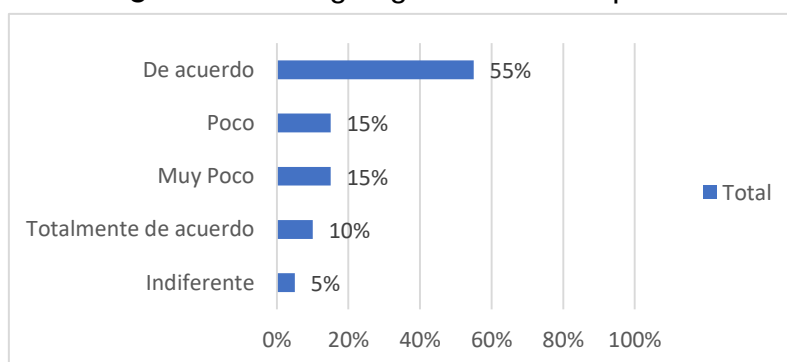
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: ¿Las funciones de su puesto son acordes con su perfil académico?



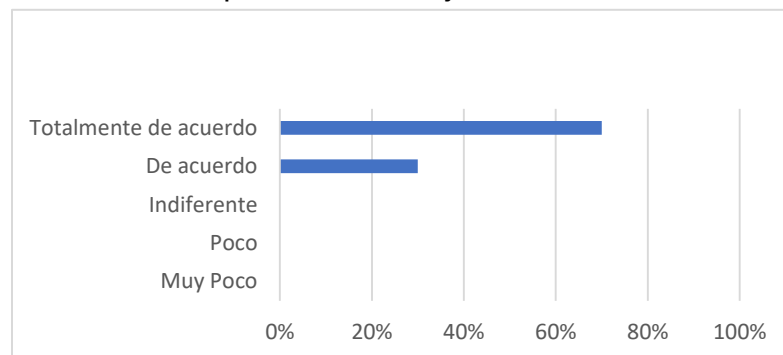
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10: ¿Conoce el organigrama de la empresa?



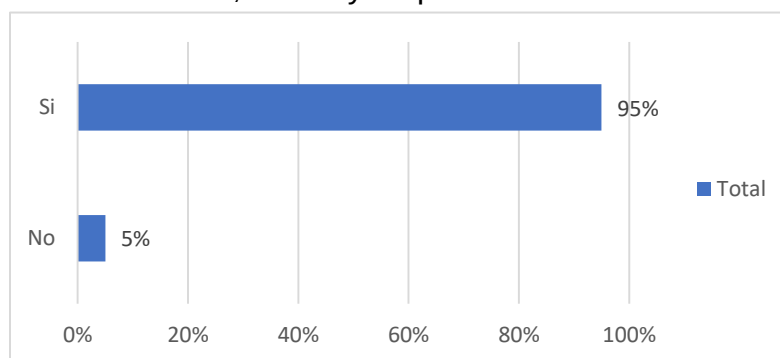
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: ¿Conoce las responsabilidades y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?



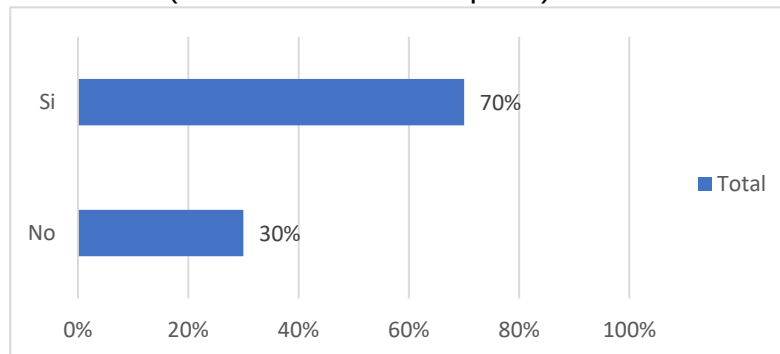
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: ¿La ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades?



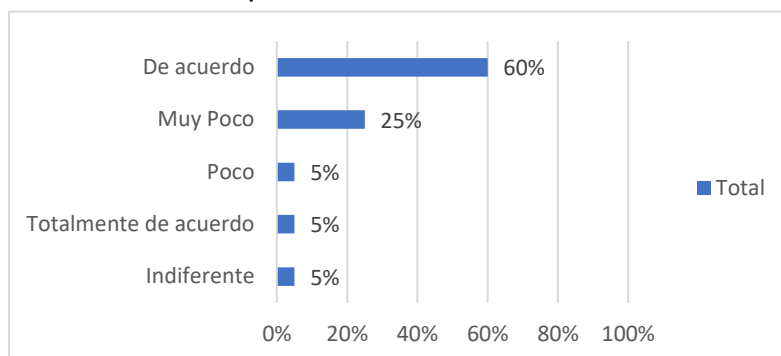
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13: ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados (evaluación al desempeño) formalmente establecidos?



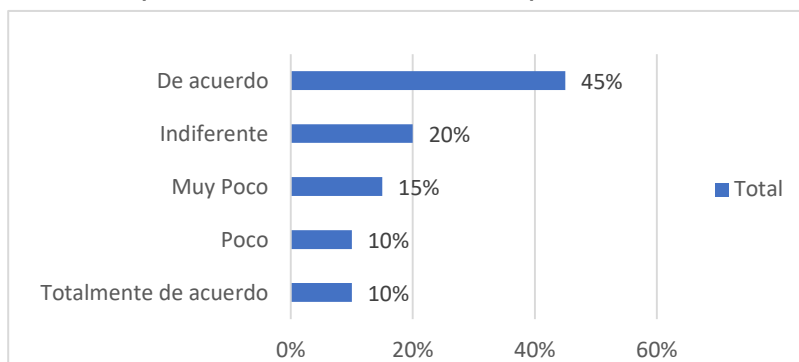
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?



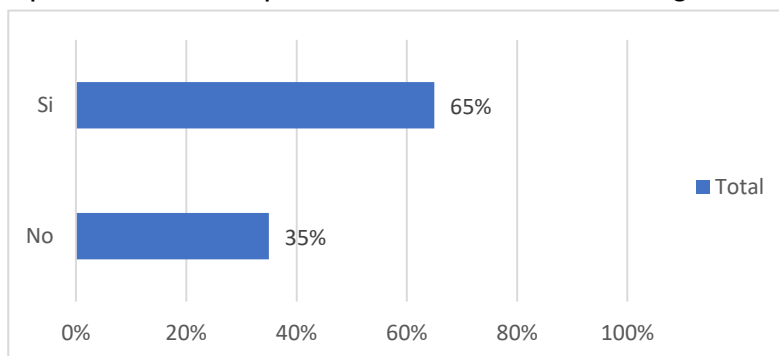
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: ¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?



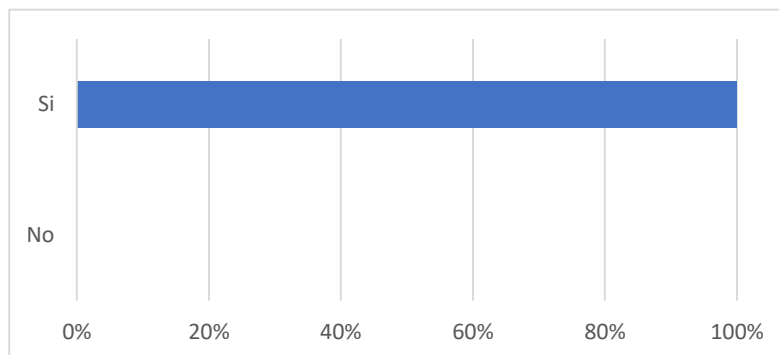
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: ¿Conoce usted si la empresa posee un Manual Organizacional y de Funciones para cada área que conforma la estructura organizacional?



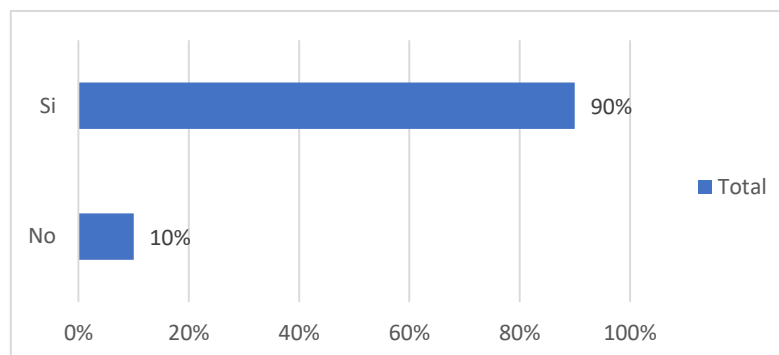
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17: ¿Conoce cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse su puesto de trabajo?



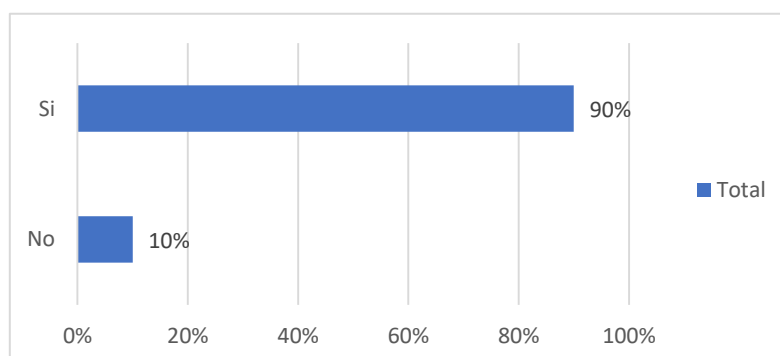
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: ¿Existe cooperación entre su área con otras del mismo nivel?



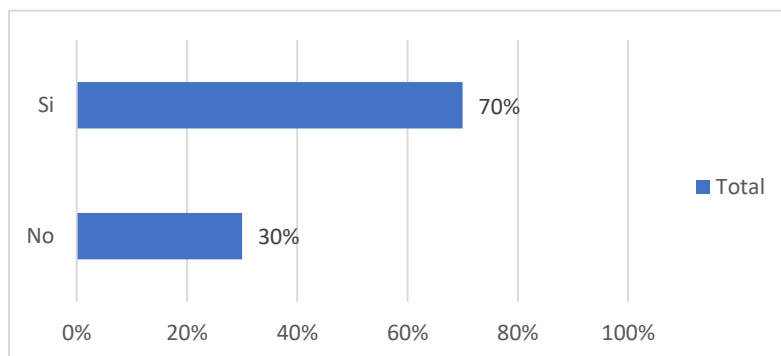
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19: ¿Conoce claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área?



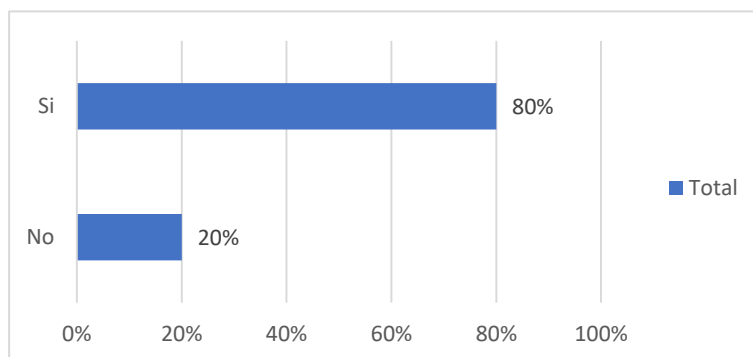
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20: ¿La organización posee un clima de trabajo agradable y sin tensiones?



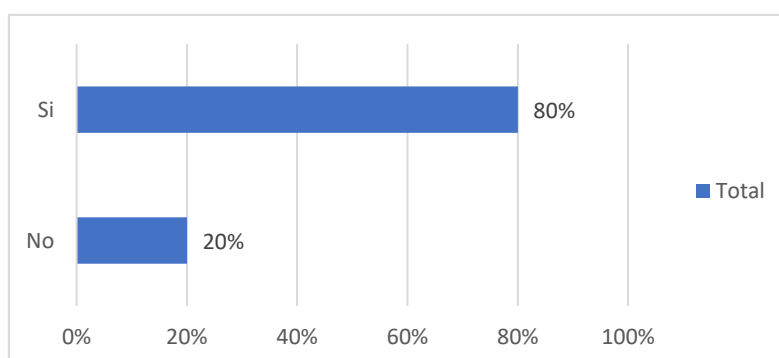
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21: ¿Es supervisado dentro de su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Cálculos de matriz FODA

		Oportunidades							Amenazas					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	
Fortalezas	F1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F2	3	0	1	0	0	0	4	0	0	0	3	0	3
	F3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F4	3	0	2	0	0	0	5	0	0	0	3	0	3
	F5	3	0	3	0	0	0	6	0	0	0	3	0	3
	F6	0	0	0	0	0	3	3	0	0	2	0	0	2
		9	0	6	0	0	3		0	0	2	9	0	
Debilidades	D1	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0
	D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D4	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	1	0	1
	D5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D7	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0
	D8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D9	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	2	5
		0	0	0	0	6	6		0	3	0	1	2	

Fuente: Elaboración propia.

0: Sin relación

1: Relación no clara

2: Relación e impacto mediano

3: Relación clara e impacto mediano

4: Relación clara e impacto alto

Estrategia= $(\# \text{ Incidencias } \geq 3 / \# \text{ Relaciones } > 0) * 100$

Estrategia ofensiva

O1= $(3/7) * 100 = 42,86\%$

F5= $(2/7) * 100 = 28,57\%$

Porcentaje de aprovechamiento= $42,86\% + 28,57\% = 71,43\%$

Estrategia reorientativa

$$D1 = (1/4) * 100 = 25,00\%$$

$$D4 = (1/4) * 100 = 25,00\%$$

$$D7 = (1/4) * 100 = 25,00\%$$

$$D9 = (1/4) * 100 = 25,00\%$$

$$O5 = (2/4) * 100 = 50,00\%$$

$$O6 = (2/4) * 100 = 50,00\%$$

$$\text{Porcentaje de aprovechamiento} = 25\% + 25\% + 25\% + 25\% + 50\% + 50\% = 200\%$$

Estrategia defensiva

$$F2 = (1/4) * 100 = 25,00\%$$

$$F4 = (1/4) * 100 = 25,00\%$$

$$F5 = (1/4) * 100 = 25,00\%$$

$$A4 = (3/4) * 100 = 75,00\%$$

$$\text{Porcentaje de aprovechamiento} = 25\% + 25\% + 25\% + 75\% = 150\%$$

Estrategia de supervivencia

$$D9 = (1/3) * 100 = 33,33\%$$

$$A2 = (1/3) * 100 = 33,33\%$$

$$\text{Porcentaje de aprovechamiento} = 33,33\% + 33,33\% = 66,66\%$$

Anexo 5: Descripción de funciones, tareas y responsabilidades por puesto

	INVERSIONES DE PRODUCTOS DE CENTROAMERICA S. A		
	Descripción de Puestos		
	Código	Versión	Fecha
Nombre de la unidad			
Nombre del puesto			
Jefe directo			
Personal a cargo			
Objetivos del puesto			
Formación académica, experiencia laboral y requisitos	Aptitudes y actitudes para el puesto		
Responsabilidades y funciones			

Fuente: Elaboración propia.