

Área de Conocimiento de Tecnología de la Información
y Comunicación

Propuesta de Manual de Organización y funciones para la pequeña empresa “Calzado Hazael” ubicada en la ciudad de Masaya

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero
de Sistemas

Elaborado por:

Tutor:

Br. Myleidy
Petronila Silva
Aleman
Carnet: 2013-62051

Br. Luis Alejandro
Zeledón Zeledón
Carnet: 2015-0672U

Br. Ana Fabiola
Romero Martínez
Carnet: 2013-61641

Mba. Ing.
Manuel Enrique
Huete Castillo,
Msc.

Managua, 03 de marzo de 2026

MSc. Walger Herrera Treminio
Director específico
DACTIC-UNI

Su despacho

Estimado MSc. Herrera

Por medio de la presente, autorizo la **entrega y revisión** del cuarto corte del **Proyecto de Graduación** titulado Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la microempresa Calzado Hazael ubicada en la ciudad de Masaya, desarrollado por los estudiantes:

Myleidy Petronila Silva Alemán,

Ana Fabiola Romero Martínez,

Luis Alejandro Zeledón Zeledón,

Hago de su conocimiento que he supervisado el proceso de elaboración y he revisado el documento presentado del cual doy fé que **cumple con los lineamientos y requisitos establecidos para el taller de Culminación de Estudios 2025-2026**.

En virtud de lo anterior, solicito respetuosamente la **aprobación del cuarto corte del Proyecto de Graduación**, con el fin de que los estudiantes mencionados puedan continuar con las etapas correspondientes de su proceso de culminación de estudios.

Agradezco de antemano su atención y el apoyo brindado al fortalecimiento académico de nuestra área de conocimiento.

Atentamente,

Mba. Ing. Manuel Enrique Huete Castillo, Msc.

Profesor Titular de la UNI

C/c .archivo



Dirección de Área de
Conocimiento de Tecnología
de la Información y Comunicación

Managua, 26 de enero 2026

Br. Luis Alejandro Zeledón Zeledón 2015-0672U
Br. Myleidy Petronila Silva Alemán 2013-62051
Br. Ana Fabiola Romero Martínez 2013-61641
Egresados Programa académico Ingeniería de Sistemas
Sus manos.-

Estimados Egresados:

Reciban cordiales saludos y éxito en sus actividades.

Por medio de la presente, les comunico la aprobación del trabajo monográfico titulado: **"Propuesta de Manual de Organización y funciones para la microempresa "Calzado Hazael" ubicada en la ciudad de Masaya"**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Dirección.

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su tema monográfico es el MBa. Manuel Enrique Huete Castillo.

A partir de la fecha de aprobación, tienen como máximo seis meses para realizar el trabajo monográfico incluyendo la defensa.

Atentamente,




MSc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Directora Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información y Comunicación

Cc. MBa. Manuel Enrique Huete Castillo – Tutor
MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez - Secretaria Académica.
Archivo DACTIC.



Móvil: (505) 8889 0903



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria,
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595



claudia.benavidez@dactic.uni.edu.ni-
www.uni.edu.ni

Dedicatoria

Br. Myleydy Petronila Silva Alemán

Dedico este trabajo a Dios, por darme la vida, brindarme fortaleza en los momentos difíciles y guiarme con sabiduría para culminar esta importante etapa de mi vida

A mis padres por su amor incondicional, sus sacrificios y su apoyo, siendo el pilar fundamental en mi formación personal y profesional; a mis hermanas y a mis queridos sobrinos, Amira y Tyrone, por su cariño, comprensión y por ser una fuente constante de alegría e inspiración en mi vida.

Y a todas aquellas personas que creyeron en mí, me motivaron y aportaron de una u otra manera para hacer posible este logro.

Br. Luis Alejandro Zeledón Zeledón

Agradezco a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para culminar este importante logro. A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y por creer en mí aun cuando yo dudaba de lograrlo.

Agradezco también a todos los involucrados que hicieron posible la realización de esta tesis, a la universidad por brindarme la formación y las herramientas necesarias, y a nuestro tutor por su guía, paciencia y valioso acompañamiento durante todo el proceso.

Br. Ana Fabiola Romero Martínez

A Dios en primer lugar, por darme la oportunidad de concluir esta nueva etapa de mi vida, a mi madre, por su apoyo incondicional y por ser fuente constante de motivación en cada etapa de mi formación, a mi pequeña hija por ser mi fuente de inspiración y de crecimiento personal y profesional. A mis tutores, quien con su guía y exigencia ha contribuido a mi crecimiento académico y personal. A mis compañeros por su apoyo y trabajo en equipo, por compartir experiencias y aprendizajes que enriquecieron este proceso.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron a la culminación de este esfuerzo, mi más sincero agradecimiento.

Resumen

La presente investigación titulada **“Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la pequeña empresa Calzado Hazael ubicada en la ciudad de Masaya”** tiene como finalidad fortalecer la gestión administrativa de dicha empresa mediante el diseño de un Manual de Organización y Funciones que permita establecer una estructura organizacional formal, mejorar la distribución de responsabilidades y facilitar la coordinación entre las áreas de trabajo.

Calzado Hazael es una pequeña empresa dedicada a la fabricación artesanal de calzado de cuero, fundada el 11 de febrero de 2017 en el barrio indígena de Monimbó, en la ciudad de Masaya, Nicaragua. Surgió como un emprendimiento familiar orientado a la generación de ingresos y empleo local. En sus inicios, la empresa operaba con recursos limitados, un espacio reducido y un número pequeño de trabajadores que desarrollaban las actividades productivas de manera empírica.

Con el crecimiento de la demanda y la consolidación en el mercado local, la empresa incrementó su capacidad productiva y su número de colaboradores, alcanzando aproximadamente treinta trabajadores. No obstante, a pesar de este crecimiento, la empresa ha desarrollado su gestión bajo un enfoque de administración empírica, evidenciando deficiencias en su estructura organizativa, lo que ha generado duplicidad de funciones, limitaciones en los procesos de supervisión y dificultades en la coordinación eficientemente del trabajo.

Ante esta problemática, el objetivo general de la investigación es elaborar una propuesta de Manual de Organización y Funciones que contribuya a ordenar la estructura organizacional y mejorar el funcionamiento administrativo de Calzado Hazael. Como objetivos específicos se planteó realizar un diagnóstico de la situación actual, diseñar una nueva estructura organizacional y elaborar descripciones claras de los puestos de trabajo.

Para el desarrollo del estudio se aplicaron técnicas de recolección de información como entrevistas, formularios y observación directa, las cuales permitieron analizar el funcionamiento real de la empresa. La investigación se organiza adecuadamente.

Índice

I. Introducción	1
II. Antecedentes	3
III. Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
IV. Marco teórico.	6
4.1 Diagnostico organizacional:	6
4.2 Análisis organizacional en pequeñas empresas:	6
4.3 Modelo de diagnóstico (De Holanda):	6
4.4 Dimensiones del diagnostico	8
4.5 Organigrama	8
4.6 Fichas organizacionales	10
4.7 Funciones organizacionales	10
4.8 Manuales administrativos	11
4.9 Manual de organización	11
4.10 Manual de funciones	12
4.11 Importancia del MOF en pequeñas empresas	13
V. Diseño metodológico	14
5.1 Métodos de recolección de información	14
Capítulo I. Diagnóstico interno de la pequeña empresa	18
1.1 Medio Ambiente	19
1.2 Política y dirección	20
1.3 Productos y procesos	23
1.4 Financiamiento	24
1.5 Medio de producción	25
1.6 Suministros	26
1.7 Actividad productora	26
1.8 Comercialización	27
1.9 Procesamiento de la información	28
Síntesis del diagnóstico interno	28
Capítulo II. Nueva estructura organizacional	30
2.1 Propuesta de Filosofía Organizacional	30
2.2 Propuesta de Estructura organizacional	38
2.3 Descripción de cargos	53
2.3.1 Gerente	53

2.3.2 Responsable de Recursos Humanos	54
2.3.3 Contador	54
2.3.4 Vendedor	54
2.3.5 Supervisor de Producción	55
2.3.6 Supervisor de Postproducción	55
2.3.7 Área de Alistado	55
2.3.8 Área de Montado	56
2.3.9 Área de Costura	56
2.3.10 Área de Inspección de Calidad	56
2.3.11 Área de Empaque	57
2.4 Fichas organizacionales	57
Capítulo III Manual propuesto	61
I. Introducción	66
II. Aspectos generales	66
III. Objetivos	66
Objetivo General	66
Objetivo Específicos	66
IV. Alcance del Manual	67
V. Base normativa del Manual	67
VI. Metodología de elaboración del MOF	67
Capitulo I. Marco Jurídico y Base Legal	68
1.1 Constitución Política de la República de Nicaragua	68
1.2 Código del Trabajo (Ley No. 185)	68
1.3 Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo (Ley No. 618)	68
1.4 Ley de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley No. 645)	69
1.5 Ley de Seguridad Social y su Reglamento	69
Capitulo II. Información General de la Pequeña empresa	69
2.1 Datos Generales de la Pequeña empresa	69
2.2 Reseña Histórica	69
2.3 Filosofía Organizacional	70
Capitulo III. Estructura Organizacional Propuesta	71
3.1 Descripción de la Estructura Organizacional	71
3.2 Organigrama Organizacional Propuesto	72
3.3 Líneas de Autoridad y Comunicación	74
3.4 Justificación de la Estructura Organizacional Propuesta	74
Capítulo IV. Descripción General de los Puestos	75

4.1 Clasificación de los Puestos de Trabajo	75
4.2 Descripción de los Puestos de Dirección y Apoyo Administrativo.....	76
4.3 Descripción de los Puestos de Supervisión	78
4.4 Descripción de los Puestos Operativos	78
Capítulo V. Condiciones Generales de Trabajo y Recursos para el Desempeño de los Puestos	80
5.1 Condiciones Generales del Lugar de Trabajo.....	80
5.2 Jornada y Horario de Trabajo.....	81
5.3 Normativas Básicas de Seguridad y Ambiente Laboral.....	81
5.4 Recursos y Herramientas de Trabajo por Puesto.....	81
5.5 Registros y Control Operativo	82
5.6 Apoyo Operativo y Flexibilidad de los Puestos	82
5.7 Importancia del Capítulo para el Manual Propuesto.....	82
Capítulo VI. Disposiciones generales.....	83
6.1 Uso obligatorio del manual	83
6.2 Actualización del manual	83
6.3 Responsabilidad de cumplimiento.....	83
Conclusiones del manual	84
Beneficios del manual	84
Recomendaciones	85
Glosario de términos.....	85
Anexo A.....	86
Carta de creación de puesto	86
Carta de Nombramiento.	89
3.1 Validación de la propuesta.....	90
VI. Conclusiones	91
VII. Recomendaciones	92
VIII. Bibliografía.....	93
IX. Anexos.....	95
Anexo A. Planificación de la entrevista.....	95
Anexo B. Entrevista para el gerente de la pequeña empresa.....	96
Anexo C. Resultados de la entrevista.....	100
Anexo D. Planificación del Formulario	104
Anexo E. Formulario de diagnóstico organizacional: “Calzado Hazael”	105
Anexo F. Resultados del formulario	109
Anexo G. Planeación de la observación directa.....	113

Anexo H. Resultados de la observación directa.....	117
Anexo I. Fichas organizacionales.....	119

I. Introducción

En el contexto económico de Nicaragua, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan la base del tejido productivo y una de las principales fuentes de empleo. Dentro de este sector, la industria cuero-calzado posee una relevancia histórica y cultural significativa, particularmente en la ciudad de Masaya, donde la tradición artesanal, arraigada en barrios como Monimbó, constituye un elemento clave de identidad local. Sin embargo, estas empresas enfrentan el reto de evolucionar desde modelos de gestión empíricos hacia estructuras administrativas más formales que les permitan competir en un entorno cada vez más exigente y globalizado.

La presente investigación se centra en la pequeña empresa “Calzado Hazael”, fundada el 11 de febrero de 2017 y ubicada en el barrio indígena de Monimbó, en la ciudad de Masaya, bajo la dirección de su propietario Erlin García. Desde sus inicios, la empresa ha operado como un emprendimiento familiar, destacándose por su capacidad productiva y experiencia artesanal. No obstante, su administración se ha desarrollado de manera empírica, sin el respaldo de herramientas técnicas, manuales administrativos ni documentación formal que delimite funciones y responsabilidades.

Esta situación ha generado diversas problemáticas organizacionales, entre las que destacan la duplicidad de tareas, especialmente en áreas como la atención al cliente, donde distintos empleados responden a un mismo requerimiento sin coordinación, provocando confusión y afectando la calidad del servicio. Asimismo, se evidencia la ausencia de un organigrama formal y de una definición clara de puestos, lo que dificulta la asignación de responsabilidades, limita la supervisión y contribuye al uso ineficiente del tiempo y los recursos. A ello se suma la toma de decisiones basada en la experiencia personal del propietario, sin el apoyo de registros, planificación estructurada ni control administrativo, lo que incrementa la vulnerabilidad operativa de la empresa.

En este sentido, se plantea como problema de investigación la mala gestión administrativa en lo referente a las actividades organizacionales y funcionales de la pequeña empresa “Calzado Hazael”. Ante esta problemática, se establece como

objetivo general proponer un Manual de Organización y Funciones (MOF) que permita estructurar de manera adecuada las actividades, responsabilidades y niveles de autoridad dentro de la empresa.

El diseño de este manual no se concibe únicamente como un requisito formal, sino como una herramienta estratégica que contribuirá a delimitar funciones, mejorar la coordinación interna, optimizar el desempeño del talento humano y fortalecer la estructura organizacional. De igual forma, permitirá alinear las operaciones de la empresa con prácticas administrativas modernas y con el marco legal vigente en Nicaragua, reduciendo riesgos laborales y administrativos.

La importancia de este trabajo radica en su aporte a la formalización y fortalecimiento de las pequeñas empresas del sector artesanal, proporcionando una guía que facilite la transición hacia una gestión más ordenada, eficiente y profesional, sin perder su esencia productiva tradicional.

Finalmente, la monografía se estructura en tres capítulos: en el capítulo I se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa; en el capítulo II se desarrolla el marco teórico y el contexto de los manuales administrativos de organización y funciones; y en el capítulo III se expone la propuesta del manual, junto con las conclusiones derivadas de la investigación.

II. Antecedentes

Diversos trabajos monográficos realizados en Nicaragua evidencian la importancia de implementar herramientas administrativas formales en las pequeñas empresas del sector cuero–calzado, las cuales tradicionalmente operan bajo esquemas de gestión empírica. A nivel nacional y municipal, estos estudios coinciden en la necesidad de establecer Manuales de Organización y Funciones como mecanismos para ordenar la estructura interna, delimitar responsabilidades y mejorar los procesos administrativos y productivos.

A nivel nacional, Mena Pérez, Leiva López y Munguía Rojas (2011) desarrollaron una propuesta de Manual de Organización y Funciones para la fábrica de calzado ECCO de Nicaragua, donde el diagnóstico organizacional evidenció la ausencia de una estructura formal, la duplicidad de funciones y la concentración de decisiones en la gerencia. El estudio concluyó que la implementación de un manual administrativo permitió definir niveles de autoridad, funciones por puesto y optimizar el uso del recurso humano, resultados aplicables a pequeñas empresas artesanales del sector calzado.

En el ámbito municipal, investigaciones monográficas realizadas en el municipio de Masaya reflejan problemáticas similares en las PYMES dedicadas a la fabricación de calzado de cuero. Narváez López y Pérez Oviedo (2020) identificaron debilidades organizacionales asociadas a la informalidad administrativa, la inexistencia de manuales de funciones y la falta de procedimientos documentados, lo cual afecta la eficiencia operativa y el control del personal.

De igual manera, Rosales Moncada, Carballo Ortiz y Álvarez Cordero (2015) señalaron que, aunque las pequeñas empresas de calzado poseen conocimientos técnicos del proceso productivo, presentan deficiencias en su organización administrativa, recomendando la implementación de estructuras organizacionales formales y la definición clara de funciones como base para un crecimiento sostenible. Asimismo, Abarca Córdoba, Aguirre Zapata y Ruiz (2024) concluyen que la ausencia de manuales administrativos y la asignación informal de funciones en las MIPYMES de calzado del departamento de Masaya afectan la coordinación interna y la competitividad del sector.

Finalmente, Chavarría Zeledón, Cordero Gutiérrez y Vanegas Urbina (2022) destacan la relevancia económica y cultural del calzado artesanal en el municipio de Masaya, señalando que el fortalecimiento de la organización interna de las pequeñas empresas es indispensable para mejorar su capacidad productiva y responder a las exigencias del mercado.

En síntesis, los antecedentes monográficos revisados evidencian que la implementación de Manuales de Organización y Funciones constituye una necesidad recurrente en las pequeñas empresas del sector cuero-calzado a nivel local y nacional. En este contexto, la presente investigación se orienta a la elaboración de una **Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la pequeña empresa Calzado Hazael**, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de su gestión administrativa y organizacional en la ciudad de Masaya.

III. Objetivos

Objetivo General

- ✓ Proponer un Manual Organizacional y de funciones, para la empresa “Calzados Hazael” de la ciudad de Masaya.

Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Calzado Hazael” con respecto a la estructura, sus cargos y funciones.
- ✓ Definir la nueva estructura organizacional de la pequeña empresa “Calzado Hazael”, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- ✓ Elaborar fichas que contenga las funciones, responsabilidades y requisitos para cada uno de los cargos de la pequeña empresa “Calzado Hazael”

IV. Marco teórico.

4.1 Diagnostico organizacional:

Según Chiavenato, (2009), el diagnóstico organizacional es un proceso de análisis sistemático que permite identificar la situación actual de la empresa, evaluando sus procesos y desempeño para detectar oportunidades de mejora y orientar la toma de decisiones. Para Calzado Hazael, este análisis constituye la base técnica para diseñar un Manual de Organización y Funciones (MOF) que responda a sus necesidades reales, clarificando la coordinación de actividades y las relaciones jerárquicas.

4.2 Análisis organizacional en pequeñas empresas:

El estudio se desarrolla mediante un análisis integral de las áreas clave, considerando tanto la estructura formal como las prácticas informales. El proceso se centra en identificar la distribución de funciones, los flujos de comunicación y la coordinación entre las áreas productivas y administrativas. Este enfoque permitirá detectar vacíos operativos, duplicidades y prácticas empíricas que afectan la eficiencia, facilitando la formalización de procesos que fortalezcan la estructura interna y el desempeño general de la pequeña empresa.

4.3 Modelo de diagnóstico (De Holanda):

Para el desarrollo de este diagnóstico interno, se adoptará la metodología propuesta por Roberto De Holanda, 1986. Este autor plantea sistemáticamente los factores críticos para conocer la situación real de una pequeña empresa y los mecanismos para recopilar información relevante sobre su funcionamiento, los cuales se describen a continuación:

- **Medio Ambiente:**

Consiste en la adecuada ubicación de la empresa y en su capacidad para mantenerse informada sobre los cambios que se producen en el entorno externo. Asimismo, implica la comunicación hacia el exterior de las actividades que desarrolla la pequeña empresa.

- **Política y dirección:**

Hace referencia al establecimiento de objetivos claros y realistas para la empresa, así como a la provisión de los recursos necesarios que permitan alcanzarlos de forma eficiente y económica.

- **Productos y procesos:**

Se relaciona con la selección y diseño de los productos que serán elaborados, procurando que satisfagan las necesidades del mercado y generen beneficios para la empresa, además de la determinación de los procesos productivos más adecuados para su fabricación.

- **Financiamiento:**

Comprende la gestión orientada a la obtención de los recursos financieros necesarios, tanto para realizar las inversiones indispensables como para garantizar el desarrollo continuo de las operaciones de la pequeña empresa.

- **Medio de producción:**

Se refiere a la disponibilidad de los recursos físicos como terreno, instalaciones, maquinaria y equipo, que permitan ejecutar las operaciones de manera eficiente, así como al mantenimiento adecuado de los mismos. Asimismo, incluye la fuerza de trabajo, abarcando los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, con el fin de lograr una productividad óptima.

- **Suministros:**

Consiste en la búsqueda, selección y adquisición de los materiales y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, garantizando calidad y costos accesibles.

- **Actividad productora:**

Implica la organización y ejecución de las actividades de producción de forma eficiente y económica, asegurando el cumplimiento de los objetivos productivos de la pequeña empresa.

- **Comercialización:**

Comprende las acciones destinadas a promover, vender y distribuir los productos elaborados, procurando generar beneficios tanto para la empresa como para los consumidores.

- **Procesamiento de la información:**

Se refiere a la obtención, análisis y transmisión de la información relacionada con el funcionamiento general de la empresa, facilitando la toma de decisiones administrativas y operativas.

4.4 Dimensiones del diagnostico

Para el diagnóstico de la organización interna de Calzado Hazael, se considerarán tres dimensiones fundamentales, a saber:

- a. La organización:** política y dirección, estructura organizacional, misión, visión y demás elementos que orientan el funcionamiento de la empresa.
- b. El funcionamiento interno:** relacionado con aspectos como el financiamiento, la comercialización y el procesamiento de la información.
- c. La operación:** que abarca los productos y procesos, los medios de producción y los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades productivas.

4.5 Organigrama

Chiavenato, (2006) comenta que “el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, en la cual se muestran las unidades, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad y comunicación dentro de la empresa”.

Pasos para elaborar un organigrama

1. Definir el objetivo del organigrama

- ¿Será informativo (para mostrar la estructura a empleados)?
- ¿Será analítico (para detectar duplicidades o vacíos en funciones)?
- ¿Será estratégico (para apoyar la planeación organizacional)?

2. Recopilar información de la organización

- Identificar áreas, departamentos o unidades.
- Determinar puestos y cargos existentes.
- Establecer relaciones jerárquicas (quién depende de quién).

3. Clasificar los niveles jerárquicos

- Alta dirección (gerente general, dueño).
- Mandos medios (jefes de área, coordinadores).
- Personal operativo.

4. Elegir el tipo de organigrama

- Vertical: muestra jerarquías de arriba hacia abajo.
- Horizontal: muestra jerarquías de izquierda a derecha.
- Mixto: combina ambos.
- Circular o radial: menos común, muestra relaciones en círculos concéntricos.

5. Diseñar la representación gráfica

- Usar cuadros o rectángulos para cada puesto.
- Conectar con líneas las relaciones de autoridad y comunicación.
- Mantener un diseño claro y legible.

6. Revisar y validar

- Confirmar que la información sea correcta.
- Validar con la dirección o responsables de cada área.
- Ajustar si hay cambios en la estructura.

Un organigrama vertical suele ser ideal para una pequeña empresa de calzado porque se adapta muy bien a las características típicas de este tipo de negocios, donde las funciones y la autoridad están claramente concentradas. Además, busca una lectura más “natural” de superior a subordinado ya que hay poca información por nivel y se ve mejor por columna.

Un organigrama vertical es fácil de elaborar, actualizar y entender. Para una pequeña empresa que no tiene un gran departamento administrativo, esto representa menos tiempo y menos recursos gastados.

4.6 Fichas organizacionales

Chiavenato (2006), explica que “las fichas organizacionales constituyen documentos que detallan las características de cada puesto y área, especificando sus responsabilidades, relaciones jerárquicas y requisitos, con el fin de facilitar la coordinación y el control organizacional”.

En el proceso de la elaboración de las fichas organizacionales se tendrán en cuenta los factores y subfactores estándar internacionales, los cuales incluyen la habilidad (educación, experiencia, iniciativa e ingenio), el esfuerzo (físico y mental), la responsabilidad (manejo de materiales, procesos, trabajo de otros y la seguridad de terceros) y las condiciones de trabajo (ambiente laboral: iluminación, ruido, calor y condiciones cromáticas, y los riesgos laborales: físicos, biológicos, químicos, etc.)

4.7 Funciones organizacionales

En toda organización, definir con claridad las funciones y actividades del personal es fundamental para asegurar la eficiencia y productividad. Según Chiavenato, (2011) “la claridad en las responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto de trabajo permite que los colaboradores comprendan sus obligaciones y contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales”.

En el caso de una pequeña empresa de calzado, esta definición se vuelve aún más relevante, dado que los recursos humanos suelen ser limitados y cada puesto puede involucrar múltiples tareas. Por ello, la elaboración de manuales de funciones y fichas organizacionales ayuda a:

- ✓ Evitar duplicidad de tareas o confusiones.
- ✓ Facilitar la supervisión y control de los procesos productivos (corte, aparado, montado, acabado y control de calidad).
- ✓ Alinear las actividades del personal con los objetivos del negocio.

De esta manera, la asignación clara de funciones y actividades no solo mejora la organización interna, sino que también incrementa la eficiencia, la calidad del producto y la satisfacción del personal.

4.8 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que contienen información organizada y sistemática sobre la estructura, funciones, políticas y procedimientos de una empresa, con el propósito de orientar el desempeño del personal y facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Agustín Reyes Ponce (2000), los manuales constituyen herramientas administrativas que permiten integrar de forma clara y ordenada los elementos que regulan el funcionamiento de la organización, contribuyendo a unificar criterios y guiar la conducta del personal dentro de la empresa.

En el presente estudio se propone la elaboración de un manual de organización y funciones, debido a que la pequeña empresa Calzado Hazael no cuenta con este tipo de herramienta administrativa. Esta situación fue identificada como una de las principales problemáticas durante el diagnóstico organizacional, evidenciando la necesidad de formalizar su estructura interna y definir claramente las funciones del personal.

4.9 Manual de organización

El manual de organización es un documento que describe de manera ordenada la estructura de la empresa, así como las funciones, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad existentes. Su finalidad es proporcionar una visión clara del funcionamiento interno de la organización y facilitar la coordinación de las actividades.

Este manual contiene información relevante sobre la empresa, permitiendo establecer una adecuada distribución del trabajo y una mejor comprensión de las responsabilidades de cada puesto.

Entre los principales elementos que conforman un manual de organización se encuentran:

- Identificación o logotipo de la empresa

- Introducción
- Objetivo del manual
- Antecedentes históricos del negocio
- Estructura organizacional
- Organigrama general
- Organigrama funcional o por áreas
- Descripción de las unidades organizativas
- Objetivos de cada unidad

4.10 Manual de funciones.

Rusenar, (1999), explica que el manual de funciones comprende la descripción detallada de las tareas por sector. Su formalización escrita es indispensable para delimitar responsabilidades y prevenir conflictos de competencia, garantizando que las líneas de autoridad y subordinación queden definidas sin ambigüedades.

Para la elaboración del manual de Calzado Hazael, se seguirá el siguiente procedimiento:

1. **Levantamiento de información:** Entrevistas sobre objetivos estratégicos y características de los puestos.
2. **Análisis organizacional:** Diagnóstico del estado actual de la empresa.
3. **Redacción de borradores:** Elaboración técnica de los manuales.
4. **Validación:** Contraste del contenido con el personal operativo.
5. **Ajustes:** Correcciones y ampliaciones necesarias.
6. **Presentación:** Entrega final a la gerencia.

Complementariamente, se aplicará el "Análisis y descripción de puestos", que integra variables del espacio físico, herramientas, funciones y responsabilidades que influyen en el desempeño. Una vez obtenidas las funciones, se clasificarán bajo dos criterios para facilitar su agrupación:

- ✓ **Por su Forma:** Similares y equivalentes.
- ✓ **Por su Contenido:** Operación, control, supervisión, coordinación, programación y evaluación.

Esta metodología asegura una distribución precisa de las funciones, ajustando los manuales a la realidad operativa de la pequeña empresa.

4.11 Importancia del MOF en pequeñas empresas

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es una herramienta fundamental para las pequeñas empresas, ya que permite definir de manera clara la estructura organizacional, las funciones de cada puesto y las relaciones de autoridad dentro de la empresa.

Su implementación contribuye a mejorar la organización interna, evitando la duplicidad de tareas y la confusión en la asignación de responsabilidades. Según Idalberto Chiavenato (2011), la claridad en las funciones facilita la coordinación del trabajo y el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, el MOF incrementa la eficiencia operativa al optimizar el uso de los recursos y mejorar la distribución de actividades. También fortalece la comunicación interna y facilita la supervisión del personal.

En consecuencia, el MOF permite a las pequeñas empresas mejorar su gestión administrativa, aumentar su eficiencia y fortalecer su organización interna.

V. Diseño metodológico

5.1 Métodos de recolección de información

Para la recopilación de la información necesaria en la investigación, se utilizaron técnicas como la entrevista, el cuestionario y la observación directa, las cuales permitieron obtener datos relevantes sobre la situación organizacional de la pequeña empresa Calzado Hazael.

5.1.1 Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos que consiste en una conversación con propósito, mediante la cual el investigador obtiene información a través de preguntas dirigidas (Roberto Hernández Sampieri et al., 2014).

Esta técnica está conformada por elementos fundamentales como el entrevistador, el entrevistado, el objetivo, las preguntas, las respuestas y el registro de la información.

En la presente investigación, la entrevista se aplicó al propietario o gerente de la pequeña empresa, mediante comunicación telefónica, debido a su accesibilidad y flexibilidad. Esta modalidad permitió obtener información directa sin necesidad de desplazamiento físico, garantizando la calidad de los datos recopilados.

5.1.2 Formularios

El cuestionario es un instrumento estructurado de recolección de datos que utiliza preguntas estandarizadas para obtener información comparable (John W. Creswell, 2014).

En este estudio, el cuestionario fue aplicado a los trabajadores de la pequeña empresa con el propósito de identificar las funciones desempeñadas, las relaciones jerárquicas y la organización del trabajo.

Esta técnica permitió obtener información homogénea sobre las actividades diarias, facilitando el diagnóstico de la estructura organizacional y contribuyendo a la elaboración del Manual de Organización y Funciones.

5.1.3 Técnica de observación directa

La observación directa es el registro sistemático de hechos en su entorno natural, sin intervención del investigador (Hernández Sampieri et al., 2014). En Calzado Hazael se aplicó para analizar el desempeño del personal, la organización de puestos y la distribución de funciones, además de identificar sobrecarga laboral, cumplimiento de actividades y condiciones del ambiente de trabajo.

5.2 Métodos y técnicas.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un procedimiento basado en las etapas propuestas por Roberto Hernández Sampieri, el cual permitió organizar el estudio de manera sistemática.

a) Exploración

Se realizó un primer acercamiento a la pequeña empresa mediante visitas y conversaciones con el propietario, con el fin de conocer su funcionamiento, estructura organizacional y procesos productivos.

Esta etapa permitió identificar la limitada presencia de manuales administrativos, la concentración de funciones en el gerente y la inexistencia de un organigrama formal.

b) Formulación del problema

A partir del diagnóstico preliminar, se definió la problemática central:

La deficiente gestión administrativa en relación con la estructura organizacional y la asignación de funciones en la pequeña empresa Calzado Hazael.

c) Adopción de objetivos

Se estableció como objetivo general proponer un Manual de Organización y Funciones para la pequeña empresa.

Los objetivos específicos se orientan al diagnóstico organizacional, diseño de la estructura y definición de funciones.

d) Adopción de hipótesis

Debido al carácter descriptivo del estudio, no se formularon hipótesis estadísticas. Sin embargo, se planteó el siguiente supuesto:

La implementación de un Manual de Organización y Funciones mejorará la organización interna y la eficiencia administrativa.

e) Elaboración del marco teórico

El marco teórico se construyó a partir de la revisión bibliográfica de autores como Idalberto Chiavenato, Roberto Hernández Sampieri y John W. Creswell, quienes aportan fundamentos sobre administración, diagnóstico organizacional y métodos de investigación.

f) Determinación del universo

El universo estuvo conformado por 30 trabajadores de la pequeña empresa, incluyendo personal administrativo y operativo.

Se trabajó con el 100% de la población, debido a su tamaño accesible.

g) Operacionalización de las variables

Las variables analizadas fueron:

- Organización administrativa
- Estructura organizacional
- Funciones y responsabilidades

Los indicadores utilizados incluyeron la existencia de organigrama, definición de funciones, líneas de autoridad y uso de manuales administrativos.

h) Elaboración del plan de análisis

El análisis de la información se realizó mediante:

- Clasificación de datos por instrumento
- Comparación entre teoría y práctica
- Identificación de debilidades organizacionales

i) Elaboración de instrumentos

Para la recolección de información se elaboraron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista
- Cuestionario estructurado

- Guía de observación directa

j) Muestreo propiamente dicho.

No se aplicó muestreo estadístico, ya que se trabajó con la totalidad del universo. Todos los trabajadores y gerente participaron en el proceso de recolección de información, garantizando una cobertura completa de la población de estudio.

k) Recolección de información

La información se obtuvo mediante entrevistas al gerente, cuestionarios aplicados a los trabajadores y observación directa en el área de trabajo.

l) Procesamiento de análisis de datos

Los datos fueron analizados de forma cualitativa, mediante la clasificación y comparación de la información recolectada.

Esto permitió identificar debilidades organizacionales y establecer un diagnóstico claro.

m) Discusión de resultados

Los resultados fueron comparados con los fundamentos teóricos, permitiendo evidenciar las diferencias entre la práctica empírica y la gestión administrativa formal.

n) Conclusiones

Se determinó la necesidad de formalizar la estructura organizacional, definir funciones claras y mejorar la distribución de responsabilidades.

o) Recomendaciones

Se recomienda implementar el Manual de Organización y Funciones, socializar su contenido, actualizarlo periódicamente y fortalecer la gestión administrativa.

Capítulo I. Diagnóstico interno de la pequeña empresa

Para la realización del diagnóstico interno de la pequeña empresa “Calzado Hazael”, se utilizó el método propuesto por Roberto De Holanda (2023), el cual permite analizar de manera integral los factores que influyen en la organización, administración y operación de las pequeñas empresas. Este método se basa en el análisis de nueve factores que son: medio ambiente, política y dirección, productos y procesos, financiamiento, medio de producción, suministros, actividad productora, comercialización y procesamiento de la información. Estos factores fueron complementados mediante instrumentos de investigación, cuyos detalles se presentan en los anexos B Entrevista al gerente; Anexo F Formulario de recolección de información realizado a los trabajadores y Anexo G Formato de observación directa, cuya distribución será presentada en la tabla 1.

	Entrevista	Formulario	observación directa
Medio Ambiente	ítem 6	-	-
Política y dirección	ítem 1, 2 y 8	ítem 3, 4, 12 y 13	-
Productos y procesos	ítem 4, 15 y 16	-	ítem 1 y 2
Financiamiento	ítem 4, 9	ítem 5	-
Medio de producción	ítem 15	ítem 9 y 14	ítem 3
Suministros	ítem 10 y 11	-	ítem 8
Actividad productora	-	ítem 5 y 6	ítem 9
Comercialización	ítem 7	ítem 5 y 6	-
Procesamiento de la información	ítem 16	-	-

Tabla 1: Matriz de Operacionalización

Los objetivos de investigación que se plantearon para este diagnóstico aparecen a continuación:

A. General:

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Calzado Hazael” con respecto a la estructura, sus cargos y funciones.

B. Específicos:

- ✓ Obtener información detallada sobre la gestión administrativa, operativa de la organización, con el fin de analizar su funcionamiento, identificar los puestos de trabajo y comprender los procesos clave que influyen en su desempeño.
- ✓ Obtener información completa, precisa y verificable sobre las funciones, responsabilidades, competencias y condiciones del puesto de operario en cada fase del proceso productivo del calzado, con el fin de estructurar adecuadamente el Manual de Organización y Funciones de la organización.
- ✓ Realizar una observación directa del proceso productivo y de las actividades desempeñadas por los operarios en la organización, con el fin de recolectar información precisa sobre funciones, procedimientos, condiciones de trabajo y flujo operativo que permita alimentar el Manual de Organización y Funciones (MOF).

El detalle de cada uno de los factores antes mencionados, aparecen a continuación:

1.1 Medio Ambiente

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la entrevista aplicada al gerente de la pequeña empresa Calzado Hazael (Anexo C, ítem 6), la organización se desarrolla dentro del sector cuero-calzado, caracterizado por un consumo sólido de productos artesanales y un entorno económico local favorable.

En el ámbito competitivo, la organización enfrenta la brecha tecnológica ante cadenas industriales (como Payless) y la entrada de calzado extranjero de baja calidad. No obstante, el factor social actúa como una ventaja competitiva, ya

que persiste una demanda que prioriza la durabilidad y calidad del calzado nacional artesanal frente a la oferta importada.

1.2 Política y dirección

A partir de los resultados obtenidos mediante la entrevista aplicada al gerente (Anexo C, ítem 8) y la observación directa realizada en el taller (Anexo H), se identificó que la empresa no cuenta con políticas formales documentadas; sin embargo, aplica de manera empírica ciertas normas internas, entre las que destacan:

- Pago de bono navideño adicional al aguinaldo, el cual funciona como un reconocimiento económico complementario para el personal durante la temporada de fin de año, con el propósito de incentivar el bienestar, la motivación y la estabilidad laboral.
- Política de contratación para el nuevo personal la cual incluye la evaluación de la experiencia previa, las habilidades técnicas asociadas al puesto.
- Política de los desechos residuales a través de la observación directa se evidenció que la empresa separa recortes de cuero y materiales sintéticos, resguarda sustancias como pegamentos en zonas delimitadas y acopia empaques para su retiro. Estas prácticas operativas pueden servir como base para formalizar un procedimiento de gestión de residuos.

Resultados de la entrevista al gerente

A partir de la entrevista realizada al gerente de la pequeña empresa Calzado Hazael, se identificó que la organización opera bajo un modelo de gestión empírico, caracterizado por la ausencia de documentos administrativos formales, tales como manuales organizacionales, perfiles de puesto y procedimientos escritos. El gerente indicó que la toma de decisiones se basa principalmente en la experiencia personal adquirida a lo largo de los años y no en registros técnicos o sistemas de control administrativo.

En relación con la estructura organizacional, el entrevistado señaló que no existe un organigrama formalmente definido, y que las líneas de autoridad se han establecido de manera verbal, lo cual ha generado confusión en la asignación de

tareas y duplicidad de funciones, principalmente en las áreas de compras, atención al cliente y control de inventarios.

Asimismo, se evidenció que el gerente concentra la mayor parte de las responsabilidades administrativas y operativas, incluyendo la adquisición de materia prima, la supervisión general del proceso productivo, la coordinación del personal, el control financiero básico y la entrega directa de productos a los clientes. Esta concentración de funciones limita el tiempo disponible para actividades estratégicas y afecta la eficiencia administrativa de la empresa.

En cuanto a la gestión financiera, el entrevistado manifestó que los registros contables y operativos se realizan de forma manual, sin el uso de software especializado, manteniendo controles básicos de ingresos, gastos e inventarios. Esta situación dificulta el análisis financiero detallado y la planificación a mediano y largo plazo.

Estos resultados evidencian la necesidad de formalizar la estructura organizacional, definir claramente los puestos de trabajo y establecer mecanismos administrativos que contribuyan a una mejor distribución de funciones y al fortalecimiento de la gestión interna de la pequeña empresa. (Ver Anexo C)

En coherencia con los hallazgos obtenidos a partir de la entrevista y los formularios aplicados, Calzado Hazael presenta una limitada base documental estratégica (Anexo C ítems 1 y 2), la consulta directa al personal permitió extraer la identidad empírica de la organización.

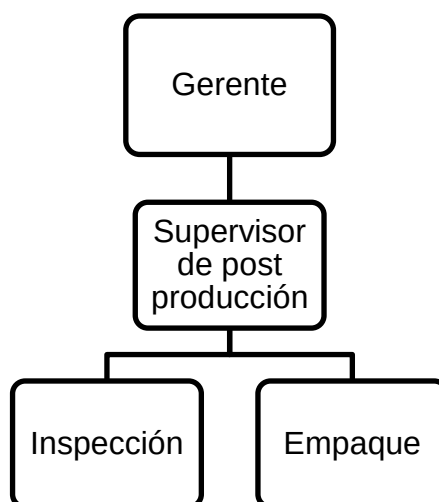
Misión, visión, valores y organigrama empíricos

A partir de las entrevistas al gerente y los formularios del personal operativo (Anexos C y F), se identificaron elementos empíricos de la organización. Aunque no existen declaraciones formales, la empresa opera bajo una filosofía institucional implícita; las propuestas de misión y visión se derivaron del análisis, reflejando los objetivos reales y la visión de futuro que el equipo ya persigue en su dinámica diaria.

- **Misión Empírica:** Fabricar calzado artesanal de calidad para satisfacer las necesidades de las familias locales, basándose en la experiencia del dueño y el esfuerzo del equipo.
- **Visión Empírica:** Ser el taller de referencia en la zona por la durabilidad de su calzado.
- **Valores Empíricos: Honradez, Solidaridad, Unidad, Responsabilidad, Ética.** Se identificaron estos valores ya que los operarios se apoyan mutuamente durante las diferentes etapas del proceso productivo, así como el buen cumplimiento de sus labores y el buen trato entre los mismos. (Anexo F ítem 13).
- **Organigrama Empírico**

La definición del nivel jerárquico se basó en realizar preguntas específicas para el cargo de Supervisor de Postproducción, se consultaron los niveles de comunicación ascendente (Anexo F, ítem 3) para identificar el puesto superior, así como la subordinación (Anexo F, ítem 4) para determinar el personal bajo su cargo. Este procedimiento permitió diseñar un organigrama funcional específico para dicho puesto, delimitando su nivel de autoridad y responsabilidad dentro del taller tal como lo muestra la figura 1.

Figura 1. Nivel jerárquico del supervisor de post producción



Posteriormente, aplicando este mismo modelo de levantamiento de información al resto de los perfiles y contrastando la información total de cada cargo, se procedió a la integración de todas las áreas operativas. El resultado de esta estructura es el organigrama empírico mostrado en la figura 2, lo cual refleja la coordinación de las actividades actuales de la empresa.

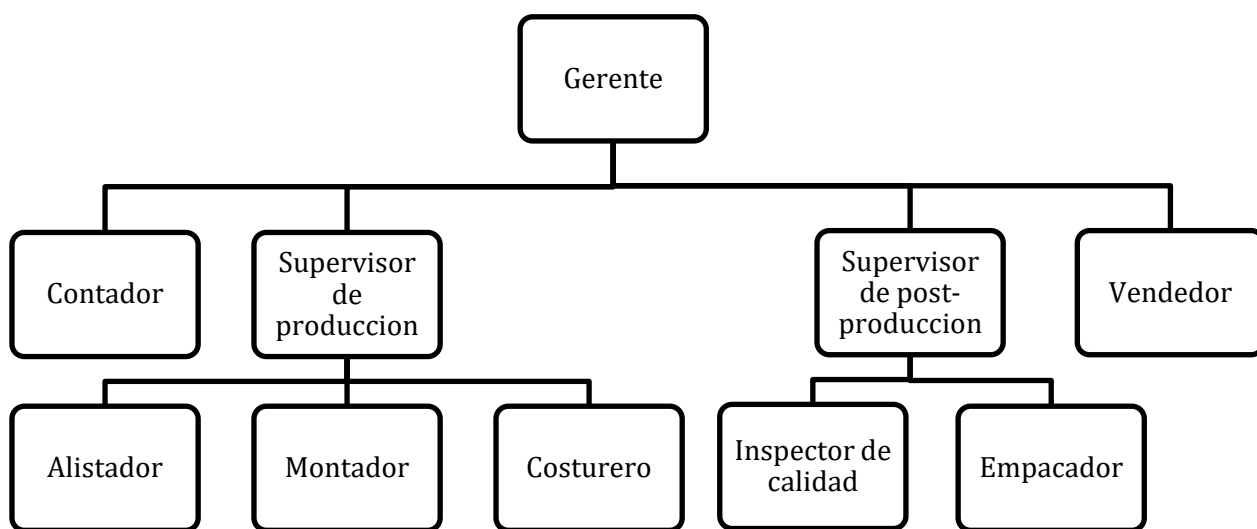


Figura 2. Organigrama empírico actual

1.3 Productos y procesos

Calzado Hazael se dedica a la elaboración de calzado de cuero, con énfasis en botas (Anexo C ítem 4), desarrollando un proceso productivo que incluye las áreas de alistado, montaje, costura, inspección y empaque.

La operatividad se rige por una secuencia de etapas interdependientes que se describen a continuación:

- **Abastecimiento:** El proceso inicia cuando el gerente provee la materia prima necesaria según los requerimientos detectados.
- **Alistado:** En esta fase se realiza el trazado, medición y corte manual de los materiales siguiendo los modelos establecidos.

- **Montado:** La pieza cortada pasa a esta estación, donde se utilizan hormas, pegamentos y pinzas especiales para sujetar y dar la forma característica al calzado.
- **Costura:** Una vez montado, el zapato se traslada al área de costura para su ensamblaje final. Tras ser cosido, se asigna un tiempo de reposo necesario para la estabilización del producto.
- **Inspección:** El zapato terminado se somete a pruebas de calidad para verificar acabados y resistencia.
- **Empaque:** Finalmente, tras superar la inspección, el producto llega a la etapa de empaque, quedando listo para su distribución o entrega.

Este flujo, aunque funcional y ordenado, carece de estandarización escrita (Anexo C ítem 16), basándose principalmente en el conocimiento práctico de los operarios, lo que refuerza el carácter empírico documentado en las secciones anteriores.

Resultados de la observación directa del proceso productivo

A través de la observación directa realizada en el taller de producción de Calzado Hazael (Anexo H), se constató que el proceso productivo se desarrolla de forma secuencial y ordenada, comprendiendo las etapas de alistado, montado, costura, inspección y empaque. Las actividades observadas se ejecutan principalmente mediante técnicas artesanales, apoyadas en la experiencia práctica del personal operativo.

Ante la limitada presencia de un programa formal de inducción, la integración de nuevos colaboradores se realiza mediante un proceso de aprendizaje en el puesto, en el cual el personal con mayor antigüedad transmite el conocimiento técnico y operativo. (Anexo C, ítem 15)

1.4 Financiamiento

En coherencia con los hallazgos identificados en el inciso de Política y dirección, el manejo financiero de Calzado Hazael está centralizado en la gerencia, quien

administra ingresos, egresos y compras de insumos. Según la entrevista (Anexo C), los registros son manuales y básicos, acordes a la escala actual del negocio

Aunque no se dispone de software contable, se mantiene una contabilidad simplificada en libros manuales con el apoyo externo de un contador profesional para obligaciones básicas; sin embargo, la planificación financiera es reactiva (Anexo F). Cabe señalar que el acceso a datos contables específicos fue restringido por la dirección bajo criterios de confidencialidad, limitando el análisis a los aspectos permitidos.

Respecto a la fijación de precios, estos se determinan mediante los costos de producción (materia prima, mano de obra y gastos generales). No obstante, la gerencia aclaró que los valores y márgenes de ganancia son aproximados, dada la limitada presencia de registros de costos exactos al momento del diagnóstico (Anexo C).

Precios y costos

- **Costo de producción:** incluye materia prima (cuero, hilos, pegamento), mano de obra (el tiempo de los operarios), y herramientas.
- **Precio de venta:** usualmente se calcula **sumando un margen de ganancia** al costo de producción en este caso se usó un margen de 30%.

1.5 Medio de producción

La empresa dispone de los recursos mínimos para su operación; sin embargo, carece de lineamientos formales para el uso, mantenimiento y control de los equipos (Anexo F). La infraestructura productiva se distribuye de la siguiente manera:

Herramientas Manuales: Martillos, cúteres, pinzas de sujeción, tijeras y cintas.

Insumos de Modelado: Hormas, plantillas y herramientas de marcado.

Maquinaria: Ocho máquinas de costura manual que constituyen el núcleo del ensamblaje.

La continuidad operativa no depende de manuales técnicos, sino de la experiencia previa del personal contratado, quien aplica conocimientos empíricos para el manejo y cuidado básico de los equipos (Anexo C).

A partir de la observación directa, se identificó una brecha tecnológica crítica caracterizada por:

Alta Carga de Esfuerzo Físico: La limitada presencia de automatización incrementa la fatiga del operario y la variabilidad en los resultados.

Limitación en la Estandarización: se evidencia un limitado uso de tecnología que restringe la capacidad de alcanzar acabados industriales superiores y optimizar los tiempos de entrega.

1.6 Suministros

La gestión de suministros está centralizada en la gerencia, quien ejecuta la búsqueda, adquisición y control de inventarios de forma empírica (Anexo C). El abastecimiento se concentra en dos proveedores locales estratégicos: "El Artesano" para herramientas y accesorios, y "La Casa del Cuero" para la materia prima principal.

La logística de transporte es gestionada internamente mediante un vehículo propio (Toyota Hilux 2021), lo que garantiza autonomía y seguridad en el traslado de los materiales hacia el taller (Anexo H).

1.7 Actividad productora

Los resultados del formulario aplicado al personal (Anexo F, ítems 5 y 6) y la observación directa (Anexo H, ítem 9) evidencian que las actividades productivas se desarrollan bajo la coordinación de supervisores, con apoyo ocasional de otras áreas en temporadas de alta demanda

Resultados del formulario aplicado al personal

Los resultados obtenidos del formulario aplicado a los trabajadores de la pequeña empresa Calzado Hazael permitieron identificar que la mayoría del personal no cuenta con una descripción formal de su puesto ni con funciones claramente

delimitadas. Los colaboradores manifestaron que realizan sus actividades principalmente con base en la experiencia práctica y en las indicaciones verbales emitidas por el gerente o los supervisores, lo que genera, en determinadas ocasiones, que varios empleados ejecuten tareas similares sin una coordinación previamente establecida.

De igual forma, se evidenció que los trabajadores no identifican con precisión las líneas formales de autoridad y comunicación, ya que, en ausencia de los supervisores, los operarios reportan directamente al gerente, afectando el flujo jerárquico y provocando interrupciones en la coordinación del trabajo productivo.

Estos resultados evidencian que la actividad productiva de la empresa se sustenta principalmente en el conocimiento empírico del personal y en una organización verbal de las tareas, lo que refuerza la necesidad de establecer una estructura organizacional formal y definir funciones claras por puesto, con el fin de mejorar la supervisión, la coordinación interna y la eficiencia del proceso productivo. (Ver Anexo F)

1.8 Comercialización

La comercialización se basa en ventas directas y pedidos personalizados, coordinados mediante acuerdos verbales entre las áreas de producción y ventas (Anexo C). Aunque este flujo de información permite flexibilidad, la limitada presencia de soporte documental impide el seguimiento histórico y estadístico de las operaciones.

La estrategia de posicionamiento depende de la publicidad de "boca en boca" y la reputación de calidad del producto. El canal de comunicación es exclusivamente el WhatsApp personal del gerente, centralizando la atención, cotizaciones y cierre de ventas.

En cuanto a la política de fidelización, se aplican descuentos por volumen:

- Clientes individuales: Descuento a partir de 5 pares.
- Intermediarios: Descuento por compras mayores a 10 docenas.
- Incentivos: Entrega estacional de artículos promocionales (regalías).

La cartera de clientes se compone principalmente de intermediarios con puntos de venta en los mercados Roberto Huembes y Oriental de Managua, complementada por consumidores individuales y emprendimientos locales en Masaya (Anexo C).

1.9 Procesamiento de la información

De acuerdo con el levantamiento de información realizado y detallado en el Anexo C ítem 16, se ha determinado que el flujo de datos y el procesamiento de la información administrativa se llevan a cabo bajo un esquema manual, caracterizado por:

- **Limitada utilización de software especializado:** No se cuenta con programas informáticos (planificación de recursos empresariales – ERP, gestión de relaciones con los clientes – CRM o herramientas de hojas de cálculo) para la automatización de procesos o el almacenamiento de datos.
- **Soportes Físicos:** El control de inventarios de materia prima, así como el registro de las ventas diarias, se mantienen exclusivamente en formatos de papel (cuadernos o carpetas).
- **Centralización de la Información:** Al no existir una base de datos compartida, la información reside en registros físicos aislados, lo que dificulta la generación de reportes históricos, el análisis de costos y la toma de decisiones basada en datos precisos.

Esta metodología manual genera una vulnerabilidad operativa ante la posible pérdida de documentos físicos, errores en la transcripción de datos y una limitada visibilidad en tiempo real sobre el stock disponible y la rentabilidad real de cada lote producido.

Síntesis del diagnóstico interno

El análisis conjunto de los resultados obtenidos mediante la entrevista, el formulario y la observación directa evidencia que la pequeña empresa Calzado Hazael opera bajo una estructura empírica, con debilidades significativas en la delimitación de funciones, documentación administrativa y formalización de procesos. Esta

situación justifica plenamente la elaboración de un Manual de Organización y Funciones como herramienta clave para fortalecer la gestión administrativa y mejorar la eficiencia organizacional.

Capítulo II. Nueva estructura organizacional

El presente capítulo constituye la fase propositiva de este estudio, cuyo objetivo es el diseño de un modelo administrativo formal para la pequeña empresa “Calzado Hazael”. Para garantizar la pertinencia y viabilidad de estas propuestas, se toma como referencia fundamental el Capítulo I, donde se evidenciaron las brechas operativas y estructurales bajo el enfoque de los 9 factores del modelo de Roberto R. B. DeHolanda.

2.1 Propuesta de Filosofía Organizacional

La pequeña empresa Calzado Hazael se basa en un trabajo artesanal y colaborativo, enfocado en producir calzado de cuero de calidad, bajo una dirección centralizada liderada por el propietario, priorizando la durabilidad y la satisfacción del cliente.

Misión propuesta

La misión de una empresa debe responder de manera clara a tres preguntas fundamentales: quiénes somos, cómo realizamos nuestro trabajo y para qué lo hacemos. La tabla 3 muestra la comparación entre una formulación empírica y una propuesta más técnica.

Pregunta clave	Misión empírica	Misión propuesta
¿Quiénes somos?	No se menciona explícitamente la identidad de la organización	Se añade la identidad: “ <i>somos una pequeña empresa artesanal del sector cuero–calzado</i> ”
¿Cómo lo hacemos?	Se describe el proceso productivo mediante la fabricación de calzado artesanal	Se detalla el método de producción: procesos manuales estandarizados, gestión responsable de insumos, aplicación de la experiencia técnica del equipo y atención personalizada
¿Para qué lo hacemos?	Se indica que se trabaja con calidad para satisfacer las necesidades de los clientes	Se amplía el propósito: atender a familias locales y clientes intermediarios, garantizando especificaciones, cumplimiento de tiempos de entrega y satisfacción del cliente

Tabla 3. Análisis comparativo de la misión empírica y propuesta

Con lo analizado en la tabla 3 se pudo identificar la identidad, los procesos y el propósito de la pequeña empresa por lo que la misión propuesta quedaría de la siguiente manera:

Somos una pequeña empresa artesanal del sector cuero–calzado que diseña y fabrica calzado durable y de calidad para familias locales y clientes intermediarios, mediante procesos manuales ordenados y el uso responsable de insumos, la experiencia técnica del equipo y una atención personalizada que asegura el cumplimiento de especificaciones, tiempos de entrega y la satisfacción del cliente.

Visión propuesta

Para formular la visión de la organización esta se debe proyectar en el futuro y, al mismo tiempo, inspirar a quienes forman parte de ella. En este caso, se presenta en la tabla 4 una comparación entre la visión empírica inicial y la propuesta mejorada.

Aspecto comparado	Visión empírica	Visión propuesta mejorada
Proyección a futuro	Se indica una proyección a futuro sin embargo se limita en el reconocimiento de la zona.	Se amplía hacia el reconocimiento local y regional, con un horizonte de consolidación progresiva en el mercado.
Inspiración	Motivada por la idea de ser referente en durabilidad.	Inspira más ampliamente al integrar calidad, mejora continua, compromiso del equipo y sostenibilidad, generando orgullo entre el equipo y confianza entre los clientes.

Tabla 4. Comparación de visión empírica y visión propuesta.

Después del análisis anterior, la visión propuesta quedara de la siguiente manera: **Consolidarnos a futuro como una pequeña empresa reconocida a nivel local y regional por la fabricación de calzado de cuero durable y de calidad, fortaleciendo de manera progresiva nuestro posicionamiento en el mercado mediante la mejora continua de los procesos productivos y administrativos, el compromiso del equipo de trabajo y una gestión orientada a la sostenibilidad y permanencia del negocio.**

Objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales se derivan directamente de la misión y la visión de la pequeña empresa, y permiten orientar sus acciones hacia la calidad del producto, la atención al cliente y el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado. Su formulación en infinitivo facilita su comprensión como lineamientos generales de gestión

- Diseñar y fabricar calzado durable y de calidad.
- Atender a familias locales y clientes intermediarios mediante procesos manuales ordenados y uso responsable de insumos.
- Asegurar el cumplimiento de especificaciones, tiempos de entrega y satisfacción del cliente.
- Consolidarse como una pequeña empresa reconocida a nivel local y regional por la fabricación de calzado de cuero durable y de calidad.
- Fortalecer el posicionamiento en el mercado mediante la mejora continua de los procesos productivos y administrativos.
- Promover el compromiso del equipo y una gestión orientada a la sostenibilidad y permanencia del negocio.

Valores

Los valores de “Calzado Hazael” no son conceptos abstractos; son el resultado de la construcción empírica realizada durante la fase de diagnóstico capítulo 1 Inciso 1.2. A través de la observación directa en el área de producción (Anexo G) y las entrevistas con el personal (Anexo D), se identificaron conductas recurrentes que

constituyen el ADN ético del taller. Estos comportamientos han sido codificados técnicamente en los siguientes valores institucionales:

1. Solidaridad

- Origen Empírico: Observado en el apoyo mutuo entre los operarios para cumplir con las cuotas de producción en días de alta demanda.
- Definición Formal: Compromiso de colaboración y apoyo mutuo entre todos los miembros de la organización para alcanzar los objetivos comunes, anteponiendo el éxito del equipo sobre el individual.

2. Honradez (Integridad)

- Origen Empírico: Identificado en el manejo honesto de la materia prima (cuero y materiales) y la transparencia en el reporte de errores o desperdicios al dueño.
- Definición Formal: Actuar con rectitud, transparencia y respeto hacia los recursos de la empresa y la confianza depositada por los clientes, garantizando el uso ético de los materiales.

3. Unidad (Sentido de Familia)

- Origen Empírico: Derivado de la estructura de la pequeña empresa y el ambiente de cohesión observado en las jornadas laborales.
- Definición Formal: Fomento de un ambiente de trabajo armonioso y cercano, donde la comunicación y el respeto fortalecen los lazos entre los colaboradores, tratándose como una unidad integral.

4. Responsabilidad con la Calidad

- Origen Empírico: Extraído de la dedicación de los artesanos por entregar un producto bien acabado, a pesar de no contar con manuales técnicos de calidad.

- Definición Formal: Cumplimiento estricto de los estándares de fabricación artesanal, asegurando que cada par de zapatos cumpla con la promesa de durabilidad y confort hecha al cliente.

5. Ética en el Trabajo

- Origen Empírico: Reflejado en la constancia y el respeto a los horarios y compromisos de entrega adquiridos con los compradores.
- Definición Formal: Disciplina y entrega en el desempeño de las funciones asignadas, manteniendo siempre una conducta profesional y respetuosa dentro del taller.

Políticas

Las políticas de “Calzado Hazael” se establecen como el marco normativo que regula la toma de decisiones y el comportamiento operativo. Estas surgen para formalizar las prácticas que antes se daban de manera verbal y asegurar que la calidad artesanal se mantenga constante. Estas políticas se diseñaron a partir de la información encontrada en los 9 factores de Roberto R. B. DeHolanda. encontrado en el capítulo I.

A. Políticas de Producción y Calidad

1. Estándar de Materia Prima: Todo calzado fabricado bajo la marca Hazael debe utilizar cuero de primera calidad, verificado por el jefe de taller antes del proceso de corte.
2. Cero Defectos en Acabado: Ningún par de zapatos podrá salir al área de comercialización sin haber pasado por la revisión final de costuras, pegado y limpieza (basado en el Factor 3: Productos y Procesos).
3. Mantenimiento Preventivo: Es responsabilidad de cada operario reportar cualquier falla en las máquinas o herramientas al finalizar la jornada para evitar retrasos en la actividad productora (basado en el Factor 5: Medios de Producción).

B. Políticas de Recursos humanos y Convivencia

1. Cultura de Colaboración: Se promueve la asistencia mutua entre áreas (corte, montado, acabado) cuando existan picos de demanda, reforzando el principio de Solidaridad identificado en el diagnóstico.
2. Puntualidad y Compromiso: La jornada laboral inicia y termina según los horarios establecidos para garantizar que los pedidos de los clientes se entreguen en la fecha pactada.
3. Uso de Equipo de Protección: Todo trabajador debe utilizar el equipo básico de seguridad (delantales, mascarillas si es necesario) para mitigar los riesgos detectados en el Factor 1: Medio Ambiente.

C. Políticas de Suministros y Costos

1. Control de Desperdicios: El aprovechamiento del cuero debe ser máximo. Cualquier desperdicio mayor al margen establecido debe ser reportado y analizado para mejorar el proceso de corte (basado en el Factor 6: Suministros).
2. Registro de Información: Toda entrada de materia prima y salida de producto terminado debe anotarse inmediatamente en el cuaderno de control, para transitar hacia un sistema de Procesamiento de Información (Factor 9) más ordenado.

D. Políticas de Comercialización y Servicio al Cliente

1. Garantía de Producto: Todo calzado cuenta con una garantía por defectos de fábrica (despegado o costura) por un periodo de [X] días, fortaleciendo la confianza en la marca.
2. Trato Ético: Los clientes y proveedores deben ser atendidos bajo los principios de respeto y honestidad que rigen a la empresa.

Ambiente

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo I, donde se identificaron condiciones ambientales empíricas, se presenta la siguiente propuesta normativa. El objetivo es transitar de un ambiente de trabajo informal hacia un entorno que cumpla con estándares básicos de Higiene y Seguridad Industrial, optimizando el desempeño del capital humano en "Calzado Hazael".

1. Gestión del Confort Térmico (Temperatura)

Objetivo: Mitigar la fatiga física y garantizar un ambiente termo regulable para los operarios.

- Rango Operativo: Se establece un estándar de temperatura ambiente entre 22°C y 26°C.
- Ventilación Técnica: Debido al uso de sustancias volátiles (pegamentos y solventes identificados en el Factor 6), es imperativa la implementación de ventilación cruzada mediante la disposición estratégica de ventanas y el uso de extractores de aire para evitar la acumulación de vapores tóxicos.
- Impacto Productivo: La regulación térmica reducirá la tasa de errores por agotamiento térmico, especialmente en las áreas de montado y acabado.

2. Control de Emisiones Sonoras (Nivel de Ruido)

Objetivo: Prevenir patologías auditivas y reducir el estrés laboral.

- Estándares de Decibelios (dB):
 - Área Administrativa/Ventas: Máximo de 60 dB para facilitar la comunicación y atención al cliente.
 - Área de Producción: El límite permisible se fija en 85 dB. Ante el uso de maquinaria (prensas, desbastadoras), se recomienda el uso de protección auditiva (EPP) si el ruido es continuo.

- Mantenimiento Preventivo: El ruido excesivo se tratará como un indicador de falla mecánica; por tanto, se exige lubricación y ajuste periódico de la maquinaria para reducir la contaminación acústica.

3. Ingeniería de Iluminación (Niveles de Lux)

Objetivo: Optimizar la agudeza visual y garantizar la precisión en el trabajo artesanal.

- Requerimientos Lumínicos (lx):
 - Corte y Costura (Trabajo de Detalle): Se debe alcanzar un rango de 500 a 1,000 lux mediante iluminación focalizada.
 - Producción General: Un mínimo de 300 lux.
- Calidad de la Luz: Se propone el uso de luminarias de luz blanca neutra, la cual no distorsiona el color natural del cuero y reduce la fatiga visual del artesano durante jornadas extendidas.

4. Diseño Cromático y Reflectancia (Colores)

Objetivo: Mejorar la eficiencia lumínica y la psicología del espacio.

- Paredes y Techos: Uso de colores de alta reflectancia (blanco, gris perla o beige claro) para maximizar el aprovechamiento de la luz natural y artificial.
- Señalética: Aplicación de colores de seguridad (amarillo, rojo, verde) para delimitar áreas de peligro y ubicación de equipos de emergencia, rompiendo la monotonía visual y mejorando el orden.

2.2 Propuesta de Estructura organizacional

En coherencia con los resultados del diagnóstico desarrollado en el Capítulo I, específicamente en el inciso de Actividad productora, se identificó que las actividades operativas se ejecutan principalmente mediante coordinación verbal, apoyo informal entre áreas y sin una delimitación clara de funciones ni líneas formales de autoridad. Los resultados del formulario aplicado al personal operativo

y administrativo evidencian que estas prácticas empíricas generan duplicidad de tareas, dificultades en la supervisión y una sobrecarga en la gerencia, lo cual justifica la necesidad de fortalecer la estructura organizacional mediante la incorporación de cargos de apoyo administrativo que permitan ordenar la gestión del personal y mejorar la eficiencia del proceso productivo.

Nuevo cargo propuesto

A partir del diagnóstico del Factor 2 (Política y Dirección) y el Factor 9 (Procesamiento de la Información), se identifica que el Gerente General dedica el 40% de su tiempo a tareas operativas de personal (nóminas, contratos, resolución de conflictos), lo que limita su capacidad estratégica. Por tanto, se propone la creación del cargo: Responsable de Oficina de Recursos humanos.

Ficha de Ocupación: Responsable de recursos humanos

- Misión del puesto: Gestionar el capital intelectual de la empresa, asegurando el cumplimiento de la legislación laboral vigente (Código del Trabajo, Ley de Seguridad Social y Ley 618) para minimizar riesgos legales y optimizar la productividad.
- Funciones principales:
 1. Reclutamiento y selección de artesanos calificados.
 2. Elaboración de contratos laborales y expedientes de personal.
 3. Cálculo de nómina, retenciones de ley en base al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) y el Impuesto sobre la Renta (IR) y pago de prestaciones.
 4. Gestión de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo.
 5. Control de asistencia y clima organizacional.

Justificación Económica y de Riesgos (Análisis Costo-Beneficio)

Para determinar el salario del responsable de recursos humanos de manera objetiva, se utilizó el Método de Valuación por Puntos. Este proceso se realizó en las siguientes etapas técnicas:

Selección y Ponderación de Factores

Se utilizaron los 4 factores estándar internacionales (Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones) y se les asignó un peso porcentual según la importancia para el sector calzado. La suma de estos pesos siempre es 100%. Los pesos porcentuales que se muestran en la tabla 5 se definieron analizando las prioridades operativas de Calzado Hazael. Considerando la transición de una gestión empírica a una formal, los factores fueron ponderados conforme a criterios técnicos acordes a la realidad operativa de la empresa:

Habilidad (50%): Es el factor dominante debido a la naturaleza técnica del sector en Monimbó. Para el responsable de recursos humanos, se prioriza la **experiencia (22%)** y la **educación (14%)**, garantizando que el perfil posea tanto el título académico como el criterio para organizar a un personal con años de práctica empírica.

- **Responsabilidad (20%):** En una pequeña empresa, el impacto de una decisión es crítico. Este porcentaje evalúa la capacidad del encargado para supervisar el trabajo ajeno y asegurar la continuidad operativa, factores vitales para evitar la duplicidad de tareas identificada en el diagnóstico.
- **Esfuerzo (15%):** Este factor busca el equilibrio entre la exigencia mental del área administrativa (**5%**) y la carga física predominante en el taller (**10%**). De esta forma, la tabla de valuación es equitativa tanto para los cargos gerenciales como para los operarios de producción.
- **Condiciones del Puesto (15%):** Reconoce el entorno del taller artesanal (ruido, calor e iluminación). Se asignó este peso para compensar adecuadamente el ambiente de trabajo y los riesgos inherentes a la fabricación manual de calzado (físicos, psicológicos, químicos etc).

Esta distribución asegura que el salario final no solo premie la formación profesional, sino que reconozca el valor real que cada puesto aporta a la estabilidad y seguridad de la pequeña empresa.

Factores	%
Habilidad	50
Educación	14
Experiencia	22
Iniciativa e ingenio	14
Esfuerzo	15
Esfuerzo físico	10
Esfuerzo mental	5
Responsabilidad en	20
Equipo o procesos	5
Material o producto	5
Seguridad de los demás	5
Trabajo de los demás	5
Condiciones del puesto	15
Ambiente de trabajo	5
Riesgos	10
Total	100

Tabla 5. ponderación de factores

Para transformar las responsabilidades del puesto en valores numéricos exactos, se estableció la siguiente Matriz de Graduación. La tabla 6 presentada a continuación funciona como el marco de referencia cualitativo que permite estandarizar la evaluación de todos los factores (habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones). Al definir niveles del 1 al 5, se eliminan los juicios subjetivos, asegurando que la asignación de puntajes sea consistente: cada grado representa un incremento proporcional en la complejidad y exigencia del cargo, lo que constituye la base técnica para determinar, posteriormente, la jerarquía salarial dentro de Calzado Hazael.

Grado	Nivel	Descripción general
1	Básico	El factor se presenta de forma mínima; no requiere mayores conocimientos, esfuerzo ni responsabilidad.
2	Bajo	Exigencia limitada del factor; requiere aplicaciones sencillas y supervisión ocasional.
3	Medio	Presencia moderada del factor; exige competencias y atención constantes para cumplir adecuadamente las funciones.
4	Alto	Demanda un dominio significativo del factor y su aplicación frecuente en el desempeño del puesto.
5	Muy alto	El factor es crítico para el cargo; requiere máximo dominio, responsabilidad o esfuerzo.

Tabla 6. Descripción de grados para el factor

Se estableció una base de 500 puntos para el puesto de máximo nivel en la organización. Para calcular los puntos de cada grado (del 1 al 5) en la Tabla 7, se utilizó una progresión aritmética basada en la siguiente fórmula:

$$Punto_{grado} = \% \text{ Factor} \times Grado_{asignado}$$

Ejemplo: Para el factor Educación (que vale 14%):

- Grado 1: $14 \times 1 = 14$ pts.
- Grado 2: $14 \times 2 = 28$ pts.
- Grado 5: $14 \times 5 = 70$ pts. (Máximo puntaje del factor).

Aplicando esta fórmula a cada factor por el grado asignado según las necesidades de dicho factor en el puesto de responsable recursos humanos, el resultado obtenido es de 319 pts.

		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Habilidad	50	50	100	150	200	250
educación	14	14	28	42	56	70
experiencia	22	22	44	66	88	110
iniciativa e ingenio	14	14	28	42	56	70
esfuerzo	15	15	30	45	60	75
esfuerzo físico	10	10	20	30	40	50
esfuerzo mental	5	5	10	15	20	25
responsabilidad en	20	20	40	60	80	100
equipo o procesos	5	5	10	15	20	25
material o producto	5	5	10	15	20	25
seguridad de los demás	5	5	10	15	20	25
trabajo de los demás	5	5	10	15	20	25
condiciones del puesto	15	15	30	45	60	75
ambiente de trabajo	5	5	10	15	20	25
riesgos	10	10	20	30	40	50
total	100	100	200	300	400	500

Tabla 7. Tabla de asignación de puntos.

El tabulador salarial presentado en la Tabla 8 ha sido diseñado bajo una visión prospectiva. A petición expresa de la Gerencia General, se establecieron 10 niveles salariales; si bien la pequeña empresa opera actualmente con una estructura más simplificada, este diseño permite proyectar el crecimiento organizacional a futuro. Esta amplitud otorga la flexibilidad necesaria para incorporar nuevos cargos o realizar ajustes por mérito sin necesidad de reestructurar la base administrativa de la empresa.

Para garantizar la equidad y una transición lógica entre niveles, se determinó una amplitud de 40 puntos por nivel. Este valor no es arbitrario, sino que se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula del gradiente de crecimiento (o amplitud de clase), calculada de la siguiente manera:

$$G = \frac{(V_{max} - V_{min})}{N}$$

Donde:

- $V_{max} = 500$ (Puntaje máximo de la valuación).
- $V_{min} = 100$ (Puntaje mínimo de la valuación).
- $N = 10$ (Número de niveles salariales propuestos).

Sustituyendo los valores:

$$(500 - 100) / 10 = \mathbf{40 \text{ puntos por nivel}}$$

Para el diseño del tabulador de Calzado Hazael, se aplicó la fórmula de progresión salarial basada en el diferencial de puntos. Este método asegura que cada incremento de responsabilidad tenga una recompensa económica proporcional al salario base del sector.

Utilizamos la relación entre el diferencial de puntos y la base salarial para proyectar cada nivel (n):

$$S_n = S_1 + \left(\frac{P_n - P_1}{100} * S_1 \right)$$

Donde:

- $S_1 = \text{C\$ } 8320.47$ (Salario base del Nivel I).
- P_n = Puntaje del nivel a calcular.
- $P_1 = 100$ puntos (Base del Nivel I).

Dado que establecimos un gradiente de **40 puntos** por nivel, el incremento constante entre cada peldaño salarial es:

$$\text{Incremento} = \frac{40}{100} * 8320.47 = \text{C\$ } 3328.19$$

Aplicando la fórmula a los 10 niveles propuestos, obtenemos la siguiente estructura:

Nivel salarial	Inferior	Superior	Salario mensual
I	100	140	8320.47
II	141	180	11648.66
III	181	220	14976.85
IV	221	260	18305.05
V	261	300	21633.24
VI	301	340	24961.43
VII	341	380	28289.62
VIII	381	420	31617.82
IX	421	460	34946.01
X	461	500	38274.20

Tabla 8. Valuación de los puestos de trabajo.

Al integrar este salario a la estructura de costos, el costo total real para el empleador (incluyendo el 49.5% de carga social estimada: INSS, Instituto Nacional técnico y Tecnológico (INATEC), Aguinaldo, Vacaciones e Indemnización) asciende a aproximadamente C\$ 37,318.34 mensuales.

Para justificar la adición de este cargo al presupuesto, se presenta una comparativa entre el costo de inversión (salario) versus el riesgo financiero por incumplimiento legal (multas de INSS y el Ministerio del trabajo (MITRAB)).

Análisis de riesgos por sanciones (incumplimiento): En Nicaragua, la limitada formalización de la gestión de Recursos humanos en “Calzado Hazael” puede derivar en la aplicación de sanciones pecuniarias, las cuales se detallan en la Tabla 9.

Institución / Ley	Causa del Incumplimiento	Sanción Estimada (Multas)
INSS (Reglamento Ley SS)	Notificación extemporánea de nuevos trabajadores o errores en planillas.	Desde C\$ 50.00 por omisión hasta C\$ 1,000.00 por negativa de documentos.
MITRAB (Ley 618 - Higiene)	Falta de licencia de higiene, limitada disponibilidad de Comisión Mixta o limitada disponibilidad de botiquín.	De 5 a 7 salarios mínimos del sector industrial (Aprox. C\$ 35,000 - C\$ 50,000).
MITRAB (Código Trabajo)	Falta de contratos escritos o pago incorrecto de horas extras/prestaciones.	Multas progresivas y riesgo de demandas laborales con pago de salarios caídos.
Costos Ocultos	Alta rotación de personal y tiempo perdido del Gerente.	Pérdida de eficiencia en la Actividad Productora (Factor 7).

Tabla 9. Estimación de sanciones

Conclusión de la Propuesta del nuevo cargo

Como se observa en la comparativa, una sola inspección desfavorable del MITRAB en materia de Higiene y Seguridad (Ley 618) podría representar un gasto equivalente a 6 meses de salario del nuevo responsable de recursos humanos.

Por tanto, el aumento porcentual en el presupuesto no debe verse como un "gasto", sino como una tasa de seguro y optimización:

1. Preventivo: Elimina la posibilidad de multas que superan los C\$ 40,000.
2. Productivo: Libera al Gerente para buscar nuevos mercados (Factor 8: Comercialización).
3. Estructural: Asegura que los Valores Empíricos (Solidaridad, Honestidad) se mantengan mediante políticas de bienestar.

Orgánico

El organigrama presentado corresponde a una estructura funcional básica, propia de una organización operativa de tipo empírico, donde la autoridad y la toma de decisiones se concentran principalmente en la Gerencia.

Estructura general

Gerente

Es la máxima autoridad de la organización y centraliza la supervisión de todas las áreas operativas y administrativas.

Áreas que dependen directamente del Gerente

- Contabilidad: Encargada de los registros financieros, control de ingresos y egresos, y cumplimiento contable.
- Ventas: Responsable de la comercialización de los productos y la relación con los clientes.
- Supervisor de Producción: Dirige y coordina las actividades del proceso productivo principal.

- Supervisor de Postproducción: Supervisa las actividades finales del proceso antes de la entrega del producto.
- Áreas operativas
- Bajo el Supervisor de Producción:
 - Alistado
 - Montado
 - Costura
- Bajo el Supervisor de Postproducción:
 - Inspección
 - Empaque

Características del organigrama empírico

- No se cuenta con un área formal de gestión del talento humano
- Las funciones administrativas y de personal suelen recaer informalmente en el Gerente o en Contabilidad.
- La estructura es funcional, pero con limitada especialización administrativa, lo cual puede generar sobrecarga en la Gerencia y debilidades en procesos como contratación, capacitación y control del personal

Propuesta de organigrama mejorado (con puesto de Recursos humanos)

Se propone mantener la estructura actual, pero formalizar la gestión del talento humano, incorporando un Responsable de recursos humanos que reporte directamente al Gerente.

Nueva estructura propuesta

Gerente

- Contabilidad
- Ventas
- Responsable de recursos humanos (*nuevo puesto*)
- Supervisor de producción
- Supervisor de postproducción

Supervisor de Producción

- Alistado
- Montado
- Costura

Supervisor de Postproducción

- Inspección
- Empaque

Organigrama propuesto de cargos

En la Figura 3, se observa que la pequeña empresa cuenta con varias áreas operativas definidas: Producción, Postproducción, Contabilidad y Ventas, todas reportando directamente al Gerente. Sin embargo, las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal no están asignadas a ningún puesto específico, lo que puede generar sobrecarga para la Gerencia y debilitar el control de los procesos administrativos clave. Por ello, la incorporación del Responsable de recursos humanos, conectado al Gerente mediante una línea punteada (relación funcional), fortalece la estructura administrativa sin alterar el flujo natural de producción.

Actualmente, es el Gerente quien atiende todas las tareas relacionadas con el personal asistencia, permisos, conflictos y documentación laboral además de sus responsabilidades estratégicas. Esto le genera una carga excesiva y afecta la eficiencia administrativa.

La incorporación del Responsable de recursos humanos permite centralizar estas funciones, liberar al gerente de tareas operativas y asegurar una gestión más ordenada y profesional del talento humano.

Asimismo, en la estructura presentada, el área de Contabilidad se encarga de procesos financieros, pero no tiene la responsabilidad de elaborar contratos, expedientes laborales ni actividades de contratación o inducción. La presencia de un responsable de recursos humanos complementa esta área, garantizando el cumplimiento de las normas y regulaciones laborales, evitando que el Gerente deba asumir estas tareas adicionalmente a sus funciones estratégicas.

La posición del responsable de recursos humanos en el organigrama —ubicado al mismo nivel que las áreas clave y vinculado directamente con la Gerencia— indica que su función no es operativa, sino de apoyo transversal. Esto significa que podrá asistir a todas las áreas (Producción, Postproducción, Contabilidad y Ventas), coordinando procesos como selección de personal, evaluaciones, capacitación, manejo de ausencias y documentación laboral. Esta estructura resulta especialmente necesaria considerando que las áreas productivas manejan equipos numerosos que requieren seguimiento constante.

En resumen, agregar el puesto de responsable de recursos humanos dentro de la estructura organizativa mostrada asegura un mejor control administrativo, alivia la carga de la Gerencia y de los supervisores, garantiza el cumplimiento legal y mejora el clima laboral en todos los niveles. Su ubicación estratégica en el organigrama refuerza la comunicación interna y permite que cada área se concentre en sus funciones esenciales, favoreciendo el crecimiento ordenado de la pequeña empresa.

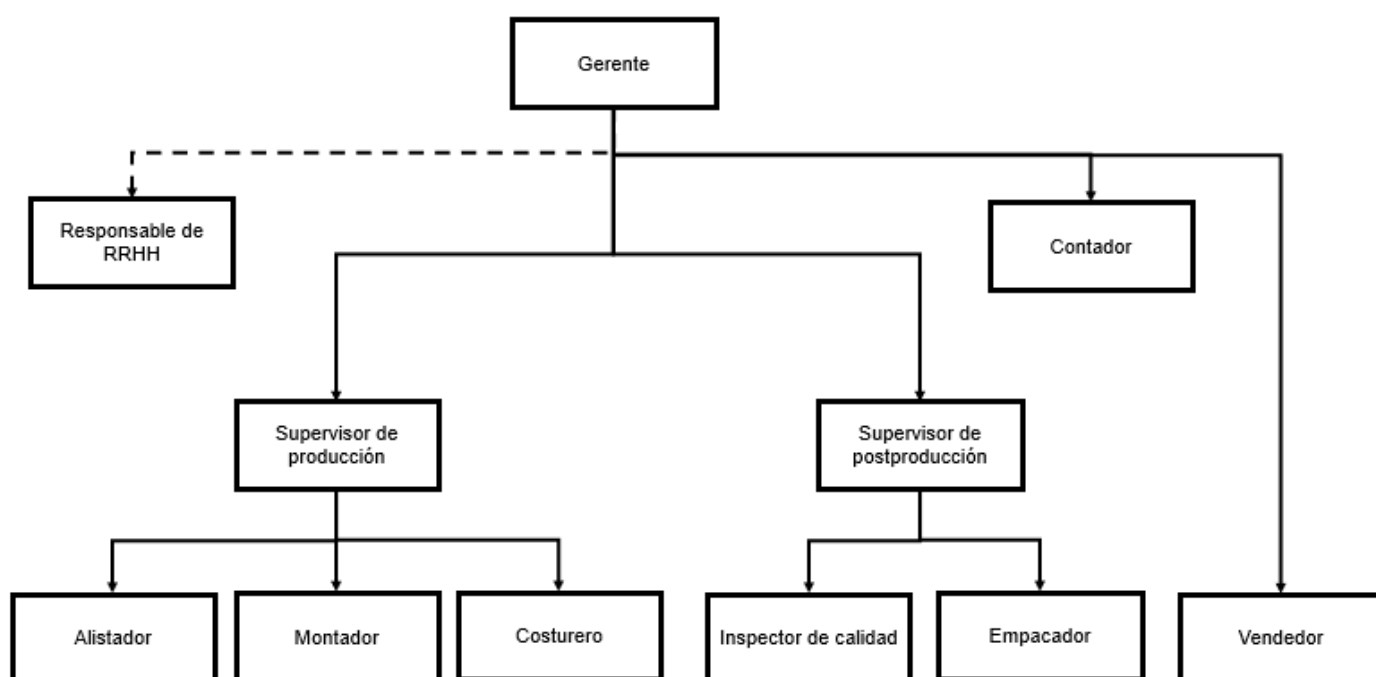


Figura 3. Organigrama propuesto por cargos

Organigrama propuesto de áreas

El organigrama presentado en la Figura 4 muestra una estructura organizacional en la cual el Gerente se ubica en la parte superior como responsable general de la pequeña empresa. Bajo su dirección se encuentran las principales áreas operativas y administrativas: Contabilidad, Producción, Postproducción y Ventas.

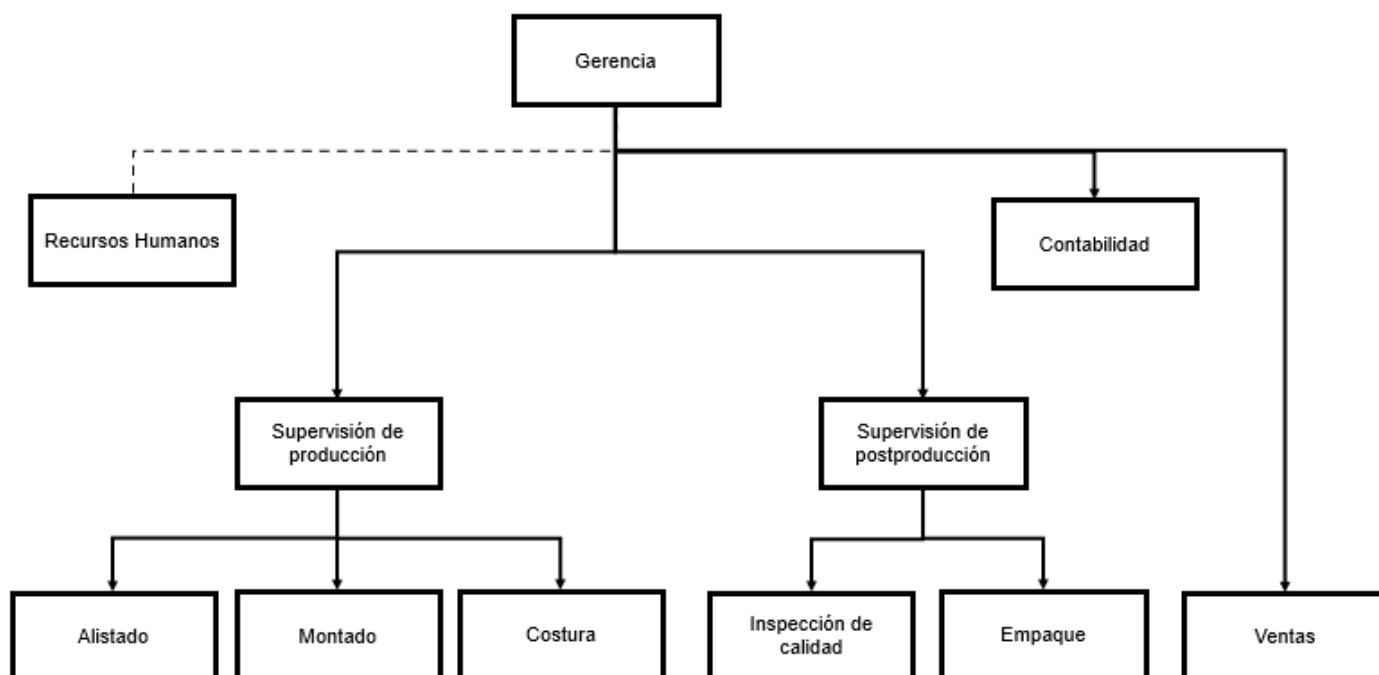


Figura 4. Organigrama propuesto por áreas

De manera transversal, y vinculado al Gerente mediante una línea punteada, se incorpora el puesto de Responsable de Recursos Humanos, cuyo rol es brindar apoyo funcional a todas las áreas de la organización, sin ejercer supervisión directa sobre los procesos productivos. Esta posición facilita la gestión del personal y el cumplimiento de las disposiciones laborales en cada una de las áreas que conforman la estructura organizacional.

El área de Producción se encuentra dividida en tres procesos operativos: Alistado, Montado y Costura, los cuales se coordinan bajo una misma supervisión. Por su parte, el área de Postproducción integra los procesos de Inspección de Calidad y Empaque, que también comparten un mismo nivel de supervisión operativa.

Con el propósito de otorgar validez administrativa a la nueva estructura organizacional de Calzado Hazael, se propone un proceso de formalización mediante el uso de correspondencia interna oficial, orientado a eliminar la ambigüedad de los roles empíricos y a establecer relaciones laborales de carácter técnico y documentado.

A. Fase de Apertura Formal de Vacantes

Una vez integrado el responsable de recursos humanos, la Gerencia General emitirá un paquete de Cartas de Apertura de Plazas. Estas cartas son el documento fundacional de cada puesto y deben cumplir con lo siguiente:

- Alcance: Se emitirá una carta por cada cargo definido en el organigrama (desde el Gerente General y el responsable de recursos humanos, hasta los operarios y vendedores).
- Propósito: Notificar oficialmente a la oficina de recursos humanos que dicho puesto existe legalmente dentro de la estructura de la empresa, vinculándolo directamente con su respectivo Manual de Funciones.
- Contenido: Nombre del cargo, nivel jerárquico, departamento al que pertenece y fecha de creación oficial.

B. Fase de Asignación y Nombramiento de Colaboradores

Tras la apertura de las plazas, se procederá a la emisión de las Cartas de Asignación de Puesto. Este es el paso donde el trabajador actual deja de ser un "ayudante general" para convertirse en un ocupante formal de un cargo.

- Vínculo Individual: Cada trabajador recibirá una carta firmada por la Gerencia y recursos humanos donde se le asigna oficialmente a su puesto (ej. "Supervisor de Producción" o "Montador").
- Seguridad Jurídica: Este documento servirá como base para actualizar los expedientes laborales, facilitando la gestión de nóminas y el cumplimiento de las normativas ante el INSS y el MITRAB.

- **Efecto Motivacional:** Al recibir un nombramiento formal, el trabajador adquiere un sentido de pertenencia y claridad sobre sus responsabilidades y su posición dentro de la jerarquía.

2.3 Descripción de cargos

En coherencia con el diagnóstico realizado y la estructura organizacional propuesta, se evidenció la necesidad de formalizar las funciones de cada puesto. La ausencia de funciones definidas ha generado duplicidad de tareas y dificultades en la coordinación, por lo que la descripción de cargos se constituye en una herramienta clave para ordenar responsabilidades y mejorar la eficiencia operativa de Calzado Hazael.

A continuación, se presenta la descripción general de los puestos que conforman la pequeña empresa Calzado Hazael, con el fin de clarificar el rol que desempeña cada cargo dentro de la organización. Esta descripción permite identificar las responsabilidades básicas, las relaciones jerárquicas y el objetivo de cada puesto, sirviendo como base para el desarrollo detallado de las fichas organizacionales presentadas en la siguiente sección.

2.3.1 Gerente

- **Área:** Dirección
- **Reporta a:** Propietario
- **Supervisa a:** Responsable de Recursos Humanos, Contador, Vendedor, Supervisor de Producción y Supervisor de Postproducción.
- **Objetivo del puesto:** Dirigir y coordinar de manera general las actividades administrativas y productivas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Descripción general:** Dirigir la estrategia organizacional, asegurando el cumplimiento de los objetivos empresariales a través de la planificación, gestión de recursos y supervisión de operaciones.

2.3.2 Responsable de Recursos Humanos

- **Área:** Recursos Humanos
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** No aplica (función transversal).
- **Objetivo del puesto:** Planificar, coordinar y supervisar la gestión del talento humano de la empresa, asegurando el cumplimiento de la legislación laboral vigente en Nicaragua y promoviendo un clima laboral adecuado que garantice la correcta administración del personal y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.
- **Descripción general:** Brinda apoyo funcional a todas las áreas de la organización, gestionando procesos de contratación, asignación de puestos, control de expedientes laborales, inducción del personal y apoyo en temas de higiene y seguridad laboral, sin intervenir directamente en los procesos productivos.

2.3.3 Contador

- **Área:** Administrativa
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Objetivo del puesto:** Registrar y controlar la información contable y financiera de la empresa.
- **Descripción general:** Garantizar la correcta gestión financiera y contable de la empresa, cumpliendo normativas fiscales y proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas.

2.3.4 Vendedor

- **Área:** Comercial
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Objetivo del puesto:** Gestionar las ventas y atender a los clientes de la empresa.

- **Descripción general:** Promocionar y vender los productos de calzado de la empresa, asegurando la satisfacción del cliente, el cumplimiento de metas de ventas y la fidelización de consumidores mediante atención personalizada y estrategias comerciales efectivas.

2.3.5 Supervisor de Producción

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** Alistado, Montado y Costura.
- **Objetivo del puesto:** Supervisar y coordinar las actividades de producción de calzado, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos de entrega y uso eficiente de los recursos materiales y humanos.

2.3.6 Supervisor de Postproducción

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** Inspección de Calidad y Empaque.
- **Objetivo del puesto:** Garantizar la calidad del producto terminado antes de su entrega al cliente.
- **Descripción general:** Supervisa las actividades finales del proceso productivo, verifica la calidad del calzado, coordina correcciones cuando se detectan fallas y autoriza el empaque del producto.

2.3.7 Área de Alistado

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Producción
- **Objetivo del puesto:** Preparar la materia prima para el proceso de fabricación del calzado.
- **Descripción general:** Asegurar que los materiales e insumos estén correctamente seleccionados, clasificados, medidos y listos para su uso en cada etapa del proceso productivo, contribuyendo a la eficiencia, calidad y cumplimiento de tiempos de producción.

2.3.8 Área de Montado

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Producción
- **Objetivo del puesto:** Dar forma inicial al calzado mediante el uso de hormas y herramientas específicas.
- **Descripción general:** Realizar el proceso de sujetado y ensamblado del calzado, asegurando que las piezas queden correctamente unidas para garantizar resistencia, comodidad y calidad en el producto final.

2.3.9 Área de Costura

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Producción
- **Objetivo del puesto:** Ensamblar las piezas del calzado mediante el proceso de costura.
- **Descripción general:** Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mediante la gestión eficaz de las responsabilidades asignadas, asegurando resultados alineados con el desempeño organizacional y el cumplimiento de las metas institucionales.

2.3.10 Área de Inspección de Calidad

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Postproducción
- **Objetivo del puesto:** Verificar que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad.
- **Descripción general:** Asegurar que el calzado producido cumpla con los estándares de calidad establecidos, garantizando que cada par esté libre de defectos visibles en costuras, pegados y acabados, de manera que el producto esté apto para su comercialización y mantenga los niveles de calidad definidos por la empresa.

2.3.11 Área de Empaque

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Postproducción
- **Objetivo del puesto:** Preparar el producto terminado para su entrega al cliente.
- **Descripción general:** Asegurar que el calzado terminado sea empacado de manera adecuada y ordenada, protegiéndolo contra daños, contaminación o deterioro, y contribuyendo al cumplimiento de los controles de calidad, la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa.

2.4 Fichas organizacionales

Como fase final de la propuesta de formalización, se procedió a la elaboración de las Fichas de Ocupación para cada uno de los puestos definidos en el nuevo organigrama. El propósito de este proceso es transformar el conocimiento empírico recopilado en el diagnóstico en un marco normativo que defina con claridad qué se espera de cada colaborador de “Calzado Hazael”.

Metodología y Modelo de Diseño

Para el diseño de estas fichas, se adoptó el Modelo de Valuación por Factores. Este método permite analizar cada cargo bajo cuatro dimensiones fundamentales: Habilidades, Esfuerzo, Responsabilidades y Condiciones de Trabajo. Este enfoque garantiza que la empresa cuente con un estándar técnico para futuras contrataciones y para la evaluación del desempeño actual.

Proceso de Elaboración (Caso de Estudio: Supervisor de Producción)

Para ilustrar la rigurosidad del proceso, se detalla a continuación el diseño de la ficha del Supervisor de Producción, la cual se construyó siguiendo estas etapas:

1. **Captura de Información:** Se extrajeron las necesidades operativas de los Factores 3, 5 y 7 de Roberto R. B. DeHolanda, identificando la necesidad de un mando medio que coordine el taller.

2. Cruce de Estándares Ambientales: Se integraron los valores técnicos propuestos en la sección de ambiente (iluminación de 500 lux y límites sonoros de 85 dB) para asegurar que el puesto cuente con condiciones de higiene y seguridad industrial.
3. Definición de Competencias: Se establecieron los requisitos de educación y experiencia necesarios para profesionalizar la producción artesanal.

A continuación, se presenta la ficha técnica resultante. De la misma manera, utilizando la metodología y estructura previamente detalladas, se elaboraron las fichas correspondientes a los cargos de Gerente General, responsable de Recursos Humanos, Contador, Supervisor de Postproducción, Ventas y Operarios. Dada la importancia de estos documentos para la gestión de la empresa, todas las fichas ocupacionales formalizadas han sido recopiladas en la sección de Anexos (ver Anexo I) para su consulta detallada.

Título del puesto:	Supervisor de producción
Departamento:	Gerencia General
Número de empleados en el departamento:	1
Número de empleados bajo supervisión:	17
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Operarios de producción (montador, alistador, costura)
Objetivo del puesto:	Supervisar y coordinar las actividades de producción de calzado, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos de entrega y uso eficiente de los recursos materiales y humanos.
Funciones del puesto:	1. Coordinar y supervisar las actividades de los operarios en las diferentes etapas de producción (costura, montura, alistado, inspección). 2. Controlar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada proceso. 3. Verificar el uso adecuado de materiales y maquinaria, evitando desperdicios y daños. 4. Elaborar reportes diarios de producción y comunicar avances o problemas al Gerente General. 5. Capacitar y orientar al personal en buenas prácticas de manufactura y seguridad laboral.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia prolongada de pie, desplazamientos constantes en el taller, manipulación ocasional de materiales y productos terminados. 2. Mental: Supervisión simultánea de varias tareas, control de tiempos de producción y resolución de conflictos laborales.

Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Taller con ventilación y climatización adecuadas, iluminación mínima de 500 lux y exposición a ruido de 85–90 dB durante jornadas de 8 horas. 2. Riesgos: Contacto con maquinaria de corte, costura y ensuelado; exposición a químicos (adhesivos, solventes) y polvo de cuero; presión por metas y plazos de entrega.
-------------------------	---

Capítulo III Manual propuesto

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) constituye una propuesta formal diseñada para fortalecer la estructura administrativa y operativa de la pequeña empresa Calzado Hazael. Surge como respuesta a la necesidad de ordenar, documentar y estandarizar las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas que intervienen en el proceso productivo y en la gestión interna del negocio. Su contenido ha sido elaborado a partir del análisis de la dinámica actual de trabajo, las características propias del sector artesanal del cuero–calzado y los lineamientos establecidos por la normativa laboral vigente. Este manual se presenta como una herramienta estratégica que permitirá mejorar la organización interna, optimizar los procesos y facilitar la toma de decisiones, contribuyendo al crecimiento sostenido y al fortalecimiento institucional de la pequeña empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

PEQUEÑA EMPRESA CALZADO HAZAEL

Revisado por:

Aprobado por:

 Responsable de recursos humanos
 Pequeña empresa Calzado Hazael

 Gerente General
 Pequeña empresa Calzado Hazael

Versión:

1.0

Fecha

de

Elaboración:

Febrero

2026

Lugar: Monimbó, Masaya, Nicaragua

Control de Cambios

La presente sección tiene como finalidad registrar de forma ordenada las modificaciones realizadas al Manual de Organización y Funciones. En ella se detallan las versiones emitidas, la fecha de actualización, la descripción del cambio efectuado y el responsable de su elaboración, garantizando el control y la trazabilidad del documento.

Versión	Fecha	Descripción del Cambio	Responsable
1.0	Febrero 2026	Emisión inicial del MOF	Responsable de recursos humanos

Índice

I.	Introducción	66
II.	Aspectos generales	66
III.	Objetivos	66
	Objetivos General.....	66
	Objetivos Específicos	66
IV.	Alcance del manual	67
V.	Base normativa del Manual	67
VI.	Metodología de elaboración del MOF	67
	Capítulo I. Marco Jurídico y Base Legal	68
	1.1 Constitución política de la Republica de Nicaragua.....	68
	1.2 Código del Trabajo (Ley No. 185).....	68
	1.3 Ley General de Higiene y seguridad del Trabajo (Ley No. 318)	68
	1.4 Ley de Fomento a la Micro, pequeña y Mediana Empresa (Ley No. 645).69	
	1.5 Ley de seguridad Social y su Reglamento.....	69
	Capítulo II. Información General de la Pequeña empresa	69
	2.1 Datos General de la Pequeña Empresa.....	69
	2.2 Reseña Histórica.....	69
	2.3 Filosofía Organizacional	70
	Capítulo III. Estructura Organizacional Propuesta	71
	3.1 Descripción de la Estructura Organizacional.....	71
	3.2 Organigrama Organizacional Propuesto	72
	3.3 Líneas de autoridad y comunicación.....	74
	3.4 Justificación de la Estructura Organizacional Propuesta	74
	Capítulo IV. Descripción General de los Puestos	75
	4.1 Clasificación de los Puestos de Trabajo	75
	4.2 Descripción de los Puestos de Dirección y Apoyo Administrativos.....	76
	4.3 Descripción de los Puestos de Supervisión	78
	4.4 Descripción de los Puestos Operativos.....	78
	Capítulo V. Condiciones Generales de Trabajo y Recursos para el Desempeño de los Puestos	80
	5.1 Condiciones Generales del Lugar de Trabajo	81
	5.2 Jornada y Horario de Trabajo.....	81
	5.3 Normativa Básicas de Seguridad y Ambiente Laboral	81

5.4 Recursos y Herramientas de Trabajo por Puesto	81
5.5 Registros y Control Operativo	82
5.6 Apoyo Operativo y flexibilidad de los Puestos.....	83
5.7 Importancia del Capitulo para el Manual Propuesto.....	83
Capítulo VI. Disposiciones Generales	83
6.1 Uso obligatorio del manual.....	83
6.2 Actualización del manual.....	83
6.3 Responsabilidades de cumplimiento	83
Conclusiones del manual	84
Beneficios del manual	84
Recomendaciones.....	85
Glosario de términos	85
Anexos	86
Anexo A Carta de creación de puesto.....	86
Anexo B Carta de Nombramiento.....	89

I. Introducción

Las pequeñas empresas suelen operar bajo una gestión empírica que genera deficiencias en la comunicación y la organización del trabajo. Para Calzado Hazael, este Manual de Organización y Funciones (MOF) representa la herramienta administrativa necesaria para formalizar su estructura, adaptándose a su capacidad operativa y a las particularidades del sector artesanal.

A través de este documento, se definen técnicamente los puestos, responsabilidades y niveles jerárquicos para optimizar la gestión empresarial. Su diseño práctico y adaptable permite una implementación progresiva que fortalece la administración sin interrumpir el flujo productivo actual de la organización.

II. Aspectos generales

El Manual de Organización y Funciones contiene los organigramas, las descripciones y perfiles de los puestos. Las descripciones presentadas están organizadas por áreas y en función a los niveles de reporte. Cada descripción de puesto incluye la identificación del puesto, el objetivo, las funciones, las relaciones de trabajo, así como el perfil de cada puesto de trabajo, para que conozca claramente la pequeña empresa. conozca claramente sus funciones y responsabilidades.

III. Objetivos

Objetivo General

Establecer de forma clara y ordenada la estructura organizacional y las funciones de los puestos de trabajo de la pequeña empresa Calzado Hazael, con el fin de mejorar la organización interna, facilitar la coordinación del personal y apoyar la gestión administrativa del propietario.

Objetivo Específicos

Definir con precisión las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de cada puesto dentro de la pequeña empresa, con el propósito de mejorar la organización interna y evitar la duplicidad de tareas.

Establecer las líneas de autoridad y comunicación que permitan una coordinación eficiente entre las áreas administrativas y productivas, fortaleciendo la estructura organizacional propuesta.

Servir como herramienta de apoyo para la gestión del talento humano, facilitando los procesos de inducción, supervisión y evaluación del desempeño del personal

IV. Alcance del Manual

El presente manual es de aplicación general y obligatoria para todos los puestos que conforman la pequeña empresa Calzado Hazael, tanto en el área administrativa como en el área productiva. Comprende a los cargos de dirección, supervisión y operativos, y sirve como guía para el desempeño de funciones, la asignación de responsabilidades y la incorporación de nuevo personal.

V. Base normativa del Manual

El Manual de Organización y Funciones se fundamenta en la legislación laboral vigente de la República de Nicaragua, en los principios generales de la administración y en las disposiciones aplicables a las micro y pequeñas empresas

VI. Metodología de elaboración del MOF

Se utilizaron entrevistas al Gerente General y personal clave, observación directa del taller, revisión documental de normativa laboral y análisis del proceso productivo. La información se validó participativamente con responsables operativos.

Capítulo I. Marco Jurídico y Base Legal

El presente manual ha sido diseñado en estricto cumplimiento con el ordenamiento jurídico de la República de Nicaragua, asegurando que la estructura organizacional y las funciones asignadas respeten los derechos y deberes tanto del empleador como de los colaboradores. Las normativas que rigen este documento son:

1.1 Constitución Política de la República de Nicaragua

Establece los principios fundamentales del derecho al trabajo (Art. 80) y el derecho de los trabajadores a condiciones de seguridad e higiene (Art. 82).

1.2 Código del Trabajo (Ley No. 185)

Es la norma principal que rige las relaciones laborales en el país. Este manual se fundamenta en sus artículos para definir:

- **Contratos y nombramientos:** La formalización de los puestos.
- **Jornadas laborales:** Los límites de tiempo para los operarios y administrativos.
- **Obligaciones de los trabajadores:** El cumplimiento de las funciones descritas en las fichas ocupacionales.

1.3 Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo (Ley No. 618)

Esta ley es la base para la sección de "Riesgos" y "Ambiente de Trabajo" de las fichas. Obliga a la empresa a:

- Definir claramente las funciones para evitar accidentes.
- Proveer Equipo de Protección Personal (EPP).
- Garantizar las condiciones de iluminación (lux) y ruido (dB) que propusimos en la tesis.

1.4 Ley de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley No. 645)

Regula la formalización de empresas como "Calzado Hazael", permitiendo que la estructura organizacional se adapte a su capacidad como pequeña empresa artesanal.

1.5 Ley de Seguridad Social y su Reglamento

Fundamenta la relación con el responsable de recursos humanos y el **Contador** para la gestión de cotizaciones (INSS) y prestaciones sociales de ley.

Capítulo II. Información General de la Pequeña empresa

2.1 Datos Generales de la Pequeña empresa

- **Nombre:** Calzado Hazael
- **Actividad económica:** Fabricación y comercialización de calzado, con énfasis en botas de cuero
- **Ubicación:** Monimbó, ciudad de Masaya, Nicaragua
- **Fecha de fundación:** 11 de febrero de 2017
- **Tipo de mercado:** Venta local, por encargo y a clientes frecuentes
- **Número de trabajadores:** 30 colaboradores

2.2 Reseña Histórica

La pequeña empresa Calzado Hazael fue fundada el 11 de febrero del año 2017 en el barrio de Monimbó, Masaya, como una iniciativa de carácter artesanal orientada a la elaboración de calzado de cuero. Desde sus inicios, la pequeña empresa ha operado bajo un modelo de trabajo empírico, apoyándose en la experiencia práctica de su propietario y de los trabajadores.

Con el paso del tiempo, Calzado Hazael ha logrado consolidarse en el mercado local, destacándose principalmente en la fabricación de botas de cuero, atendiendo pedidos por encargo y manteniendo relaciones comerciales con clientes frecuentes. El crecimiento gradual de sus operaciones ha evidenciado la necesidad de fortalecer su organización interna mediante herramientas administrativas que contribuyan a una gestión más ordenada y eficiente.

2.3 Filosofía Organizacional

Misión

Somos una pequeña empresa artesanal del sector cuero–calzado que diseña y fabrica calzado durable y de calidad para familias locales y clientes intermediarios, mediante procesos manuales ordenados y el uso responsable de insumos, la experiencia técnica del equipo y una atención personalizada que asegura el cumplimiento de especificaciones, tiempos de entrega y la satisfacción del cliente.

Visión

Consolidarnos a futuro como una pequeña empresa reconocida a nivel local y regional por la fabricación de calzado de cuero durable y de calidad, fortaleciendo de manera progresiva nuestro posicionamiento en el mercado mediante la mejora continua de los procesos productivos y administrativos, el compromiso del equipo de trabajo y una gestión orientada a la sostenibilidad y permanencia del negocio.

Valores

- **Solidaridad:** Colaboración y apoyo mutuo entre los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes, priorizando el éxito del equipo sobre el individual.
- **Honradez (Integridad):** Actuar con rectitud y transparencia en el uso de los recursos y en la comunicación de errores, garantizando confianza y comportamiento ético.
- **Unidad (Sentido de familia):** Fomento de un ambiente de trabajo armonioso, cercano y respetuoso que fortalezca los lazos entre los colaboradores.
- **Responsabilidad con la calidad:** Cumplimiento de estándares de fabricación artesanal que aseguren productos duraderos, confortables y bien terminados.
- **Ética en el trabajo:** Desempeño disciplinado y profesional de las funciones, respetando horarios, compromisos y normas dentro del taller.

Capítulo III. Estructura Organizacional Propuesta

La estructura organizacional propuesta para la pequeña empresa Calzado Hazael ha sido diseñada tomando en cuenta su tamaño, capacidad operativa y realidad económica, con el objetivo de mejorar la distribución de funciones, fortalecer las líneas de autoridad y optimizar la coordinación entre las áreas administrativa y productiva. Esta propuesta busca formalizar el funcionamiento interno de la pequeña empresa sin generar una sobrecarga de personal, permitiendo un crecimiento ordenado y sostenible.

La estructura planteada se fundamenta en la separación clara de responsabilidades, la definición de niveles jerárquicos y la asignación adecuada de funciones, contribuyendo a reducir la concentración de tareas en un solo puesto y a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa y productiva.

3.1 Descripción de la Estructura Organizacional

En coherencia con los hallazgos obtenidos en el Capítulo I, específicamente en los incisos de Política y dirección y Financiamiento, donde se evidenció la concentración de funciones administrativas y operativas en la gerencia, la ausencia de una estructura formalmente definida y una gestión de carácter empírico, se plantea la necesidad de diseñar una estructura organizacional que permita mejorar la distribución de responsabilidades, clarificar las líneas de autoridad y fortalecer la gestión administrativa y productiva de la pequeña empresa Calzado Hazael.

La estructura organizacional propuesta para Calzado Hazael se fundamenta en un modelo de cuatro niveles jerárquicos, diseñado para optimizar el tramo de control, descentralizar la toma de decisiones y profesionalizar cada área operativa. Esta configuración permite una transición fluida desde la planificación estratégica hasta la ejecución artesanal, manteniendo coherencia con el tamaño y la capacidad operativa de la empresa.

1. Nivel de Dirección Estratégica: En la cúspide se ubica el Gerente General, responsable de la visión a largo plazo, la sostenibilidad financiera y la toma de

decisiones de alto impacto. Su enfoque se desplaza de la operatividad diaria hacia la gestión de alianzas comerciales y la expansión del negocio.

2. Nivel de Apoyo y Asesoría: Este nivel integra funciones especializadas que brindan soporte transversal a la organización. Se propone la creación del puesto de responsable de recursos humanos, encargado de la formalización del capital humano, el cumplimiento de la Ley 618 y la gestión del talento. Asimismo, se incluye el área de Contabilidad para asegurar la transparencia y el control de los recursos económicos.

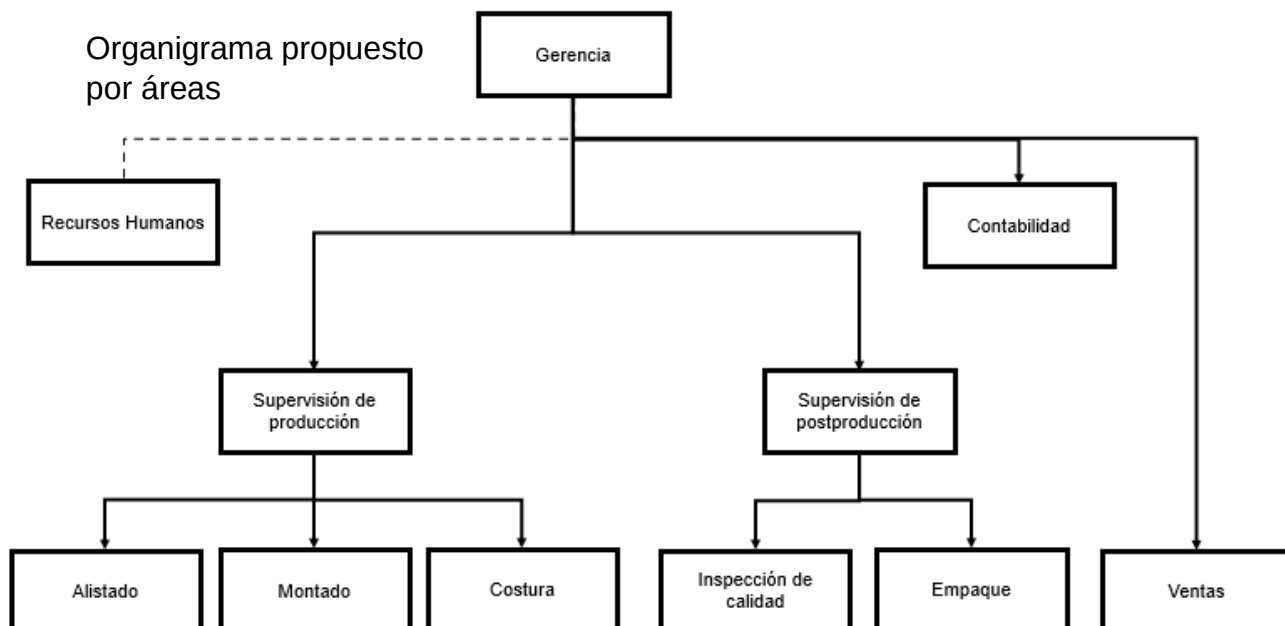
3. Nivel de Supervisión Operativa: Integrado por los Supervisores de Producción y Postproducción. Su función principal es la supervisión directa "en piso", garantizando que los procesos de manufactura cumplan con los estándares de calidad y tiempos de entrega establecidos, coordinando de cerca el desempeño de los operarios.

4. Nivel de Ejecución Operativa: Es la base productiva de la pequeña empresa, conformada por los Artesanos y Operarios especializados en las áreas de corte, alistado, montado, costura e inspección. Asimismo, incluye a la Fuerza de Ventas, encargada del contacto directo con el cliente final y la comercialización del producto terminado.

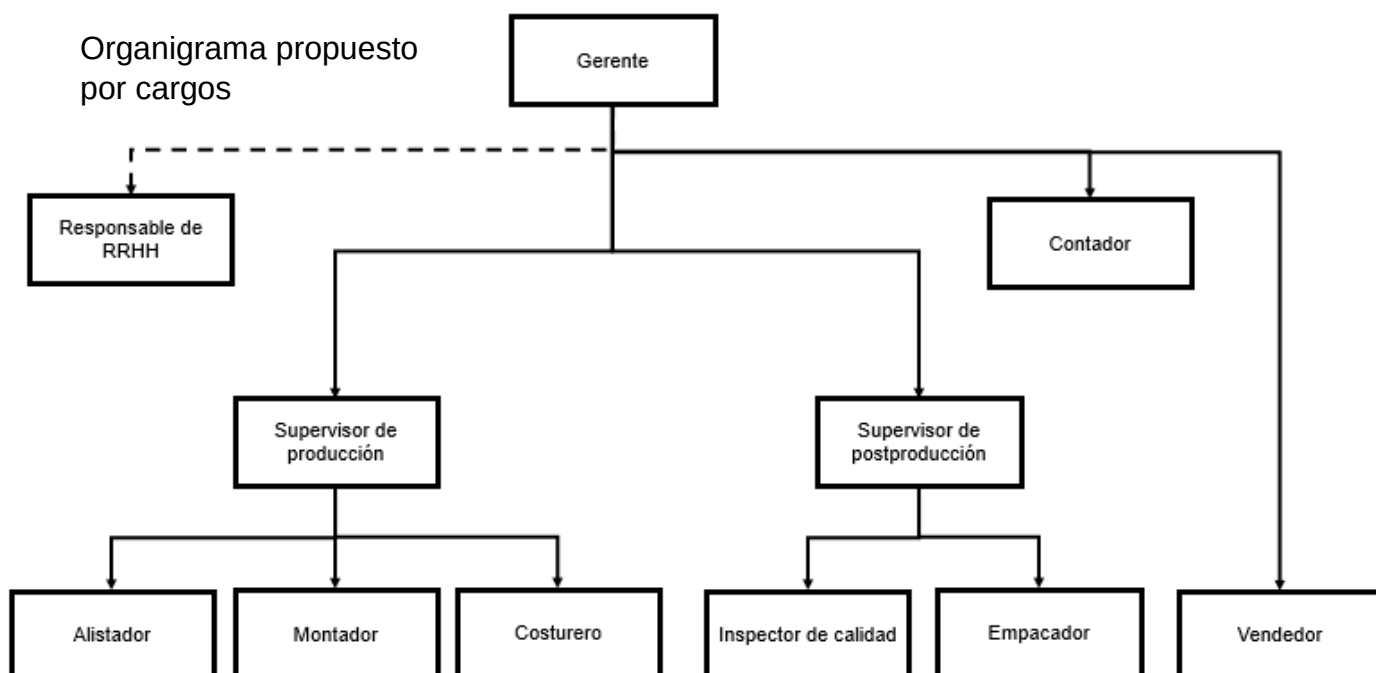
3.2 Organigrama Organizacional Propuesto

A continuación, se presenta el organigrama organizacional por áreas y el organigrama organizacional por cargos propuestos para la pequeña empresa Calzado Hazael, los cuales reflejan de manera gráfica la estructura jerárquica, las líneas de autoridad y la relación funcional entre los distintos puestos de trabajo.

Organigrama propuesto
por áreas



Organigrama propuesto
por cargos



El organigrama muestra una estructura sencilla y funcional, acorde con las características de una pequeña empresa, permitiendo una comunicación directa y una supervisión eficiente de las actividades administrativas y productivas.

3.3 Líneas de Autoridad y Comunicación

Las líneas de autoridad dentro de la estructura organizacional propuesta se establecen de forma clara y directa, partiendo del Gerente General hacia el responsable de recursos humanos, los supervisores y el personal contable, y de estos hacia los trabajadores operativos. El Gerente General mantiene la autoridad máxima dentro de la pequeña empresa y es el responsable de coordinar las áreas de contabilidad, ventas y producción.

Los supervisores del área de producción tienen autoridad directa sobre los trabajadores operativos asignados a sus respectivas áreas, siendo responsables de la organización del trabajo diario, el control del proceso productivo y la comunicación de instrucciones provenientes de la gerencia.

La comunicación interna se plantea de manera vertical y horizontal, promoviendo el flujo oportuno de información entre las distintas áreas, lo que facilita la coordinación de actividades, la resolución de problemas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.4 Justificación de la Estructura Organizacional Propuesta

La estructura organizacional propuesta responde a las necesidades reales de la pequeña empresa Calzado Hazael, considerando su número de trabajadores y su nivel de producción. Esta estructura permite una mejor distribución de las funciones administrativas y operativas, evitando la duplicidad de tareas y reduciendo la sobrecarga laboral en el puesto de gerencia.

Asimismo, la propuesta favorece una supervisión más eficiente del área de producción, al establecer responsables directos para cada grupo de trabajadores, lo que contribuye a mejorar el control de calidad, la productividad y el cumplimiento de los plazos de entrega. En conjunto, la estructura organizacional propuesta constituye una base sólida para el fortalecimiento administrativo y el crecimiento futuro de la pequeña empresa.

Capítulo IV. Descripción General de los Puestos

Este capítulo detalla la estructura organizacional propuesta para Calzado Hazael, estableciendo para cada cargo su objetivo, nivel de autoridad y relaciones jerárquicas. Con el fin de materializar estas funciones, se incorporan los mecanismos de comunicación formal entre la Gerencia General y el responsable de recursos humanos.

Para asegurar la formalidad en la gestión del talento humano, se han diseñado los siguientes instrumentos administrativos:

- **Cartas de Apertura de Cargo:** Documentos mediante los cuales la Gerencia instruye formalmente el inicio de un proceso de creación de una nueva posición.
- **Cartas de Nombramiento de personal en el Cargo:** Notificaciones oficiales que vinculan a un trabajador con un puesto específico, delimitando el inicio de sus responsabilidades legales y operativas.

Los modelos de comunicación formal diseñados para operativizar la estructura organizacional de Calzado Hazael se encuentran incorporados en los Anexos B del presente documento. Estos incluyen la Carta de Apertura de Cargo, utilizada por la Gerencia para autorizar la creación de nuevas posiciones, así como la Carta de Asignación de Cargo al Trabajador, mediante la cual se formaliza el vínculo laboral y se comunican al colaborador las responsabilidades específicas del puesto asignado.

4.1 Clasificación de los Puestos de Trabajo

De acuerdo con la estructura organizacional propuesta, los puestos de trabajo de **Calzado Hazael** se clasifican de la siguiente manera:

- **Puestos de dirección**, responsables de la conducción general de la empresa y de la toma de decisiones estratégicas.
- **Puestos de apoyo administrativo**, orientados a brindar soporte técnico y administrativo a la gestión empresarial.

- **Puestos de supervisión**, encargados de coordinar y controlar las actividades del proceso productivo.
- **Puestos operativos**, responsables de la ejecución directa de las actividades de fabricación, inspección y empaque del calzado.

Esta clasificación facilita la comprensión de las responsabilidades de cada nivel jerárquico y permite una adecuada articulación entre la planificación, la supervisión y la ejecución de las actividades.

4.2 Descripción de los Puestos de Dirección y Apoyo Administrativo

4.2.1 Gerente General

- **Área:** Dirección
- **Reporta a:** Propietario
- **Supervisa a:** Responsable de Recursos Humanos, Contador, Vendedor, Supervisor de Producción y Supervisor de Postproducción.
- **Objetivo del puesto:** Dirigir y coordinar de manera general las actividades administrativas y productivas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Descripción general:** Dirigir la estrategia organizacional, asegurando el cumplimiento de los objetivos empresariales a través de la planificación, gestión de recursos y supervisión de operaciones.
- **Relaciones internas:**
Mantiene relación directa con los responsables de las áreas administrativas, comerciales y productivas.
- **Relaciones externas:**
Clientes, proveedores y otras entidades relacionadas con la actividad comercial de la empresa.

4.2.2 Responsable de Recursos Humanos

- **Área:** Recursos Humanos
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** No aplica (función transversal).

- **Objetivo del puesto:** Planificar, coordinar y supervisar la gestión del talento humano de la empresa, asegurando el cumplimiento de la legislación laboral vigente en Nicaragua y promoviendo un clima laboral adecuado que garantice la correcta administración del personal y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.
- **Descripción general:** Brinda apoyo funcional a todas las áreas de la organización, gestionando procesos de contratación, asignación de puestos, control de expedientes laborales, inducción del personal y apoyo en temas de higiene y seguridad laboral, sin intervenir directamente en los procesos productivos.
- **Relaciones internas:**
Gerente General, área de contabilidad, supervisores y personal operativo.
- **Relaciones externas:**
Instituciones relacionadas con trámites laborales cuando sea requerido.

4.2.3 Contador

- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Objetivo del puesto:** Registrar y controlar la información contable y financiera de la empresa.
- **Descripción general:** Garantizar la correcta gestión financiera y contable de la empresa, cumpliendo normativas fiscales y proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas.

4.2.4 Vendedor

- **Área:** Comercial
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** No aplica.
- **Objetivo del puesto:** Gestionar las ventas y atender a los clientes de la empresa.
- **Descripción general:** Promocionar y vender los productos de calzado de la empresa, asegurando la satisfacción del cliente, el cumplimiento de metas

de ventas y la fidelización de consumidores mediante atención personalizada y estrategias comerciales efectivas.

- **Relaciones internas:**
Gerente General, área de contabilidad y supervisores de producción.
- **Relaciones externas:**
Clientes.

4.3 Descripción de los Puestos de Supervisión

4.3.1 Supervisor de Producción

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** Alistado, Montado y Costura.
- **Objetivo del puesto:** Supervisar y coordinar las actividades de producción de calzado, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos de entrega y uso eficiente de los recursos materiales y humanos.
- **Relaciones internas:**
Gerente General, responsable de recursos humanos y personal operativo.

4.3.2 Supervisor de Postproducción

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** Inspección de Calidad y Empaque.
- **Objetivo del puesto:** Garantizar la calidad del producto terminado antes de su entrega al cliente.
- **Descripción general:** Supervisa las actividades finales del proceso productivo, verifica la calidad del calzado, coordina correcciones cuando se detectan fallas y autoriza el empaque del producto.

4.4 Descripción de los Puestos Operativos

Área de Alistado

- **Área:** Producción

- **Reporta a:** Supervisor de Producción
- **Objetivo del puesto:** Preparar la materia prima para el proceso de fabricación del calzado.
- **Descripción general:** Asegurar que los materiales e insumos estén correctamente seleccionados, clasificados, medidos y listos para su uso en cada etapa del proceso productivo, contribuyendo a la eficiencia, calidad y cumplimiento de tiempos de producción.

Área de Montado

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Producción
- **Objetivo del puesto:** Dar forma inicial al calzado mediante el uso de hormas y herramientas específicas.
- **Descripción general:** Realizar el proceso de sujetado y ensamblado del calzado, asegurando que las piezas queden correctamente unidas para garantizar resistencia, comodidad y calidad en el producto final.
- asegurando resultados alineados con el desempeño organizacional y el cumplimiento de las metas institucionales.

Área de Costura

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Producción
- **Objetivo del puesto:** Ensamblar las piezas del calzado mediante el proceso de costura.
- **Descripción general:** Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mediante la gestión eficaz de las responsabilidades asignadas, asegurando resultados alineados con el desempeño organizacional y el cumplimiento de las metas institucionales.

Área de Inspección de Calidad

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Postproducción

- **Objetivo del puesto:** Verificar que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad.
- **Descripción general:** Asegurar que el calzado producido cumpla con los estándares de calidad establecidos, garantizando que cada par esté libre de defectos visibles en costuras, pegados y acabados, de manera que el producto esté apto para su comercialización y mantenga los niveles de calidad definidos por la empresa.

Área de Empaque

- **Área:** Producción
- **Reporta a:** Supervisor de Postproducción
- **Objetivo del puesto:** Preparar el producto terminado para su entrega al cliente.

Descripción general: Asegurar que el calzado terminado sea empacado de manera adecuada y ordenada, protegiéndolo contra daños, contaminación o deterioro, y contribuyendo al cumplimiento de los controles de calidad, la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa.

Capítulo V. Condiciones Generales de Trabajo y Recursos para el Desempeño de los Puestos

5.1 Condiciones Generales del Lugar de Trabajo

La pequeña empresa Calzado Hazael desarrolla sus actividades administrativas y productivas en una casa de habitación adaptada como taller y área de trabajo. Debido a su origen y crecimiento empírico, la empresa no cuenta con instalaciones industriales formales; sin embargo, el espacio ha sido acondicionado de manera funcional para la elaboración del calzado y la gestión básica del negocio.

El área del taller cuenta con ventanas que proporcionan ventilación natural, lo cual contribuye a la circulación del aire durante las jornadas laborales. Asimismo, se dispone de iluminación artificial mediante luces blancas, las cuales permiten una adecuada visibilidad en las distintas áreas de trabajo, favoreciendo el desempeño de las actividades productivas y administrativas.

5.2 Jornada y Horario de Trabajo

La jornada laboral de la pequeña empresa se establece de la siguiente manera:

- Lunes a viernes: de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
- Sábados: de 8:00 a.m. a 12:00 m.

En períodos de alta demanda, la pequeña empresa puede extender sus actividades laborales a los días domingo, con el objetivo de cumplir con los pedidos y compromisos adquiridos con los clientes. Esta flexibilidad en el horario responde a la naturaleza productiva y artesanal del negocio.

5.3 Normativas Básicas de Seguridad y Ambiente Laboral

Debido a que la pequeña empresa ha operado de manera empírica desde su creación, no se cuenta con normativas de seguridad formalmente establecidas. Las medidas de seguridad existentes se basan principalmente en la recomendación verbal a los trabajadores de realizar sus labores con precaución, especialmente en el uso de herramientas manuales y maquinaria básica.

A pesar de la limitada presencia de reglamentos formales, el ambiente laboral se caracteriza por la colaboración entre los trabajadores y la supervisión directa del proceso productivo, lo que permite identificar y reducir riesgos de forma inmediata durante la ejecución de las actividades.

5.4 Recursos y Herramientas de Trabajo por Puesto

Para el desarrollo de las actividades laborales, la pequeña empresa proporciona herramientas y recursos básicos acordes a cada puesto de trabajo:

- Puestos administrativos (Gerente General, Asistente Administrativo-Operativo, Contabilidad y Ventas):
Utilizan papel y lápiz para la realización de registros manuales relacionados con pedidos, ventas, inventarios simples y control básico de la producción.
- Área de Alistado:
Cúter, plantillas, lápiz para medición y corte del cuero.

- Área de Montado:
Pinzas para presionar, martillo, clavos, pegamento y hormas para el armado del calzado.
- Área de Costura:
Máquina de coser e hilo para el ensamblaje del calzado.
- Área de Inspección:
Lista de verificación con los factores de calidad a revisar antes de autorizar el producto.
- Área de Empaque:
Papel periódico para el relleno del calzado, teipe, tijeras, bolsas y sacos para el almacenamiento y entrega del producto terminado.

5.5 Registros y Control Operativo

Los registros utilizados en la pequeña empresa son de carácter manual y se enfocan principalmente en el control básico de inventarios, pedidos y producción. Este sistema, aunque sencillo, permite al propietario y al personal administrativo llevar un seguimiento general de las operaciones diarias del negocio.

5.6 Apoyo Operativo y Flexibilidad de los Puestos

Debido al tamaño de la pequeña empresa y a las variaciones en la carga laboral, algunos puestos presentan flexibilidad funcional. En situaciones donde la demanda lo requiere, los supervisores del área de producción y el personal del área de inspección brindan apoyo directo a las actividades productivas, contribuyendo al cumplimiento de los plazos de entrega y a la continuidad del proceso productivo.

Esta práctica refleja una dinámica de trabajo colaborativa, característica de las pequeñas empresas familiares, y permite optimizar los recursos humanos disponibles sin necesidad de incrementar el número de trabajadores.

5.7 Importancia del Capítulo para el Manual Propuesto

Las condiciones generales de trabajo y los recursos descritos en este capítulo constituyen un elemento fundamental para la correcta aplicación del Manual Organizacional y de Funciones propuesto. Su documentación permite establecer

un marco de referencia claro sobre el entorno laboral, los medios disponibles y la forma en que los puestos interactúan en la práctica, contribuyendo al fortalecimiento administrativo y organizacional de la pequeña empresa Calzado Hazael.

Capítulo VI. Disposiciones generales

6.1 Uso obligatorio del manual

El presente Manual de Organización y Funciones es de uso obligatorio para todo el personal que labora en la pequeña empresa Calzado Hazael, independientemente del puesto que desempeñe. Su aplicación tiene como finalidad orientar el desarrollo de las actividades laborales, definir claramente las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, así como promover una mejor coordinación entre las áreas administrativas y operativas.

Asimismo, el manual deberá ser utilizado como documento de referencia para la inducción de nuevo personal, sirviendo como guía básica para el conocimiento de la estructura organizacional y de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.

6.2 Actualización del manual

El Manual de Organización y Funciones no constituye un documento rígido o permanente, por lo que podrá ser actualizado o modificado cuando las condiciones de la pequeña empresa así lo requieran. Las actualizaciones podrán realizarse ante cambios en la estructura organizacional, incorporación de nuevos puestos, modificación de funciones, crecimiento del volumen de producción o ajustes en los procesos administrativos y productivos.

Se recomienda que el manual sea revisado al menos una vez al año, o en el momento en que el Gerente General considere necesario realizar adecuaciones que permitan mantener su vigencia y utilidad como herramienta administrativa.

6.3 Responsabilidad de cumplimiento

La responsabilidad principal del cumplimiento y correcta aplicación del presente manual recae en el Gerente General, quien deberá velar por que las disposiciones establecidas sean conocidas y respetadas por todo el personal.

El responsable de recursos humanos tendrá la función de apoyar al Gerente General en la difusión, control y seguimiento del cumplimiento de las funciones descritas, así como en el registro de posibles necesidades de actualización del manual.

Cada trabajador es responsable de cumplir con las funciones, responsabilidades y lineamientos establecidos para su puesto, contribuyendo al buen funcionamiento de la pequeña empresa y al logro de los objetivos organizacionales.

Conclusiones del manual

El Manual de Organización y Funciones elaborado para la pequeña empresa Calzado Hazael constituye una herramienta administrativa fundamental que permite formalizar su estructura organizacional, definir de manera clara los puestos de trabajo y establecer las responsabilidades de cada área. Su implementación contribuye a reducir la improvisación en la asignación de tareas, mejorar la coordinación interna y fortalecer la gestión administrativa del negocio.

Asimismo, el manual responde a las características y necesidades reales de una pequeña empresa de producción de calzado de cuero, siendo flexible y adaptable a futuros procesos de crecimiento.

Beneficios del manual

La aplicación del presente manual aporta diversos beneficios a la pequeña empresa Calzado Hazael, entre los que destacan:

- Claridad en las funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Mejora en la comunicación interna y en las líneas de autoridad.
- Reducción de la sobrecarga laboral en el puesto de Gerente General.
- Apoyo al proceso de contratación e inducción de nuevo personal.
- Mayor control y orden en los procesos administrativos y productivos.

Recomendaciones

Implementación progresiva

Se recomienda implementar el manual de manera progresiva, iniciando con la socialización de las funciones y responsabilidades en las áreas administrativas y de producción, para facilitar su aceptación por parte del personal.

Capacitación

Es conveniente brindar una explicación clara a cada trabajador sobre las funciones de su puesto, las líneas de autoridad y los procesos de comunicación establecidos, con el fin de garantizar una correcta aplicación del manual.

Actualización futura

Se recomienda revisar y actualizar periódicamente el manual, ajustándolo a los cambios que puedan surgir en la pequeña empresa, con el propósito de mantenerlo como una herramienta vigente y útil para la gestión administrativa.

Glosario de términos

Organigrama: Representación gráfica de la estructura jerárquica y relaciones de autoridad.

Línea de autoridad: Ruta formal de decisiones desde gerencia hacia niveles operativos.

Tramo de control: Número de personas que supervisa directamente un jefe.

Postproducción: Etapa posterior a costura: inspección y empaque.

EPP: Equipo de Protección Personal para mitigar riesgos.

Perfil de puesto: Requisitos, competencias y condiciones para un cargo

Anexo A

Carta de creación de puesto

CALZADO HAZAEL

RUC:

JXXXXXXXXXXXX

Domicilio: Masaya, sur del casco urbano, barrio Monimbó.

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA No. 002-2026

CREACIÓN DE CARGO: GERENTE GENERAL

En la ciudad de Masaya, a los once (11) días del mes de febrero del año dos mil veintiséis (2026).

EL PROPIETARIO DE CALZADO HAZAEL

En uso de las facultades que le confiere su calidad de propietario y representante legal del negocio, y con fundamento en la Constitución Política de la República de Nicaragua y el Código del Trabajo (Ley No. 185),

CONSIDERANDO

El negocio Calzado Hazael, inscrito bajo RUC No. JXXXXXXXXXXXX y ubicado en Masaya, barrio Monimbó, se dedica a la fabricación y comercialización de calzado. Conforme a la legislación laboral vigente, el empleador puede organizar y estructurar su empresa según sus necesidades administrativas, financieras y operativas.

El crecimiento del negocio exige una dirección estratégica sólida, supervisión de operaciones, coordinación eficiente del personal y un control administrativo y financiero que asegure su buen funcionamiento.

Para garantizar una gestión eficiente y el cumplimiento de los objetivos comerciales, es necesario fortalecer la estructura organizativa mediante la creación del cargo de **Gerente General** dentro del nivel directivo.

POR TANTO

En uso de las facultades antes relacionadas y con fundamento en el marco jurídico citado,

RESUELVE

PRIMERO: Crear dentro de la estructura organizativa de Calzado Hazael el siguiente cargo:

- Nombre del cargo: Gerente General
- Área o Departamento: Dirección General
- Reporta a: Propietario
- Tipo de contratación: Tiempo Indefinido
- Jornada laboral: De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.d.
- Salario mensual: _____

SEGUNDO: Las funciones principales del cargo serán la dirección, administración y supervisión general de la empresa, incluyendo planificación estratégica, control financiero, coordinación del personal, cumplimiento de metas y representación institucional.

TERCERO: Se instruye al responsable de recursos humanos para que proceda con:

1. La elaboración del perfil detallado del puesto.
2. La formalización del contrato de trabajo conforme al Código del Trabajo de Nicaragua.
3. La incorporación del cargo en el organigrama institucional.

4. El cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social correspondientes.

CUARTO: La presente Resolución entrará en vigor a partir del once (11) de febrero del año dos mil veintiséis (2026).

Notifíquese y archívese.

Dado en la ciudad de Masaya, a los once (11) días del mes de febrero del año dos mil veintiséis (2026).

Erlin García
Propietario Calzado Hazael

Carta de Nombramiento.

Gerente General

Masaya, 11 de febrero de 2026

Estimado(a) señor(a):

Por medio de la presente se le notifica su nombramiento en el cargo de Gerente General de Calzado Hazael, bajo contrato por tiempo indefinido conforme a lo establecido en el Código del Trabajo de la República de Nicaragua.

Como Gerente General, tendrá bajo su responsabilidad la dirección, administración y supervisión general de las operaciones de la empresa, incluyendo la coordinación de personal, planificación estratégica, control financiero, cumplimiento de metas comerciales y garantía del cumplimiento de las políticas internas y disposiciones legales aplicables.

Asimismo, será responsable de velar por el crecimiento sostenido de la empresa, la correcta toma de decisiones administrativas y la representación institucional cuando así se requiera.

Su jornada laboral, salario y demás condiciones estarán regulados según lo establecido en su contrato individual de trabajo.

Confiamos plenamente en su capacidad, liderazgo y compromiso para dirigir nuestra empresa hacia el logro de sus objetivos.

Atentamente,

Erlin García

Propietario

Calzado Hazael

3.1 Validación de la propuesta

Tras la presentación del Manual de Organización y Funciones (MOF) al Gerente General, se procedió a evaluar su claridad, pertinencia y aplicabilidad. El gerente validó positivamente el documento, manifestando que refleja fielmente la operatividad de la pequeña empresa y optimiza la delimitación de responsabilidades.

Asimismo, se confirmó la viabilidad de una implementación progresiva, destacando la importancia estratégica del cargo de responsable de recursos humanos para la formalización del capital humano. En conclusión, la validación ratifica al MOF como una herramienta efectiva para el fortalecimiento administrativo y la madurez organizacional de Calzado Hazael.

VI. Conclusiones

Tras finalizar este trabajo monográfico, se ha cumplido el objetivo general de proponer un Manual de Organización y Funciones para “Calzado Hazael”, derivando en las siguientes conclusiones:

1. Sobre el Diagnóstico Situacional Se determinó que la gestión de Calzado Hazael es predominantemente empírica y centralizada. La carencia de documentos formales y de una definición clara de cargos genera vulnerabilidades operativas y riesgos legales. Este hallazgo confirmó la necesidad de implementar herramientas administrativas que estandaricen el conocimiento y profesionalicen la dirección del taller.
2. Sobre la Nueva Estructura Organizacional Se definió una estructura funcional de cuatro niveles jerárquicos que formaliza líneas de autoridad y canales de comunicación, eliminando la duplicidad de funciones. La inclusión del Responsable de Recursos Humanos actúa como eje motor para la modernización administrativa y el cumplimiento de la normativa laboral vigente en Nicaragua.
3. Sobre la Elaboración de Fichas Ocupacionales La creación de fichas ocupacionales permitió sistematizar funciones y requisitos desde el área operativa hasta la gerencia. Estos documentos sirven como guía para el colaborador y como instrumento de control para la dirección, asegurando que el personal posea las competencias necesarias para mantener los estándares de calidad de la marca.
4. Conclusión General: Viabilidad y Proyección La propuesta del Manual es técnica y económicamente viable. Su implementación ofrece una ventaja competitiva en el sector cuero-calzado de Masaya al alinear la estructura organizativa con una ingeniería salarial justa. Esto proyecta a la empresa como una entidad sólida, capaz de reducir la rotación de personal y escalar su producción de forma profesional.

VII. Recomendaciones

Basadas en los hallazgos y la propuesta desarrollada, se sugiere a la administración de **Calzado Hazael** las siguientes acciones:

- **Implementación Gradual del MOF:** Se recomienda socializar el nuevo Manual de Organización y Funciones con todo el equipo de trabajo. El proceso debe iniciar con la contratación del responsable de recursos humanos, quien liderará la transición y explicará a cada operario sus nuevas líneas de reporte y responsabilidades específicas.
- **Adopción de la Estrategia de Precios:** Ejecutar el ajuste del margen de utilidad al 35% de manera estratégica, comunicando a los clientes intermediarios el valor agregado que implica una empresa formalizada: mayor cumplimiento en tiempos de entrega y estandarización de la calidad del calzado.
- **Monitoreo del Clima Laboral:** Una vez establecido el departamento de recursos humanos, se recomienda realizar evaluaciones semestrales del desempeño y clima organizacional, utilizando los indicadores de los 9 factores de Holanda para asegurar que la empresa no retroceda hacia la informalidad.
- **Inversión en Condiciones Ambientales:** Priorizar las adecuaciones físicas en el área de producción sugeridas en la propuesta (iluminación de 500 lux y control de ruido), ya que la mejora en el entorno físico impacta directamente en la reducción de errores en el alistado y montado, aumentando la productividad general.

VIII. Bibliografía

- Abarca Córdoba, J. M., Aguirre Zapata, L. A., & Ruiz, Y. A. (2024). Mejoramiento en la logística de distribución de la MIPYME Calzado Levi, departamento de Masaya.
- Chavarría Zeledón, H. Y., Cordero Gutiérrez, R. M., & Vanegas Urbina, L. Y. (2022). Análisis de las exportaciones del calzado de cuero artesanal elaborado en el municipio de Masaya, Nicaragua (periodo 2020–2021).
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2014). Diseño de la investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto (4.^a ed.). Pearson Educación.
- De Holanda, R. (1986). Contabilidad gerencial [Folleto académico]. Escuela de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Ingeniería.
- De Holanda, R. (2023). Administración de operaciones. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Querétaro.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Mena Pérez, B. T., Leiva López, M. V., & Munguía Rojas, B. O. (2011). Propuesta de manual de organización y funciones para la fábrica de calzado ECCO de Nicaragua [Tesis de grado, Universidad Nacional de Ingeniería].
- Narváez López, J. U., & Pérez Oviedo, O. F. (2020). Diagnóstico en la gestión de calidad en las PYMES del rubro cuero y calzado del municipio de Masaya, basado en la norma ISO 9001:2015 [Trabajo monográfico, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua].

- Ponce, A. (2000). Administración moderna. Noriega Editores.
- Rosales Moncada, L. J., Carballo Ortiz, D. A., & Álvarez Cordero, K. J. (2015). Estudio de prefactibilidad para la instalación de una pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado de cuero en el municipio de Masaya.
- Rusenas, R. (1999). Manual de control interno. Ediciones Macchi.

IX. Anexos.

Anexo A. Planificación de la entrevista

Objetivo General

- Obtener información detallada sobre la gestión administrativa, operativa de la organización, con el fin de analizar su funcionamiento, identificar los puestos de trabajo y comprender los procesos clave que influyen en su desempeño.

Objetivos específicos.

- Conocer la estructura organizativa de la pequeña empresa y las principales funciones que desempeña el gerente.
- Identificar los procesos productivos relacionados con la elaboración del calzado, incluyendo proveedores, materiales, tiempos y controles de calidad.

Datos de planeación

Nombre: Erlin García

Cargo: Gerente

Lugar: Masaya Nicaragua

Tipo de entrevista: Telefónica

Tema: Diagnóstico de la gestión administrativa y operativa de Calzado Hazael

Fecha: 06/01/2026

Hora: 7:00 pm a 7:40 pm

Tiempo de duración: 40 min.

Anexo B. Entrevista para el gerente de la pequeña empresa

Objetivo:

Obtener información detallada sobre la gestión administrativa, operativa de la organización, con el fin de analizar su funcionamiento, identificar los puestos de trabajo y comprender los procesos clave que influyen en su desempeño.

I. Información General de la Empresa

1. ¿Cuál es la misión de la empresa? (política y dirección)

2. ¿Cuál es la visión de la empresa? (política y dirección)

3. ¿Cuántos colaboradores tiene actualmente?

4. ¿Qué tipos de productos comercializa la empresa?

5. ¿Podría explicarme de manera general los precios promedio de sus productos y cuál es su margen de ganancia?

6. ¿Cómo describe usted la situación del sector cuero-calzado de la organización, considerando el consumo local? (Medio ambiente)

7. ¿Nos puede indicar cómo se maneja la publicidad y promociones de su producto y cómo incentiva a sus trabajadores?

8. ¿Qué políticas aplican para contratar nuevo personal y para manejar los residuos generados en el taller?

II. Funciones del Gerente

9. ¿Cuáles son sus principales funciones?

10. ¿Se encarga de compras e inventarios? (Sí/No; describa brevemente)

11. ¿Con cuántos proveedores de materia prima cuenta actualmente y quiénes son?

III. Estructura Organizacional y Puestos

12. ¿Qué puestos existen actualmente en la empresa?

13. ¿Existe un organigrama formal?

14. ¿Quién reporta directamente al gerente? (puestos)

15. ¿Hay sustitutos designados para cada puesto?

16. ¿Cada puesto cuenta con un perfil definido (requisitos y competencias)? Sí/No

IV. Documentación y Control Interno

17. ¿Existen manuales o procedimientos escritos? Sí/No

18. ¿Con qué herramientas o sistemas administra actualmente la contabilidad y los registros operativos de la empresa, y cuenta con algún software o base de datos centralizada, o estos procesos se gestionan de forma manual?

Anexo C. Resultados de la entrevista.

Objetivo:

Recopilar información relevante sobre la estructura organizativa, funciones, procesos y responsabilidades dentro de la pequeña empresa de calzado, con el fin de elaborar un Manual de Organización y Funciones.

I. Información General de la Empresa

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Actualmente la empresa no cuenta con una misión establecida.

1. ¿Cuál es la visión de la empresa?

No cuenta con una visión, adicional, no contamos con documentos formales relacionados a nuestro negocio.

2. ¿Cuántos colaboradores tiene actualmente?

La organización cuenta con un total de 30 trabajadores incluyéndome, distribuidos en 10 puestos laborales.

3. ¿Qué tipos de productos comercializa la empresa?

Nosotros realizamos Calzado de cuero, en diferentes tamaños entre ellos tenemos zapatos casuales para dama, botas de cuero y sandalias.

4. ¿Podría explicarme de manera general los precios promedio de sus productos y cuál es su margen de ganancia?

De manera general, los precios promedio de nuestros productos varían según el tipo de calzado y la complejidad del diseño, ubicándose en un rango estimado entre C\$ 200 y C\$ 350 por par esto es para el zapato casual de dama, para las sandalias entre C\$ 120 y C\$ 300 por par y las botas de cuero C\$ 750 y C\$ 850 por par. Estos valores nos permiten mantener un margen de ganancia aproximado del 30%, suficiente para cubrir los costos de producción, mano de obra y materiales, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad del negocio.

5. ¿Cómo describe usted la situación del sector cuero–calzado de la organización, considerando el consumo local?

El sector cuero–calzado muestra un consumo local sólido hacia productos artesanales, aunque la organización enfrenta competencia tecnológica de cadenas industriales y calzado importado; aun así, mantiene ventaja por la preferencia del mercado hacia la calidad y durabilidad del producto nacional.

6. ¿Nos puede indicar cómo se maneja la publicidad de su producto y cómo incentiva a sus trabajadores?

La publicidad de "boca en boca", confiando la captación de nuevos clientes a la recomendación directa basada en la calidad del trabajo entregado. En cuanto a la gestión comercial, el canal de comunicación exclusivo y centralizado es el WhatsApp personal del gerente a través de este medio, se gestiona la atención personalizada.

Para fin de año yo logro incentivar a mis trabajadores con un bono adicional al del aguinaldo para que los ayude un poco en su estabilidad económica.

7. ¿Qué políticas aplican para contratar nuevo personal y para manejar los residuos generados en el taller?

La organización no cuenta con políticas formales para la contratación de nuevo personal ni para la gestión de los residuos generados en el taller. Ambos procesos se realizan de manera empírica, basados en la experiencia y criterios prácticos del gerente y los trabajadores, sin lineamientos documentados.

II. Funciones del Gerente

8. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

Compra de los materiales para la elaboración del calzado, supervisar que las áreas de contabilidad, producción y ventas estén todo en orden, resolver conflictos internos, entregar directamente al cliente final los pedidos solicitados, mantener relaciones con clientes frecuentes, controlada inventario de manera no sistematizada.

9. ¿Se encarga de compras e inventarios? (Sí/No); describa brevemente

Así es, actualmente yo me encargo de conseguir la materia prima, voy a traer la materia prima en mi vehículo personal una Toyota Hilux 2021 y mantengo un inventario sencillo en papel sobre materiales y herramientas de la empresa.

10. ¿Con cuántos proveedores de materia prima cuenta actualmente y quiénes son?

Actualmente contamos con dos proveedores uno para el cuero “La Casa del Cuero”, ubicada en la 2da Calle Sur-Este, Masaya y otro para los otros materiales y herramientas utilizados en la elaboración del calzado “El Artesano”, ubicada en Bo Monimbó 4, Esquina 2C al Sur, Masaya, sin embargo, se está considerando aumentar la cantidad de proveedores por cualquier percance que pueda suceder.

III. Estructura Organizacional y Puestos

11. ¿Qué puestos existen actualmente en la empresa?

Actualmente existen 10 puestos, Gerente, Contador, vendedor, Supervisor de producción, supervisor de postproducción, alistador, montador, costura, inspección final del producto una vez ya terminado y área de empaque.

12. ¿Existe un organigrama formal?

No, actualmente la empresa no cuenta con un organigrama, ya que cuando se iba a realizar, la persona encargada lamentablemente falleció.

13. ¿Quién reporta directamente al gerente? (puestos)

Los puestos que me reportan directamente son el contador, vendedor, supervisor de producción y el supervisor de post producción a excepción de que cuando uno de los supervisores se encuentra de vacaciones los operarios me reportan directamente.

14. ¿Hay sustitutos designados para cada puesto?

No, debido al tamaño actual de la empresa, algunos de los puestos no tienen sustitutos.

15. ¿Cada puesto cuenta con un perfil definido (requisitos y competencias)?

Sí/No

No, de momento se ha contratado solo tomando en cuenta si el trabajador ya sabe realizar el trabajo, cuando tenemos un nuevo trabajador los demás trabajadores de su puesto lo apoyan para que se adapte al ritmo de trabajo y a la manera en la que realizamos nuestros productos.

IV. Documentación y Control Interno

16. ¿Existen manuales o procedimientos escritos? Sí/No

No se cuenta formalmente con documentación, ya que la persona contratada para su elaboración falleció antes de entregar los documentos correspondientes.

17. ¿Con qué herramientas o sistemas administra actualmente la contabilidad y los registros operativos de la empresa, y cuenta con algún software o base de datos centralizada, o estos procesos se gestionan de forma manual?

Actualmente, la empresa administra la contabilidad y los registros operativos de manera totalmente manual. No utiliza software especializado ni bases de datos centralizadas; la información se lleva en cuadernos y hojas de cálculo básicas según la necesidad del momento.

Anexo D. Planificación del Formulario

Planificación del formulario.

Objetivo General

- Obtener información completa, precisa y verificable sobre las funciones, responsabilidades, competencias y condiciones del puesto de operario en cada fase del proceso productivo del calzado, con el fin de estructurar adecuadamente el Manual de Organización y Funciones de la organización.

Objetivos específicos.

- Identificar las funciones, tareas principales y secundarias de los operarios, así como su interacción con otras áreas del proceso productivo.
- Describir los procedimientos, herramientas, equipos, materiales y responsabilidades relacionadas con la operación, calidad, seguridad y coordinación del puesto.
- Determinar los requisitos y competencias del cargo, incluyendo formación, experiencia, habilidades técnicas y blandas necesarias para su desempeño.
- Recopilar información sobre indicadores de desempeño, necesidades de capacitación, problemas recurrentes y oportunidades de mejora para fortalecer el MOF y el organigrama

Datos de planeación

Lugar: Masaya Nicaragua

Tipo: Presencial

Fecha: 07/01/2026

Tiempo de duración: 15 min.

Anexo E. Formulario de diagnóstico organizacional: “Calzado Hazael”

El siguiente formulario tiene como objetivo: Obtener información completa, precisa y verificable sobre las funciones, responsabilidades, competencias y condiciones del puesto de operario en cada fase del proceso productivo del calzado, con el fin de estructurar adecuadamente el Manual de Organización y Funciones de la organización.

Puesto: _____

I. Identificación del Puesto

1. ¿Cómo describe usted el puesto que ocupa actualmente?

2. ¿Cuál considera que es el propósito principal de su puesto dentro de la zapatería?

3. ¿En su cargo hay algún superior al que le reporte directamente?

4. ¿En su cargo tiene asignados subordinados que le reporten directamente?

II. Responsabilidades y Tareas Específicas

5. ¿Cuáles son sus responsabilidades y tareas principales en su puesto?

6. ¿Qué tareas realiza solo en momentos específicos o bajo solicitud del gerente?

III. Alcance y Autonomía en el Puesto

7. ¿Qué decisiones puede tomar sin autorización del gerente?

8. ¿Tiene alguna responsabilidad de custodia herramientas? Menciónelas.

9. ¿Cómo le gustaría que los clientes y la comunidad reconozcan a Calzado Hazael en el futuro, considerando la calidad, durabilidad y el trabajo que realizan cada día?

IV. Competencias y Habilidades del Puesto

10. ¿Qué conocimientos o habilidades son esenciales para desempeñar su puesto correctamente?

11. ¿Requiere el puesto algún tipo de capacitación para su puesto de trabajo?

Sí ____ No ____

12. Si un compañero se atrasa en el proceso de producción, ¿se siente motivado a ayudarlo para terminar el proceso?

V. Manuales o Instructivos

13. ¿Conoce si existe un manual con las funciones de cada puesto dentro de la zapatería?

Sí ____ No ____

14. ¿Ha visto o utilizado algún instructivo, guía o procedimiento para realizar sus tareas?

Sí ____ No ____

15. ¿Ha firmado algún documento donde se le explican responsabilidades o lineamientos del puesto? Sí ____ No ____

16. Escoja según corresponda como se siente con respecto a las siguientes condiciones ambientales en su área de trabajo

	Excelente	Bueno	Regular	Mala
iluminación (claridad para realizar el trabajo)				
ventilación/calor (frescura en el taller)				
Nivel de ruido (sonido de maquina/entorno)				
Cromatismo (colores de paredes y orden visual)				

Anexo F. Resultados del formulario

Puesto: Alistador

I. Identificación del Puesto

1. ¿Cómo describe usted el puesto que ocupa actualmente?

En mi puesto de trabajo me toca alistar, cortar las piezas conforme a las plantillas dejar organizadas para el área de armado, para el corte o perfilar las piezas utilizamos la herramienta de un cúter o cuchilla que nosotros mismo hacemos y damos filo utilizando una piedra de afilar.

Primero nos entregan el material lo revisamos y ya nos dan las indicaciones de que estilo de calzado es que solicito el cliente.

Buscamos las plantillas necesarias para el calzado

Comenzamos a dibujar en el material las plantillas para proceder a cortar las piezas una vez cortado las dejamos en un mesón para que el montador las encuentre fácil para el armado de zapato.

2. ¿Cuál considera que es el propósito principal de su puesto dentro de la zapatería?

Preparar, organizar y alistar los materiales, piezas y herramientas necesarias para la fabricación del calzado, garantizando que el proceso productivo se desarrolle de manera continua, ordenada y eficiente.

3. ¿En su cargo hay algún cargo al que le reporte directamente?

Sí, yo reporto directamente al supervisor de producción y cuando él no se encuentra reporto directamente al gerente

4. ¿En su cargo tiene asignados cargos que le reporten directamente?

No

II. Responsabilidades y Tareas Específicas

5. ¿Cuáles son sus responsabilidades principales en su puesto?

Cuidar el uso adecuado de los materiales para evitar desperdicios.

Contribuir a la continuidad del proceso productivo mediante una correcta preparación de insumos.

Apoyar el cumplimiento de los tiempos de producción.

Respetar las normas de trabajo establecidas, aunque estas sean informales o verbales

6. Describa las tareas que realiza diariamente.

Alistar, organizar y cortar las piezas del calzado (cortes, suelas, plantillas, forros) antes del proceso de montaje.

Verificar que los materiales estén completos y en condiciones adecuadas para su uso.

Clasificar los insumos por modelo, talla y tipo de calzado.

Entregar oportunamente los materiales al personal de producción (montadores).

Mantener el área de trabajo ordenada y limpia.

Colaborar en el traslado de materiales dentro del taller.

Cumplir con las indicaciones directas del encargado del taller.

7. ¿Qué tareas realiza solo en momentos específicos o bajo solicitud del gerente?

Las tareas que se realizan con respecto a la producción que se encuentre en ese momento de y órdenes del dueño o supervisor.

III. Alcance y Autonomía en el Puesto

8. ¿Qué decisiones puede tomar sin autorización del gerente?

Ninguna

9. ¿Tiene alguna responsabilidad de custodia herramientas, menciónelas?

Si, Las herramientas de trabajo cúter, lápiz y de materia prima que se me entregan para el corte de piezas.

IV. Competencias y Habilidades del Puesto

10. ¿Qué conocimientos o habilidades son esenciales para desempeñar su puesto correctamente?

Experiencia práctica en talleres de calzado.

Responsabilidad, puntualidad y disposición para el trabajo manual

Capacidad para seguir instrucciones verbales

11. ¿Requiere el puesto algún tipo de capacitación para su puesto de trabajo?

No

12. Si un compañero se atrasa en el proceso de producción, ¿se siente motivado a ayudarlo para terminar el proceso?

Si, por supuesto, somos un equipo donde siempre que hay posibilidad nos apoyamos para entregar excelentes productos.

V. Manuales o instructivos

13. ¿Conoce si existe un manual con las funciones de cada puesto dentro de la zapatería?

No

14. ¿Ha visto o utilizado algún instructivo, guía o procedimiento para realizar sus tareas?

No es necesario debido a que en el trabajo anterior aprendí todo sobre la fabricación de zapatos.

16. ¿Ha firmado algún documento donde se le explican responsabilidades o lineamientos del puesto?

No, todo el acuerdo es verbal con el propietario del taller.

16. Escoja según corresponda como se siente con respecto a las siguientes condiciones ambientales en su área de trabajo

	Excelente	Bueno	Regular	Mala
iluminación (claridad para realizar el trabajo)		X		
ventilación/calor (frescura en el taller)		X		
Nivel de ruido (sonido de maquina/entorno)	X			
Cromatismo (colores de paredes y orden visual)			X	

Anexo G. Planeación de la observación directa

Planificación de la observación.

Objetivo General

- Realizar una observación directa del proceso productivo y de las actividades desempeñadas por los operarios en la organización, con el fin de recolectar información precisa sobre funciones, procedimientos, condiciones de trabajo y flujo operativo que permita alimentar el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Objetivos Específicos

- Identificar las tareas y actividades reales ejecutadas por los operarios en cada etapa del proceso (corte, alistado montador, empaque e inspección).
- Registrar los procedimientos operativos, uso de herramientas, materiales y equipos, verificando su correspondencia con prácticas estándar.
- Analizar el ambiente de trabajo, condiciones de seguridad, orden y limpieza en los puestos de producción.
- Documentar el flujo de trabajo y la interacción del operario con supervisores, compañeros y otras áreas, para precisar funciones y relaciones jerárquicas o funcionales del MOF.

I. Actividades y Tareas

1. ¿Qué tareas ejecuta el operario antes, durante y después del proceso?

2. ¿Qué actividades parecen críticas o repetitivas dentro del proceso productivo?

II. Materiales y Equipos

3. ¿Qué herramientas y máquinas utiliza el operario para realizar sus funciones?

4. ¿Qué materiales manipula y de qué manera los gestiona durante el proceso?

III. Condiciones de Trabajo

5. ¿El área de trabajo se encuentra ordenada y limpia?

6. ¿El operario hace uso del equipo de protección personal (EPP)?

7. ¿Existen riesgos visibles en el entorno laboral?

IV. Interacciones Laborales

8. ¿A quién entrega o solicita materiales el operario?

9. ¿Cómo se coordina con otros operarios o supervisores durante el proceso productivo?

10. ¿Qué información recibe y qué información transmite como parte de su rol?

V. Aspectos Físicos del Puesto

11. ¿Cuenta el área con buena iluminación para realizar las tareas con precisión?

12. ¿El espacio de trabajo está bien organizado o presenta desorden?

13. ¿Qué tan adecuado es el mobiliario disponible (mesa de corte, silla, máquinas, etc.)?

14. ¿Las temperaturas del área son cómodas o afectan su desempeño?

15. ¿Cómo influyen el ruido, la vibración o el polvo del taller en su trabajo diario?

16. ¿Existen pausas activas o tiempos de descanso suficientes para el operario?

17. ¿Consideras que la iluminación en el área de trabajo es suficiente para realizar tus tareas sin fatiga visual?

18. ¿Consideras que los colores utilizados en el área de trabajo favorecen la comodidad visual y la seguridad?

Anexo H. Resultados de la observación directa

A partir de la observación directa del proceso productivo y de las actividades desarrolladas por los operarios de la pequeña empresa Calzado Hazael, se constató que las tareas se ejecutan de manera empírica pero ordenada, siguiendo una secuencia lógica en las etapas de alistado, montado, costura, inspección y empaque. Los trabajadores conocen sus funciones y dominan el uso de las herramientas y materiales asignados a cada puesto, lo que permite mantener la continuidad del proceso productivo.

Durante la observación se identificó que varias actividades son repetitivas y críticas, especialmente en las áreas de alistado y montado, donde la precisión en el corte, armado y fijación del calzado resulta determinante para la calidad del producto final. Asimismo, se evidenció que los operarios, en determinadas ocasiones, realizan tareas fuera de su área específica para apoyar el cumplimiento de pedidos, principalmente en temporadas de alta carga laboral.

En relación con los materiales y equipos, a través de la observación directa se evidenció el uso de herramientas básicas y maquinaria adecuada al tipo de producción artesanal que desarrolla la pequeña empresa. La gestión de materiales se realiza de forma directa y práctica, sin registros formales, dependiendo principalmente de la experiencia del personal y de la supervisión constante.

Respecto a las condiciones de trabajo, el área de producción presenta ventilación natural, el área de producción cuenta con una iluminación adecuada que facilita la realización de las actividades. Además, el nivel de ruido generado por las máquinas es moderado y no afecta la concentración de los trabajadores. En cuanto al cromatismo industrial, los colores de paredes y señalizaciones presentan poco contraste, lo que limita la identificación rápida de áreas de riesgo y no contribuye plenamente al bienestar visual del personal. Se identificaron riesgos propios del proceso productivo, como el uso de herramientas cortantes, exposición a pegamentos.

Finalmente, la observación permitió identificar un flujo de trabajo continuo y una comunicación directa entre operarios, supervisores y gerencia. La coordinación se

realiza principalmente de manera verbal, lo que facilita la operación diaria, pero evidencia la necesidad de formalizar funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas mediante el Manual de Organización y Funciones propuesto.

Anexo I. Fichas organizacionales

Título del puesto	Gerente General
Departamento:	Gerencia General
Número de empleados en el departamento:	1
Número de empleados bajo supervisión:	30
Reporta a:	_____
Supervisa a:	RRHH, Contador, Responsable de ventas, Supervisores de producción, operarios.
Objetivo general:	Dirigir y coordinar de manera general las actividades administrativas y productivas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Funciones del puesto:	1. Definir objetivos y estrategias de la empresa. 2. Planificar producción de calzado según demanda. 3. Tomar decisiones sobre precios, diseños y líneas de producto. 4. Supervisar ingresos, egresos y presupuestos. 5. Controlar costos de producción y garantizar cumplimiento legal.
Responsabilidades:	1. Asegurar eficiencia, rentabilidad y calidad. 2. Garantizar transparencia financiera y administrativa. 3. Coordinar áreas para cumplir metas estratégicas.
Requisitos del puesto:	1. Educación: Licenciatura en Administración, Contabilidad o afines; posgrado deseable. 2. Experiencia: 3–5 años en puestos gerenciales o contables. 3. Competencias: Adaptación al mercado, creatividad en diseños y estrategias de venta.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Supervisar producción, controlar calidad, coordinar personal; requiere resistencia y agilidad. Mental: Alta concentración para planificar, analizar finanzas y tomar decisiones bajo presión.

Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Ventilación y climatización adecuadas, iluminación mínima de 500 lux, ruido tolerable de 85–90 dB. 2. Riesgo: Exposición moderada a ruido y químicos, fatiga visual/postural, presión por metas y plazos.
--------------------------------	--

Título del puesto:	Contador
Departamento:	Contabilidad
Número de empleados en el departamento:	1
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	_____
Objetivo del puesto:	Registrar y controlar la información contable y financiera de la empresa.
Funciones del puesto:	1. Registrar operaciones financieras (compras, nómina, ventas, estados financieros). 2. Calcular costos de producción y proponer reducción de gastos. 3. Preparar declaraciones de impuestos y mantener documentación legal. 4. Elaborar presupuestos, proyecciones de flujo de caja y evaluar inversiones.
Responsabilidades:	1. Transparencia y legalidad en la información financiera. 2. Cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales. 3. Apoyo directo al Gerente General en decisiones estratégicas.
Requisitos del puesto:	1. Educación: Licenciatura en Contaduría, Finanzas o afines; posgrado deseable. 2. Experiencia: Mínimo 2 años en contabilidad financiera y fiscal. 3. Competencias: Análisis de datos, solución de problemas y toma de decisiones estratégicas.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Trabajo de oficina con uso prolongado de computadora y documentos.

	2. Mental: Alta concentración en cálculos, análisis financiero y cumplimiento de plazos tributarios.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Oficina ventilada, temperatura promedio 30 °C, iluminación mínima 500 lux, exposición moderada a ruido industrial. 2. Riesgos: Uso prolongado de equipos de oficina, contacto ocasional con maquinaria, exposición indirecta a químicos y presión por plazos financieros.

Título del puesto	Vendedor
Departamento:	Ventas/Comercial
Número de empleados en el departamento:	1
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Gerente general
Supervisa a:	_____
Objetivo general:	Gestionar las ventas y atender a los clientes de la empresa.
Funciones del puesto:	1. Atender y asesorar clientes en tallas, diseños y precios. 2. Promocionar productos y ofertas para aumentar ventas. 3. Registrar transacciones y emitir comprobantes. 4. Mantener orden y limpieza en exhibición y almacén. 5. Dar seguimiento postventa para fidelizar clientes.
Responsabilidades:	1. Garantizar trato respetuoso y seguro hacia los clientes. 2. Evitar fraudes o errores en las transacciones. 3. Colaborar con el equipo de ventas y retroalimentar al área de producción sobre preferencias del mercado.
Requisitos del puesto:	1. Educación: Bachillerato concluido; cursos o estudios en ventas, atención al cliente o mercadeo deseables. 2. Experiencia: 1–3 años en ventas y servicio al cliente. 3. Competencias: Identificación de necesidades del cliente, cierre efectivo de ventas, iniciativa para proponer soluciones.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia prolongada de pie, desplazamientos constantes en el área de exhibición y manipulación de cajas y productos. 2. Mental: Concentración en atención al cliente, manejo de objeciones y cumplimiento de metas de ventas.

Título del puesto:	Supervisor de producción
Departamento:	Gerencia General
Número de empleados en el departamento:	1
Número de empleados bajo supervisión:	17
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Operarios de producción (montador, alistador, costura)
Objetivo del puesto:	Supervisar y coordinar las actividades de producción de calzado, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos de entrega y uso eficiente de los recursos materiales y humanos.
Funciones del puesto:	1. Coordinar y supervisar las actividades de los operarios en las diferentes etapas de producción (costura, montura, alistado, inspección). 2. Controlar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada proceso. 3. Verificar el uso adecuado de materiales y maquinaria, evitando desperdicios y daños. 4. Elaborar reportes diarios de producción y comunicar avances o problemas al Gerente General. 5. Capacitar y orientar al personal en buenas prácticas de manufactura y seguridad laboral.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia prolongada de pie, desplazamientos constantes en el taller, manipulación ocasional de materiales y productos terminados. 2. Mental: Supervisión simultánea de varias tareas, control de tiempos de producción y resolución de conflictos laborales.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Taller con ventilación y climatización adecuadas, iluminación mínima de 500 lux y exposición a ruido de 85–90 dB durante jornadas de 8 horas.

	Riesgos: Contacto con maquinaria de corte, costura y ensuelado; exposición a químicos (adhesivos, solventes) y polvo de cuero; presión por metas y plazos de entrega.
--	---

Título del puesto:	Supervisor de postproducción
Departamento:	Gerencia General
Número de empleados en el departamento:	1
Número de empleados bajo supervisión:	8
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Operarios de producción (Encargado de inspección y empacador)
Objetivo del puesto:	Supervisar y coordinar las actividades de producción de calzado, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos de entrega y uso eficiente de los recursos materiales y humanos.
Funciones del puesto:	1. Coordinar y supervisar las actividades de los operarios en las diferentes etapas de producción (costura, montura, alistado, inspección). 2. Controlar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada proceso. 3. Verificar el uso adecuado de materiales y maquinaria, evitando desperdicios y daños. 4. Elaborar reportes diarios de producción y comunicar avances o problemas al Gerente General. 5. Capacitar y orientar al personal en buenas prácticas de manufactura y seguridad laboral.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia prolongada de pie, desplazamientos constantes en el taller, manipulación ocasional de materiales y productos terminados. 2. Mental: Supervisión simultánea de varias tareas, control de tiempos de producción y resolución de conflictos laborales.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Taller con ventilación y climatización adecuadas, iluminación mínima de 500 lux y exposición a ruido de 85–90 dB durante jornadas de 8 horas.

	2. Riesgos: Contacto con maquinaria de corte, costura y ensuelado; exposición a químicos (adhesivos, solventes) y polvo de cuero; presión por metas y plazos de entrega.
--	--

Título del puesto	Alistador
Departamento:	Producción
Número de empleados en el departamento:	6
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Supervisor de producción
Supervisa a:	_____
Objetivo general:	Preparar la materia prima para el proceso de fabricación del calzado.
Funciones del puesto:	1. Recibir, medir y preparar materiales. 2. Cortar y trazar según diseños. 3. Optimizar uso de insumos y reportar irregularidades. 4. Apoyar en inventarios y suministro.
Responsabilidades:	1. Preparar insumos en condiciones óptimas. 2. Cumplir estándares de calidad en corte. 3. Asegurar disponibilidad de recursos
Requisitos del puesto:	1. Educación: Primaria (secundaria no indispensable). 2. Experiencia: 1–3 años en producción o manejo de materiales. 3. Competencias: Organización de insumos y propuestas de mejora.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Manipulación de materiales, cargas moderadas, largas horas de pie. 2. Mental: Atención en clasificación, inventarios y tiempos de entrega.
Condiciones de trabajo:	1 Ambiente: Taller ventilado, 28 °C, iluminación mínima 500 lux, ruido 85–90 dB. 2 Riesgos: Cargas, herramientas de almacén, exposición a químicos y polvo, presión por plazos.

Título del puesto	Montador
Departamento:	Producción
Número de empleados en el departamento:	6
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Supervisor de producción
Supervisa a:	_____
Objetivo general:	Dar forma inicial al calzado mediante el uso de hormas y herramientas específicas.
Funciones del puesto:	1. Ensamblar corte, forro y suela en la horma. 2. Verificar calidad de las uniones. 3. Usar herramientas para ajustar y fijar piezas. 4. Reportar defectos en materiales y procesos. 5. Apoyar en control de tiempos y optimización.
Responsabilidades:	1. Cumplir estándares de calidad en el ensamblado. 2. Garantizar seguridad en el uso de herramientas y maquinaria. 3. Asegurar que el producto llegue correctamente montado a la etapa de acabados
Requisitos del puesto:	1. Educación: Primaria; secundaria no indispensable. 2. Experiencia: 1–3 años en área de producción o ensamblado. 3. Competencias: Resolución de problemas prácticos y propuestas de mejora en técnicas de montaje.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia prolongada de pie, uso constante de manos y brazos, aplicación de fuerza moderada en prensado y ajuste. 2. Mental: Atención y concentración en precisión del ensamblado, cumplimiento de tiempos y estándares de calidad.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Taller ventilado y climatizado, temperatura 28 °C, iluminación mínima de 500 lux, ruido constante de 85–90 dB. 2. Riesgos: Uso de prensas y herramientas, exposición a químicos y polvo de cuero, presión por metas de producción y calidad.

Título del puesto	Costurero
Departamento:	Producción
Número de empleados en el departamento:	5
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Supervisor de producción
Supervisa a:	_____
Objetivo general:	Ensamblar las piezas del calzado mediante el proceso de costura.
Funciones del puesto:	1. Se detallan las actividades principales y secundarias. 2. Se incluyen indicadores de desempeño (ejemplo: porcentaje de defectos en costura, tiempo promedio por pieza).
Responsabilidades:	1. Manejo y cuidado de maquinaria de coser industrial, agujas, hilos y herramientas de ajuste. 2. Uso adecuado de materiales: cuero, textiles, forros y refuerzos. 3. Cumplimiento de normas de seguridad para evitar accidentes. 4. Asegurar que el trabajo recibido por el área de acabados esté correctamente cosido.
Requisitos del puesto:	1. Educación: Primaria (Secundaria no indispensable). 2. Experiencia: 1–3 años en costura de calzado. 3. Competencias técnicas: Manejo de máquinas de coser industriales, conocimiento de materiales. 4. Competencias blandas: Trabajo en equipo, iniciativa, capacidad de resolver problemas prácticos.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia prolongada de pie o sentado frente a la máquina, movimientos repetitivos con manos y brazos. 2. Mental: Atención y concentración en precisión de costuras, cumplimiento de tiempos y estándares de calidad.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Taller ventilado, 28 °C, iluminación mínima 500 lux, ruido constante de 85–90 dB, paredes claras que transmiten orden.

	2. Riesgos: Maquinaria y electricidad, exposición a químicos y polvo de cuero/textiles, presión por metas de producción y calidad.
--	---

Título del puesto	Inspector de calidad
Departamento:	Producción
Número de empleados en el departamento:	4
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Supervisor de postproducción
Supervisa a:	_____
Objetivo general:	Verificar que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad.
Funciones del puesto:	1 Revisar costuras, acabados y presentación del calzado. 2 Detectar defectos y validar estándares de calidad. 3 Registrar hallazgos y validar procesos antes del empaque.
Responsabilidades:	1 Garantizar que productos defectuosos no lleguen al cliente. 2 Validar calidad del proceso productivo y trabajo de otras áreas.
Requisitos del puesto:	1 Educación: Primaria (secundaria no indispensable). 2 Experiencia: 1–3 años en inspección de calzado. 3 Competencias técnicas: Estándares de calidad y manejo de herramientas de inspección. 4 Competencias blandas: Atención al detalle, análisis y propuestas de mejora.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia de pie, manipulación constante de calzado y movimientos repetitivos. 2. Mental: Alta concentración, memoria visual y decisiones rápidas.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Taller ventilado, 28 °C, iluminación mínima 500 lux, ruido 85–90 dB, paredes claras. 2. Riesgos: Manipulación de calzado y herramientas, exposición a químicos y polvo, presión por estándares y plazos.

Título del puesto	Empacador
Departamento:	Producción
Número de empleados en el departamento:	4
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Supervisor de postproducción
Supervisa a:	_____
Objetivo general:	Preparar el producto terminado para su entrega al cliente.
Funciones del puesto:	1. Empacar calzado según estándares. 2. Verificar cantidades y preparar pedidos. 3. Organizar y resguardar producto terminado. 4. Etiquetar y registrar por códigos y tallas.
Responsabilidades:	1. Manejo de materiales de empaque. 2. Garantizar presentación y protección del producto. 3. Asegurar entrega en óptimas condiciones. 4. Conectar inspección con área comercial.
Requisitos del puesto:	1. Educación: Primaria (secundaria no indispensable). 2. Experiencia: 1–3 años en empaque. 3. Competencias: Organización, responsabilidad y propuestas de mejora.
Esfuerzo requerido:	1. Físico: Permanencia de pie, manipulación de cajas y movimientos repetitivos. 2. Mental: Atención en tallas y códigos, concentración bajo presión de despacho.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Taller ventilado, 28 °C, iluminación mínima 500 lux, ruido 85–90 dB. 2. Riesgos: Cargas, químicos del calzado, polvo, y presión por plazos.

Título del puesto	Responsable de RRHH
Departamento:	Recursos Humanos
Número de empleados en el departamento:	1
Número de empleados bajo supervisión:	0
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	_____
Objetivo general:	Planificar, coordinar y supervisar la gestión del talento humano de la empresa, asegurando el cumplimiento de la legislación laboral vigente en Nicaragua y promoviendo un clima laboral adecuado que garantice la correcta administración del personal y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.
Funciones del puesto:	1. Administrar reclutamiento, contratación e inducción. 2. Elaborar contratos y expedientes laborales. 3. Gestionar planilla, asistencia, vacaciones y liquidaciones. 4. Coordinar inscripciones y reportes ante INSS y MITRAB. 5. Velar por cumplimiento del reglamento interno y normas disciplinarias. 6. Supervisar higiene y seguridad laboral. 7. Gestionar capacitación y evaluación del personal.
Responsabilidades:	1. Uso de equipo administrativo y software de planillas. 2. Custodia de expedientes y registros oficiales. 3. Coordinar condiciones laborales seguras. 4. Asesorar y orientar al personal.
Requisitos del puesto:	1. Educación: Licenciatura en Administración, Psicología, RRHH, Derecho Laboral o afines. 2. Experiencia: 2–4 años en Recursos Humanos. 3. Competencias técnicas: Normativa laboral y manejo de planillas. 4. Competencias blandas: Liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, iniciativa.

Esfuerzo requerido:	1. Físico: Moderado, principalmente administrativo. 2. Mental: Alta concentración en normativas, manejo de información confidencial y resolución de conflictos.
Condiciones de trabajo:	1. Ambiente: Oficina ventilada, 24 °C, iluminación mínima 500 lux, bajo nivel de ruido. 2. Riesgos: Posturas prolongadas frente a computadora, estrés por plazos legales y conflictos, exposición ocasional a ruido y agentes del taller.