

Área de Conocimiento de Tecnología de la
Información y Comunicación

Manual de organización y funciones de la empresa “Helados Bendición de Dios”, ubicada en el distrito V de Managua

**Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero de Sistemas**

Elaborador por:

Tutor:

Br. Ebner Alexander
Baldelomar Marín
Carnet: 2017-0209U

Br. Uziel José Duarte
Guillén
Carnet: 2019-0779U

Br. Rodian Josué
Matey Martínez
Carnet: 2019-0881U

Ing. Scarleth
Patricia Núñez
Fornos

Managua, 06 de marzo de 2026

MSc. Claudia Benavidez Rugama
Directora
Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y la Comunicación
UNI
Su Despacho.

Estimada Máster Benavidez:

Reciba cordiales saludos de mi parte, deseándole mucho éxito en sus funciones diarias.

El motivo de la presente es para comunicarle que, en mi calidad de Tutor de Proyecto de Graduación presentada por: **Br. Ebner Alexander Baldelomar Marín (2017-0209U)**, **Br. Uziel José Duarte Guillen (2019-0779U)** y **Br. Rodian Josué Matey Martínez (2019-0881U)**, de la carrera de Ingeniería de Sistemas, cuyo tema es: **“Manual de organización y funciones de la empresa “Helados Bendición de Dios”, ubicada en el distrito V de Managua”**; considero que dicho trabajo reúne los requisitos según la normativa de culminación de estudios de la UNI, para ser sometido a presentación y pre defensa ante el tribunal examinador que designe.

Sin nada más que agregar, le saludo.

Atentamente,



Ing. Scarleth Patricia Núñez Fornos
Docente Tutor
Ingeniería de Sistemas
DACTIC UNI



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

Managua, 26 de enero 2026

Br. Uziel José Duarte Guillén 2019-0779U
Br. Rodian Josué Matey Martínez 2019-0881U
Br. Ebner Alexander Baldelomar Marin 2017-0209U

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: **"Manual de organización y funciones de la empresa "Helados Bendición de Dios", ubicada en el distrito V de Managua"**, 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 la Ing. Scarleth Patricia Nuñez Fornos.

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. Ing. Scarleth Patricia Nuñez Fornos – 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

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	OBJETIVOS	5
	Objetivo General:.....	5
	Objetivos Específicos:	5
IV.	MARCO TEÓRICO	6
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	15
5.1.	Enfoque de la Investigación.....	15
5.2.	Línea de Investigación:	15
5.3.	Métodos de la Investigación:	15
5.4.	Población y Muestra.	16
5.5.	Determinación de Técnicas/Instrumentos	16
5.6.	Fases del Proyecto	17
VI.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	19
6.1.	Caracterización de la Empresa	19
6.1.1.	Reseña General de la Empresa.	19
6.1.2.	Naturaleza Jurídica y Tipo de Empresa.	20
6.1.3.	Ubicación Geográfica.....	20
6.1.4.	Actividad Económica Principal.	20
6.2.	Filosofía Organizacional	21
6.2.1.	Misión	21
6.2.2.	Visión.....	21
6.2.3.	Valores	22
6.2.4.	Principios	22
6.3.	Contexto Organizacional	22
6.3.1.	Tipo de Estructura Organizacional Existente.....	23
6.3.2.	Forma de Gestión Administrativa	24
6.3.3.	Dinámica de Trabajo y Coordinación Interna	24
6.4.	Análisis de los Puestos de Trabajo	26
VII.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
7.1.	Propuesta de Filosofía Organizacional	29
7.1.1.	Misión	29
7.1.2.	Visión.....	30
7.1.3.	Valores	32
7.1.4.	Principios	33

7.2.	Estructura Organizacional Propuesta	33
7.2.1.	Organigrama Propuesto.....	34
7.2.2.	Cargos de Trabajo Propuestos	35
7.3.	Análisis y Descripción de Cargos Propuestos.....	38
VIII.	PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	48
IX.	CONCLUSIONES	49
X.	RECOMENDACIONES	50
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	51
	ANEXOS	54
	Anexo I: Cuestionario Propietarios.....	54
	Anexo II: Cuestionario Colaboradores	57
	Anexo III: Ubicación.....	66
	Anexo IV: Evidencia fotográfica del local “Helados Bendición de Dios”	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Departamentos y cargos actuales.....	27
Tabla 2 Preguntas base para la formulación de la misión	30
Tabla 3 Preguntas base para la formulación de la visión	31
Tabla 4. Relación Cargo-Departamento.....	37
Tabla 5 Descripción del Cargo Director General.....	39
Tabla 6 Descripción del Cargo de Administrador	40
Tabla 7 Descripción del Cargo Supervisor de Producción	41
Tabla 8 Descripción del Cargo Operario de Producción	42
Tabla 9 Descripción de Cargo Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento	43
Tabla 10 Descripción del Cargo Auxiliar de Servicios Generales.....	44
Tabla 11 Descripción del Cargo Cocinero.....	45
Tabla 12 Descripción del Cargo Vendedor	46
Tabla 13 Descripción del Cargo Responsable de Ventas	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama actual.....	25
Ilustración 2 Organigrama por Departamentos	34
Ilustración 3 Organigrama por Cargos.....	35

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un Manual de Organización y Funciones para la empresa “Helados Bendición de Dios”, ubicada en el distrito V de Managua. En este sentido, se busca formalizar la estructura administrativa de la entidad, con el fin de fortalecer su gestión interna y optimizar la coordinación entre áreas y colaboradores.

Actualmente, la empresa “Helados Bendición de Dios” presenta una dinámica organizacional basada en prácticas empíricas. En el desarrollo de sus actividades diarias, se evidencian situaciones como la superposición de funciones, discrepancias en la asignación de tareas y dificultades en la delimitación de responsabilidades (Anexo II: Cuestionario Colaboradores).

Asimismo, se generan tensiones interpersonales entre los colaboradores y cierta ambigüedad en las relaciones de autoridad. En consecuencia, estos factores inciden en la coordinación interna y en la eficiencia de los procesos operativos.

En este contexto, el proyecto se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. A través de este diseño metodológico, se analizó la gestión organizacional, la estructura jerárquica actual y el desempeño de los puestos. De esta manera, se formuló una propuesta de modelo administrativo orientada a clarificar responsabilidades, fortalecer la cadena de mando y mejorar los canales de comunicación.

Por otra parte, para cumplir con el objetivo general planteado, el contenido del documento se estructura en tres capítulos fundamentales, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I se enfoca en el diagnóstico situacional, analizando la estructura organizacional y el desempeño actual de la empresa. En este apartado se identifican aspectos clave de la gestión administrativa, estableciendo la base para la propuesta de mejora.

Seguidamente, el Capítulo II aborda el marco organizativo y normativo, donde se definen formalmente la filosofía institucional (misión, visión, valores y principios), así como la estructura jerárquica. De igual manera, se determinan los niveles de autoridad y el organigrama que servirá como base para la distribución de funciones.

Finalmente, el Capítulo III presenta la propuesta del Manual de Organización y Funciones. Este incluye las fichas ocupacionales, la descripción de responsabilidades, dotando a la empresa de una herramienta que facilite el ordenamiento, la coordinación y la toma de decisiones.

II. ANTECEDENTES

Los manuales de organización y funciones constituyen una herramienta clave en la gestión administrativa, ya que permiten establecer claramente la estructura organizativa, las funciones del personal, las responsabilidades y las líneas de autoridad, mejorando la coordinación interna y la eficiencia operativa.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellas de carácter familiar, es común que la gestión organizativa se desarrolle de manera empírica, sin la existencia de documentos formales que regulen las funciones y responsabilidades del personal. Esta situación ha venido manifestándose a través de la centralización de la toma de decisiones, la ausencia de estructuras jerárquicas definidas y la dependencia de la comunicación verbal como principal mecanismo de coordinación.

En la empresa “Helados Bendición de Dios”, esta problemática se ha presentado desde el inicio de sus operaciones, caracterizándose por una estructura organizacional centralizada, donde los propietarios concentran la planificación, dirección y control de todas las actividades. Con el crecimiento del negocio, evidenciado en una producción diaria aproximada de 1,200 unidades y un equipo de trabajo de 15 colaboradores, estas condiciones han generado dificultades en la asignación de funciones, duplicidad de tareas y falta de delimitación clara de responsabilidades.

Asimismo, la ausencia de un organigrama formal y de fichas ocupacionales ha propiciado una dinámica de trabajo basada en la rotación informal de tareas, donde colaboradores del área de ventas participan ocasionalmente en actividades de producción, lo que refleja una falta de especialización funcional. Esta situación, sumada a la inexistencia de canales formales de comunicación y a la dependencia directa de los propietarios, ha generado vacíos de autoridad, retrasos en la ejecución de actividades y tensiones interpersonales entre los colaboradores.

En este sentido, el fenómeno en estudio se ha venido intensificando a medida que la empresa ha crecido, evidenciando la necesidad de implementar herramientas administrativas que permitan estructurar de manera formal la organización, optimizar la coordinación interna y mejorar la eficiencia operativa.

A nivel internacional en Perú, Cabana (2021), en la Universidad Privada del Norte, Perú, desarrolló un manual de funciones para Delima Norte Comunicaciones S.A.C., identificando insuficiencias mediante análisis Ishikawa y encuestas a 16 jefes y administradores. La implementación del manual permitió mejorar significativamente la coordinación y desempeño del personal. Este estudio aporta al presente proyecto un referente metodológico y conceptual sobre cómo estructurar un manual de funciones de manera efectiva, incluyendo la recopilación de información, análisis de deficiencias y la propuesta de soluciones organizativas.

Otro antecedente internacional relevante es el de Solórzano Velasco (2017) quién elaboró un Manual de funciones y desarrollo organizacional para la empresa Super Clean en Santo Domingo, Ecuador. La investigación identificó problemas de comunicación, ausencia de estructura formal y baja motivación del personal, utilizando entrevistas y observación directa. Como resultado, se propuso un manual que definió responsabilidades y procedimientos, fortaleciendo la organización y eficiencia del personal. Este estudio aporta al presente proyecto al mostrar cómo un manual de funciones puede mejorar la coordinación interna y el desarrollo organizacional.

A nivel local, Balmaceda Flores (2014) elaboró un manual de funciones y procedimientos para la empresa Óptima Cargo, en Managua. La investigación identificó las funciones y responsabilidades del personal mediante entrevistas y cuestionarios, y propuso mejoras en la organización interna. Este estudio aporta al proyecto un referente práctico para optimizar la coordinación y estructura de funciones en empresas locales.

De manera similar, Miranda McNally, Pérez Zeledón y Silva Quiroz (2016) elaboraron un manual de operaciones y funciones para la empresa ROTOCAS, en Managua. La investigación evaluó la estructura organizacional, recopiló las funciones de los 43 colaboradores y documentó procedimientos operativos, identificando duplicidad de tareas y necesidades de inducción. Con base en estos hallazgos, se propuso un manual que clarifica responsabilidades y optimiza procesos internos. Este estudio aporta al proyecto un referente práctico para mejorar la organización y eficiencia en empresas locales.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar un manual de organización y funciones de la empresa “Helados Bendición de Dios”, ubicada en el distrito V de Managua, estableciendo su estructura organizativa y roles de cada puesto.

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa en relación con su estructura organizacional y el desempeño de los distintos puestos de trabajo.
- Establecer los elementos organizativos y estructura de puestos con sus respectivas funciones, responsabilidades y niveles de autoridad.
- Estructurar la propuesta del manual de organización y funciones como instrumento de apoyo administrativo que contribuya al mejoramiento de la coordinación interna, la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

IV. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico expone los fundamentos conceptuales que sustentan la elaboración de manuales administrativos, con especial énfasis en el Manual de Organización y Funciones. Su desarrollo resulta esencial para comprender la importancia de contar con instrumentos que regulen las actividades, definan responsabilidades y fortalezcan la gestión interna. En este sentido, se abordarán teorías y enfoques administrativos que servirán como base para la propuesta dirigida a la empresa Helados Bendición de Dios.

4.1. Manual

El manual es un documento técnico que reúne la información necesaria para orientar y estandarizar las actividades dentro de una organización. Su propósito principal es establecer pautas claras sobre los procedimientos, responsabilidades y políticas que guían el desempeño del personal, garantizando la eficiencia y uniformidad en las operaciones diarias.

Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009), el manual es “una herramienta administrativa que permite estandarizar las operaciones y promover la eficiencia al establecer pautas claras de actuación para cada miembro de la organización”. Esta definición resalta su importancia como medio de apoyo para la gestión interna, ya que proporciona lineamientos precisos que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el contexto de la empresa Helados Bendición de Dios, la elaboración de un manual resulta esencial para organizar las funciones, formalizar los procesos administrativos y fortalecer la estructura interna. Su implementación permitirá optimizar los recursos, mejorar la coordinación entre las áreas y asegurar la continuidad del trabajo bajo un marco de orden y responsabilidad.

4.1.1. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos constituyen una herramienta esencial dentro de cualquier organización, ya que permiten documentar de manera clara los procedimientos y responsabilidades de cada área, contribuyendo a la eficiencia y a la estandarización de las operaciones.

Según (Kellog, 1960), “el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas”.

En el caso de la empresa Helados Bendición de Dios, contar con manuales administrativos permitirá mejorar el control interno y formalizar las actividades diarias, sirviendo como guía para los colaboradores y fortaleciendo la capacidad organizativa de la empresa.

4.1.2. Manual de Organización

El manual de organización es un instrumento fundamental para estructurar jerárquicamente a una empresa, ya que describe la naturaleza de la organización, sus fines y su distribución interna de responsabilidades.

(Rojas, 2009) sostiene que el manual de organización “reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una organización, incluyendo el organigrama, la estructura de objetivos de cada unidad y los productos resultantes”.

Para Helados Bendición de Dios, el manual de organización será crucial para ordenar los procesos administrativos, reducir la duplicidad de funciones y delimitar responsabilidades entre las distintas áreas, lo cual permitirá una gestión más eficiente.

4.1.3. Manual de Funciones

El manual de funciones es una herramienta técnica que describe de manera detallada las responsabilidades, actividades y requisitos de cada puesto dentro de una organización.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009) explica que el manual de funciones es “la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”.

La implementación de este manual en Helados Bendición de Dios permitirá definir con claridad las funciones de cada colaborador, facilitar los procesos de inducción, prevenir conflictos de competencias y mejorar la evaluación del desempeño mediante criterios objetivos.

4.2. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional integra los elementos fundamentales que guían el actuar de una empresa: misión, visión y valores. Estos constituyen la base sobre la cual se desarrolla la cultura corporativa y la dirección estratégica de la organización.

Según (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007), “la misión es la razón de ser de una organización; la visión describe el estado futuro deseado, y los valores son los principios éticos fundamentales que rigen el actuar de sus miembros”.

Para Helados Bendición de Dios, definir con claridad su misión, visión y valores será un paso esencial para orientar a sus trabajadores hacia un propósito común, consolidar su identidad y proyectar un crecimiento sostenible.

4.2.1. Misión

La misión describe el propósito principal de la empresa, expresando qué hace, para quién lo hace y con qué orientación lo realiza. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007) señala que la misión “constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la empresa que permite distinguirla de las demás por sus objetivos,

operaciones, clientes, tecnología, usuarios, productos, talento humano, valores, políticas fundamentales y su responsabilidad frente a la sociedad”.

En Helados Bendición de Dios, la misión debe resaltar el compromiso de ofrecer productos de calidad a sus clientes, reforzando la identidad organizacional y transmitiendo confianza tanto al personal como a los consumidores.

4.2.2. Visión

La visión orienta a la organización hacia el futuro, representando su máxima aspiración y el marco para sus objetivos estratégicos.

Según (Organización., 2019), la visión “es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, a través de la proyección de la empresa a su máxima aspiración”.

Para Helados Bendición de Dios, la visión debe enfocarse en alcanzar un crecimiento sostenible, consolidarse en el mercado local y proyectar una imagen de innovación y compromiso con la calidad.

4.2.3. Valores

Los valores son el conjunto de principios éticos y morales que orientan la conducta del personal y la toma de decisiones en una organización.

(Rojas, 2009) los define como “convicciones fundamentales, creencias y actitudes que se expresan dentro del nivel ético y moral que la empresa posee o manifiesta al momento de actuar dentro del ámbito social y laboral”.

En Helados Bendición de Dios, los valores servirán para consolidar un ambiente de respeto, trabajo en equipo y compromiso con la calidad, asegurando una convivencia laboral armónica y un servicio ético hacia los clientes.

4.3. Diagnóstico

El diagnóstico es una herramienta administrativa que permite conocer la situación actual de una empresa, analizando los factores que influyen en su desempeño. Su finalidad es identificar los problemas, debilidades y fortalezas existentes, para posteriormente diseñar estrategias que mejoren la eficiencia organizacional. A través del diagnóstico, la

administración obtiene una visión objetiva del funcionamiento interno, lo cual facilita la toma de decisiones acertadas.

Según (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007), el diagnóstico “consiste en el levantamiento de datos sobre una organización para definir e interpretar cuáles son los problemas y fragilidades que deben ser remediados”. Este proceso permite comprender la realidad administrativa de la empresa, establecer prioridades y orientar las acciones hacia la mejora continua.

En el caso de la empresa Helados Bendición de Dios, realizar un diagnóstico es fundamental para evaluar su estructura operativa, conocer las causas de la desorganización interna y determinar las áreas que requieren intervención. Su aplicación servirá de base para el diseño del manual de organización y funciones, garantizando un desarrollo más ordenado, eficiente y sostenible.

4.4. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso que permite identificar problemas, fortalezas y debilidades de la estructura de una empresa, sirviendo como base para diseñar estrategias de mejora.

(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007) lo define como “el levantamiento de datos sobre una organización para definir e interpretar cuáles son los problemas y fragilidades de la organización para que puedan ser remediados”.

En Helados Bendición de Dios, el diagnóstico permitirá analizar la situación actual de la empresa, detectar las principales debilidades organizativas y proponer soluciones prácticas que fortalezcan su gestión.

4.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional representa la forma en que se distribuyen las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de una empresa.

(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007) afirma que “una organización se caracteriza por una división del trabajo bien definida, con jerarquía, autoridad y especificación de funciones”.

Diseñar una estructura organizacional clara en Helados Bendición de Dios permitirá delimitar funciones, mejorar la coordinación entre áreas y optimizar la eficiencia operativa.

4.6. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa que muestra la jerarquía, los niveles de autoridad y las relaciones entre áreas.

(Fleitman, 2000) lo define como “una representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”.

En Helados Bendición de Dios, el organigrama será una herramienta visual indispensable para clarificar los niveles de autoridad y definir relaciones de dependencia entre puestos de trabajo.

4.7. Fichas Ocupacionales

Las fichas ocupacionales describen las competencias, responsabilidades y requisitos necesarios para un puesto de trabajo específico.

(Castillo, 2018) mencionan que “las fichas ocupacionales permiten definir las habilidades que un trabajador debe poseer para desempeñar eficientemente un cargo”.

En Helados Bendición de Dios, su elaboración facilitará los procesos de selección, la evaluación del desempeño y la estandarización de competencias requeridas para cada puesto.

4.8. Políticas Internas Empresariales

Las políticas internas son lineamientos formales que orientan las acciones y decisiones de los colaboradores, garantizando coherencia y orden dentro de la organización.

(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007) sostiene que “las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados”.

En Helados Bendición de Dios, la creación de políticas internas permitirá unificar criterios de actuación, regular la conducta del personal y reforzar la alineación con la misión, visión y valores de la empresa.

4.9. Empresa Familiar

La empresa familiar es una unidad económica caracterizada no solo por su tamaño reducido y número limitado de trabajadores, sino por la estrecha vinculación que existe entre la propiedad, la gestión y el núcleo familiar. En este tipo de organizaciones, la dinámica empresarial y los lazos afectivos suelen entrelazarse, lo que influye directamente en la toma de decisiones y en la cultura organizacional.

(Belausteguigoitia, 2012), define a la empresa familiar como aquella organización en la que "la propiedad y la dirección están en manos de una o más familias que tienen la intención de mantener el control sobre la misma y eventualmente, transferirla a las siguientes generaciones".

En el caso de Helados Bendición de Dios, comprender su naturaleza de empresa familiar es vital para establecer límites claros entre las relaciones personales y las laborales. La implementación de manuales administrativos ayudará a profesionalizar la gestión, evitar conflictos de interés y asegurar la continuidad del negocio más allá de sus fundadores.

4.10. Personal de Producción

El personal de producción constituye el capital humano operativo encargado de la transformación directa de las materias primas en productos terminados. Su desempeño, habilidades técnicas y compromiso son factores críticos para garantizar la eficiencia operativa y la calidad del producto que llega al cliente final.

(Chase & Jacobs, 2014) señalan que la administración de la fuerza de trabajo en operaciones requiere definir con precisión las tareas y los estándares de ejecución, ya que "la eficiencia del proceso productivo depende directamente de la capacidad y claridad de funciones de quienes operan la transformación del producto".

Para Helados Bendición de Dios, el personal de producción representa el corazón operativo del negocio, siendo responsables directos del sabor y la inocuidad de los

helados. Incluir sus funciones específicas en los manuales garantizará el cumplimiento de las recetas estandarizadas, las normas de higiene y el uso óptimo de los insumos.

4.11. Procesos de Elaboración

Los procesos de elaboración se definen como la secuencia lógica, ordenada y sistemática de actividades necesarias para convertir insumos en un producto final con valor añadido. La estandarización de estos pasos es fundamental para mantener la consistencia en la calidad y reducir la variabilidad en los resultados.

(Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2013) definen el proceso como "cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y les agrega valor para obtener una salida para los clientes", resaltando la importancia de documentar estos flujos para identificar mejoras.

En Helados Bendición de Dios, documentar los procesos de elaboración dentro de los manuales permitirá que el sabor y la textura de los productos sean consistentes, sin importar quién esté de turno. Esto facilitará la detección de cuellos de botella y asegurará una experiencia uniforme de satisfacción para los clientes.

4.12. Capacitación del Personal

La capacitación del personal es un proceso educativo sistemático y organizado, orientado a dotar a los colaboradores de los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus cargos de manera óptima. Este proceso no solo mejora el rendimiento individual, sino que alinea las competencias del equipo con los objetivos estratégicos de la organización.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009) define la capacitación como "el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos".

En Helados Bendición de Dios, la capacitación basada en los nuevos manuales administrativos permitirá reducir la curva de aprendizaje de los nuevos empleados. Al contar con documentos claros sobre cómo realizar cada tarea, la empresa podrá entrenar

a su personal de forma más rápida y efectiva, asegurando que todos conozcan sus funciones desde el primer día.

4.13. Eficiencia Administrativa

La eficiencia administrativa se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles, ya sea tiempo, dinero o esfuerzo humano. Se centra en "hacer las cosas bien", optimizando los procesos internos para evitar desperdicios y redundancias en la operación diaria.

(Robbins & Coulter, 2010) sostienen que la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión de recursos; es decir, hacer bien las cosas y no desperdiciar recursos", siendo un indicador clave del buen funcionamiento de la administración.

Para Helados Bendición de Dios, mejorar la eficiencia administrativa a través de manuales de funciones significará eliminar la duplicidad de tareas y el desperdicio de insumos. Al tener procesos estandarizados, la empresa podrá atender a más clientes en menos tiempo y con menores costos operativos, mejorando su rentabilidad.

V. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico del presente estudio se estructura con base en las orientaciones de Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), Arias (2012) y Tamayo y Tamayo (2007), enfoque de la investigación, la línea de investigación a la que se adscribe, los métodos de investigación, así como la definición del universo, la población y la muestra seleccionada. Determinación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Además, se debe detallar el plan de análisis que permitirá interpretar la información obtenida. Y las fases del proyecto. En este sentido, el presente diseño metodológico se desarrolla siguiendo dicho esquema, con el propósito de garantizar coherencia y rigurosidad en el proceso investigativo.

5.1. Enfoque de la Investigación

El presente proyecto se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance eminentemente descriptivo, dado que su objetivo es elaborar un manual de organización y funciones de la empresa “Helados Bendición de Dios”, ubicada en el distrito V de Managua. El estudio analizó categorías relacionadas con la estructura organizativa, las funciones de las personas y la definición de puestos.

5.2. Línea de Investigación:

El proyecto se enmarcó en el área de **Ingeniería de Procesos y Gestión Empresarial**, de la Universidad Nacional de Ingeniería, específicamente en la línea “**Comportamiento de la estructura orgánica empresarial en el proceso de coordinación, comunicación y colaboración entre los distintos usuarios y trabajadores**”. Esta línea se relaciona directamente con el objetivo general de este proyecto.

5.3. Métodos de la Investigación:

Los métodos seleccionados se definieron en función de los objetivos del proyecto:

Método descriptivo: se aplicó para cumplir el objetivo de analizar la situación actual de la empresa, en relación con su estructura organizacional y el desempeño de los distintos puestos de trabajo.

Método analítico: permitió descomponer los elementos organizacionales, las jerarquías y las funciones, a fin de definir con claridad la estructura de puestos y responsabilidades, en concordancia con el segundo objetivo específico.

Método deductivo: se utilizó para aplicar principios generales de organización empresarial a la realidad particular de la empresa Helados Bendición de Dios, facilitando la definición de su estructura organizativa.

Método sintético: se empleó en la etapa final del proyecto, integrando los resultados del diagnóstico y del análisis en una propuesta coherente y estructurada: el Manual de Organización y Funciones, que constituye el objetivo general del estudio.

5.4. Población y Muestra.

Universo: El universo del estudio está conformado por los 15 colaboradores de la empresa Helados Bendición de Dios.

Población: La población está integrada por todos los colaboradores de la empresa, quienes poseen conocimiento sobre la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades dentro de la empresa.

Muestra: No se determinó una muestra, ya que se trabajó con la totalidad de la población. En este sentido, se realizó un censo, considerando el reducido tamaño del universo y la relevancia de la información proporcionada por los colaboradores.

5.5. Determinación de Técnicas/Instrumentos

La recolección de información se realizó mediante técnicas cualitativas adaptadas al objetivo del estudio:

Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a los gerentes y empleados clave, mediante una guía de preguntas diseñada para explorar funciones, jerarquías y relaciones organizativas.

Observación directa: de carácter no participativo, registrando mediante fichas descriptivas las actividades laborales, la interacción entre los empleados y los procesos de coordinación dentro de la empresa.

Análisis documental: Se revisaron los registros administrativos disponibles en la empresa, como organigramas, reglamentos internos o descripciones de puestos, para complementar la información obtenida mediante entrevistas y observación directa.

5.6. Fases del Proyecto

El desarrollo del proyecto se organizó en una serie de fases que permiten abordar de forma ordenada el proceso investigativo y la elaboración del Manual de Organización y Funciones para la empresa “Helados Bendición de Dios”. Estas fases se articulan con el enfoque cualitativo y con las técnicas seleccionadas, garantizando coherencia metodológica.

1. Diagnóstico inicial: Se realizó una aproximación preliminar a la empresa para identificar su contexto, su estructura de funcionamiento y los aspectos administrativos que requieren ser estudiados. Esta etapa permitió delimitar el problema y justificar la necesidad del manual.

2. Planificación del estudio: Consiste en organizar el proceso de trabajo, definiendo los objetivos operativos, las técnicas e instrumentos que se utilizarán, el cronograma y la estructura preliminar del manual. Esta fase aseguró una ejecución ordenada y coherente.

3. Entrevistas y observación directa: Al tratarse de un estudio cualitativo, la recolección de información se centró en entrevistas semiestructuradas con el personal clave y en la observación directa de las actividades y relaciones organizativas dentro de la empresa. Esto permite comprender con mayor detalle el funcionamiento real de los puestos y la dinámica interna.

4. Análisis cualitativo de la información: Los datos obtenidos se procesaron mediante análisis de contenido, realizando la codificación, categorización y triangulación de la información proporcionada por entrevistas, observación y documentos internos. De esta manera se identificaron funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y áreas de mejora.

5. Diseño del Manual de Organización y Funciones: A partir de los resultados del análisis, se construyó la propuesta del manual de organización y funciones, incorporando

la filosofía institucional, el organigrama, la descripción de puestos, las fichas ocupacionales. La elaboración del manual constituye el producto principal del proyecto.

6. Presentación del documento final: En esta última fase se organiza, revisa y estructura el documento completo, integrando tanto el proceso metodológico como la propuesta del manual, de manera clara y coherente.

5.7. Plan de Análisis.

La información recolectada mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental será analizada mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo, que permite organizar, codificar y categorizar los datos de manera sistemática. El proceso incluyó los siguientes pasos:

Transcripción y revisión de datos: Las entrevistas fueron transcritas literalmente y las observaciones se registraron en fichas descriptivas.

Codificación inicial: Se identificaron palabras, frases o ideas relevantes relacionadas con la estructura organizativa, funciones y relaciones laborales.

Agrupación en categorías temáticas: Los códigos se organizaron en categorías y subcategorías que reflejen patrones, roles, responsabilidades y flujos de trabajo dentro de la empresa.

Interpretación y triangulación: Se compararon los resultados de las entrevistas, la observación y los documentos para validar la información y asegurar consistencia.

Representación de resultados: Los hallazgos se presentaron mediante tablas, cuadros descriptivos, facilitando la elaboración del manual de organización y funciones.

Herramientas de apoyo: Dado el reducido tamaño de la empresa, el análisis se realizó utilizando herramientas ofimáticas como Word y Excel, sin necesidad de software especializado.

VI. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como finalidad analizar la situación actual de la empresa Helados Bendición de Dios, considerando su estructura organizacional y el desempeño de los distintos puestos de trabajo. En este apartado se examinan los aspectos que conforman su organización interna, la forma en que se distribuyen las funciones, las relaciones de autoridad existentes y la dinámica de trabajo que se desarrolla en la operatividad diaria de la empresa.

El análisis se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, a partir de la información recopilada mediante cuestionarios aplicados a los propietarios y colaboradores de la empresa, complementada con la observación directa del entorno laboral. Dicha información constituye la base descriptiva que permite comprender el funcionamiento real de la organización y sustenta el desarrollo de los apartados que integran el presente capítulo.

6.1. Caracterización de la Empresa

6.1.1. Reseña General de la Empresa.

La empresa Helados Bendición de Dios fue fundada en el mes de septiembre del año 2015 por Meyling Ramos y William Vallejos, como una iniciativa de emprendimiento surgida ante una situación de desempleo. Los fundadores identificaron la elaboración y comercialización de helados naturales como una alternativa viable para generar ingresos y asegurar la sostenibilidad económica del núcleo familiar.

En sus inicios, la empresa operó de manera artesanal, enfocándose en la producción y venta directa de helados en presentaciones individuales. Los resultados obtenidos durante esta etapa inicial permitieron evidenciar la aceptación del producto en el mercado, lo que motivó a los propietarios a consolidar la actividad como su principal ocupación económica.

En la actualidad, Helados Bendición de Dios continúa operando de manera activa, manteniéndose como una fuente estable de ingresos para sus propietarios y colaboradores, y posicionándose como una empresa dedicada a la producción y venta de helados naturales dentro del mercado local.

6.1.2. Naturaleza Jurídica y Tipo de Empresa.

De acuerdo a las respuestas de William Vallejos (ver Anexo-I) “Helados Bendición de Dios” cuenta con 15 colaboradores, y expresa que el negocio está registrado como Persona Natural. De acuerdo al Código Tributario de Nicaragua (Ley No. 512, artículo: 26, 22 y 27), Toda persona natural que realice actividades económicas tiene la obligación de inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes y está obligado a proporcionar a la Administración Tributaria la información que sea requerida para fines de fiscalización (Código Tributario de la República de Nicaragua, 2005).

Además, según el Arto. 253 y 263 de la Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria de Nicaragua, el Régimen Simplificado de Cuota Fija se establece para personas naturales que realicen actividades económicas de pequeña escala. Estas deben declarar y pagar su cuota mensual única dentro de los primeros 15 días del mes siguiente (Ley de Concertación Tributaria, 2012). Adicionalmente, en el ámbito sanitario, Helados Bendición de Dios cuenta con los permisos correspondientes y es supervisado por el Ministerio de Salud (MINSa).

6.1.3. Ubicación Geográfica.

El domicilio fiscal, donde se realiza la actividad económica, se encuentra ubicado en Gasolinera UNO Waspan Norte, cinco andenes al norte y dos cuadras al este, barrio Nueva Esperanza (Jorge Cassaly), Distrito V, municipio y departamento de Managua, Nicaragua (ver Anexo III).

6.1.4. Actividad Económica Principal.

La empresa “Helados Bendición de Dios” se dedica fundamentalmente a la industria alimentaria, específicamente a la producción y comercialización minorista de helados artesanales a base de ingredientes naturales. Su modelo de negocio va desde la elaboración hasta la distribución final por medio de la venta móvil.

El catálogo de productos se compone de cinco variedades principales: ensalada de fruta, leche con maní, leche con cocoa, leche con galletas y leche con banano. Entre estas, el helado de ensalada de frutas representa el artículo de mayor demanda, consolidándose como el producto insignia del negocio.

Para la etapa de comercialización, la empresa distribuye estratégicamente seis vendedores móviles en barrios del distrito V, VI y VII. Actualmente se fabrican aproximadamente 1,200 unidades de helados al día. Cada uno parte del domicilio comercial en un equipo de reparto en el que se movilizan y trasladan una cantidad determinada de unidades como meta de venta al día.

6.2. Filosofía Organizacional

La empresa Helados Bendición de Dios, al momento del estudio, no cuenta con una filosofía organizacional formalmente definida ni documentada. No obstante, a partir de la información recopilada mediante el cuestionario aplicado a los propietarios y la observación directa, es posible identificar de manera empírica los elementos que orientan su funcionamiento diario, los cuales se manifiestan en sus prácticas operativas y en la forma de relacionarse con clientes y colaboradores.

6.2.1. Misión

Actualmente, Helados Bendición de Dios no posee una misión definida por escrito. Sin embargo, de acuerdo con la percepción de los propietarios, la razón de ser de la empresa se centra en la elaboración y comercialización de helados naturales de calidad, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes del mercado local.

La empresa busca ofrecer productos elaborados de forma artesanal, con dedicación y cuidado, garantizando un buen sabor y una adecuada atención al cliente. Asimismo, la actividad empresarial representa una fuente de sustento económico para la familia propietaria y para los colaboradores que forman parte de la organización, constituyéndose como un medio de generación de empleo y estabilidad laboral.

6.2.2. Visión

Helados Bendición de Dios no cuenta con una visión formalmente establecida. No obstante, los propietarios manifiestan el deseo de que la empresa continúe creciendo y fortaleciéndose en el futuro.

Desde su perspectiva, la organización aspira a consolidarse en el mercado local, ampliar su cartera de clientes, incrementar ventas, establecer puntos de venta y ser reconocida por la calidad de sus productos. Esta visión empírica refleja la intención de mantener la

continuidad del negocio, mejorar su posicionamiento y lograr un desarrollo sostenido en los próximos años.

6.2.3. Valores

A partir de la observación directa y la información proporcionada por los propietarios (ver Anexo I) y colaboradores, se evidencian ciertos principios y valores no documentados que orientan el desarrollo de sus actividades diarias.

Entre los valores que predominan en Helados Bendición de Dios se encuentran la calidad, reflejada en el cuidado del proceso de elaboración de los helados; y la buena atención al cliente, considerada un elemento clave para la aceptación del producto.

Adicionalmente, se evidencia la responsabilidad en el cumplimiento de las labores asignadas y el trabajo en equipo como valores implícitos que contribuyen al funcionamiento operativo de la empresa.

6.2.4. Principios

Los principios son normas o reglas externas y universales que rigen el comportamiento. A diferencia de los valores los cuales son creencias compartidas y convicciones profundas que definen la identidad de la organización. Son subjetivos y varían de una empresa a otra.

Entre los principios que practica la empresa destacan: la honestidad, como base de las relaciones laborales y comerciales; el respeto, entendido como el trato adecuado entre compañeros de trabajo y hacia los clientes; el cumplimiento de normas sanitarias, supervisadas por las autoridades competentes como el MINSA, lo que garantiza la inocuidad alimentaria; y la justicia, evidenciada en el trato hacia los colaboradores.

Estos principios, aunque no formalizados, constituyen una base ética que orienta el comportamiento organizacional y contribuyen al funcionamiento operativo de la empresa.

6.3. Contexto Organizacional

De acuerdo a la información proporcionada por el propietario (ver Anexo I), desde la creación de “Helados Bendición de Dios” no ha existido un organigrama que definan cada

área de trabajo, su relación, nivel jerárquico, ni fichas ocupacionales que establezcan las relaciones entre cargos existentes en cada una de estas.

6.3.1. Tipo de Estructura Organizacional Existente

La empresa opera bajo una estructura centralizada, característica de los negocios familiares, donde la autoridad y la toma de decisiones recaen exclusivamente en los propietarios. En este modelo no se identifican niveles jerárquicos intermedios ni una cadena de mando formalmente definida.

Esta concentración de la autoridad genera dependencia directa de los propietarios para la resolución de situaciones operativas, lo que puede provocar vacíos de liderazgo en momentos de ausencia o cuando se presentan situaciones imprevistas durante la jornada laboral. Como consecuencia, se pueden presentar retrasos en la ejecución de tareas, confusión en la asignación de responsabilidades y dificultades para mantener la continuidad del flujo operativo.

Asimismo, la falta de una jerarquía claramente establecida favorece la duplicidad de funciones y la asignación informal de tareas entre áreas, situación que se ve reflejada en la participación ocasional del personal de ventas en actividades propias del área de producción, según lo evidenciado en el cuestionario aplicado a los colaboradores (ver Anexo II).

La empresa no cuenta con un organigrama formalmente documentado, lo que limita la representación clara de la estructura organizacional, los niveles jerárquicos, las líneas de mando y los canales de comunicación interna. La estructura organizacional existente se sustenta en una división empírica del trabajo, en la que las funciones y responsabilidades se asignan de manera informal y no se encuentran debidamente documentadas.

6.3.2. Forma de Gestión Administrativa

Los propietarios planifican, organizan, dirigen y controlan las principales actividades del negocio. La planificación y el control se basan en la experiencia de los propietarios más que en herramientas técnicas de administración. Las funciones y responsabilidades no están documentadas.

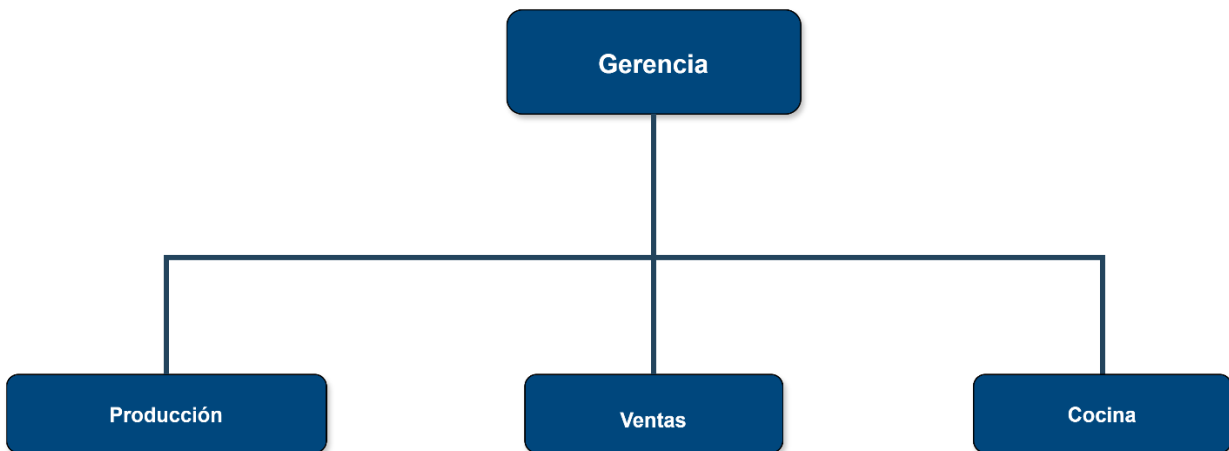
Actualmente, este modelo de gestión representa un riesgo para la escalabilidad del negocio. Con una producción de 1,200 helados diarios y un equipo de 15 personas, la falta de instrumentos formales dificulta la delegación de tareas y el control interno. La dependencia absoluta de la comunicación verbal genera vacíos de autoridad que podrían afectar el flujo de trabajo.

6.3.3. Dinámica de Trabajo y Coordinación Interna

La estructura organizacional de la empresa “Helados Bendición de Dios” se caracteriza por operar bajo un solo nivel jerárquico, en el cual la coordinación es directa entre los propietarios y el personal operativo. Este modelo facilita la comunicación inmediata y agiliza la toma de decisiones, lo que permite una rápida respuesta ante las actividades diarias. No obstante, la coordinación depende en gran medida de la supervisión directa de los propietarios. La organización se estructura funcionalmente en cuatro ejes principales, los cuales interactúan de manera constante para garantizar el desarrollo continuo de las operaciones.

En base a las respuestas de los propietarios al Cuestionario Propietarios (ver Anexo I), se elabora el siguiente organigrama como representación de la estructura organizativa actual.

Ilustración 1
Organigrama actual



Nota. Elaboración propia

Gerencia (Dirección y Control): La función gerencial es ejercida por los propietarios William Vallejos y Meyling Ramos, quienes concentran la dirección, planificación y control de las actividades administrativas y operativas. Ambos coordinan de manera conjunta las decisiones relacionadas con inversiones en equipos, mantenimiento y aspectos administrativos, alternándose responsabilidades según las necesidades del negocio.

Meyling Ramos se encarga de la coordinación del área de producción, mediante la elaboración de horarios y la supervisión periódica del proceso productivo, que incluye la inspección del estado de la materia prima, la verificación de mezclas y cocimientos, el empaquetado y el almacenamiento de los productos. Asimismo, registra la producción diaria, controla las unidades despachadas a los vendedores, registra los ingresos de caja por jornada y contabiliza las devoluciones.

Por su parte, William Vallejos coordina el área de ventas y distribución por sectores, además de apoyar en la supervisión del área de producción. Entre sus funciones se encuentran la compra de materia prima en los mercados, la inspección de su calidad, el registro de los costos de adquisición y transporte, el cumplimiento de las obligaciones tributarias bajo el régimen de cuota fija, así como la supervisión y mantenimiento de los

equipos de reparto, gestionando reparaciones y servicios mecánicos cuando es necesario.

Producción (Transformación): El área de producción es responsable del proceso completo de transformación de la materia prima. Las actividades inician con la inspección de los insumos y continúan con la preparación de frutas y otros ingredientes, la elaboración de mezclas, el proceso de cocción, el reposo, el empaquetado y el almacenamiento. Las tareas se asignan de forma rotativa, de acuerdo con la planificación semanal, la variedad de helados a producir y la cantidad de unidades requeridas. También la limpieza de área se decide por rotación. Este proceso es desarrollado por un equipo conformado por seis colaboradores.

Cocina: Aquí se encuentra una persona responsable de la preparación de los alimentos destinados al consumo del personal, así como de la limpieza de los utensilios e instrumentos de cocina. Adicionalmente, brinda apoyo ocasional al área de producción cuando se requiere.

Ventas (Distribución y Comercialización): Los trabajadores inspeccionan sus equipos de reparto, lo cargan y se reportan con William Vallejos para recibir orientaciones del sector a recorrer. En ocasiones realizan tareas de producción como pelar frutas, empaquetar o guardar los helados. Estos parten a las 9 de la mañana con un monto determinado de dinero para dar cambios. En esta área trabajan seis personas. El objetivo es vender todo lo que lleven y es común que algunos regresen más temprano. La jornada de los vendedores concluye al vender todo, regresan para entregar cuentas y reportan devoluciones.

6.4. Análisis de los Puestos de Trabajo

El análisis de los puestos de trabajo en la empresa Helados Bendición de Dios corresponde a un análisis de tipo descriptivo y funcional, sustentado en la información obtenida mediante cuestionarios aplicados a los propietarios y colaboradores, así como en la observación directa del entorno laboral. A través de este tipo de análisis se examinan las funciones, la ejecución de las actividades y la relación operativa entre los distintos cargos dentro de la organización.

Según la encuesta realizada al director general (Ver Anexo 1), se definió la siguiente tabla correspondiente a los departamentos y cargos existentes en Helados Bendición de Dios.

Tabla 1
Departamentos y cargos actuales.

Departamento	Cargo
Gerencia	Director General
Producción	Operario de Producción
Cocina	Responsable de Cocina
Ventas	Vendedor

Los cargos mencionados anteriormente son nombrados por las funciones que ejercen los trabajadores de Helados Bendición de Dios. Sin embargo, no poseen un organigrama, ni fichas ocupacionales que defina la estructura organizacional y funciones de cada cargo.

A continuación, se brinda una breve descripción de cada cargo existente:

Director General: Los propietarios concentran la dirección, planificación y control total de la empresa. Se encargan de la toma de decisiones estratégicas, inversiones, gestión de compras en mercados, cumplimiento tributario y supervisión directa de todas las áreas operativas.

Operario de Producción: Es el encargado de la transformación de la materia prima. Realiza la preparación de frutas, mezclas, cocción, empaquetado y almacenamiento del producto terminado. Debe garantizar la inocuidad y el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (BPM) durante su jornada.

Responsable de Cocina: Se encarga de la preparación de alimentos para el personal y la limpieza de los utensilios. Posee una naturaleza polifuncional, sirviendo como apoyo directo al área de producción en tareas de pelado de frutas o empaquetado cuando la demanda lo requiere.

Vendedor: Es el responsable de la comercialización final. Inicia con la inspección de su equipo de reparto, carga del helado y recorrido por los sectores asignados. Su función crítica es mantener la cadena de frío durante la distribución y realizar la liquidación de cuentas y devoluciones al finalizar el día.

A partir de los departamentos y cargos identificados, se concluye lo siguiente:

- La centralización de funciones hace que las decisiones administrativas y operativas recaigan exclusivamente en los propietarios, lo que genera una carga excesiva de supervisión que puede retrasar la expansión del negocio.
- Una estructura informal al no existir un organigrama ni manuales, los niveles de autoridad y coordinación se basan en la comunicación verbal diaria, lo que dificulta la autonomía del personal operativo.
- Se identificó duplicidad y polifuncionalidad, ya que el personal de ventas y cocina realiza tareas de producción de manera recurrente. Si bien esto ayuda a la empresa a ser ágil, provoca que el personal no tenga claramente definida su función principal, generando desorden en las líneas de responsabilidad.

VII. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo desarrolla la propuesta de filosofía y estructura organizacional para la empresa Helados Bendición de Dios, a partir de los resultados obtenidos en el análisis organizacional expuesto en el capítulo anterior. En este apartado se plantean la misión, visión y valores organizacionales propuestos, como elementos orientadores del quehacer estratégico de la empresa, así como una estructura organizacional acorde a su realidad operativa y a las necesidades identificadas. La propuesta busca fortalecer la gestión interna, mejorar la coordinación de las actividades productivas y administrativas, y sentar las bases para una mayor formalización y sostenibilidad de la organización.

7.1. Propuesta de Filosofía Organizacional

7.1.1. Misión

Según Chiavenato (2017) “La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ‘¿Cuál es el negocio de la organización?’” (p. 49). Esta declaración define la razón de ser de la empresa y permite delimitar de manera clara el propósito que guía sus actividades, sirviendo como base para la formulación de la misión de la organización.

(Millán & Rodríguez, 2019) señalan que la misión debe responder a una serie de interrogantes clave, con el fin de satisfacer e incluso superar las expectativas de los clientes (p. 22). Estas preguntas se han tomado como base para la formulación de la misión de la empresa Helados Bendición de Dios (Tabla 2).

Tabla 2*Preguntas base para la formulación de la misión*

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes somos? (como nos definimos)	Una empresa familiar dedicada a la producción y venta de helados naturales en Managua.
¿Qué hacemos?	Elaborar helados artesanales de alta calidad, utilizando ingredientes frescos y naturales.
¿Cómo lo hacemos?	A través de procesos artesanales, control de calidad en cada producto y un equipo comprometido con la excelencia.
¿Con qué lo hacemos?	Con materias primas frescas y seleccionadas que aseguran la calidad y sabor de los helados.
¿Para qué lo hacemos?	Para deleitar a nuestros clientes con productos naturales y frescos.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Habitantes de la ciudad de Managua interesados en helados naturales, frescos y de calidad.

A partir de las respuestas anteriores, se formula la siguiente misión propuesta para Helados Bendición de Dios.

Misión: Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de helados naturales de alta calidad, utilizando ingredientes frescos y procesos artesanales que garantizan sabor, frescura y consistencia, deleitando a nuestros clientes en toda la ciudad de Managua.

7.1.2. Visión

Según Chiavenato (2017), la visión organizacional representa la imagen futura que la organización desea alcanzar, es decir, el sueño que orienta sus esfuerzos y define cómo espera proyectarse en el largo plazo. La visión describe un estado futuro posible y deseado, el cual debe ser creíble, realista y coherente con la realidad actual de la organización, sirviendo como referencia para la toma de decisiones estratégicas (p. 53).

Por su parte, (Millán & Rodríguez, 2019) señalan que la visión debe construirse a partir de una apreciación clara de lo que la organización aspira a llegar a ser, manteniendo un

equilibrio entre la ambición y las capacidades reales de la empresa (p. 27). En este sentido, los autores proponen una serie de interrogantes que permiten orientar la formulación de la visión, considerando el horizonte temporal, el posicionamiento deseado y el papel que la organización espera desempeñar en su entorno.

Estas interrogantes se toman como base para la formulación de la visión propuesta, las cuales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 3
Preguntas base para la formulación de la visión

Pregunta	Respuesta
¿Cómo soñamos nuestra organización en un plazo acordado (normalmente entre 5-10 o más años)?	Como una empresa reconocida en Managua por la calidad y el sabor de sus helados naturales.
¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?	A consolidarse y posicionarse de manera estable dentro del mercado local.
¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio?	Brindar helados naturales y artesanales que destaquen por su calidad y frescura.
¿En qué queremos convertirnos?	En una referencia local en la elaboración de helados naturales de calidad.
¿Qué características debe tener como empresa en el futuro?	Reconocimiento por la calidad constante de sus productos y preferencia de los clientes.
¿De qué manera debe fortalecerse internamente mi organización?	Mediante la mejora continua de sus procesos productivos y organizativos.

A partir de las respuestas anteriores, se formula la siguiente visión propuesta:

Visión: Ser una empresa reconocida en la ciudad de Managua por la elaboración y comercialización de helados naturales de alta calidad, destacándose por su sabor, frescura y procesos artesanales, logrando la preferencia de los consumidores y un posicionamiento sólido en el mercado local.

7.1.3. Valores

Chiavenato (2017) señala que los valores organizacionales constituyen el conjunto de creencias y conceptos fundamentales que orientan el comportamiento de la organización, ubicándose por encima de las prácticas cotidianas y de la búsqueda de resultados de corto plazo (p. 55). Estos valores representan los ideales que guían la toma de decisiones, el actuar ético y la forma en que la organización se relaciona con sus grupos de interés, sirviendo como referencia permanente para las generaciones presentes y futuras que forman parte de la empresa.

Según (Millán & Rodríguez, 2019) la construcción de los valores corporativos se basa en la reflexión sobre interrogantes que ayudan a identificar los principios que deben guiar la actuación de la organización (p. 18). Entre estas preguntas, se pueden mencionar algunas como ejemplo:

¿Qué sería lo más importante que le pediría a la empresa por un determinado producto o servicio si yo fuera su cliente externo?

¿Cuál debe ser el valor más importante que esta empresa debe tener para ofrecer el producto o servicio de nuestro interés?

Estas preguntas sirven como referencia para definir los valores propuestos, complementándose con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los propietarios.

En este contexto, se plantean los siguientes valores organizacionales, que reflejan la identidad actual de la empresa y orientan su comportamiento futuro:

Calidad: Compromiso permanente con la elaboración de helados naturales que cumplan estándares adecuados de sabor, frescura, higiene y presentación.

Responsabilidad: Cumplir de manera consciente y oportuna con los compromisos asumidos en el ámbito productivo, social y legal.

Buena atención al cliente: Ofrecer un servicio cordial y oportuno que genere experiencias positivas y fortalezca la relación con los consumidores.

Trabajo en equipo: Fomentar la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización para el logro de los objetivos comunes.

Innovación: Impulsar la creatividad y la mejora continua en los procesos y productos adaptándose a nuevas tendencias y necesidades del mercado.

Compromiso con la comunidad: Actuar de manera responsable con el entorno social y ambiental, participando activamente en iniciativas que beneficien a la comunidad.

7.1.4. Principios

Con el propósito de fortalecer la filosofía organizacional y orientar el comportamiento ético de la empresa, se proponen los siguientes principios que deberán regir las actividades de Helados Bendición de Dios:

Honestidad: Actuar con transparencia y rectitud en todas las relaciones comerciales y organizacionales.

Respeto: Mantener un trato digno y considerado hacia clientes, colaboradores y la comunidad en general.

Justicia: Procurar un trato equitativo en la asignación de tareas, responsabilidades y condiciones laborales, evitando cualquier forma de favoritismo o desigualdad.

Cumplimiento de normas sanitarias: Asegurar la aplicación estricta de las disposiciones establecidas por las autoridades competentes, con el fin de garantizar la inocuidad y calidad del producto.

Legalidad: Cumplir con las disposiciones legales y tributarias vigentes, asegurando que las operaciones de la empresa se desarrollen dentro del marco normativo establecido.

7.2. Estructura Organizacional Propuesta

En este apartado se presenta una propuesta de estructura organizacional en base en los hallazgos del capítulo anterior los cuales evidenciaban la necesidad de un mando intermedio que apoye a los propietarios en la coordinación del área Producción. Además, se propone un ajuste en la distribución de las tareas y la documentación formal de las funciones de cada puesto.

7.2.1. Organigrama Propuesto

Los organigramas verticales son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (Franklin & Enrique, 2009). Representan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

La autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, la cual permite establecer la relación de subordinación entre las diferentes unidades que aparecen en la gráfica de la organización (*Ilustración 1.*). Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.

Ilustración 2

Organigrama por Departamentos

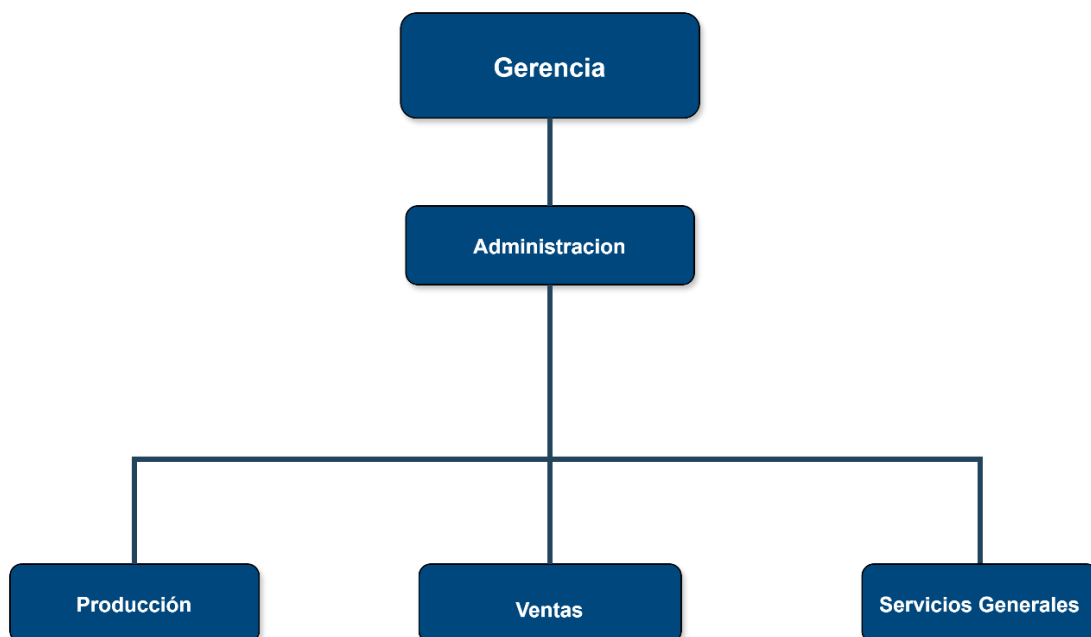
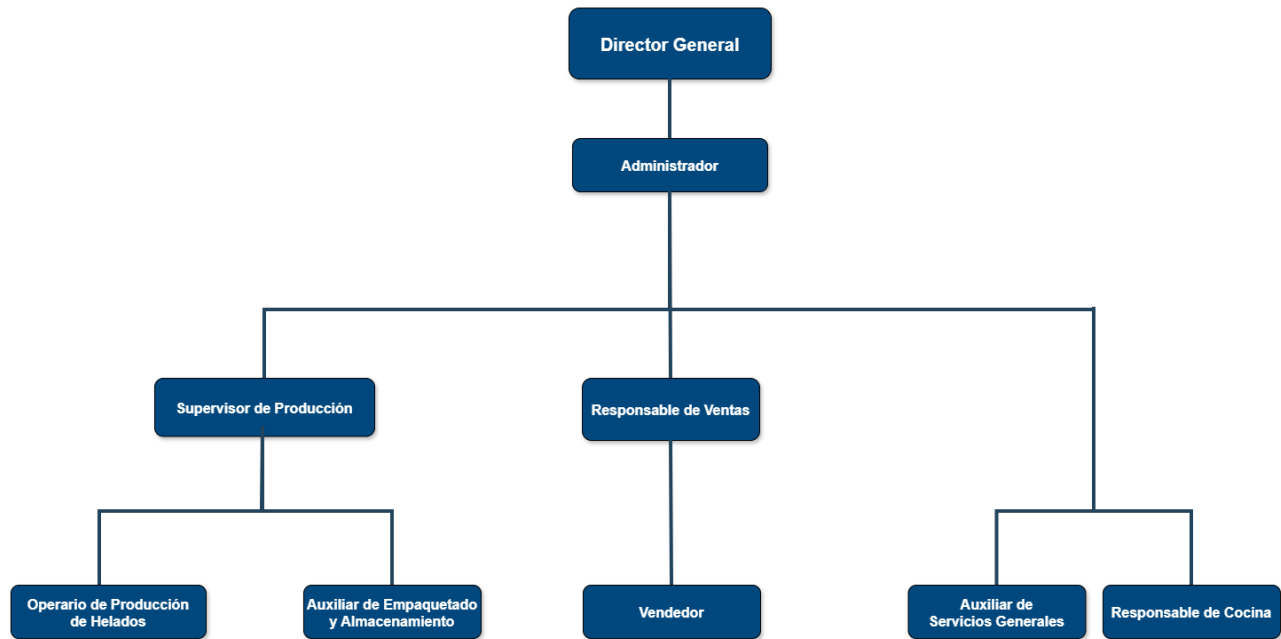


Ilustración 3
Organigrama por Cargos



Nota. Elaboración propia

7.2.2. Cargos de Trabajo Propuestos

La propuesta de estructura organizacional para la empresa “Helados Bendición de Dios” se fundamenta en los resultados del análisis organizacional, el cual evidenció una alta centralización de la autoridad en los propietarios, ausencia de niveles jerárquicos intermedios y falta de delimitación formal de funciones. Estas condiciones limitan la continuidad operativa, la coordinación interna y la eficiencia administrativa.

En este contexto, se propone la redefinición y creación de los siguientes cargos de trabajo, con el fin de redistribuir responsabilidades y fortalecer la estructura organizacional:

Director General: cargo asignado a uno de los propietarios, orientado a la dirección estratégica del negocio, la representación institucional y la toma de decisiones de alto nivel relacionadas con crecimiento, inversiones y sostenibilidad de la empresa. Esta redefinición permite concentrar las funciones estratégicas en un solo cargo directivo.

Administrador: cargo propuesto para el segundo propietario, con responsabilidad directa sobre la gestión administrativa y operativa diaria de la empresa. Este puesto

permite separar las funciones estratégicas de las administrativas, mejorar el control interno y fortalecer la coordinación entre las distintas áreas de trabajo.

Supervisor de Producción: incorporado mediante la promoción de un colaborador del área productiva, con el fin de fortalecer la cadena de mando y asegurar la supervisión directa de los procesos. Este nivel intermedio facilita la coordinación del personal, el control de calidad y la continuidad del proceso productivo en ausencia de los propietarios, sin generar costos adicionales de contratación.

Responsable de ventas: cargo propuesto considerando la cantidad de vendedores y la dinámica operativa del proceso de comercialización. En la operación diaria, se identifican necesidades de coordinación en la asignación de rutas, control de salidas y devoluciones, manejo de ingresos diarios y seguimiento del desempeño de ventas. En este sentido, la incorporación de este cargo permite centralizar la coordinación del equipo de vendedores.

Esto contribuye a establecer un canal de comunicación más directo entre el área de ventas y la administración, permitiendo una gestión más ordenada de la información relacionada con ventas. Para su implementación, se propone que este cargo sea asumido mediante la promoción de un colaborador del área de ventas, preferiblemente aquel que presente mayor trayectoria, experiencia o mejor desempeño dentro del equipo.

Auxiliar de Servicios Generales: propuesto a partir de una redistribución y especialización de funciones, asignando esta responsabilidad a un colaborador del área de producción. Este cargo permite concentrar las actividades de limpieza, orden e higiene de la planta, contribuyendo al cumplimiento de normas sanitarias y a la mejora del ambiente laboral, sin afectar la operatividad general del proceso productivo.

La redefinición de funciones entre Director General, Administrador y Supervisor de Producción permite una mayor claridad en las responsabilidades estratégicas, administrativas y operativas, fortaleciendo el control interno y mejorando la comunicación organizacional. En conjunto, esta propuesta sienta las bases para la formalización administrativa de la empresa y la elaboración del Manual de Organización y Funciones, orientado a mejorar la gestión y sostenibilidad del negocio.

En la Tabla 4 se muestra la relación entre los cargos propuestos, los departamentos a los que pertenecen y su respectiva jefatura inmediata.

Tabla 4.
Relación Cargo-Departamento

Departamento	Cargo	Jefe Inmediato
Gerencia	Director General	
Administración	Administrador	Director General
Servicios Generales	Auxiliar de Servicios Generales	Administrador
Servicios Generales	Responsable de Cocina	Administrador
Ventas	Responsable de Ventas	Administrador
Ventas	Vendedor	Responsable de ventas
Producción	Supervisor de Producción	Administrador
Producción	Operario de Producción	Supervisor de Producción
Producción	Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento	Supervisor de Producción

Nota. Elaboración propia

7.3. Análisis y Descripción de Cargos Propuestos.

En el presente apartado se desarrolla el análisis y descripción de los cargos propuestos para la empresa Helados Bendición de Dios, con el propósito de definir de manera clara las funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo de cada puesto que conforma la estructura organizacional propuesta.

La información utilizada para el análisis de los cargos fue obtenida a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los propietarios y colaboradores, así como de la observación directa de las actividades operativas y administrativas de la empresa. Este análisis constituye la base técnica para la elaboración de las fichas ocupacionales que integrarán el Manual de Organización y Funciones.

Tabla 5*Descripción del Cargo Director General*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Director General
DEPARTAMENTO: Gerencia
Es el responsable de dirigir, planificar, organizar y controlar todas las actividades administrativas y operativas de la empresa Helados Bendición de Dios, tomando decisiones estratégicas que garanticen la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad del negocio.
FUNCIONES DEL CARGO
• Definir los objetivos generales y estrategias de la empresa. • Tomar decisiones relacionadas con inversiones, compras y expansión del negocio. • Supervisar el desempeño general de las áreas administrativa, productiva y comercial. • Representar a la empresa ante instituciones públicas y privadas. • Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales, fiscales y laborales.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Carrera Universitaria en Administración de Empresas o afines. • Experiencia en gestión de empresas. • Aptitudes: liderazgo, toma de decisiones, organización y comunicación.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado, alternando actividades administrativas y supervisión operativa.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Uso adecuado de recursos financieros y materiales. • Toma de decisiones estratégicas y control general.
CONDICIONES DE TRABAJO
Desarrolla sus funciones en un entorno mixto, combinando actividades administrativas y operativas, con jornadas variables según las necesidades del negocio.

Nota. Elaboración propia

Tabla 6*Descripción del Cargo de Administrador*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Administrador
DEPARTAMENTO: Gerencia
Es el encargado de coordinar y controlar las actividades administrativas de la empresa, apoyando al director general en la planificación, control de recursos, registros financieros básicos y coordinación interna.
FUNCIONES DEL CARGO
• Llevar control administrativo y registros internos. • Apoyar en gestión de compras y control de inventarios. • Coordinar horarios y control de asistencia. • Elaborar reportes administrativos y operativos. • Servir de enlace entre gerencia y áreas operativas.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Bachillerato completo; deseables estudios técnicos en administración o contabilidad básica. • Experiencia mínima en labores administrativas. • Aptitudes: organización, responsabilidad y manejo básico documental.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico mínimo, predominando labores administrativas.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Control administrativo interno y gestión documental. • Custodia de registros y reportes. • Apoyo a la toma de decisiones administrativas.
CONDICIONES DE TRABAJO
Área administrativa; exposición mínima a riesgos físicos; jornada según operación.

Nota. Elaboración propia

Tabla 7*Descripción del Cargo Supervisor de Producción*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Supervisor de Producción
DEPARTAMENTO: Producción
Es el responsable de coordinar, supervisar y controlar el proceso productivo de helados, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, higiene y productividad establecidos por la empresa.
FUNCIONES DEL CARGO
• Supervisar actividades del personal de producción. • Verificar cumplimiento de buenas prácticas de manufactura. • Controlar uso de materias primas e insumos. • Reportar incidencias y necesidades a administración/gerencia. • Asegurar cumplimiento de metas diarias de producción.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Educación básica o secundaria completa. • Experiencia previa en procesos productivos o elaboración de alimentos. • Aptitudes: liderazgo operativo, responsabilidad y trabajo en equipo.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado, asociado a supervisión y apoyo productivo.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Control de calidad del proceso productivo. • Desempeño del personal a cargo. • Uso correcto de insumos y equipos.
CONDICIONES DE TRABAJO
Desarrolla sus funciones en el área de producción, bajo condiciones de trabajo manual y exposición a temperaturas variables.

Nota. Elaboración propia

Tabla 8
Descripción del Cargo Operario de Producción

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Operario de Producción
DEPARTAMENTO: Producción
Es el encargado de ejecutar las actividades relacionadas con la elaboración de helados, participando en la preparación de insumos, mezclas, cocción, empaquetado y almacenamiento del producto terminado.
FUNCIONES DEL CARGO
• Preparar materias primas e insumos para producción. • Ejecutar procesos de mezclado, cocción y enfriamiento. • Empaquetar y almacenar producto terminado. • Cumplir normas de higiene y seguridad alimentaria. • Apoyar en limpieza del área de producción.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Educación básica. • Deseable experiencia en producción de alimentos. • Aptitudes: disciplina, orden y trabajo en equipo.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado a constante.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Correcta elaboración del producto conforme a indicaciones. • Cuidado de insumos, herramientas y equipos. • Cumplimiento de higiene y limpieza del área asignada.
CONDICIONES DE TRABAJO
Labora en el área de producción, con jornadas continuas y trabajo manual.

Nota. Elaboración propia

Tabla 9*Descripción de Cargo Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento
DEPARTAMENTO: Producción
Es el responsable de apoyar en el empaquetado, clasificación y almacenamiento de los helados, garantizando el orden, control y conservación adecuada del producto.
FUNCIONES DEL CARGO
• Empaquetar y sellar productos terminados. • Clasificar y organizar helados para almacenamiento. • Apoyar en control de inventarios.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Educación básica. • No indispensable experiencia; deseable en tareas de empaque. • Aptitudes: orden, responsabilidad y atención al detalle.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Manejo adecuado del producto para su conservación. • Orden del área de almacenamiento. • Apoyo al control de inventarios internos.
CONDICIONES DE TRABAJO
Área de producción y almacenamiento, con trabajo manual constante.

Nota. Elaboración propia

Tabla 10
Descripción del Cargo Auxiliar de Servicios Generales

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Auxiliar de Servicios Generales
DEPARTAMENTO: Servicios
Es el encargado de mantener las condiciones de limpieza, higiene y apoyo general en las instalaciones de la empresa.
FUNCIONES DEL CARGO
• Realizar limpieza de áreas comunes y de producción. • Apoyar en tareas generales según requerimientos. • Mantener en buen estado utensilios y áreas asignadas.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Educación básica. • No indispensable experiencia. • Aptitudes: responsabilidad, puntualidad y disposición.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Higiene de instalaciones y áreas asignadas. • Cumplimiento de rutinas de limpieza. • Uso adecuado de materiales de limpieza.
CONDICIONES DE TRABAJO
Trabajo manual continuo dentro de instalaciones.

Nota. Elaboración propia

Tabla 11
Descripción del Cargo Cocinero

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Cocinero
DEPARTAMENTO: Servicios
Es el responsable de la preparación de alimentos para el personal.
FUNCIONES DEL CARGO
• Preparar alimentos para el consumo del personal. • Mantener limpieza de utensilios y área de cocina.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Educación básica. • Experiencia en cocina (deseable). • Aptitudes: higiene, orden y responsabilidad.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Preparación adecuada e higiénica de alimentos. • Limpieza y orden del área de cocina. • Uso correcto de utensilios y equipos.
CONDICIONES DE TRABAJO
Área de cocina, con exposición a calor y trabajo manual.

Nota. Elaboración propia

Tabla 12
Descripción del Cargo Vendedor

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Vendedor
DEPARTAMENTO: Ventas
Es el responsable de la comercialización y distribución de los helados en los sectores asignados, manteniendo la cadena de frío y realizando la liquidación diaria de ventas.
FUNCIONES DEL CARGO
• Distribuir y vender productos en sectores asignados. • Mantener cadena de frío durante la venta. • Realizar liquidación diaria de ventas y devoluciones. • Cuidar equipos de reparto asignados.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Educación básica. • Deseable experiencia en ventas ambulantes o similares. • Aptitudes: honestidad, responsabilidad y atención al cliente.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado a constante.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Custodia del producto asignado durante la jornada. • Custodia del dinero recaudado y correcta liquidación. • Cuidado del equipo de reparto.
CONDICIONES DE TRABAJO
Trabajo en campo, con movilidad constante y horarios variables.

Nota. Elaboración propia

Tabla 13*Descripción del Cargo Responsable de Ventas*

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
CARGO: Responsable de ventas
DEPARTAMENTO: Ventas
Centralizar la coordinación del equipo de vendedores y establecer un canal de comunicación más directo entre el área de ventas y la administración, permitiendo una gestión más ordenada de la información relacionada con ventas.
FUNCIONES DEL CARGO
• Coordinar la asignación de rutas. • Controlar salidas de producto y devoluciones. • Manejo de ingresos diarios. • Seguimiento del desempeño de ventas.
ANÁLISIS DE CARGO
REQUISITOS INTELECTUALES
• Educación básica o secundaria (Deseable). • Experiencia: Colaborador del área de ventas que presente mayor trayectoria, experiencia o mejor desempeño dentro del equipo. • Aptitudes: liderazgo y coordinación de equipos, organización y control, comunicación efectiva.
REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado a constante. • Capacidad de revisión de producto y equipos de reparto.
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS
• Control efectivo de salidas y devoluciones de producto. • Recepción y control de los ingresos diarios generados por el equipo. • Asignación justa y estratégica de las rutas de venta. • Supervisión de los vendedores.
CONDICIONES DE TRABAJO
Trabajo en la zona de despacho interactuando con los vendedores a su salida y regreso. Interacción constante y directa con la administración.

Nota. Elaboración propia

VIII. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

HELADOS BENDICIÓN DE DIOS

ABRIL 2026



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos	2
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	3
Misión.....	3
Visión	3
Valores Organizacionales	3
Principios.....	4
ORGANIGRAMA.....	5
Organigrama de cargos	5
Organigrama de departamentos	6
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	7
NOMBRAMIENTO Y APERTURA DE CARGOS	8
FICHAS OCUPACIONALES	10



INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa “Helados Bendición de Dios” tiene como finalidad constituirse en un instrumento administrativo que oriente y ordene la gestión organizacional. Su aplicación busca fortalecer la coordinación interna, mejorar la eficiencia operativa y apoyar la toma de decisiones.

En primer lugar, el manual presenta los objetivos del MOF, los cuales establecen los propósitos específicos que se pretenden alcanzar mediante su implementación. Seguidamente, se desarrolla la filosofía organizacional, integrada la misión, visión y valores que orientan el quehacer institucional y el comportamiento del personal dentro de la empresa.

Posteriormente, se incorpora el organigrama, como representación gráfica de la estructura jerárquica y de las líneas de autoridad y comunicación existentes en la organización. Se muestra la estructura organizacional, reflejando los niveles jerárquicos y la relación funcional entre las distintas áreas y puestos de trabajo, incluyendo la incorporación de un nivel administrativo intermedio que contribuye a reducir la dependencia exclusiva de los propietarios.

Finalmente, el manual presenta las fichas ocupacionales, en las cuales se especifican el propósito, las funciones, los requisitos y las responsabilidades de cada cargo, con el fin de evitar la duplicación de funciones, reducir ambigüedades y facilitar una adecuada administración del personal. En conjunto, este manual se constituye como una herramienta fundamental para la formalización administrativa y el fortalecimiento organizacional de “Helados Bendición de Dios”



OBJETIVOS

Objetivo General

- Definir la estructura orgánica de la empresa, así como las funciones y responsabilidades de cada cargo en las diferentes áreas de la organización.

Objetivos Específicos

- Establecer la filosofía organizacional de la empresa, mediante la definición de su misión, visión y valores.
- Definir la estructura organizativa y los niveles jerárquicos de la empresa.
- Determinar las relaciones de autoridad y dependencia entre los diferentes cargos.
- Describir las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo



FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Misión: “Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de helados naturales de alta calidad, utilizando ingredientes frescos y procesos artesanales que garantizan sabor, frescura y consistencia, deleitando a nuestros clientes en toda la ciudad de Managua.”

Visión: “Ser una empresa reconocida en la ciudad de Managua por la elaboración y comercialización de helados naturales de alta calidad, destacándose por su sabor, frescura y procesos artesanales, logrando la preferencia de los consumidores y un posicionamiento sólido en el mercado local.”

Valores Organizacionales:

- **Calidad:** Compromiso permanente con la elaboración de helados naturales que cumplan estándares adecuados de sabor, frescura, higiene y presentación.
- **Responsabilidad:** Cumplir de manera consciente y oportuna con los compromisos asumidos en el ámbito productivo, social y legal.
- **Buena atención al cliente:** Ofrecer un servicio cordial y oportuno que genere experiencias positivas y fortalezca la relación con los consumidores.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización para el logro de los objetivos comunes.
- **Innovación:** Impulsar la creatividad y la mejora continua en los procesos y productos adaptándose a nuevas tendencias y necesidades del mercado.
- **Compromiso con la comunidad:** Actuar de manera responsable con el entorno social y ambiental, participando activamente en iniciativas que beneficien a la comunidad.



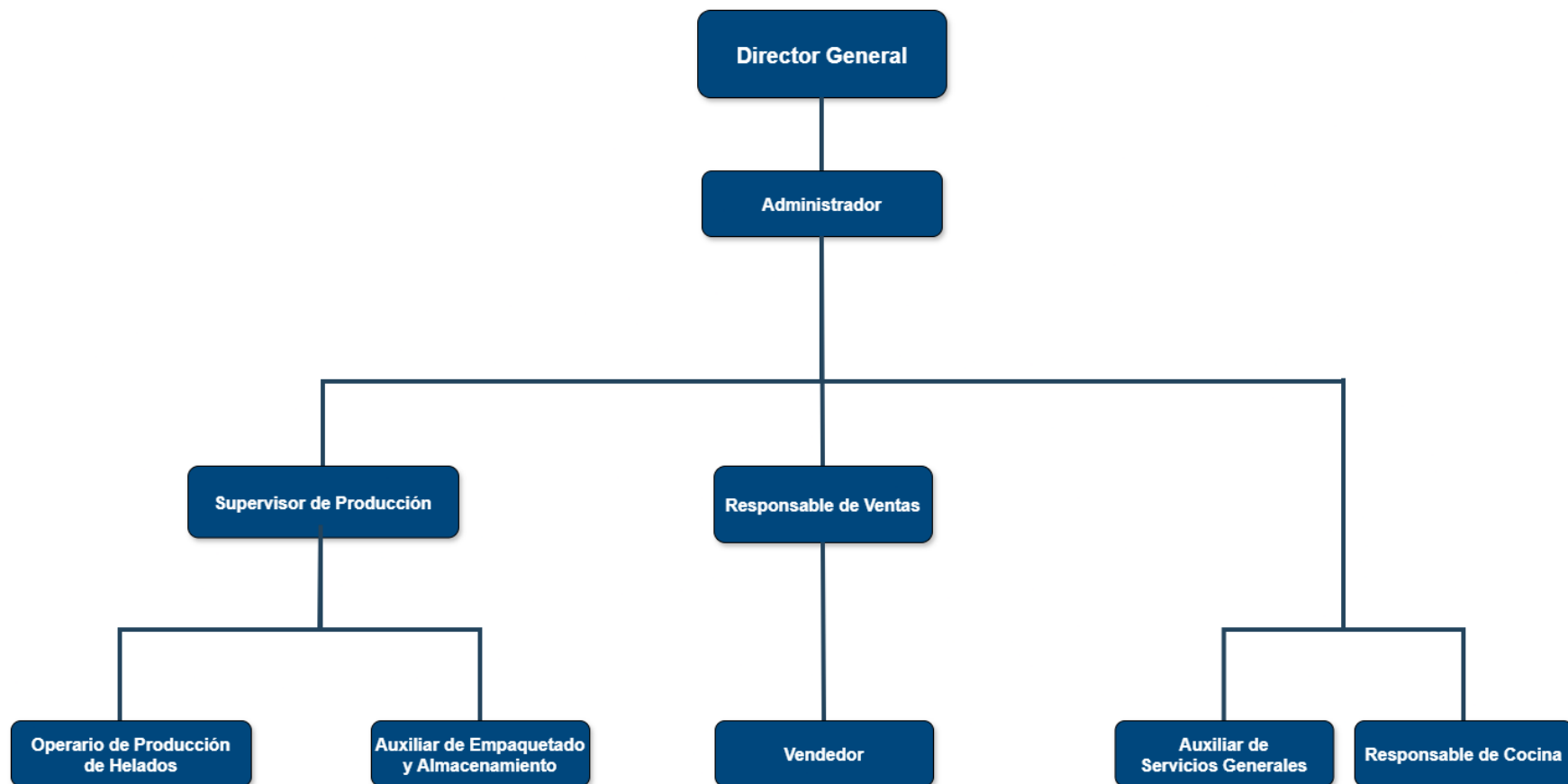
Principios:

- **Honestidad:** Actuar con transparencia y rectitud en todas las relaciones comerciales y organizacionales.
- **Respeto:** Mantener un trato digno y considerado hacia clientes, colaboradores y la comunidad en general.
- **Justicia:** Procurar un trato equitativo en la asignación de tareas, responsabilidades y condiciones laborales, evitando cualquier forma de favoritismo o desigualdad.
- **Cumplimiento de normas sanitarias:** Asegurar la aplicación estricta de las disposiciones establecidas por las autoridades competentes, con el fin de garantizar la inocuidad y calidad del producto.
- **Legalidad:** Cumplir con las disposiciones legales y tributarias vigentes, asegurando que las operaciones de la empresa se desarrollen dentro del marco normativo establecido.



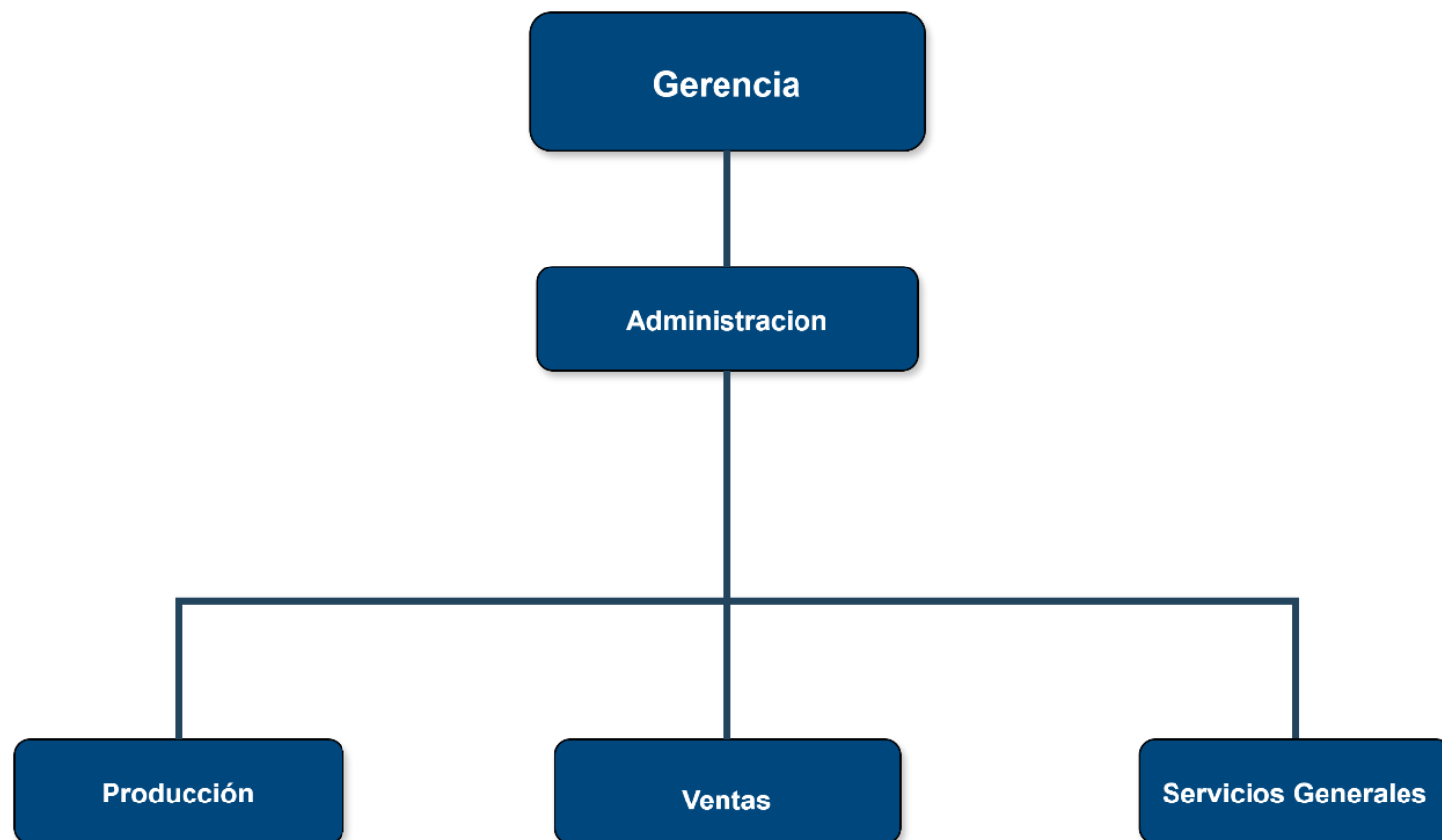
ORGANIGRAMA

Organigrama de cargos





Organigrama de departamentos



ESTRUCTURA ORGÁNICA

Departamento	Cargo	Jefe Inmediato
Gerencia	Director General	
Administración	Administrador	Director General
Servicios	Auxiliar de Servicios Generales	Administrador
Servicios	Responsable de Cocina	Administrador
Ventas	Responsable de ventas	Administrador
Ventas	Vendedor	Responsable de ventas
Producción	Supervisor de Producción	Administrador
Producción	Operario de Producción	Supervisor de Producción
Producción	Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento	Supervisor de Producción



NOMBRAMIENTO Y APERTURA DE CARGOS

HELADOS BENDICIÓN DE DIOS

ACTA DE NOMBRAMIENTO Y APERTURA DE CARGOS

En la ciudad de Managua, a los ____ días del mes de _____ del año 2026

, los propietarios de la empresa Helados Bendición de Dios, en uso de sus facultades administrativas, acuerdan formalizar la estructura organizativa de la empresa mediante la apertura y nombramiento de los cargos que integran su funcionamiento interno.

CONSIDERANDO

- Que la empresa ha venido operando de manera empírica, sin una estructura organizacional formalmente definida.
- Que se hace necesario establecer una organización clara que permita mejorar la coordinación, el control interno y la eficiencia operativa.
- Que el Manual de Organización y Funciones constituye un instrumento administrativo fundamental para delimitar responsabilidades, niveles de autoridad y funciones de cada puesto.

POR TANTO

Se acuerda la creación, apertura y reconocimiento oficial de los siguientes cargos dentro de la estructura organizacional de la empresa:

CARGOS DE GERENCIA

- Director General
- Administrador

CARGOS DE PRODUCCIÓN

- Supervisor de Producción
- Operario de Producción
- Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento

CARGOS DE SERVICIOS

- Auxiliar de Servicios Generales
- Responsable de cocina

CARGOS DE VENTAS

- Responsable de ventas
- Vendedor



Los cargos anteriormente descritos formarán parte integral de la estructura organizativa de la empresa, estableciendo sus funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas conforme a lo definido en el Manual de Organización y Funciones.

Asimismo, se dispone que estos cargos entrarán en vigencia a partir de la fecha del presente documento, sirviendo como base para la asignación de funciones, supervisión del personal y desarrollo de las actividades empresariales.

Sin más que agregar, se firma el presente documento para su debida constancia.

Director General

Administrador

FICHAS OCUPACIONALES

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	001
Nombre del puesto:	Director General
Departamento	Gerencia
Superior inmediato	-
Cargos subordinados	Administrador
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Es el responsable de dirigir, planificar, organizar y controlar todas las actividades administrativas y operativas de la empresa Helados Bendición de Dios, tomando decisiones estratégicas que garanticen la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad del negocio.	
Funciones del cargo	
- Definir objetivos generales, planes y estrategias del negocio. - Tomar decisiones estratégicas sobre crecimiento, inversión y operación. - Supervisar el desempeño general de la empresa a través del Administrador. - Aprobar compras importantes y uso de recursos financieros. - Verificar el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales. - Establecer políticas internas y lineamientos organizacionales. - Representar a la empresa ante clientes, proveedores e instituciones. - Evaluar el desempeño del personal clave (Administrador).	
Nivel académico	
Título en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines	
Aptitudes	
- Liderazgo. - Toma de decisiones. - Pensamiento estratégico. - Comunicación efectiva. - Organización y planificación. - Resolución de problemas.	
Años de experiencia	
Mínimo 2 años en administración, gestión de negocios o emprendimientos.	
II. REQUISITOS FÍSICOS	
- Capacidad para permanecer en jornadas laborales administrativas. - Buena condición general de salud. - Capacidad para movilizarse dentro del área de trabajo. - No se requieren esfuerzos físicos elevados.	
III. RESPONSABILIDADES	
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio. - Uso adecuado de los recursos financieros de la empresa. - Supervisión del desempeño general de la organización. - Cumplimiento de normas legales, fiscales y administrativas. - Toma de decisiones que impactan directamente en la rentabilidad. - Imagen y representación de la empresa ante terceros.	
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	
Trabajo en área administrativa.	

• Ambiente de oficina con supervisión ocasional en operaciones. • Nivel de estrés moderado debido a la toma de decisiones. • Uso de herramientas básicas de oficina (computadora, teléfono, etc.).
Elaborado por: Ebner Alexander Baldelomar Marín Uziel José Duarte Guillén Rodian Josué Matey Martínez Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	002
Nombre del puesto:	Administrador
Departamento	Administración
Superior inmediato	Director general
Cargos subordinados	Supervisor de producción, responsable de ventas, Auxiliar de servicios generales, responsable de cocina
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Encargado de coordinar y controlar la gestión administrativa y operativa diaria, asegurando el control interno, la organización del personal y la coordinación entre áreas.	
Funciones del cargo	
• Coordinar el trabajo diario entre producción, ventas y servicios. • Supervisar el cumplimiento de horarios, tareas y disciplina del personal. • Controlar inventarios de insumos y producto terminado. • Gestionar compras y abastecimiento según necesidades operativas. • Elaborar y consolidar reportes básicos (ventas, producción, incidencias). • Llevar control administrativo y registros internos. • Servir como enlace entre la Gerencia y las áreas operativas. • Dar seguimiento a mejoras internas y necesidades del negocio.	
Nivel académico	
Titulo en Administración de empresas, contabilidad o carreras afines	
Aptitudes	
• Organización y planificación. • Liderazgo operativo. • Comunicación efectiva. • Seguimiento y control. • Resolución de problemas. • Responsabilidad.	
Años de experiencia	
Mínimo 2 años en labores administrativas o de coordinación	
II. REQUISITOS FÍSICOS	

• Esfuerzo físico mínimo. • Predominan actividades administrativas con supervisión ocasional en áreas operativas. • Capacidad para movilizarse dentro de la empresa.
III. RESPONSABILIDADES
• Control administrativo interno y gestión operativa diaria. • Supervisión directa del personal a cargo. • Manejo adecuado de inventarios, compras y abastecimiento. • Elaboración y resguardo de reportes administrativos. • Cumplimiento de los lineamientos establecidos por Gerencia. • Continuidad operativa del negocio en ausencia del director general.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO
• Trabajo en área administrativa con interacción constante con áreas operativas. • Ambiente dinámico que requiere coordinación continua. • Jornada laboral según necesidades del negocio. • Nivel de presión moderado por control de operaciones y personal. • Uso de herramientas básicas de oficina.
Elaborado por: Ebner Alexander Baldelomar Marín Uziel José Duarte Guillén Rodian Josué Matey Martínez Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	003
Nombre del puesto:	Supervisor de Producción
Departamento	Producción
Superior inmediato	Administrador
Cargos subordinados	Operario de producción de helados y Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Coordinar y supervisar el proceso productivo de helados, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad, higiene, uso eficiente de los recursos y metas diarias de producción.	
Funciones del cargo	
• Planificar y distribuir las tareas diarias del personal de producción. • Supervisar la ejecución del proceso productivo en todas sus etapas. • Verificar el cumplimiento de normas de higiene y buenas prácticas de manufactura. • Controlar el uso de materias primas e insumos durante la producción. • Revisar la calidad del producto en proceso y terminado. • Detectar y corregir desviaciones en el proceso productivo. • Mantener el orden del área de producción.	

• Coordinar con el Administrador las necesidades de insumos y producción. • Reportar incidencias, resultados diarios y desempeño del personal.
Nivel académico
• Educación secundaria completa • Técnico en Procesamiento de Alimentos o carreras afines.
Aptitudes
• Liderazgo operativo. • Organización. • Atención al detalle. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad. • Capacidad de supervisión y control.
Años de experiencia
Mínimo 1 años como supervisor de procesos productivos de alimentos o manufactura
II. REQUISITOS FÍSICOS
• Esfuerzo físico moderado. • Permanecer de pie durante la jornada laboral. • Capacidad para supervisar y apoyar actividades operativas.
III. RESPONSABILIDADES
• Cumplimiento de las metas diarias de producción. • Garantizar la calidad e inocuidad del producto. • Uso eficiente de materias primas e insumos. • Supervisión directa del personal de producción. • Cumplimiento de normas de higiene y seguridad. • Reporte oportuno de incidencias al Administrador.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO
• Área de producción. • Exposición a temperaturas variables (frío/calor). • Trabajo operativo con supervisión constante. • Ambiente dinámico de producción. • Jornada laboral según necesidades del proceso productivo.
Elaborado por: Ebner Alexander Baldelomar Marín Uziel José Duarte Guillén Rodian Josué Matey Martínez Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	004
Nombre del puesto:	Operario de Producción de Helados
Departamento	Producción
Superior inmediato	Supervisor de Producción
Cargos subordinados	-
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Ejecutar las actividades de preparación, elaboración y manipulación del producto, cumpliendo los procedimientos de higiene, calidad y producción establecidos por la empresa.	
Funciones del cargo	
• Preparar materias primas e insumos según indicaciones del Supervisor. • Ejecutar las etapas del proceso productivo (mezclado, preparación, cocción y enfriamiento). • Empaquetar y organizar el producto terminado conforme a instrucciones. • Mantener la higiene personal y del área de trabajo durante toda la jornada. • Limpiar utensilios, equipos y área asignada. • Informar fallas, faltantes o anomalías en el proceso productivo. • Apoyar en actividades complementarias de producción cuando se requiera.	
Nivel académico	
Educación primaria completa.	
Aptitudes	
• Disciplina. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo. • Atención al detalle. • Orden y limpieza.	
Años de experiencia	
Experiencia en actividades productivas o manipulación de alimentos.	
II. REQUISITOS FÍSICOS	
• Esfuerzo físico moderado a constante. • Permanecer de pie durante la jornada laboral. • Manipulación de insumos, utensilios y producto.	
III. RESPONSABILIDADES	
• Cumplimiento de las actividades asignadas en el proceso productivo. • Elaboración correcta del producto conforme a indicaciones. • Uso adecuado de materias primas, utensilios y equipos. • Mantenimiento de la higiene personal y del área de trabajo. • Reporte oportuno de irregularidades en el proceso.	
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	
• Área de producción. • Exposición a temperaturas variables (frío y calor). • Trabajo manual continuo. • Supervisión directa del Supervisor de Producción. • Jornada laboral según necesidades de producción.	
Elaborado por:	

Ebner Alexander Baldelomar Marín
 Uziel José Duarte Guillén
 Rodian Josué Matey Martínez
Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	005
Nombre del puesto:	Auxiliar de Empaquetado y Almacenamiento
Departamento	Producción
Superior inmediato	Supervisor de Producción
Cargos subordinados	-
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Apoyar en el empaque, rotulación, organización y almacenamiento del producto terminado, garantizando el orden, control y conservación adecuada para su distribución.	
Funciones del cargo	
• Empaquetar y asegurar el cierre adecuado del producto terminado. • Clasificar y organizar el producto por tipo. • Almacenar correctamente los productos para su conservación. • Mantener el orden y limpieza del área de almacenamiento. • Apoyar en conteos y control básico de inventario interno. • Reportar productos dañados, faltantes o incidencias al Supervisor.	
Nivel académico	
Educación primaria completa.	
Aptitudes	
• Orden. • Responsabilidad. • Atención al detalle. • Rapidez en la ejecución. • Trabajo en equipo.	
Años de experiencia	
Experiencia en actividades de empaque, almacenamiento o manejo de productos.	
II. REQUISITOS FÍSICOS	
• Esfuerzo físico moderado. • Permanecer de pie durante la jornada laboral. • Manipulación de productos y materiales de empaque.	
III. RESPONSABILIDADES	
• Correcto empaque y rotulación del producto. • Organización y control del producto almacenado. • Conservación adecuada del producto terminado. • Mantenimiento del orden y limpieza del área asignada. • Reporte oportuno de daños o irregularidades.	
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	

• Área de producción y almacenamiento. • Trabajo manual continuo. • Exposición a temperaturas frías por conservación del producto. • Supervisión directa del Supervisor de Producción. • Jornada laboral según necesidades de producción.
Elaborado por: Ebner Alexander Baldelomar Marín Uziel José Duarte Guillén Rodian Josué Matey Martínez Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	006
Nombre del puesto:	Responsable de ventas
Departamento	Ventas
Superior inmediato	Administrador
Cargos subordinados	Vendedor
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Centralizar la coordinación del equipo de vendedores y establecer un canal de comunicación más directo entre el área de ventas y la administración, permitiendo una gestión más ordenada de la información relacionada con ventas.	
Funciones del cargo	
• Coordinar la asignación de rutas. • Controlar salidas de producto y devoluciones. • Manejo de ingresos diarios. • Seguimiento del desempeño de ventas.	
Nivel académico	
Educación básica o secundaria (Deseable).	
Aptitudes	
• Liderazgo y coordinación de equipos. • Organización y control. • Comunicación efectiva.	
Años de experiencia	
Colaborador del área de ventas que presente mayor trayectoria, experiencia o mejor desempeño dentro del equipo.	
II. REQUISITOS FÍSICOS	
• Esfuerzo físico moderado. • Capacidad de revisión de producto y equipos de reparto.	
III. RESPONSABILIDADES	

- Control efectivo de salidas y devoluciones de producto. - Recepción y control de los ingresos diarios generados por el equipo. - Asignación justa y estratégica de las rutas de venta. - Supervisión de los vendedores.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO
- Trabajo en la zona de despacho interactuando con los vendedores a su salida y regreso. - Interacción constante y directa con la administración.
Elaborado por: Ebner Alexander Baldelomar Marín Uziel José Duarte Guillén Rodian Josué Matey Martínez Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	007
Nombre del puesto:	Vendedor
Departamento	Ventas
Superior inmediato	Responsable de Ventas
Cargos subordinados	-
V. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Comercializa y distribuye helados en sectores asignados, manteniendo la cadena de frío, atendiendo al cliente y realizando la liquidación diaria de ventas y devoluciones.	
Funciones del cargo	
- Vender y distribuir producto según ruta/sector asignado. - Mantener cadena de frío y manipulación adecuada del producto. - Registrar ventas, devoluciones y realizar liquidación diaria. - Cuidar producto, dinero y equipo asignado durante la jornada. - Reportar incidencias (producto dañado, faltantes, reclamos) al Administrador.	
Nivel académico	
Educación primaria completa.	
Aptitudes	
- Honestidad - Comunicación - Responsabilidad - Orientación - Atención al cliente.	
Años de experiencia	
Experiencia deseable en ventas (ambulantes o similares).	
VI. REQUISITOS FÍSICOS	

Esfuerzo físico moderado a constante.
VII. RESPONSABILIDADES
• Custodia del producto asignado durante la jornada. • Custodia del dinero recaudado y correcta liquidación. • Cuidado del equipo de reparto.
VIII. CONDICIONES DE TRABAJO
• Trabajo en campo. • Movilidad constante. • Horarios variables.
Elaborado por: Ebner Alexander Baldelomar Marín Uziel José Duarte Guillén Rodian Josué Matey Martínez Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	008
Nombre del puesto:	Auxiliar de Servicios Generales
Departamento	Servicios Generales
Superior inmediato	Administrador
Cargos subordinados	-
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Mantener las condiciones de limpieza, higiene y apoyo general en las instalaciones de la empresa.	
Funciones del cargo	
• Realizar limpieza de áreas comunes y de producción. • Apoyar en tareas generales según requerimientos. • Mantener en buen estado utensilios y áreas asignadas.	
Nivel académico	
Educación básica.	
Aptitudes	
• Responsabilidad. • Puntualidad. • Disposición.	
Años de experiencia	
No indispensable experiencia.	
II. REQUISITOS FÍSICOS	
• Esfuerzo físico moderado.	
III. RESPONSABILIDADES	

- Higiene de instalaciones y áreas asignadas.
- Cumplimiento de rutinas de limpieza.
- Uso adecuado de materiales de limpieza.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

- Trabajo manual continuo dentro de instalaciones.

Elaborado por:

Ebner Alexander Baldelomar Marín

Uziel José Duarte Guillén

Rodian Josué Matey Martínez

Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

FICHA OCUPACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Código:	009
Nombre del puesto:	Responsable de Cocina
Departamento	Servicios Generales
Superior inmediato	Administrador
Cargos subordinados	-
I. REQUISITOS INTELECTUALES	
Propósito del cargo	
Es el responsable de la preparación de alimentos para el personal.	
Funciones del cargo	
• Preparar alimentos para el consumo del personal. • Mantener limpieza de utensilios y área de cocina.	
Nivel académico	
Educación básica.	
Aptitudes	
• Higiene. • Orden. • Responsabilidad.	
Años de experiencia	
Experiencia en cocina (deseable).	
II. REQUISITOS FÍSICOS	
• Esfuerzo físico moderado.	
III. RESPONSABILIDADES	
• Preparación adecuada e higiénica de alimentos. • Limpieza y orden del área de cocina. • Uso correcto de utensilios y equipos.	
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	
• Área de cocina.	

- Exposición a calor.

Elaborado por:

Ebner Alexander Baldelomar Marín

Uziel José Duarte Guillén

Rodian Josué Matey Martínez

Aprobado por:

Nota. Elaboración propia

IX. CONCLUSIONES

El presente proyecto permitió analizar la situación organizacional de la empresa “Helados Bendición de Dios”, identificando debilidades estructurales asociadas a la informalidad administrativa, la centralización de la autoridad y la ausencia de instrumentos técnicos que regulen la distribución de funciones y responsabilidades. El diagnóstico cualitativo evidenció que, aunque la empresa mantiene operatividad estable y aceptación en el mercado local, su estructura empírica limita la eficiencia administrativa y la posibilidad de crecimiento sostenible.

El análisis de los puestos de trabajo reveló duplicidad de funciones y polifuncionalidad no planificada, particularmente entre las áreas de producción, ventas y servicios. La inexistencia de fichas ocupacionales formales y de un organigrama documentado dificulta la delimitación clara de responsabilidades, la evaluación objetiva del desempeño y la consolidación de líneas de mando.

A partir de los hallazgos obtenidos, se elaboró una propuesta de filosofía organizacional que integra misión, visión y valores alineados con la identidad actual de la empresa y sus aspiraciones de crecimiento, fortaleciendo su cultura organizacional y proporcionando una base estratégica para la toma de decisiones.

De igual manera, se diseñó una estructura organizacional con niveles de responsabilidad diferenciados, que incorpora los cargos de Supervisor de Producción y Responsable de Ventas, así como la separación funcional entre Dirección General y Administración. Además, se plantea la especialización de funciones en puestos de apoyo, como el Auxiliar de Servicios Generales y el Responsable de Cocina, con el propósito de concentrar actividades específicas y mejorar la organización del trabajo, reduciendo la polifuncionalidad y la duplicidad de tareas.

Finalmente, la elaboración del Manual de Organización y Funciones constituye el principal aporte del proyecto, al proporcionar un instrumento técnico que formaliza la estructura, define cargos, establece responsabilidades y delimita líneas de autoridad. Su implementación permitirá mejorar la eficiencia administrativa, optimizar la coordinación entre áreas y sentar bases sólidas para el desarrollo organizacional de la empresa.

X. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los propietarios de “Helados Bendición de Dios” implementar formalmente el Manual de Organización y Funciones elaborado en el presente proyecto, asegurando su socialización con todo el personal mediante reuniones explicativas que permitan aclarar responsabilidades, líneas de autoridad y funciones específicas de cada cargo.

Se sugiere oficializar el organigrama propuesto e incorporarlo como documento interno de referencia organizacional, colocándolo en un espacio visible dentro de las instalaciones, a fin de fortalecer la claridad jerárquica y los canales de comunicación interna.

Se recomienda formalizar la designación del Supervisor de Producción y Responsable de Ventas, estableciendo claramente su autoridad operativa frente al equipo de trabajo, con el propósito de reducir la sobrecarga administrativa en los propietarios y garantizar continuidad organizacional.

De igual manera, se recomienda emitir documentos formales de nombramiento para los cargos establecidos en la estructura organizacional, incluyendo el Responsable de Ventas y demás puestos propuestos, con el fin de oficializar su designación, delimitar sus funciones y respaldar su autoridad dentro de la empresa. Esta formalización contribuye a fortalecer el orden organizativo, mejorar la claridad en las responsabilidades y consolidar la implementación del Manual de Organización y Funciones.

Se aconseja establecer un proceso periódico de revisión y actualización del Manual de Organización y Funciones, especialmente ante cambios en la estructura, número de colaboradores o crecimiento del negocio, asegurando que el documento se mantenga vigente y funcional.

Se sugiere utilizar el Manual como herramienta base para la inducción de nuevos colaboradores, facilitando su adaptación al puesto de trabajo y fortaleciendo la cultura organizacional definida en la filosofía institucional.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Balmaceda, M. d. (2022). *Propuesta de manual de funciones y procedimientos en la empresa Óptima cargo, ubicada en la ciudad de Managua*. Managua.
- Belausteguigoitia. (2012). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*.
- Briceño, O. F., Oporta, E. F., & Jaime, M. A. (2023). *Manual de funciones para la empresa de productos químicos MERAK S.A ubicada en el KM 4.5 carretera Masaya, Plaza Basilea*. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Cabana, A. E. (2021). *Implementación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa de Lima Norte comunicaciones sac en el distrito de los olivos 2020*. Universidad Privada del Norte, Lima. Perú: privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27750>
- Castillo, M. S. (2018). *Fichas ocupacionales: fundamentos y aplicaciones en la gestión empresarial*. Editorial Universitaria. Managua.
- Chase & Jacobs. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL.
- Código Tributario de la República de Nicaragua. (23 de Noviembre de 2005). *Asamblea Nacional de Nicaragua*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/ede7f16a7db78776062571a1004f84fd?OpenDocument>

- Corina, S. V. (2017). *Proyecto de investigación previo a la obtención del título de ingeniera en empresas y administración de negocios*. Ecuador.
- Fleitman, J. (2000). *Manual de organización de empresas: principios y técnicas*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Franklin, F., & Enrique, B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- García, G. R., & Boedecker, M. N. (2023). *Manual de Organización, Funciones y Políticas para RC Radio ubicada en el departamento de Estelí*. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Kellog, G. (1960). *Preparación del manual de oficina: Un manual administrativo*. Reverté S.A.
- Krajewski, Ritzman & Malhotra. (2013). *Administración de operaciones: Procesos y cadena de valor*.
- Ley de Concertación Tributaria. (31 de Diciembre de 2012). *Asamblea Nacional de Nicaragua*.
Obtenido de
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae2606257654006000c2/\\$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae2606257654006000c2/$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf)
- Millán, J. J., & Rodríguez, M. T. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Colombia: Díaz de Santos.
- Organización. (2019). *Gestión organizacional y visión empresarial*. Editorial Digital. Bogotá.
- Robbins & Coulter. (2010). *Administración*.

Rojas, C. (2009). *Manual de organización y funciones: guía práctica para empresas*. Editorial Trillas. Ciudad de México.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Tesis y Másters. (Abril de 2025). Obtenido de Tesis y Másters:
<https://tesisymasters.com.co/disenio-metodologico/>

ANEXOS

Anexo I: Cuestionario Propietarios

Objetivo general: Analizar la situación actual de la empresa en relación con su estructura organizacional y el desempeño de los distintos puestos de trabajo.

Objetivo específico: Recolectar información normativa, estructural y estratégica de la fuente directiva.

Dirigido a: Propietario de Helados Bendición de Dios.

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa y bajo qué figura legal está constituida (Persona Natural, Sociedad Anónima, Cooperativa)?

Re: Persona Natural

2. ¿En qué fecha inició operaciones la empresa y cuál fue la motivación principal para su creación? (Breve reseña histórica).

Re: Iniciamos en el mes de septiembre, porque quedamos desempleados, y Dios nos cerró puertas para abrir este negocio, gracias a Dios, nos dio la sabiduría para comenzar a emprender.

3. ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa en total actualmente?

Re: Actualmente tenemos 15 colaboradores

4. ¿Cuál es el horario de la jornada laboral?

Re: El área de producción de 6:30 am - 2:30 pm, área de ventas de 9 am hasta q ellos terminan su producto de venta

5. ¿Cuáles son los principales productos que se elaboran?

Re: Ensalada de fruta, galletas, coco...

6. ¿Qué herramientas o equipos son indispensables para el funcionamiento diario de la empresa?

Re: No tengo producto indispensable

7. ¿Cuántas áreas o secciones tiene la empresa en total? ¿Cuáles son?

Re: 3 áreas, producción, venta y servicios/cocina.

8. ¿Existe algún organigrama o dibujo de la estructura organizacional, aunque sea informal? Si la respuesta es afirmativa, ¿Los trabajadores lo conocen? ¿podría facilitarnos una copia?

Re: No tenemos

9. ¿Existen personas encargadas de las otras áreas o usted participa total o parcialmente?

Re: En el área de producción si, área de venta estamos totalmente

10. ¿Cómo se toman las decisiones importantes? ¿Las toma usted solo(a) o consulta con algún encargado de área?

Re: La mayoría de veces las tomamos solo los 2

11. ¿Considera que la carga de trabajo está distribuida equitativamente entre el personal?

Re: Si

12. Actualmente, ¿cómo se contrata al personal? ¿Qué criterios utilizan para seleccionar a un nuevo empleado?

Re: Actualmente en el área de producción tengo un personal de años de laborar, pero en venta contratamos que tengan licencia de conducir, récord de policía, copia de cedula

13. ¿Existe alguna capacitación o inducción para los empleados nuevos?

Re: Inducción

14. ¿La empresa cuenta actualmente con una Misión y Visión definidas formalmente por escrito? Si existe, ¿podría mencionarlas?

Re: Aun no la tenemos

15. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Se divulga la misión y visión a todos los colaboradores de la empresa?

Si respuesta.

16. Si la Misión y Visión actualmente no se ha definido, ¿Cuál diría usted que es la razón de ser de "Helados Bendición de Dios" (Misión)?

Sin respuesta.

17. Si la Misión y Visión actualmente no se ha definido, ¿Cómo le gustaría ver la empresa en 5 años (Visión)?

Sin respuesta

18. ¿Qué valores o principios representan a Helados Bendición de Dios (ej. respeto, calidad, honestidad) y qué significado tienen para la empresa?

Re: Respeto, calidad, honestidad y buena atención

19. ¿Qué negocios considera usted como competencia?

Re: Aun no considero ningún negocio como competencia

20. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa frente a la competencia?

Re: La calidad

21. ¿Qué oportunidades identifica en el mercado al que se dirige?

Re: La oportunidad de dar a reconocer cada día más nuestro producto

22. Desde su perspectiva gerencial, ¿Identifica problemas internos o retos que enfrente Helados Bendición de Dios hoy en día? (Ej. cruce de órdenes, desperdicio de material, quejas de clientes por mala atención, insatisfacción laboral).

Re: No tenemos problemas

23. ¿Qué oportunidades identifica en el mercado al que se dirige?

Re: La pro-acción del vendedor para ofrecer el producto

24. ¿Piensa que realizar un Manual de Organización y Funciones puede mejorar la organización de la empresa? ¿De qué manera?

Re: Esta organizada aun sin manual

Anexo II: Cuestionario Colaboradores

Objetivo general: Establecer los elementos organizativos y estructura de puestos con sus respectivas funciones, responsabilidades y niveles de autoridad.

Objetivo específico: Obtener la información relacionada a las funciones que se ejercen para cada cargo de trabajo existente y sus relaciones para la creación de manuales administrativos (manual de organización, funciones y políticas).

Dirigido a: Personal Gerencial y Empleados Clave.

1. ¿En qué cargo y área se desempeña usted en Helados Bendición de Dios?
2. ¿Hace cuánto tiempo ocupa este puesto?
3. ¿Es requerido tener experiencia laboral previa? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué se solicita y cuánto tiempo?
4. ¿Se solicita un nivel académico específico? ¿Cuál es su nivel académico?
5. ¿Le han presentado alguna vez un organigrama de la empresa?
6. ¿Usted conoce si la empresa posee una misión y visión? Si la respuesta es afirmativa, ¿Se la han presentado?
7. ¿Qué cualidades o aptitudes son necesarios para este cargo?
8. ¿Con que otros cargos o áreas debe interactuar durante su jornada laboral?
9. ¿Sabe quién es su jefe inmediato y qué cargo ocupa su jefe?
10. ¿Existe algún problema de comunicación o coordinación con algún área o persona?
11. ¿Usted rinde cuenta a personas de otras áreas? si la respuesta es afirmativa, ¿Qué cargos ocupan?
12. ¿Tiene trabajadores a su cargo? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué cargos ocupan y cuál es la cantidad de personas en esos cargos?
13. ¿De cuántas horas es su jornada laboral?
14. ¿Usted conoce con exactitud las funciones y responsabilidades a su cargo?
15. ¿Puede describir las tareas que realiza diariamente en el puesto que ocupa?
16. ¿Cuándo ingresó a laborar le entregaron un documento con sus funciones, competencias y responsabilidades o solo le dieron indicaciones verbales?
17. ¿Existe una descripción escrita o formal de sus funciones?

18. ¿Durante el tiempo que está trabajando en la empresa le han asignado funciones diferentes a las que le indicaron cuando lo contrataron?
19. ¿Considera usted que algunas de las tareas que usted desempeña le corresponden a otra área o puesto?
20. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo siendo parte de la empresa Helados Bendición de Dios?
21. ¿Sabe qué es un Manual de Funciones?
22. ¿Considera que la creación del Manual de Funciones tenga un impacto positivo en usted como trabajador de modo que sepa con exactitud y tenga constancia de sus funciones y responsabilidades, así como el límite de estos?
23. Puede dejar un comentario adicional si desea.

Este cuestionario se elaboró en Google Form y lo puede encontrar en el siguiente enlace: [Cuestionario sobre funciones de los colaboradores de Helados Bendición de Dios](#). La recopilación de respuestas se muestra a continuación.

1. ¿Qué cargo y en qué área de trabajo se desempeña usted en Helados Bendición de Dios?

Cocina

Venta

Vendedor

Vendedor

Vendedor

hacer helados

Producción

producción

vendedor

Producción

Producción

producción

Vendedor

2. ¿Hace cuánto tiempo ocupa este cargo?

7 años

3 años

3 años

3 años

3 años

4 años

5 años

2 años

2 años

4 años

1 año
2 años
5 años

3. ¿Es requerido tener experiencia laboral previa? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué se solicita y cuánto tiempo de experiencia?

No
La experiencia en conducir
No
Sí, Saber manejar moto
No
No
No
No
No, Yo sabía hacer helados pero no es necesario
No
No
No
No

4. ¿Se solicita un nivel académico específico? ¿Cuál es su nivel académico?

No
No
No
No, Yo estudie hasta 3 año de secundaria
No
No
No, Yo estudie hasta 6 grado
No, Yo no termine de estudiar
No
No
No
No
No

5. ¿Cuándo usted ingresó recibió algún tipo de capacitación?

Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
No
Sí
Sí

6. ¿Le han presentado alguna vez un organigrama de la empresa?

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

7. ¿Usted conoce si la empresa posee una misión y visión? Si la respuesta es afirmativa, ¿Se la han presentado alguna vez?

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

8. ¿Qué cualidades o aptitudes son necesarias para este cargo?

Perseverancia y constancia. Cocinar bien.

Buena aptitud, buena atención al cliente y mucha paciencia

Buena atención al cliente y buena presentación

Vender, Manejar moto, atender bien a los clientes.

Ser amable, respetuoso, honesto

Responsabilidad

Hacer bien mi trabajo, Ser puntual, honesto

disciplina, responsable, honestidad.

Responsable y cuidadoso

Tener cuidado

Responsabilidad

Responsabilidad, saber hacer mezcla de helados

Amabilidad, conocer managua, ser respetuoso, honesto tratar bien a los clientes

9. ¿Con que otros cargos o áreas debe interactuar durante su jornada laboral?

producción Y venta

Ninguna

Producción

Los propietarios

Ventas

Ventas

Propietarios, ventas, Cocina

Cocina, propietarios

Ventas

Ventas

Ventas

producción, propietarios

10. ¿Sabe quién es su jefe inmediato y qué cargo ocupa?

Si los propietarios

Los propietarios

Propietarios

Los propietarios

Propietarios

Propietarios

Propietarios

propietarios

Los dueños del negocio

Propietarios

los dueños

Si

Si los propietarios

11. ¿Existe algún problema de coordinación o comunicación con algún área o persona?

No

No

No

No

No

No

No

No

No, yo me llevo bien con todos

No

No

No

No

12. ¿Usted rinde cuenta a personas de otras áreas? si la respuesta es afirmativa, ¿Qué cargos ocupan?

No

No

Propietarios

Propietarios

Propietarios

No

Si, propietarios

propietarios

los dueños solo

Si

Los dueños

Propietarios

No

13. ¿Tiene trabajadores a su cargo? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué cargos ocupan y cuál es la cantidad de personas en esos cargos?

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

No

14. ¿De cuántas horas es su jornada laboral?

8 horas

Depende del tiempo que termine la venta

Cuando termino de vender

De 5 a 7 horas

Hasta que termino de vender

8 horas

8 horas

8

8

8

8 horas

8

Hasta que termino de vender a veces temprano a veces un poco tarde

15. ¿Usted conoce con exactitud las funciones y responsabilidades a su cargo?

Si

Si

Si

Si, Vender

Si

Si

Si

Si

Si

Si

Si

Si

Si

16. ¿Puede describir las tareas que realiza diariamente en el puesto que ocupa?

Cocinar y a veces apoyo en producción

Entregar y vender

Vender helados

Reviso mi motocicleta y luego salgo a vender

Vender bien, Manejar moto reportas las ventas

Elaborar cada helado, secar y meter productos en los congeladores y limpiar mi area de trabajo

elaborar diferentes sabores de helados y meter a los congeladores

Realizo sabores de helados, hago mezcla, y poner helados en los congeladores

Vender helados

Elaboración de helados, ayudo con los sabores y guardamos en las refri

Hacer helados

Hacer la mezcla para helados, empacar y guardar

Hacer entrega de pedidos, vender el producto

17. ¿Cuando ingresó a laborar le entregaron un documento que mostrara sus funciones, competencias y responsabilidades o solo le dieron indicaciones verbales?

Solo indicaciones verbales

No

Indicaciones verbales

No

Me dieron indicaciones verbales

No

No, me dijeron que iba a hacer helados y me explicaron como

Me indicaron

No

verbal

No

No

Me las dijeron verbales

18. ¿Actualmente existe una descripción escrita o formal de sus funciones?

No

No

No

No

No

No

No

No

no

No

No

No

No

19. ¿Durante el tiempo que está trabajando en la empresa le han asignado funciones diferentes a las que le indicaron cuando lo contrataron?

Si

Si

No

No

No

Si

Si, porque a veces limpio

Si, Hago limpieza también

Si

Si

NO

Si

No

20. ¿Considera usted que alguna de las tareas que usted desempeña le corresponden a otra área o puesto?

Si

No

No

No

No

Si

Si

Si

No

Si

No

Si

No

21. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo siendo parte de la empresa Helados Bendición de Dios?

5

5

5

5

5

5

5

5

5

5

5

5

5

22. ¿Sabe qué es un Manual de funciones?

Si

Si

No

Si

Si

Si

Si

No

No

Si

No

No

Si

23. ¿Considera que la creación de un Manual de Funciones tenga un impacto positivo en usted como trabajador de modo que sepa con exactitud y tenga constancia de sus funciones y responsabilidades, así como el límite de estos?

Si

Si

Si

Si creo

Si

Si

Si

Si para ordenar

Si

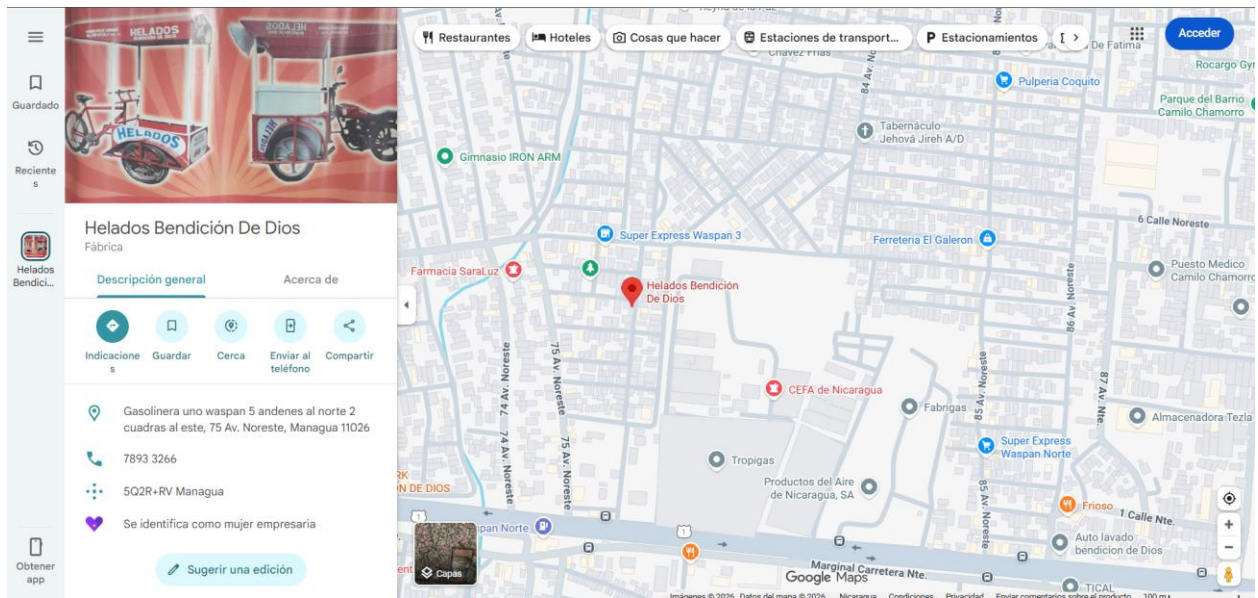
Si

Si

Si

Si

Anexo III: Ubicación



Anexo IV: Evidencia fotográfica del local “Helados Bendición de Dios”

Imagen 1: Área de producción



Imagen 2: Cocina industrial



Imagen 3: Área de Refrigeración



Imagen 4: Equipo de reparto

