Universidad Nacional de Ingeniería

Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación

Manual de organización y funciones para la empresa Estanterías y Sistemas ubicada en el departamento de Managua

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero de Sistemas

Elaborado por:

Br. Malikha Solanyi Artola Duarte
Carnet: 2019-0790U

Br. Douglas Enrique Vargas Jose
Carnet: 2015-0835U

Tutor:

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada

0 7 de agosto de 2026
Managua, Nicaragua

Managua, Nicaragua, 07 de agosto 2026.

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada
Directora
Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación
Universidad Nacional de Ingeniería.

Estimada Ing. Castellón, reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente le informo que he revisado como tutora la monografía titulada: **Manual de organización y funciones para la empresa Estanterías y Sistemas ubicada en el departamento de Managua,** elaborado por los egresados:

Br. Malikha Solanyi Artola Duarte	2019-0790U
Br. Douglas Enrique Vargas Jose	2015-0835U

La monografía cumple con lo establecido en el Reglamento de Formas de Culminación de Estudios de la Universidad por lo que solicito de su gestión para la programación del acto de defensa.

Agradeciendo la atención prestada a la presente, me despido de usted deseándole el mayor de los éxitos en el desempeño de sus funciones.

Atentamente,

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada
Docente del Departamento Ingeniería de Sistemas e Ingeniería en Telecomunicaciones
Área de Conocimiento de Tecnología y Comunicaciones
Universidad Nacional de Ingeniería

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

Managua, 22 de julio 2025

Br. Malikha Solanyi Arotola Duarte ***2019-0790U***
Br. Douglas Enrique Vargas José ***2015-0835U***
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 Protocolo de trabajo monográfico titulado: "**Manual de organización y funciones para la empresa Estanterías y Sistemas ubicada en el departamento 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. Rosa Elena Castellón Estrada.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico, tienen un máximo de doce 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. Rosa Elena Castellón Estrada – Tutor
MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez - Secretaria Académica.
Archivo DACTIC.

Móvil: (505) 8889 0903

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

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

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo monográfico primeramente a Dios que es el que nos guía, brinda sabiduría y entendimiento. El que nos dio la vida, todo lo que tenemos y nos da la oportunidad de vivir esta experiencia.

A nuestros padres por su apoyo incondicional en este tiempo, por sus motivaciones a seguir adelante, porque son nuestro mayor pilar en la vida.

A nuestra tutora Ing. Rosa Elena Castellón Estrada por tener la dedicación, tiempo, esfuerzo y paciencia de guiarnos a lo largo de la realización y lograr la presentación del mismo.

A la empresa Estanterías y Sistemas S.A. por habernos brindado la oportunidad de realizar el trabajo monográfico en este lugar para optar al título de ingenieros.

Y finalmente a la Universidad Nacional de Ingeniería donde aprendimos muchas cosas tanto como intelectuales, científicas y morales y por la oportunidad de poder culminar nuestros estudios.

Resumen

El presente trabajo monográfico se desarrolla en Estanterías y Sistemas S.A., una empresa ubicada en Managua y fundada en el año 2002, dedicada al diseño, fabricación e instalación de estanterías metálicas. Actualmente, la organización cuenta con 12 colaboradores y se ha consolidado en el mercado nacional ofreciendo soluciones de almacenamiento a los sectores comercial e industrial. A través de la evaluación de su dinámica interna, se observó que la empresa opera bajo un modelo de gestión empírico y centralizado, lo que ocasiona que las responsabilidades se distribuyan con base en la costumbre. Esta práctica organizativa genera cruces de funciones, esfuerzos compartidos en procesos logísticos y una marcada concentración de tareas operativas en la Gerencia General.

Para dar mayor orden a esta operatividad, la investigación plantea una solución estructurada en tres capítulos. Inicialmente, el primer apartado desarrolla un diagnóstico organizacional que mapea los procesos reales de trabajo e identifica oportunidades para brindar mayor claridad en la distribución de las asignaciones diarias. Posteriormente, el segundo capítulo propone un ordenamiento estratégico que agrupa las tareas en cinco áreas funcionales, introduce un Departamento Comercial para agilizar los pedidos y establece formalmente la filosofía corporativa. Finalmente, el tercer capítulo consolida el diseño del Manual de Organización y Funciones, un instrumento técnico compuesto por fichas ocupacionales estandarizadas. Con la implementación de este documento, que define perfiles y responsabilidades, la organización logrará alinear sus esfuerzos, mejorar la comunicación interna y potenciar la eficiencia de su talento humano.

Índice

I. Introducción 1

II. Antecedentes 3

III. Planteamiento del problema 5

IV. Objetivos 7

4.1 Objetivo general 7

4.2 Objetivos específicos 7

V. Justificación 8

VI. Marco Teórico 9

6.1. Manual 9

6.2 Manual de funciones 10

6.3. Estructura organizativa 10

6.4. Puesto de trabajo 11

6.5. Cargo de trabajo 12

6.6. Rol 12

6.7. Duplicidad de tareas 13

6.8. Perfiles de puestos 14

6.9. Organigrama 14

6.10. Filosofía organizacional 15

6.11. Delegación de tareas 16

6.12. Análisis de puestos de trabajo 16

6.13. Descripción de puesto 17

6.14. Entrevista 17

6.15. Observación directa 17

CAPÍTULO I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa 20

1.1 Descripción de la organización 21

1.2 Elementos de análisis organizacional 22

1.2.1 Factores ambientales de la organización 22

1.2.2 Dimensiones anatómicas de la organización 25

1.2.3 Aspectos de las operaciones 28
1.2.4 Consecuencias conductuales de la organización 35
1.2.5 Diagramas de flujo de proceso 37
1.2.5.1 Diagrama de flujo de proceso de ventas 37
1.2.5.2 Diagrama de flujo de proceso de operaciones y producción 40
1.2.5.3 Diagrama de flujo de proceso general 42
1.2.6 Detección de tareas no definidas, repetidas o mal distribuidas. 43
1.3 Delegación de Tareas 46
1.4 Análisis de la gestión organizacional 46
1.4.1 Liderazgo y toma de decisiones 46
1.4.2 Grado de Comunicación 47
1.4.3 Coordinación y supervisión del personal. 47
1.4.4 Fortalezas y debilidades del sistema organizativo actual. 48
CAPÍTULO II: Análisis y Descripción de los Cargos 53
2.1 Filosofía Organizacional Propuesta 53
2.1.1 Misión Propuesta 53
2.1.2 Visión Propuesta 54
2.1.3 Valores 54
2.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo 55
2.2.1 Estructura Propuesta: División por Departamento y Puesto 55
2.2.2 Justificación Técnica para la Creación del Departamento Comercial 56
2.2.3 Estructura Propuesta 57
2.3 Descripción de puestos 59
CAPÍTULO III: Manual de Organización y Funciones 89
VII. Conclusiones 128
VIII. Recomendaciones 129
IX. Bibliografía 130
X. Anexo 131

Índice de Anexos

Anexos No. 1 - Diseño metodológico 131
1.1 Descripción del diseño de investigación 131
1.2 Descripción del tipo de investigación 131
1.3Descripción de la población a estudiar 131
1.4 Descripción de la muestra a utilizar 132
1.5 Descripción de fuentes de información 132
1.6 Tipo de información requerida de las fuentes 132
1.7 Instrumentos para la recopilación de información 133
1.8 Procedimiento para la recolección de información 133
Anexo No. 2 - Guía de Observación 134
Anexo No. 3 - Entrevista al Administrador 135
Anexo No. 4 - Entrevista al Personal 137
Anexo No. 5 - Encuesta dirigida al personal operativo y técnico 139

Índice de Tablas

Tabla 1 - Descripción del puesto Gerente 60
Tabla 2 - Descripción de puesto Administrador 61
Tabla 3 - Descripción de puesto Gerente de Producción 62
Tabla 4 - Descripción de puesto Cortador 63
Tabla 5 - Descripción de puesto Armador 64
Tabla 6 - Descripción de puesto Soldador 65
Tabla 7 - Descripción de puesto Pintor 66
Tabla 8 - Descripción de puesto Gerente de Operaciones 67
Tabla 9 - Descripción de puesto Responsable de Mantenimiento 68
Tabla 10 - Descripción de puestos Coordinador de Compras 69
Tabla 11 - Descripción de puesto Encargado de Almacén 70
Tabla 12 - Descripción de puesto Conductor 71
Tabla 13 - Descripción de puesto Gerente Comercial 72
Tabla 14 - Descripción de puesto Auxiliar de Ventas 73

Tabla 15 - Análisis de puesto Gerente General 74
Tabla 16 - Análisis de puesto Administrador 75
Tabla 17 - Análisis de puesto Gerente de Producción 76
Tabla 18 - Análisis de puesto cortador 77
Tabla 19 - Análisis de puesto Encargado de Armado 78
Tabla 20 - Análisis de puesto Soldador 79
Tabla 21 - Análisis de puesto Pintor 80
Tabla 22 - Análisis de puesto Gerente de Operaciones 81
Tabla 23 - Análisis de puesto Responsable de Mantenimiento 82
Tabla 24 - Análisis de puesto Coordinador de Compras 83
Tabla 25 - Análisis de puesto Encargado de Almacén 84
Tabla 26 - Análisis de puesto Conductor 85
Tabla 27 - Análisis de puesto Gerente Comercial 86
Tabla 28 - Análisis de puesto Auxiliar de Ventas 87

Índice de Figuras

Ilustración 1 – ¿La empresa dispone de una estructura organizativa formalmente definida? 25
Ilustración 2 - Organigrama actual por puestos 27
Ilustración 3 – ¿Está satisfecho con las tareas y responsabilidades asignadas a su puesto? 35
Ilustración 4 – ¿Cómo considera que se asignan sus actividades dentro de la empresa? ... 36
Ilustración 5 – ¿Va más allá de las tareas asignadas para mejorar su desempeño y contribuir a la eficiencia de la empresa? 36
Ilustración 6 – ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño regularmente? 36
Ilustración 7 - Diagrama de flujo de proceso de ventas 39
Ilustración 8 - Diagrama de flujo de proceso de operaciones y producción 41
Ilustración 9 - Diagrama de flujo de proceso general 42
Ilustración 10 - Propuesta de organigrama por puestos 58

I. Introducción

Estanterías y Sistemas es una empresa familiar fundada en 2002, especializada en la fabricación e instalación de estanterías metálicas para diversas necesidades del mercado. Con más de 20 años de trayectoria, se ha consolidado como un fabricante directo, sin intermediarios, ofreciendo soluciones confiables, económicas y eficientes con una excelente relación costo-beneficio.

Actualmente, la organización cuenta con un equipo de 12 colaboradores distribuidos en diferentes departamentos. El crecimiento significativo experimentado a lo largo de los años ha traído consigo nuevos retos organizacionales. Al operar bajo un modelo de gestión basado principalmente en la experiencia práctica de cada trabajador, surge la oportunidad de documentar y estandarizar la asignación de roles y responsabilidades. La formalización de estas directrices permitirá optimizar los esfuerzos, prevenir la superposición de actividades y potenciar la eficiencia operativa, fortaleciendo así la comunicación interna, la agilidad en la toma de decisiones y el desarrollo continuo de la empresa.

Con el propósito de acompañar esta evolución operativa, se propone el diseño de un Manual de Organización y Funciones, un instrumento técnico que permitirá establecer con claridad las competencias, responsabilidades y niveles de autoridad de cada puesto. Para su desarrollo, se llevó a cabo un diagnóstico detallado, orientado específicamente a las necesidades estructurales, con el fin de recopilar información clave sobre la dinámica actual de la entidad. Este proceso incluyó entrevistas con el personal, un análisis de las funciones desempeñadas en cada departamento y la evaluación de los flujos de trabajo, garantizando un enfoque riguroso y perfectamente alineado con la realidad operativa del negocio. Para alcanzar este objetivo, la monografía se estructura en tres capítulos fundamentales: el primero presenta el diagnóstico de la situación actual, donde se analizan los procesos clave y las oportunidades de mejora de la empresa; el segundo capítulo detalla el ordenamiento de los cargos mediante una propuesta de estructura organizativa y la definición formal de la filosofía empresarial; y finalmente, el tercer capítulo constituye la propuesta

formal del Manual de Funciones, en el cual se consolidan las catorce fichas ocupacionales diseñadas para profesionalizar y respaldar la gestión del talento humano en Estanterías y Sistemas S.A.

II. Antecedentes

La empresa Estanterías y Sistemas fue fundada en el año 2002 como un negocio familiar con el objetivo de ofrecer soluciones especializadas en la fabricación e instalación de estanterías metálicas de diversos tipos. A lo largo de sus más de 20 años de trayectoria, ha experimentado un crecimiento significativo en el número de clientes, proyectos y personal técnico-operativo, consolidándose en el mercado como un fabricante directo. Sin embargo, este crecimiento ha traído consigo nuevos desafíos organizacionales, ya que la asignación de funciones se ha llevado a cabo principalmente mediante la experiencia empírica y la dirección operativa.

Actualmente, la empresa carece de una estructura organizativa formal y no ha desarrollado manuales previos que definan las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto. Esta ausencia de formalización ha provocado problemas como la duplicidad de actividades en el taller y en la oficina, no se encuentra claridad en las líneas de autoridad y sobrecarga operativa en la gerencia general. Estas condiciones evidencian la urgencia de establecer una guía formal que clarifique los roles para asegurar la eficiencia del desempeño de los trabajadores.

A nivel académico e industrial, diversos estudios han demostrado el impacto positivo de la formalización organizativa en empresas del sector metalmecánico y metalúrgico. Rodríguez Montenegro (2018), en su trabajo de investigación Sistematización del diseño e implementación del manual de funciones de la Empresa Fundry Metal, expone que el modelo de gestión en los talleres de fundición y estructuras metálicas a menudo descuida el ordenamiento del talento humano por enfocarse exclusivamente en la optimización de recursos materiales. La implementación del manual de funciones en dicha organización metalúrgica permitió estructurar los cargos operativos y clarificar el funcionamiento interno, impulsando la responsabilidad del personal y mejorando la calidad de los productos para ser competitivos en el mercado.

En el ámbito nacional, Granado Hernández et al. (2022) desarrollaron una Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica

Especializada en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Este estudio identificó líneas de mando difusas y cruces de actividades, problemáticas muy similares a las diagnosticadas en Estanterías y Sistemas S.A. Los autores concluyeron que la creación de un documento formal con jerarquías y responsabilidades claramente delimitadas es un instrumento indispensable para mejorar la coordinación interna, distribuir eficientemente el trabajo técnico y evitar la duplicidad de tareas en los procesos operativos de este sector.

III. Planteamiento del problema

En Estanterías y Sistemas, el crecimiento experimentado a lo largo de más de 20 años ha evidenciado la necesidad de integrar instrumentos formales que definan de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades de sus colaboradores dentro de la estructura organizacional. La dinámica de trabajo actual ha generado situaciones que influyen en la eficiencia y el desempeño general de la empresa. Uno de los principales desafíos identificados es la duplicidad de tareas, donde varias personas realizan las mismas actividades o, en algunos casos, actividades similares, lo que deriva en un uso ineficiente de los recursos humanos y del tiempo, incidiendo en la productividad y la calidad del trabajo.

La confusión respecto a las actividades que deben desempeñar los colaboradores es una consecuencia directa de operar mediante directrices verbales y prácticas empíricas. Esta informalidad en los procesos no solo repercute en la gestión del tiempo y la priorización de tareas, sino que también puede generar conflictos internos, afectar la moral del equipo y complicar la delegación de responsabilidades por parte de los líderes de cada departamento.

En un entorno donde la delimitación de los cargos requiere mayor precisión documental, se vuelve complejo para los colaboradores dimensionar el alcance de sus decisiones, lo que a su vez impacta la coordinación, la rendición de cuentas y el logro de objetivos estratégicos. Dirigir el negocio con base en estructuras de gestión organizacionales implícitas restringe el potencial operativo de la empresa, limitando su capacidad de respuesta óptima ante la demanda creciente del mercado y los nuevos desafíos del sector. El requerimiento de definir y estandarizar los roles en cada departamento representa un reto para mantener una comunicación fluida y eficaz, lo cual puede dificultar el trabajo en equipo y crear un entorno que demanda mejoras para impulsar el crecimiento profesional y personal de los empleados. La implementación de este manual permitirá establecer una estructura organizativa coherente y bien documentada, clarificando las tareas y responsabilidades de cada colaborador, con el propósito de evitar la duplicidad de funciones y minimizar la incertidumbre relacionada con sus actividades. De esta manera, se proyecta

potenciar la eficiencia operativa, optimizar la coordinación del equipo y fortalecer el desempeño general de la empresa, contribuyendo así a la consecución de sus objetivos estratégicos y al bienestar de todos los colaboradores.

IV. Objetivos

4.1 Objetivo general

Elaborar un Manual de Organización y funciones para la empresa Estanterías y Sistemas ubicada en el barrio San Judas, Managua.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de la situación actual de la empresa Estanterías y Sistemas, en relación a la organización y funciones de la empresa.
- Elaborar la filosofía organizacional, la estructura organizativa y descripción de funciones en base al diagnóstico realizado.
- Diseñar las fichas ocupacionales de acuerdo a la descripción de funciones de cada puesto de trabajo.

V. Justificación

La elaboración de un Manual de Organización y Funciones para Estanterías y Sistemas representa una oportunidad estratégica para potenciar la dinámica de trabajo y el talento de sus colaboradores. En un entorno empresarial caracterizado por la complejidad operativa y la alta competencia, disponer de herramientas que formalicen y clarifiquen las funciones del personal es fundamental para garantizar la eficiencia, el orden y el éxito continuo de la organización.

La implementación de este documento optimizará la estructura laboral mediante la delimitación y especificación de las responsabilidades de cada miembro del equipo, permitiendo que todos conozcan con precisión su ámbito de competencia y nivel de autoridad. Esta mejora en la distribución de las asignaciones contribuirá a enfocar los esfuerzos, perfeccionar la coordinación entre departamentos y promover un flujo de procesos más ágil, lo cual fomentará un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

Adicionalmente, este manual formal servirá como un instrumento de apoyo indispensable para los líderes y supervisores, ya que ofrecerá un marco claro para la evaluación del desempeño y facilitará una toma de decisiones objetiva basada en criterios técnicos. Todo esto promoverá una cultura de rendición de cuentas, permitiendo identificar áreas de oportunidad y fortaleciendo la comunicación y el trabajo en equipo.

A largo plazo, esta estructuración proporcionará ventajas significativas en la selección y planificación de los recursos humanos, asegurando que los perfiles se alineen perfectamente con las necesidades de la empresa.

De este modo, la creación de un manual de funciones se posiciona como una base fundamental para fortalecer la estructura organizativa de Estanterías y Sistemas, impulsando el logro de sus objetivos estratégicos, promoviendo el desarrollo profesional de su personal y consolidando su posición en el mercado como una empresa confiable, eficiente y comprometida con las mejores prácticas

VI. Marco teórico

El marco teórico proporciona el sustento conceptual que orienta el desarrollo del estudio, estableciendo las bases que permiten entender y contextualizar el problema planteado. Para el desarrollo de esta monografía se tomaron en cuenta aspectos técnicos fundamentales, con el fin de cumplir con éxito los objetivos planteados y dar una respuesta sólida a las necesidades de la organización.

Esta sección se enfoca principalmente en el Manual de Organización y Funciones, sirviendo como la herramienta guía para el diseño de la propuesta. De esta manera, el marco teórico facilita la elaboración de la monografía al proporcionar las definiciones necesarias para estructurar los puestos de trabajo y mejorar la eficiencia operativa de Estanterías y Sistemas S.A.

6.1 Manual

Un manual es un documento que recopila información básica y esencial sobre un tema o actividad, permitiendo comprender su funcionamiento o acceder a ella de manera ordenada. Según Womack (2012), "*Un manual es un documento que proporciona instrucciones detalladas y estructuradas sobre cómo realizar tareas específicas o utilizar productos o servicios. El manual debe ser claro, accesible y útil para el usuario al que está dirigido, con un enfoque en la simplificación del proceso de aprendizaje o la resolución de problemas*". En este sentido, un manual ofrece instrucciones claras y organizadas para ayudar al usuario a desempeñar tareas específicas o utilizar un producto o servicio, facilitando así el proceso de aprendizaje y resolución de problemas de manera accesible y comprensible.

Antes de abordar la importancia del manual de funciones, es fundamental comprender su papel dentro de la organización. Una empresa que define con claridad las responsabilidades y expectativas de cada puesto logra mejorar la eficiencia operativa, optimizar la comunicación interna y reducir la duplicidad de tareas. Contar con un documento formal que estructure estos aspectos permite a los empleados

conocer su rol dentro de la compañía, alineando su desempeño con los objetivos estratégicos de la organización.

6.2 Manual de funciones

El manual de funciones es un documento que describe las responsabilidades, tareas y expectativas de cada puesto dentro de una organización. Define el rol de cada empleado, especificando sus funciones, objetivos y la forma en que su trabajo contribuye a los objetivos generales de la empresa. Según autores especializados en administración y recursos humanos.

Chiavenato detalla *"Un manual de funciones es un documento técnico que recoge, en forma ordenada y clara, las funciones y responsabilidades de los diferentes puestos en una organización, con el propósito de proporcionar una guía para la gestión de recursos humanos y la asignación de tareas dentro de la estructura organizativa."* (Chiavenato, 2004).

Se llevará a cabo la elaboración de un manual de funciones que detalla las responsabilidades, tareas y objetivos de cada puesto en una organización, con el fin de establecer claramente lo que se espera de cada empleado y cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa.

6.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de una empresa es el modelo que define cómo se organiza la empresa y sus empleados, y es el esqueleto sobre el que se sostiene la organización. Su diseño influye directamente en la eficiencia operativa, la comunicación interna y la toma de decisiones.

En este sentido, Mintzberg (2002) señala que "*La estructura organizativa es el marco a través del cual se coordinan las actividades de una organización, con el fin de asegurar que las tareas se realicen de manera eficiente y eficaz. Incluye la división de tareas, la asignación de roles y la creación de relaciones jerárquicas*". Esto resalta

la importancia de una estructura bien definida para evitar confusión en las funciones y garantizar que cada empleado comprenda su papel dentro del sistema.

De manera práctica, la estructura organizativa puede entenderse como un "mapa" que orienta la distribución de funciones, establece líneas de autoridad y define cómo interactúan los distintos departamentos de la empresa. No solo determina quién hace qué, sino que también regula la coordinación entre tareas, aspecto clave para asegurar un funcionamiento fluido y eficiente de la organización.

6.4 Puesto de trabajo

El puesto de trabajo es un elemento clave dentro de cualquier organización, ya que determina las funciones, responsabilidades y el entorno en el que un empleado desarrolla sus actividades laborales. No solo se trata del espacio físico en el que se desempeña, sino también de las tareas asignadas y la relación contractual entre el trabajador y la empresa.

En esta línea, según Chiavenato (2004) define el puesto de trabajo como "*Un conjunto de tareas y responsabilidades definidas, asignadas a una persona dentro de una organización, que está diseñado para cumplir con los objetivos organizacionales de manera eficiente y productiva*". Esta definición destaca la importancia de estructurar cada puesto de manera estratégica para optimizar el desempeño y la contribución de cada empleado a la empresa.

Más allá de la descripción formal de funciones, un puesto de trabajo también representa el vínculo entre el trabajador y la organización, estableciendo su rol dentro del equipo y su impacto en el logro de los objetivos generales. Su correcta definición y gestión permiten mejorar la productividad, facilitar la toma de decisiones y garantizar una mejor coordinación entre los distintos departamentos de la empresa.

6.5 Cargo de trabajo

El cargo de trabajo se refiere al puesto o rol específico que una persona ocupa dentro de una organización, e incluye una serie de responsabilidades, tareas y expectativas que deben cumplirse para contribuir al éxito organizacional. Este concepto abarca no solo las funciones que el empleado debe desempeñar, sino también las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo dichas tareas de manera efectiva.

Según Robbins y Judge (2013), "*El cargo de trabajo es la asignación de tareas específicas y responsabilidades a un individuo dentro de la estructura organizacional, cuya ejecución es crucial para el logro de los objetivos de la organización*". Esta definición pone de manifiesto la importancia de que cada cargo esté bien definido para asegurar un desempeño óptimo dentro de la empresa, minimizando la confusión y mejorando la coordinación entre los equipos.

El cargo de trabajo no solo implica realizar las tareas diarias, sino también cumplir con las metas y objetivos establecidos para cada puesto. Por lo tanto, es fundamental para Estanterías y Sistemas establecer claramente los cargos de trabajo con el fin de optimizar la eficiencia operativa y fortalecer el rendimiento organizacional.

6.6 Rol

Un rol o papel es la función que una persona desempeña o el cometido que cumple dentro de un contexto determinado, ya sea en una organización, una familia o una comunidad. Cada rol está ligado a expectativas y comportamientos específicos, los cuales contribuyen a mantener el orden y la coherencia en el grupo al que pertenece el individuo.

Según Merton (1968), "*Un rol es un conjunto de normas y expectativas sociales que guían el comportamiento de un individuo en una posición particular dentro de un grupo o sociedad. Los roles definen lo que se espera de una persona en términos de sus interacciones y contribuciones dentro de ese contexto*". Esta definición resalta cómo los roles no solo estructuran las interacciones, sino que también dictan las responsabilidades de cada miembro dentro de un sistema social.

Este concepto de rol es esencial, ya que subraya que cada persona, dependiendo de su posición, tiene comportamientos y responsabilidades claramente asignados que son reconocidos y esperados por los demás. Los roles, al establecer esas normas y expectativas, son fundamentales para definir el orden y las relaciones dentro de cualquier sistema, ya que garantizan que todos los miembros comprendan su lugar y función dentro del grupo.

Uno de los desafíos comunes en las organizaciones, especialmente aquellas que han experimentado un crecimiento rápido, es la duplicidad de tareas. Este problema ocurre cuando se asignan las mismas responsabilidades o funciones a varias personas, lo que puede llevar a una serie de complicaciones dentro de la estructura organizativa. La identificación y solución de este problema es esencial para mejorar la eficiencia operativa y evitar el desperdicio de recursos.

6.7 Duplicidad de tareas

La duplicidad de tareas se refiere a la realización de las mismas actividades por más de una persona o entidad, lo que genera confusión sobre los objetivos y metas a alcanzar. En el contexto empresarial, esta práctica se considera ineficiente y contraproducente.

Como señala Fayol (1949), "*La duplicidad de tareas ocurre cuando dos o más personas asumen la misma responsabilidad o realizan el mismo trabajo, lo que puede generar confusión, poca coordinación y pérdida de eficiencia dentro de la organización*". Esta observación resalta los riesgos inherentes a la claridad en la asignación de funciones.

Dentro de Estanterías y Sistemas, la duplicación de funciones no solo puede generar una pérdida de recursos humanos y materiales, sino también afectar la eficacia operativa. Por ello, es crucial asignar tareas de manera clara y exclusiva para evitar estas redundancias. Siguiendo la recomendación de Fayol, se debe trabajar en establecer roles bien definidos que minimicen la posibilidad de superposiciones y maximicen la eficiencia organizativa.

6.8 Perfiles de puestos

Un perfil de puesto es un documento que describe las características, habilidades, conocimientos, competencias y responsabilidades que se requieren para ocupar un puesto de trabajo. Es una herramienta que se utiliza en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

"El perfil de puesto es una descripción precisa de las características, competencias y requisitos necesarios para el adecuado desempeño de las funciones de un puesto, tanto en términos de habilidades, experiencia como de características personales." (Chiavenato, Gestión de recursos humanos 7.ª ed., 2004).

El perfil de puesto no solo se enfoca en las funciones o tareas que un empleado debe cumplir, sino en los requisitos personales y profesionales que permiten a la persona desempeñar esas funciones de manera exitosa, asegurando la efectividad y el éxito organizacional, es por ello que se brindara el perfil de puesto de cada trabajador para la empresa Estanterías y Sistemas.

6.9 Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de una empresa u organización, que ilustra la jerarquía, los roles y las responsabilidades de cada departamento. Según Fayol (1949), "*El organigrama es una representación gráfica de la estructura de la organización, que muestra la distribución de funciones, las relaciones jerárquicas y la autoridad dentro de la empresa, facilitando la coordinación y la comunicación entre los distintos niveles*". Esta definición resalta la importancia del organigrama como una herramienta que no solo representa visualmente la estructura organizativa, sino que también contribuye a mejorar la coordinación y comunicación interna.

El organigrama, por tanto, es fundamental para visualizar las relaciones jerárquicas y la asignación de responsabilidades dentro de una organización. Con este propósito en mente, se llevará a cabo la propuesta de un organigrama específico para la

empresa Estanterías y Sistemas, con el fin de mejorar la claridad en la distribución de funciones y fortalecer la eficiencia operativa dentro de la empresa.

6.10 Filosofía organizacional

Misión es el propósito fundamental de una organización, es decir, el motivo por el cual existe.

Visión es la proyección futura de la organización, la imagen de lo que aspira a ser en el largo plazo.

Valores son los principios y creencias que guían las decisiones y acciones dentro de la organización.

***Misión**: La misión define el propósito fundamental de una organización, su razón de ser. Para la elaboración se requerirá responder las siguientes preguntas.*

1) ¿Quiénes somos?
2) ¿Qué buscamos?
3) ¿Qué hacemos?
4) ¿Dónde lo hacemos?
5) ¿Por qué lo hacemos?
6) ¿Para quién trabajamos?

***Visión**: La visión describe lo que la organización aspira a lograr en el futuro.*

***Valores**: Los valores son principios que guían las acciones y decisiones dentro de la organización. Estos tres elementos sirven como base para la toma de decisiones y la alineación de los esfuerzos de los empleados hacia los objetivos organizacionales (Kaplan & Norton, 1996).*

Contar con identidad organizacional nos permite definir los objetivos de la empresa para ver qué metas son las que esta posee y bajo que valores esta funciona para poder dar a conocer qué tipo de empresa es así como esta rige, esto brinda a nivel externo información de suma importancia de cómo opera la misma.

6.11 Delegación de tareas

El delegar tareas se puede definir como la asignación de tareas y responsabilidades a individuos que de igual manera pertenecen a una unidad organizacional con la finalidad de mejora de la productividad en donde cada miembro se enfoca en la realización de tareas asignadas y/o delegadas.

La delegación de tareas implica asignar responsabilidades a otros miembros del equipo. Es una herramienta esencial para la gestión efectiva del tiempo y para el desarrollo de habilidades en los empleados. La delegación efectiva puede mejorar el desempeño organizacional y fomentar la confianza dentro del equipo (Yukl, 2010).

Permite hacer una carga equitativa de las labores realizadas dentro de la organización para que todos tengan un enfoque del tipo de tareas a realizar para así lograr los objetivos planteados por la organización.

6.12 Análisis de puestos de trabajo

La realización de análisis de puestos se puede conceptualizar como la investigación de las diversas responsabilidades asignadas a cada individuo de la organización para así tener en cuenta una mejor distribución de las asignaciones en base a la finalidad de cada puesto, de esta manera cada miembro recibe tareas enfocadas al cargo que desempeña.

El análisis de puestos de trabajo es el proceso de recopilar información sobre las tareas, responsabilidades y requisitos de un puesto dentro de una organización. Este análisis es fundamental para la planificación de la fuerza laboral, la descripción de los puestos y la capacitación de los empleados (Gatewood et al., 2015).

El realizar este tipo de análisis nos permitirá conocer de qué manera se opera actualmente dentro de la entidad para saber que labores desempeña cada miembro del personal y saber que peso tienen estas tareas para alcanzar la finalidad de la organización y en base a esto tomar medidas en base a lo recopilado.

6.13 Descripción de puesto

La descripción de puestos permite delimitar de forma clara las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad asignados a cada cargo dentro de la estructura organizativa. En Estanterías y Sistemas, este apartado contribuye a una mejor comprensión de la distribución del trabajo y de las funciones que cumple cada colaborador dentro del proceso productivo y administrativo.

6.14 Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos utilizada en la investigación cualitativa y en la evaluación de situaciones dentro de una organización. Consiste en una conversación estructurada o semiestructurada entre un entrevistador y un entrevistado, cuyo objetivo es obtener información detallada y en profundidad sobre un tema específico, a través de preguntas abiertas o cerradas.

Según Kvale (1996), "*La entrevista es un método cualitativo utilizado para obtener información sobre las experiencias y perspectivas de los participantes en relación con un tema específico, a través de la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado*". Esta definición destaca la importancia de la entrevista como una herramienta valiosa para comprender la percepción y las opiniones de los empleados, especialmente en el diagnóstico organizacional.

En Estanterías y Sistemas, las entrevistas permitirán obtener información directa sobre los roles, las funciones y las percepciones de los empleados, lo que proporcionará datos clave para mejorar la estructura organizativa y la asignación de responsabilidades.

6.15 Observación directa

La observación directa es una técnica utilizada para recolectar datos a través de la observación del comportamiento de los individuos en su entorno natural de trabajo. Esta técnica permite obtener información sobre las tareas que se realizan, cómo se llevan a cabo y las interacciones que ocurren en el lugar de trabajo, sin interferir directamente en el proceso.

Según Burns y Grove (2005), "*La observación directa es un método de recolección de datos que implica la observación detallada y sin intervención de los participantes, lo que permite obtener información precisa sobre los procesos y comportamientos dentro de un contexto natural*". Esta definición resalta cómo la observación directa puede proporcionar una visión más objetiva y precisa de los procesos de trabajo, ya que se obtiene información sin influir en las actividades que se están realizando.

En el contexto de Estanterías y Sistemas, la observación directa ayudará a identificar cómo se distribuyen las tareas, si existen redundancias o ineficiencias, y cómo se gestionan las interacciones dentro de la empresa.

CAPÍTULO I

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

CAPÍTULO I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El desarrollo de este primer capítulo se fundamenta en la necesidad metodológica de establecer una línea base clara y objetiva sobre la realidad organizativa y operativa de Estanterías y Sistemas S.A. En el ámbito de la ingeniería el diagnóstico cuyo propósito es evaluar la coherencia entre la estructura formal de una empresa y la ejecución real de sus procesos diarios. Este análisis analítico permite identificar las brechas, nudos críticos e inconsistencias que limitan el rendimiento y la eficiencia del capital humano, sirviendo como el sustento técnico indispensable para el diseño de soluciones organizacionales en los capítulos subsiguientes.

Para el levantamiento de la información e identificación de la situación actual, se aplicaron las técnicas de observación directa y entrevistas estructuradas a los colaboradores. El uso de estas herramientas facilitó la recopilación de datos directamente en los departamentos de oficina y en las estaciones de trabajo del taller. A través de este proceso, se identificó el flujo de la comunicación interna, la delimitación práctica de las líneas de mando, la asignación de responsabilidades, la secuencia de los procesos de manufactura y los mecanismos vigentes de coordinación y supervisión.

Los resultados derivados de este diagnóstico permiten reflejar con precisión la dinámica interna de la empresa, sacando a la luz problemáticas asociadas a un modelo de gestión empírico, tales como la sobrecarga de funciones y la duplicidad de esfuerzos en procesos logísticos y de producción. Finalmente, el consolidado de estos hallazgos es estructurado mediante una matriz FODA, estableciendo un balance entre los factores internos y externos de la organización. Este balance no solo justifica la pertinencia de la investigación, sino que actúa como el marco de referencia obligatorio sobre el cual se edificará la propuesta de reestructuración organizativa y el diseño definitivo del Manual de Organización y Funciones de la empresa.

1.1 Descripción de la organización

Estanterías y Sistemas S.A. Surge como una iniciativa familiar orientada a cubrir la necesidad de soluciones eficientes para el almacenamiento industrial y comercial en Managua. La idea nació en el año 2002, cuando sus fundadores identificaron que muchas empresas del sector comercio y bodegas carecían de proveedores locales especializados en estanterías metálicas a la medida. Con base en esa visión, se dio inicio a un pequeño taller de fabricación, utilizando maquinaria básica y con un equipo reducido de operarios que elaboraron estructuras sencillas destinadas a negocios de barrio y pequeños distribuidores.

Con el paso de los años, y gracias al compromiso con la calidad, cumplimiento y servicio personalizado, Estanterías y Sistemas fue ganando reconocimiento entre clientes mayoristas y cadenas de distribución. Esto permitió invertir en maquinaria de corte, soldadura y pintura, profesionalizando cada etapa de la producción. En su primera década de operaciones, la empresa consolidó relaciones con ferreterías, bodegas y comercios locales, ampliando su portafolio a estanterías livianas, medianas y pesadas, así como sistemas a la medida para talleres y pequeñas industrias.

Actualmente la empresa cuenta con 12 colaboradores distribuidos entre los departamentos de gerencia, administración, operaciones y producción, lo que le permite atender proyectos personalizados para clientes en Managua y otros departamentos. El modelo de fabricación directa sin intermediarios garantiza precios competitivos y tiempos de entrega ajustados a las necesidades del mercado.

Estanterías y Sistemas S.A. Se clasifica como pequeña y mediana empresa (PYME) de acuerdo con los parámetros establecidos por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), al contar con menos de 50 trabajadores y operar con infraestructura productiva propia. Su actividad principal es la fabricación e instalación de estanterías metálicas para uso industrial, comercial y doméstico, integrando procesos de corte, armado, soldadura y pintura que cumplen con estándares de seguridad y durabilidad.

En el ámbito regulatorio, la empresa mantiene su inscripción ante el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), asegurando la protección de sus

trabajadores, y cumple con las disposiciones del Ministerio del Trabajo (MITRAB) en cuanto a derechos laborales, condiciones de seguridad e higiene ocupacional. Además, su operación se enmarca en las normativas municipales y tributarias vigentes, garantizando prácticas empresariales formales y sostenibles.

Gracias a su compromiso con la mejora continua, Estanterías y Sistemas proyecta consolidar su presencia en el mercado nacional mediante la modernización de su taller, la actualización tecnológica de sus procesos y la elaboración de un Manual de Organización y Funciones que clarifique roles y responsabilidades, reduzca la duplicidad de tareas y fortalezca la eficiencia operativa. Estas acciones le permitirán responder a la creciente demanda de soluciones de almacenamiento, mantener relaciones comerciales estables y generar mayores oportunidades de empleo en el sector metalmecánico.

1.2 Elementos de análisis organizacional

El análisis organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables según Chiavenato (2009):

1.2.1 Factores ambientales de la organización

Filosofía organizacional actual

Estanterías y Sistemas S.A. se encuentra en una etapa donde su misión, visión y valores se manifiestan de forma implícita a través de su dinámica diaria, requiriendo una posterior formalización en su estructura documental. A partir de las entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo, se lograron identificar los principios, objetivos y aspiraciones que orientan su quehacer cotidiano. Estos elementos reflejan la filosofía con la que la empresa ha operado desde su fundación en 2002 y permiten comprender la cultura organizacional que sustenta su trayectoria y proyección en el mercado. A continuación, se detallan los hallazgos obtenidos a partir del diagnóstico y la información compartida por los colaboradores.

Misión

En la actualidad, Estanterías y Sistemas S.A. carece de una declaración de misión oficial dentro de su estructura administrativa. Esta ausencia de formalización implica que el propósito fundamental de la organización no se encuentra documentado en un instrumento de carácter normativo que regule y valide el alcance de sus funciones.

Durante la fase de diagnóstico, se observó que la dinámica de trabajo se concentra en la fabricación y montaje de estanterías metálicas, atendiendo requerimientos específicos de almacenamiento para diversos clientes de los sectores comercial e industrial. Estas actividades se ejecutan de manera rutinaria basándose en la experiencia operativa, pero sin el respaldo de un enunciado formal que defina técnicamente la razón de ser de la empresa y oriente su gestión bajo un estándar institucional.

Una misión que no esté formalmente escrita genera una dispersión en la identidad operativa, lo que dificulta la alineación de los procesos con una estrategia organizacional clara. Por consiguiente, el diseño y desarrollo de una propuesta de misión será integrado en el Capítulo II, como parte del fortalecimiento administrativo que se pretende establecer para la organización.

Visión

En el análisis de la estructura administrativa de Estanterías y Sistemas S.A., se determinó la inexistencia de un enunciado de visión formalmente documentado. Esta ausencia de un marco referencial de largo plazo implica que las actividades operativas se ejecutan sin el respaldo de una declaración pública que defina los objetivos aspiracionales o la posición de mercado que se busca alcanzar en los próximos años.

A través del levantamiento de información, se constató que la organización opera bajo una dirección basada en la resolución inmediata de las demandas del sector comercial e industrial. Si bien existe una intención compartida entre los socios por mantener estándares de calidad en los sistemas de almacenamiento, estos esfuerzos se

manifiestan de manera aislada al no contar con un postulado que unifique las proyecciones de crecimiento bajo un horizonte estratégico común.

Esta carencia de una visión escrita limita la capacidad de planificación prospectiva y dificulta la cohesión de los objetivos a largo plazo. Ante esta situación, se identifica la necesidad de estructurar un rumbo claro que sirva como guía para la toma de decisiones, por lo cual la formulación de una propuesta de visión estratégica será desarrollada en el Capítulo II de este documento.

Valores

Dentro del análisis realizado a la estructura administrativa de Estanterías y Sistemas S.A., se constató la inexistencia de una declaración formal de valores o de un código de conducta institucional. Esta carencia implica que la organización no cuenta con un conjunto de principios rectores que sirvan como base para estandarizar el comportamiento y las actitudes del personal en el desempeño de sus labores cotidianas.

Durante el levantamiento de información, se observó que la cultura de trabajo se fundamenta principalmente en criterios de ética profesional individual y en la experiencia técnica acumulada por los colaboradores a través de los años. Aunque en la práctica operativa se manifiesta un compromiso con el cumplimiento de los pedidos y la calidad en el servicio, estas acciones no responden a una normativa interna que unifique los criterios de actuación bajo una identidad compartida por todos los miembros de la empresa.

La ausencia de estos principios debidamente documentados debilita la cohesión interna y permite un margen de subjetividad en la ejecución de las funciones y en la toma de decisiones. En función de esto, se identifica la necesidad de establecer un marco de referencia conductual sólido, por lo que la elaboración de una propuesta de valores institucionales será abordada en el Capítulo II, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional y la excelencia en el servicio.

1.2.2 Dimensiones anatómicas de la organización

La empresa se constituye y clasifica bajo los parámetros de una pequeña y mediana empresa (PYME). De acuerdo con las disposiciones y variables de estratificación aplicadas habitualmente por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) y el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) en el contexto nicaragüense, el tamaño de las unidades económicas se evalúa en función de sus recursos laborales permanentes. Al contar de forma fija con un equipo de 12 colaboradores dedicados a la operación técnica y administrativa, la organización se ubica plenamente dentro del rango formal establecido para el sector de las pequeñas empresas de manufactura.

En lo relativo a la valoración de la estructura formal de la organización, se analizó la percepción del personal respecto a la institucionalización de sus cargos mediante la premisa: ¿La empresa dispone de una estructura organizativa formalmente definida? El procesamiento de los datos recopilados actúa como un indicador crítico del estado de centralización en el que opera Estanterías y Sistemas S.A.

Ilustración 1 – ¿La empresa dispone de una estructura organizativa formalmente definida?



jerárquico documentado. La mayoría absoluta de los colaboradores afirmó categóricamente la ausencia de una estructura formal, mientras que el porcentaje restante manifestó incertidumbre al no estar seguros de su existencia. Estadísticamente, este comportamiento refleja que el 100% de los trabajadores que respondieron con certeza validan el diagnóstico previo de la gerencia, confirmando que la empresa carece de un organigrama oficial.

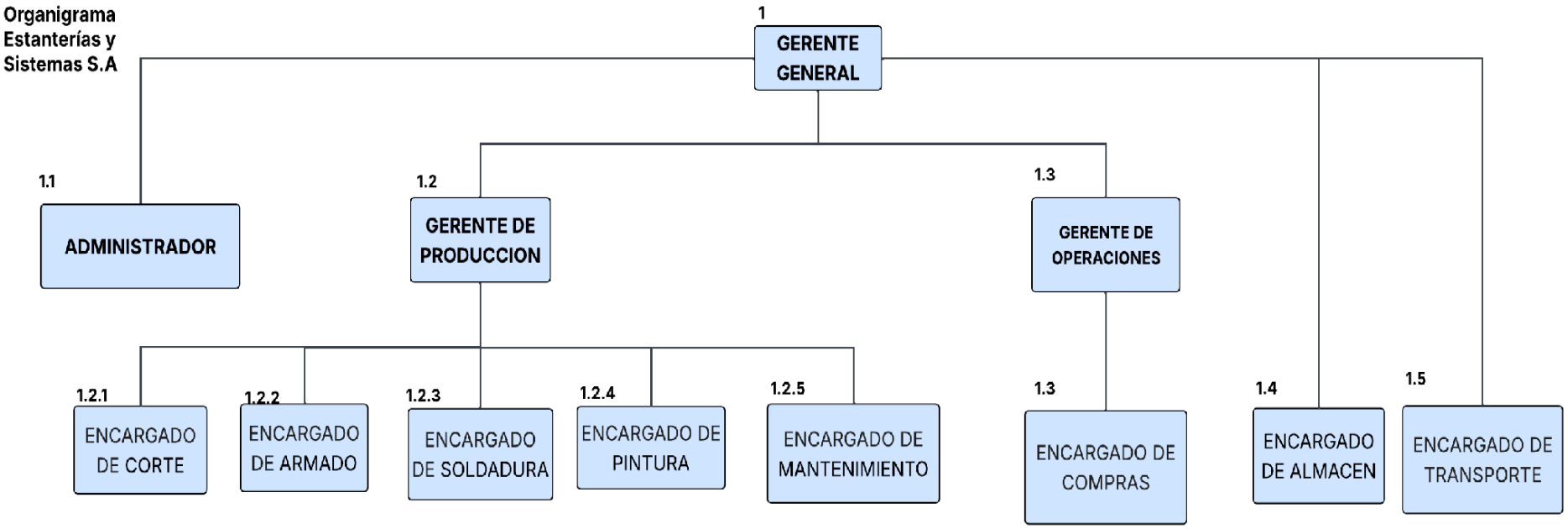
Desde la perspectiva del análisis organizacional, la interpretación de estos datos revela el siguiente fenómeno crítico:

- **Confusión operativa:** Al no existir un recurso gráfico referencial los flujos de información se vuelven difusos. Esto interpreta y da soporte científico a los nudos críticos detectados en el taller, donde la inexistencia de un mapa de puestos oficial provoca que los colaboradores no identifiquen con precisión a qué autoridad inmediata reportar incidencias técnicas.

Por lo tanto, la interpretación de esta variable confirma que la problemática de la empresa no radica en la capacidad operativa de su personal, sino en la total ausencia de un instrumento gráfico y normativo que ordene las posiciones jerárquicas; lo que fundamenta y justifica técnicamente el diseño del organigrama propuesto en las fases posteriores de este estudio.

Los puestos que funcionan en la dinámica laboral cotidiana del taller y la oficina, junto a las líneas jerárquicas e interacciones prácticas bajo las que se estructura la cadena de mando empírica, están dadas de la siguiente manera:

Ilustración 2 - Organigrama actual por puestos



Fuente - Elaboración propia.

1.2.3 Aspectos de las operaciones

Identificación de los niveles jerárquicos y líneas de mando

A pesar de no tener una estructura escrita, se identifican tres niveles de autoridad según las tareas que se realizan:

- **Nivel Directivo:** Encabezado por la Gerencia General. En este nivel se toman las decisiones estratégicas sobre compras, ventas y contratos, ejerciendo una autoridad directa y vertical sobre toda la organización.
- **Nivel de Supervisión:** Integrado por el Administrador, el Gerente de Producción y el Gerente de Operaciones. Estos cargos funcionan como el enlace entre la alta dirección y el área operativa, coordinando que los pedidos se cumplan según los plazos y estándares establecidos.
- **Nivel Operativo:** Formado por el personal técnico encargado de la fabricación, logística y mantenimiento. Este nivel lo integran los siguientes cargos:
    - Encargado de mantenimiento.
    - Encargado de corte.
    - Encargado de armado.
    - Encargado de soldadura.
    - Encargado de superficies y pintura.
    - Encargado de compras.
    - Encargado de transporte.
    - Encargado de almacén.

En cuanto a las líneas de mando, se observa que la cadena de autoridad es un tanto difusa. Debido a que no hay cargos con responsabilidades delegadas formalmente, es común que los trabajadores reciban instrucciones directas de la Gerencia General, saltándose a veces a los encargados de departamentos. Esto genera una carga

excesiva de supervisión para la alta gerencia y puede causar confusión en las órdenes recibidas por el personal.

Descripción general de los puestos actuales.

En este apartado se presenta la descripción detallada de los puestos de trabajo que conforman la organización. Se especifican las funciones principales y tareas asociadas a cada puesto, con el fin de identificar el alcance de sus responsabilidades y su contribución al proceso productivo y administrativo de la empresa Estanterías y Sistemas.

1. Gerente General: Responsable de la dirección general de la empresa, ejerciendo autoridad directa sobre las áreas administrativas, operativas, productivas y comerciales. Su función principal es liderar el desarrollo de la organización, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la toma de decisiones clave. Además, funge como el puente principal hacia el exterior, manteniendo una comunicación directa y efectiva con proveedores, clientes y socios estratégicos. Tareas Principales:

- Establecer los lineamientos generales de gestión y producción que rigen a la empresa.
- Coordinar y supervisar de manera integral los procesos administrativos y operativos.
- Tomar decisiones estratégicas fundamentadas en el análisis del desempeño del negocio.
- Supervisar el cumplimiento de metas, evaluando el rendimiento en cada puesto de trabajo.
- Recibir, organizar y confirmar personalmente los pedidos de los clientes, asegurando una atención de primer nivel.

2. Administrador: Encargado de la gestión administrativa, contable y documental de la empresa. Su rol es vital para asegurar el control, la transparencia y el uso adecuado de los recursos financieros y materiales. Actúa como el pilar organizativo de la oficina,

garantizando que el flujo económico e informativo de la empresa esté siempre en orden y respaldado legalmente. Tareas Principales:

- Registrar y mantener al día todos los movimientos contables y financieros.
- Administrar eficientemente los pagos a proveedores y llevar un control estricto de los ingresos.
- Clasificar, custodiar y organizar toda la documentación administrativa y contable para su rápido acceso.
- Elaborar y presentar reportes financieros periódicos para facilitar la toma de decisiones gerenciales.
- Brindar apoyo activo en los procesos logísticos y en la gestión de compras del negocio.

3. Encargado de Mantenimiento: Responsable exclusivo de garantizar el correcto funcionamiento y la operatividad ininterrumpida de los equipos, herramientas y estructuras físicas de la empresa. Su labor es fundamental para sostener el ritmo de trabajo, previniendo fallos en la maquinaria y reaccionando con agilidad ante cualquier imprevisto técnico en el taller. Tareas Principales:

- Ejecutar rigurosas rutinas de mantenimiento preventivo a toda la maquinaria y equipos de producción.
- Realizar reparaciones menores inmediatas en mobiliario, equipos e instalaciones generales.
- Inspeccionar y verificar de manera constante el estado de los sistemas eléctricos y mecánicos.
- Informar oportunamente sobre daños estructurales o la necesidad de adquirir nuevos repuestos.
- Coordinar y supervisar las intervenciones de servicios técnicos externos cuando la complejidad del daño lo requiera.

4. Gerente de Producción: Líder encargado de planificar, organizar y dirigir todo el proceso productivo del taller. Su supervisión asegura que cada etapa de fabricación se ejecute con la máxima eficiencia, manteniendo altos estándares de calidad y

garantizando el cumplimiento estricto de los plazos de entrega pactados con los clientes. Tareas Principales:

- Coordinar y enlazar todas las etapas de fabricación, desde el corte inicial hasta el proceso de pintura.
- Distribuir las tareas y equilibrar las cargas de trabajo del personal operativo según la planificación diaria.
- Verificar minuciosamente que el avance y acabado de los pedidos cumplan fielmente con las especificaciones técnicas solicitadas.
- Reportar de manera continua los avances, cuellos de botella y necesidades de material a la Gerencia General.

5. Encargado de Corte: Especialista responsable de iniciar la cadena de manufactura mediante la ejecución precisa de los cortes de materiales metálicos. Su capacidad para interpretar los requerimientos técnicos y optimizar el uso de la materia prima es esencial para evitar desperdicios y preparar los cimientos de un ensamblaje perfecto. Tareas Principales:

- Interpretar con exactitud los planos, diseños y medidas requeridas por el departamento de producción.
- Preparar, medir y organizar de forma segura los materiales antes de someterlos a la maquinaria de corte.
- Clasificar y etiquetar cuidadosamente las piezas habilitadas según el proyecto correspondiente para facilitar el trabajo de armado.
- Informar sobre cualquier incidencia técnica en los equipos de corte o registrar los desperdicios generados.

6. Encargado de Armado: Responsable del ensamblaje y la estructuración inicial de las estanterías metálicas. Su trabajo consiste en preparar, alinear y unir temporalmente los componentes antes de la fijación definitiva, asegurando que la geometría y las bases del producto sean completamente exactas y sólidas. Tareas Principales:

- Ensamblar los componentes metálicos siguiendo al pie de la letra los planos y especificaciones de diseño.

- Verificar milimétricamente la escuadra, alineación y el ajuste perfecto de cada pieza.
- Utilizar de forma experta y segura las herramientas manuales y eléctricas necesarias para las fijaciones.
- Realizar una inspección visual rigurosa de las estructuras armadas para detectar posibles fallos antes de la soldadura.
- Colaborar activamente en tareas complementarias para mantener el dinamismo y la fluidez en el flujo de producción.

7. Encargado de Soldadura: Técnico especialista responsable de la unión definitiva de las piezas metálicas. Utilizando equipos profesionales de soldadura, su destreza técnica y conocimiento normativo garantizan la integridad estructural, la máxima resistencia y la seguridad operativa de cada estantería fabricada en el taller. Tareas Principales:

- Interpretar planos y especificaciones técnicas para determinar el tipo de soldadura aplicable a cada estructura.
- Preparar los materiales y operar con precisión equipos de soldadura especializados (MIG, TIG, arco eléctrico, etc.).
- Ejecutar cortes, ensamblajes y cordones de soldadura que cumplan con los más altos estándares de calidad y estética.
- Inspeccionar la resistencia de las uniones, identificando y corrigiendo de inmediato cualquier defecto o porosidad.
- Realizar el mantenimiento básico de sus equipos y cumplir estrictamente con las normas de seguridad industrial y uso de EPP.

8. Encargado de Superficies y Pintura: Responsable de supervisar y ejecutar el tratamiento superficial de las piezas metálicas, asegurando un acabado estético impecable, duradero y con protección anticorrosiva. Representa el último filtro de calidad visual y táctil antes de que el producto sea declarado como terminado. Tareas Principales:

- Preparar meticulosamente las superficies metálicas mediante procesos de lijado, desoxidado, limpieza y desengrasado.

- Aplicar de forma uniforme imprimantes, pinturas industriales o recubrimientos especiales según las exigencias del pedido.
- Operar de manera segura y eficiente pistolas de aspersión, cabinas de pintura y hornos de curado.
- Controlar exhaustivamente la textura, el color y la calidad general del acabado superficial.
- Coordinar la programación de tareas de pintado con las áreas de producción y almacén, supervisando los tiempos de secado y el cumplimiento de las normas de seguridad.

9. Gerente de Operaciones: Responsable de la coordinación y supervisión macro de todos los procesos operativos y logísticos de la empresa. Su visión estratégica busca maximizar la productividad, optimizar el uso de los recursos y asegurar que los departamentos interconectados funcionen en armonía para cumplir con los plazos y la calidad exigida. Tareas Principales:

- Planificar y supervisar el ritmo de la producción y la operación diaria, semanal y mensual.
- Coordinar transversalmente el trabajo entre los departamentos clave (producción, almacén y logística).
- Controlar y evaluar indicadores de productividad, manejo de costos operativos y estándares de calidad.
- Identificar proactivamente oportunidades de mejora, proponiendo e implementando optimizaciones en los procesos.
-
- Liderar a los equipos de trabajo, gestionar eficazmente los recursos asignados y velar por el cumplimiento de las políticas de seguridad.

10. Encargado de Compras: Gestor estratégico encargado de administrar la adquisición de materias primas, insumos, herramientas y servicios necesarios para el taller. Su habilidad analítica y de negociación es fundamental para garantizar el

abastecimiento ininterrumpido de la empresa con la mejor relación calidad-precio del mercado. Tareas Principales:

- Identificar proveedores confiables, desarrollando relaciones comerciales y negociando condiciones favorables de precio y crédito.
- Solicitar múltiples cotizaciones y elaborar cuadros comparativos que respalden una toma de decisiones inteligente.
- Emitir órdenes de compra precisas y realizar un seguimiento exhaustivo hasta la recepción de la mercancía.
- Controlar los niveles de stock mínimo, coordinando estrechamente con el almacén y producción para prever futuras necesidades.
- Registrar, clasificar y archivar de manera metódica toda la documentación relacionada con las adquisiciones.

11. Encargado de Transporte: Coordinador logístico responsable de gestionar la distribución ágil y segura de los productos terminados, así como la recepción de materiales externos. Garantiza que el esfuerzo del taller llegue a manos del cliente en las mejores condiciones, optimizando rutas y cuidando el estado de la flota vehicular. Tareas Principales:

- Planificar rutas lógicas y coordinar despachos para optimizar los tiempos de entrega al cliente.
- Verificar diariamente el estado mecánico, la limpieza y la documentación legal de las unidades de transporte.
- Coordinar con las áreas de producción y almacén el embalaje y la carga segura de los productos a distribuir.
- Supervisar el desempeño del personal de transporte, actuando rápidamente para gestionar cualquier incidencia ocurrida en la ruta.
- Controlar y registrar los costos logísticos, como el consumo de combustible, asegurando la rentabilidad de las entregas.

12. Encargado de Almacén: Administrador general del flujo de inventarios, responsable absoluto de la recepción, el resguardo ordenado y el despacho tanto de

materiales como de productos terminados. Su labor asegura la trazabilidad, previniendo pérdidas y garantizando que el sistema refleje fielmente las existencias físicas. Tareas Principales:

- Recibir, auditar y verificar que los materiales entrantes cumplan exactamente con las especificaciones y cantidades facturadas.
- Organizar el espacio físico del almacén aplicando criterios de seguridad, eficiencia y rápida localización de insumos.
- Mantener rigurosamente actualizado y sincronizado el inventario, tanto en registros físicos como digitales.
- Preparar y despachar de forma oportuna los pedidos internos solicitados por producción o las cargas destinadas a los clientes.
- Coordinar con compras las entradas y salidas, reportando inmediatamente cualquier diferencia, merma o incidencia en el stock.

1.2.4 Consecuencias conductuales de la organización

Esta variable evalúa las respuestas relacionales y psicológicas del factor humano, analizando cómo el diseño actual del trabajo impacta directamente en el desempeño, la satisfacción y los niveles de conflicto o ansiedad del personal (Chiavenato, 2009).

Ilustración 3 – ¿Está satisfecho con las tareas y responsabilidades asignadas a su puesto?



Ilustración 4 – ¿Cómo considera que se asignan sus actividades dentro de la empresa?

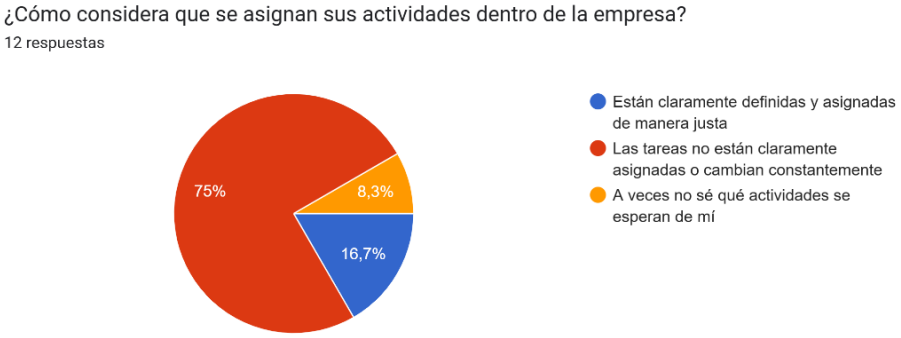
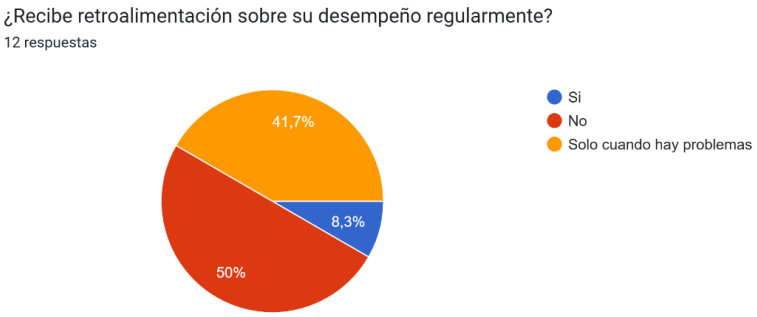


Ilustración 5 – ¿Va más allá de las tareas asignadas para mejorar su desempeño y contribuir a la eficiencia de la empresa?



Ilustración 6 – ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño regularmente?



Al examinar las respuestas recolectadas sobre la Satisfacción con el Trabajo, se evidencia una fragmentación en el clima laboral, dividida entre colaboradores que se sienten conformes solo de manera parcial A veces y otros que declaran abiertamente insatisfacción con sus tareas asignadas.

Esta inestabilidad emocional encuentra su raíz en la variable de Asignación de Actividades. La tendencia abrumadora de las respuestas señala que las tareas no están claramente asignadas o cambian constantemente, identificándose incluso casos donde el operario declara que no sabe qué actividades se esperan de él. Desde el enfoque de Chiavenato (2009), esta ambigüedad genera un estado latente de ansiedad por rol e incertidumbre en el taller, ya que el personal se ve obligado a improvisar diariamente sus funciones.

Asimismo, las pautas informales de relación se ven afectadas negativamente debido a que la retroalimentación se percibe como reactiva, concentrándose bajo la premisa de solo cuando hay problemas. Como contraparte conductual positiva, destaca que la gran mayoría de los trabajadores afirma que va más allá de las tareas asignadas para contribuir a la empresa. Esto demuestra que la continuidad operativa y el éxito de la producción en Estanterías y Sistemas S.A. no descansan sobre un sistema administrativo sólido, sino sobre la buena voluntad y el compromiso individual del capital humano, el cual absorbe la presión de las fallas estructurales mediante conductas informales de apoyo mutuo.

1.2.5 Diagramas de flujo de proceso

A continuación, se realiza un análisis de los procesos de la organización bajo un diagrama de flujo de en el cual podemos identificar tareas principales de la situación actual de la empresa y aquellas tareas que presentan duplicidad.

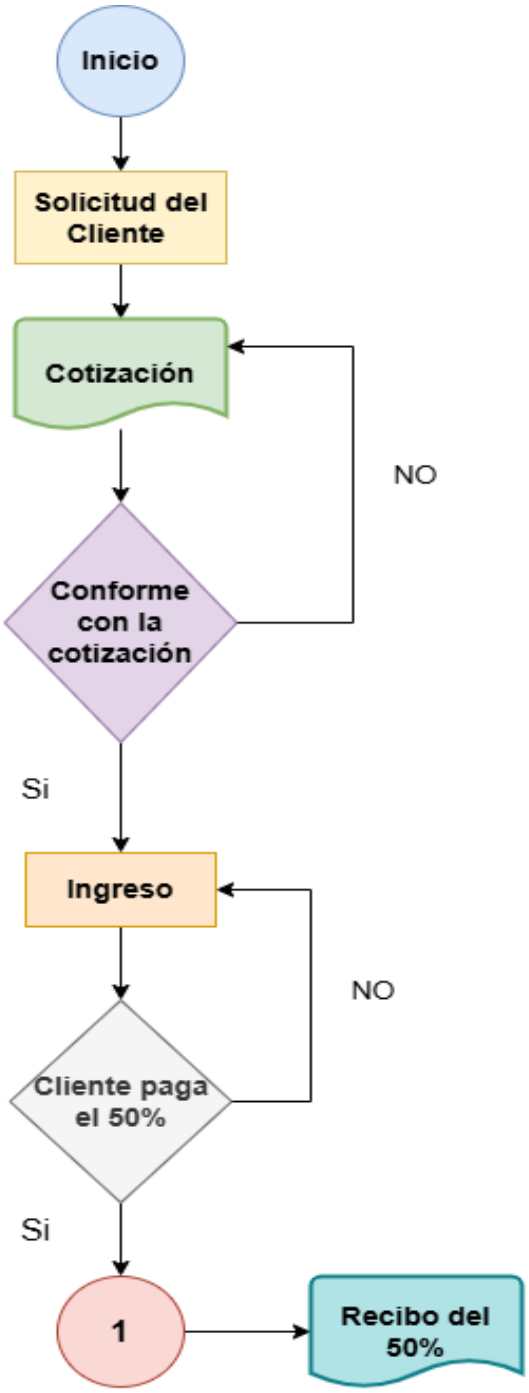
1.2.5.1 Diagrama de flujo de proceso de ventas

Con el propósito de evaluar la secuencia de trabajo y la distribución de actividades en la etapa comercial, se presenta el diagrama de flujo que representa el proceso actual de ventas de Estanterías y Sistemas S.A. Este flujo refleja la dinámica operativa real

observada durante el diagnóstico, caracterizada por una gestión empírica y una fuerte centralización de tareas.

En la secuencia intervienen principalmente la Gerencia General y el Administrador de forma conjunta. las cuales son atendidas en su mayoría por la alta gerencia y el administrador, quienes asumen la carga operativa de tomar los requerimientos técnicos, elaborar las cotizaciones y confirmar los pedidos de forma verbal. La comunicación interdepartamental con el taller se ejecuta de manera informal, transmitiendo las especificaciones de diseño y medidas a través de instrucciones verbales.

Ilustración 7 - Diagrama de flujo de proceso de ventas

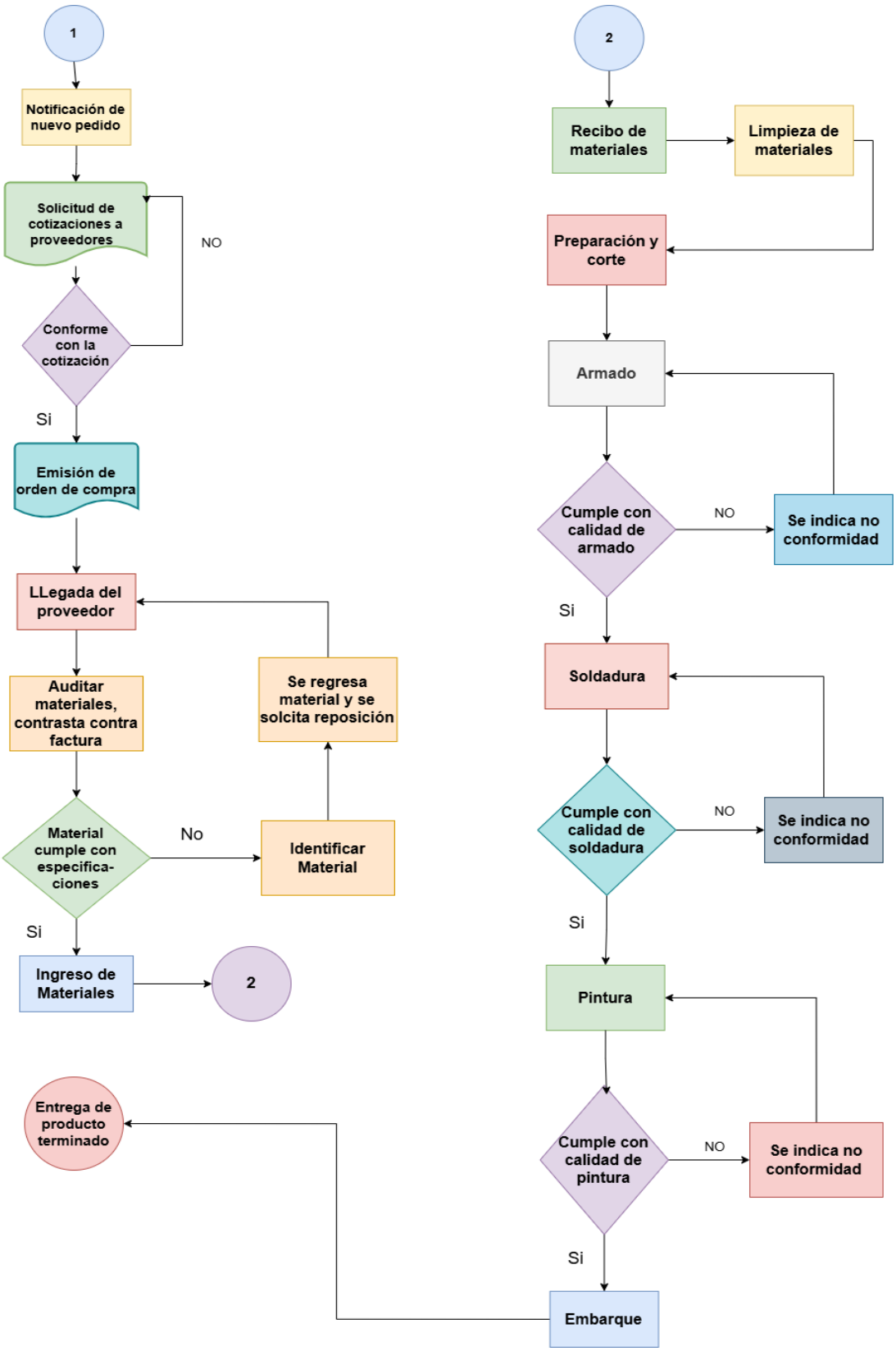


1.2.5.2 Diagrama de flujo de proceso de operaciones y producción

Con el propósito de documentar el funcionamiento de la empresa, se presenta el diagrama de flujo que describe el proceso actual de operaciones y producción de Estanterías y Sistemas S.A. Esta representación gráfica detalla la secuencia real de actividades que ejecuta la organización en su día a día, abarcando desde la recepción y el resguardo de las materias primas en el almacén, hasta las etapas secuenciales de corte, armado, soldadura y pintura aplicadas para la fabricación final de las estanterías metálicas.

La incorporación de este diagrama de flujo aporta beneficios metodológicos fundamentales. En primer lugar, funciona como una herramienta de diagnóstico visual que permite mapear el recorrido exacto de los materiales y la secuencia del trabajo técnico en el taller, traduciendo las rutinas verbales y empíricas en un modelo gráfico comprensible. En segundo lugar, provee el sustento empírico necesario para contrastar la práctica cotidiana frente a la teoría de la administración de operaciones, facilitando la localización de los pasos clave y los puntos de contacto entre el almacén y las estaciones de manufactura. Finalmente, este mapa de procesos sirve como el esqueleto base de la investigación, permitiendo analizar de forma ordenada las interacciones actuales de los cargos para justificar técnicamente la necesidad de estructurar y normar las funciones en las etapas posteriores del estudio.

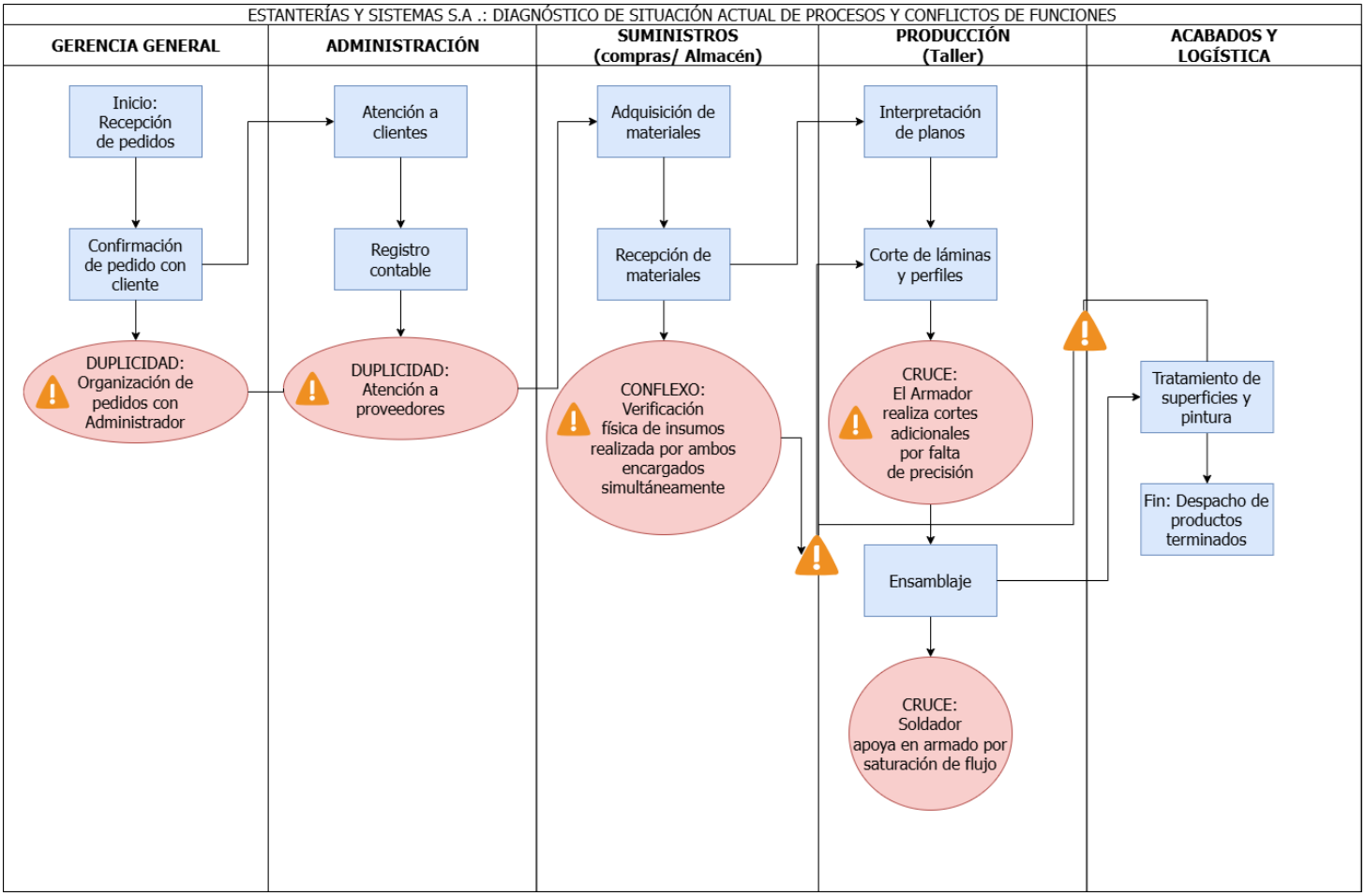
Ilustración 8 - Diagrama de flujo de proceso de operaciones y producción



1.2.5.3 Diagrama de flujo de proceso general

A través del siguiente diagrama de carriles funcionales, se representa de forma gráfica la secuencia de trabajo y algunas de las tareas que presentan duplicidad o cruce de funciones en la dinámica diaria de la empresa. La utilización de este formato metodológico permite visualizar de manera directa el recorrido de las actividades e identificar cartográficamente las responsabilidades de los puestos coinciden en la ejecución de una misma labor.

Ilustración 9 - Diagrama de flujo de proceso general



1.2.6 Detección de tareas no definidas, repetidas o mal distribuidas.

El análisis de la distribución actual del trabajo revela inconsistencias que afectan la eficiencia operativa. A continuación, se detallan las problemáticas detectadas en los siguientes puestos:

1. **Gerente General**
   - **Sobrecarga Funcional:** Actualmente concentra una cantidad excesiva de responsabilidades heterogéneas. Además de la dirección estratégica, ejecuta tareas puramente operativas como la recepción, organización y confirmación de pedidos de clientes, lo cual resta tiempo para la planificación y toma de decisiones clave.
   - **Duplicidad de Tareas:** Comparte funciones de comunicación con clientes y gestión administrativa general con el Administrador, sin que exista una línea clara que delimite dónde termina la función de uno y comienza la del otro.

2. **Administrador**
   - **Duplicidad de Tareas:** Se detectó una superposición directa con la Gerencia General en actividades de gestión y atención a proveedores y clientes. Al no estar definidas sus fronteras de actuación, realiza actividades que en ocasiones ya han sido gestionadas o iniciadas por la gerencia, generando retrabajo.
   - **Indefinición de Alcance:** Aunque su rol es financiero y contable, en la práctica asume tareas de apoyo logístico y de compras que no están formalmente asignadas, lo que diluye su enfoque en el control de recursos.

3. **Gerente de Operaciones**
   - **Confusión en la supervisión:** Su mando sobre el flujo de trabajo tiende a confundirse con la dirección técnica de la fabricación. Esto genera dudas sobre quién debe dar la instrucción final al equipo, especialmente cuando hay prisa por cumplir con los tiempos de entrega.

4. **Gerente de Producción**

- **Interferencia en el mando técnico:** La supervisión técnica en el taller se ve interrumpida por la coordinación operativa general. Esto provoca que el personal operativo reciba órdenes cruzadas, lo que dificulta la organización del trabajo en las etapas de fabricación.

5. **Cortador**

- **Cruce de funciones operativas:** El encargado realiza tareas de pintura y armado según la urgencia del momento en el taller. Este cambio constante de actividades hace que pierda el enfoque en su labor principal, afectando la precisión necesaria para preparar las piezas metálicas.

6. **Armador**

- **Participación en acabados:** El puesto se involucra frecuentemente en tareas de pintura y otras actividades de apoyo. Este cruce de labores desvía la atención necesaria para asegurar que las estructuras queden bien niveladas y ensambladas según los planos.
- **Apoyo sin planificación:** Debido al ritmo de trabajo, asume funciones en distintas estaciones de forma improvisada, lo que causa un uso poco eficiente de su tiempo al no tener tareas exclusivas.

7. **Soldador**

- **Apoyo por saturación en otras áreas:** En momentos donde el flujo de trabajo lo requiere, el soldador asume tareas de armado y pintura para ayudar a descongestionar esos puestos. Esta participación en procesos distintos a su especialidad técnica interrumpe el ritmo de la soldadura estructural y afecta la concentración necesaria para las uniones metálicas.

8. **Pintor**

- **Dudas en la validación final:** El encargado suele tener dudas sobre si es su responsabilidad dar el visto bueno al acabado final o realizar el mantenimiento de las herramientas de pintura, lo que a veces provoca que se omitan estos pasos de control.

9. **Encargado de Compras**

- **Coincidencia en la recepción de pedidos:** Esta actividad se realiza de forma compartida con el área de almacén, lo que genera confusión sobre quién tiene la responsabilidad final de verificar los materiales que ingresan al taller. Al no estar delimitado el proceso, ambos cargos intervienen en la misma tarea de entrada, provocando descontrol de lo recibido.

10. **Encargado de Almacén**

- **Duplicidad en el ingreso de materiales:** La recepción de los insumos es una función que también es atendida por el encargado de compras, lo que causa una repetición de esfuerzos en el control de entrada. Dificulta saber quién debe validar físicamente la mercadería, afectando el orden en el registro de las existencias.

Se identificó la ausencia de mecanismos formales que definen hasta dónde llega la responsabilidad de cada trabajador. El hecho de que varios colaboradores asuman las mismas actividades o cambien de rol de manera improvisada, genera un cruce de funciones que dificulta la coordinación diaria del taller y de la oficina. Esta situación confirma la necesidad de establecer límites bien definidos para que cada persona se enfoque exclusivamente en su área, mejorando así el orden, la comunicación y la eficiencia de la empresa.

1.3 Delegación de Tareas

La delegación de tareas constituye un proceso esencial en la gestión organizacional, ya que permite distribuir responsabilidades de manera equitativa entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de trabajo. A través de este mecanismo, se busca que cada colaborador asuma funciones específicas acordes con su puesto, favoreciendo la eficiencia en la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, la delegación facilita que las actividades se realicen de manera coordinada, evitando la sobrecarga de funciones en un solo cargo y fomentando la especialización operativa.

En la empresa Estanterías y Sistemas, la delegación de tareas responde a una estructura definida en la que las áreas gerenciales, administrativas, de producción y de apoyo logístico interactúan de forma articulada. No obstante, es posible identificar ciertos cargos con funciones parcialmente similares o complementarias, lo que genera áreas de duplicidad que conviene analizar para optimizar los procesos.

En algunos casos se evidencia la existencia de puestos en los que se concentran múltiples funciones, lo que genera una duplicidad en las actividades desempeñadas. Esta situación puede observarse en cargos como el de gerente y administrador, donde se realizan tareas tanto de gestión administrativa como de comunicación con clientes y proveedores, aspectos que podrían corresponder a áreas distintas. La concentración de responsabilidades en un mismo puesto puede afectar la eficiencia operativa, ya que se distribuyen funciones diversas en una sola persona.

1.4 Análisis de la gestión organizacional

Este apartado evalúa la dinámica interna de Estanterías y Sistemas S.A., analizando cómo se ejercen el liderazgo, la comunicación y el control en un entorno caracterizado por la ausencia de formalización estructural.

1.4.1 Liderazgo y toma de decisiones

El estilo de liderazgo predominante en la empresa es de carácter centralizado y empírico. La toma de decisiones estratégicas y operativas recae principalmente en la **Gerencia General**, la cual no solo define el rumbo del negocio, sino que también

interviene directamente en actividades cotidianas como la recepción de pedidos y la supervisión de piso.

Si bien este liderazgo cercano ha permitido el crecimiento inicial de la empresa, ha generado una dependencia excesiva de la figura del gerente. Las decisiones no se basan en procedimientos estandarizados o información estructurada, sino en la experiencia acumulada y el criterio inmediato de la dirección. Esto provoca cuellos de botella en la resolución de problemas y limita la autonomía de los mandos medios (Administrador, jefes de Producción), quienes a menudo carecen de claridad sobre el alcance de su autoridad para decidir.

1.4.2 Grado de Comunicación

La comunicación en Estanterías y Sistemas S.A. fluye de manera informal y verbal. Al no existir un organigrama que defina los canales oficiales ni manuales que establezcan los flujos de información, las instrucciones se transmiten de forma directa entre los colaboradores.

El diagnóstico evidenció que no existen mecanismos formales para comunicar cambios en políticas, objetivos o asignaciones de tareas. Esta informalidad resulta en:

- Confusión sobre las expectativas laborales.
- Instrucciones contradictorias o mal interpretadas debido a la inexistencia de soporte escrito.
- Dificultad para que la información fluya correctamente entre las áreas administrativas y operativas, generando desincronización en los pedidos.

1.4.3 Coordinación y supervisión del personal.

La coordinación actual se basa en la supervisión directa y la reacción inmediata ante las necesidades de producción, en lugar de una planificación sistemática. La supervisión es ejercida por los encargados de área (Producción, Operaciones) y la Gerencia General, pero se ve obstaculizada por la indefinición de roles.

La ausencia de límites claros entre puestos provoca que la coordinación sea ineficiente, dando lugar a la duplicidad de tareas. Por ejemplo, la supervisión de la calidad o el inventario a veces se diluye entre varios responsables o queda desatendida, ya que los colaboradores no tienen certeza de dónde termina su responsabilidad y comienza la de sus compañeros.

1.4.4 Fortalezas y debilidades del sistema organizativo actual.

A partir del análisis realizado, se presenta un balance de los aspectos positivos y negativos de la organización actual:

Fortalezas (Factores Internos Positivos)

Son los atributos internos que han permitido a la empresa mantenerse en el mercado por más de dos décadas.

- **Trayectoria y Experiencia:** La empresa cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado (fundada en 2002), lo que le ha otorgado reconocimiento y consolidación en el sector.
- **Modelo de Fabricante Directo:** Al operar sin intermediarios, ofrece precios competitivos y una excelente relación costo-beneficio a sus clientes.
- **Infraestructura Propia:** Posee maquinaria especializada de corte, soldadura y pintura, y cuenta con instalaciones físicas propias para la producción.
- **Cultura de Cumplimiento:** Existe un compromiso implícito con la calidad, la entrega a tiempo y el servicio personalizado, valores reconocidos por el personal, aunque no estén escritos.
- **Formalidad Legal:** La empresa cumple con las normativas del INSS y MITRAB, garantizando la seguridad social de sus trabajadores.

Oportunidades (Factores Externos Positivos)

Son las posibilidades de crecimiento que la empresa puede aprovechar si mejora su organización.

- **Creciente Demanda del Mercado:** Existe un aumento constante en la demanda de soluciones de almacenamiento por parte de comercios y bodegas.

- **Expansión Geográfica:** Posibilidad de consolidar su presencia no solo en Managua, sino en otros departamentos de Nicaragua donde ya atienden proyectos.
- **Profesionalización mediante el Manual:** La implementación del Manual de Funciones permitirá optimizar procesos, mejorar la selección de personal y facilitar la evaluación del desempeño.
- **Modernización Tecnológica:** La empresa tiene la proyección de actualizar tecnológicamente sus procesos para mantener la competitividad.

Debilidades (Factores Internos Negativos)

Son los problemas internos detectados en el diagnóstico que limitan la eficiencia actual.

- **Ausencia de Estructura Formal:** No existe un organigrama, Manual de Funciones ni documentos que definan roles y responsabilidades.
- **Duplicidad de Tareas:** Se identificó que varias personas realizan las mismas actividades (especialmente en administración y gerencia), generando ineficiencia.
- **Gestión Empírica:** La administración se basa en la experiencia y la transmisión verbal, sin procedimientos estandarizados.
- **Indefinición de Líneas de Mando:** No hay claridad en la jerarquía y autoridad, lo que dificulta la coordinación y supervisión efectiva.
- **Centralización de Funciones:** La Gerencia General asume tareas operativas, restando tiempo a la dirección estratégica.
- **Identidad Corporativa Documentada:** No existen Misión, Visión y Valores formalmente establecidos y difundidos.

Amenazas (Factores Externos Negativos)

Son los riesgos del entorno que podrían afectar a la empresa si no soluciona sus debilidades internas.

- **Alta Competencia:** El mercado se caracteriza por una alta competencia, lo que exige mayor eficiencia para no perder cuota de mercado.
- **Incapacidad de Respuesta:** Si la estructura interna no se organiza, la empresa podría no ser capaz de responder adecuadamente a la demanda creciente, afectando su reputación.
- **Dependencia del Capital Humano:** Al no haber procesos documentados, la salida de personal clave con conocimiento empírico representa un riesgo alto para la continuidad operativa.

Al haber identificado debilidades críticas como la duplicidad de tareas y la gestión empírica, el Manual se diseñará no como un documento genérico, sino como una solución técnica específica para corregir estas fallas. Cada descripción de puesto y línea de autoridad que se proponga en los siguientes capítulos responderá directamente a la necesidad de eliminar la incertidumbre operativa detectada en este diagnóstico.

Asimismo, el reconocimiento de las amenazas externas, como la alta competencia, valida la urgencia de implementar este Manual. La formalización que este documento aportará es el mecanismo indispensable para proteger las fortalezas de la empresa (experiencia e infraestructura), asegurando que el crecimiento del negocio se sostenga sobre una estructura organizada y no dependa únicamente del conocimiento verbal de sus colaboradores.

Vinculación Estratégica del Diagnóstico FODA con la Propuesta Organizacional

Los resultados obtenidos a través del análisis de la matriz FODA evidencian que las principales debilidades de Estanterías y Sistemas S.A. se concentran en su estructura interna, específicamente en la ausencia de formalización organizativa, la centralización de funciones y la duplicidad de tareas operativas. En contraste a los factores internos positivos, reflejan que la empresa posee fortalezas sumamente valiosas, tales como una trayectoria de más de 20 años en el mercado, un modelo competitivo de fabricación directa y una sólida capacidad técnica instalada en su infraestructura propia.

En consecuencia, la formulación y posterior implementación de la propuesta de mejora contenida en este estudio que integra la definición de la filosofía organizacional, la reestructuración jerárquica a través de un nuevo organigrama funcional y la creación del Manual de Organización y Funciones no se plantea como un documento genérico, sino como una estrategia técnico-administrativa pertinente e indispensable. Este instrumento está diseñado con el propósito explícito de apalancarse en las fortalezas operativas existentes para mitigar y erradicar de las debilidades diagnosticadas. Al delimitar con exactitud las líneas de autoridad y las responsabilidades individuales, la organización estará facultada para neutralizar amenazas externas como la alta competencia y, simultáneamente, capitalizar las oportunidades de expansión en el mercado metalmecánico nacional, asegurando que el crecimiento del negocio se sostenga sobre una estructura organizada, competitiva y eficiente.

CAPÍTULO II

Análisis y Descripción de los Cargos

CAPÍTULO II: Análisis y Descripción de los Cargos

En este capítulo se detalla el desarrollo de la propuesta administrativa para la empresa Estanterías y Sistemas S.A. El objetivo es establecer un orden formal que permita trabajar con mayor claridad, tomando como base los resultados obtenidos en el diagnóstico previo. Las herramientas que se presentan aquí buscan resolver la inexistencia de estructura actual para que el personal tenga guías claras sobre el rumbo y la organización del negocio.

El contenido se divide en tres secciones principales. Primero, se define la filosofía organizacional, donde se proponen la misión, visión y los valores que deben regir el comportamiento de todos en la empresa. Posteriormente, se presenta el diseño de un organigrama, el cual servirá para dejar por escrito los niveles de autoridad y los jefes directos de cada área, evitando así confusiones al momento de recibir órdenes.

Finalmente, se realiza un análisis de los cargos. Este análisis es un paso fundamental, ya que permite revisar a detalle qué hace cada colaborador y qué se necesita para cada cargo. La información recopilada en este punto servirá como insumo principal para elaborar las fichas ocupacionales que se presentarán en el Capítulo III, las cuales formarán parte definitiva del Manual de Funciones.

2.1 Filosofía Organizacional Propuesta

A continuación, se detalla la misión, visión y valores propuesto para Estanterías y Sistemas S.A., redactados a partir de la realidad operativa del taller.

2.1.1 Misión Propuesta

La misión se estructuró a partir de las siguientes preguntas fundamentales que definen la identidad de la organización:

- **¿Quiénes somos?** Somos una empresa nicaragüense con trayectoria en la industria de estructuras metálicas.

- **¿Qué buscamos?** Brindar soluciones de almacenamiento resistentes y duraderas.
- **¿Qué hacemos?** Nos dedicamos al diseño, fabricación e instalación de estanterías metálicas.
- **¿Dónde lo hacemos?** En el mercado nacional.
- **¿Por qué lo hacemos?** Para ayudar a nuestros clientes a optimizar sus espacios y mantener el orden en sus negocios.
- **¿Para quién trabajamos?** Para los sectores comerciales e industriales.

"Somos una empresa nicaragüense con trayectoria en la industria de estructuras metálicas, dedicada al diseño, fabricación e instalación de estanterías metálicas en el mercado nacional. Buscamos ayudar a los sectores comerciales e industriales a optimizar sus espacios y mantener el orden en sus negocios, brindando soluciones de almacenamiento resistentes y duraderas".

2.1.2 Visión Propuesta

"Ser el principal fabricante de estanterías metálicas a nivel nacional, líderes en el desarrollo de soluciones de almacenamiento de alta resistencia, aplicando procesos de producción eficientes y atención técnica de calidad, que permitan el crecimiento constante de la empresa y la consolidación en el sector industrial".

2.1.3 Valores

Los valores se propusieron en base a operatividad y los servicios que presenta Estanterías y Sistemas S.A y sus colaboradores:

- Calidad: Productos resistentes, bien acabados y que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.
- Responsabilidad: Cumplimiento puntual de los tiempos de entrega y los compromisos adquiridos con clientes y proveedores.
- Compromiso: Dedicación constante para ofrecer el mejor asesoramiento técnico y soluciones que realmente agreguen valor al cliente.

- Honestidad: Actuar con transparencia e integridad en todas las operaciones comerciales y en el trato con los colaboradores.
- Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración y la comunicación fluida entre las diversas áreas de la empresa para lograr una producción eficiente.

2.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo

A partir de la información recopilada mediante las entrevistas, la observación directa y la revisión de la forma en que se trabaja actualmente, se procedió a elaborar el análisis y la descripción de cada cargo. Este proceso es fundamental para el diseño de la propuesta, ya que permite definir con claridad las responsabilidades de cada colaborador y sirve como base técnica para la creación del Manual de Funciones. Al formalizar estas descripciones, se busca eliminar la improvisación y asegurar que cada puesto contribuya de manera directa a los objetivos de la empresa.

2.2.1 Estructura Propuesta: División por Departamento y Puesto

Como resultado de esta reestructuración, la plantilla de la empresa queda definida formalmente en 14 puestos de trabajo.

Actualmente la empresa nombra algunos puestos de trabajo con la nomenclatura "Encargado de" los cuales serían: encargado de corte, encargado de soldadura, encargado de pintura, encargado de armado, encargado de transporte, encargado de mantenimiento y encargado de compras. Muchas veces esto puede sonar informal o repetitivo, es por ello que realizamos la propuesta de renombrar estos puestos de trabajos, los cuales quedan definidos como: Cortador, Soldador, Pintor, Armador, Conductor, responsable de Mantenimiento y Coordinador de Compras.

A continuación, propuesta de la estructuración de áreas, departamentos y puestos.

Departamento Gerencia General

- Puesto de gerente general

Departamento de administración

- Puesto de administrador

Departamento de producción

- Puesto de gerente de producción
- Puesto de cortador
- Puesto de soldador
- Puesto de pintor
- Puesto de armador

Departamento de operaciones

- Puesto de gerente de operaciones
- Puesto de encargado de almacén
- Puesto de conductor
- Puesto de responsable de mantenimiento
- Puesto de coordinador de compras

Departamento Comercial

- Puesto de gerente comercial
- Puesto de auxiliar de ventas

2.2.2 Justificación Técnica para la Creación del Departamento Comercial

La introducción formal del Departamento Comercial dentro de la estructura orgánica propuesta responde a criterios técnicos de división del trabajo y especialización funcional, elementos clave para corregir las inconsistencias documentadas en el diagnóstico del Capítulo I. En la situación analizada, se constató que las actividades de atención al cliente, captación de requerimientos, formulación de cotizaciones y confirmación de pedidos eran absorbidas de forma centralizada por la Gerencia General, restando tiempo crítico para la planificación estratégica y el control de la rentabilidad del negocio.

Desde la perspectiva de la eficiencia de procesos, la creación de esta área funcional se justifica bajo tres ejes técnicos fundamentales:

- **Segregación y Especialización de Funciones:** Permite separar los roles de dirección macro de las tareas puramente operativas del ciclo de ventas. Al delegar la atención de llamadas y el procesamiento de cotizaciones en puestos específicos, se profesionaliza el trato con el cliente y se estandariza el flujo de entrada de pedidos antes de su paso al taller de manufactura.

- **Liberación de Capacidad Directiva:** Al descargar las labores comerciales rutinarias de los niveles de alta dirección, la Gerencia General recupera su enfoque estratégico, permitiéndole concentrarse en la toma de decisiones financieras, la evaluación global del desempeño organizacional y la planificación del crecimiento a largo plazo.

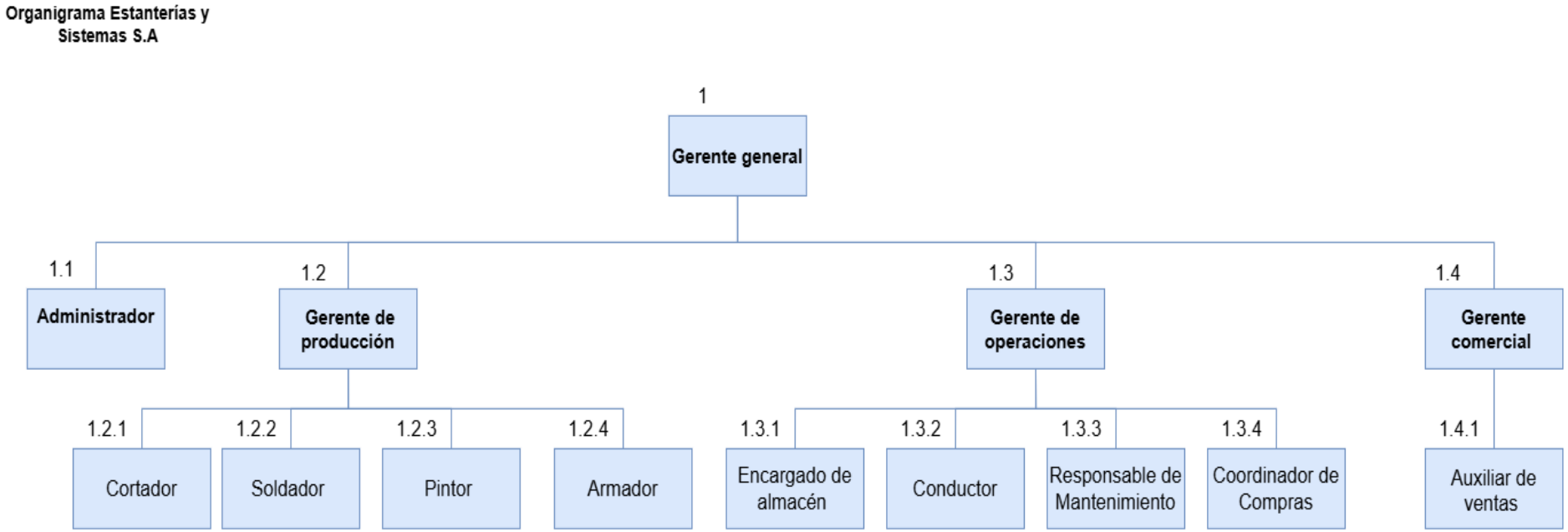
- **Optimización de la Respuesta Comercial y Trazabilidad:** El establecimiento de puestos exclusivos como el Gerente Comercial y el Auxiliar de Ventas garantiza un seguimiento metódico de la cartera de clientes de los sectores industrial y comercial, reduciendo los tiempos de espera en las cotizaciones y asegurando que la información de los pedidos ingrese al sistema de forma clara y formal, erradicando los nudos críticos derivados de la transmisión verbal e informal.

2.2.3 Estructura Propuesta

En esta propuesta se aplica el criterio de funcionalidad y especialización. Se introduce el Departamento Comercial (para liberar a la gerencia de la toma de pedidos) así como también, realizamos la propuesta de renombrar algunos puestos eliminando "Encargado de" y renombrando estos puestos los cuales quedan definidos como: Cortador, Soldador, Pintor, Armador, Conductor, responsable de Mantenimiento y Coordinador de Compras. (ver Ilustración 10 - Propuesta de organigrama por puestos)

Inclusión del Departamento Comercial: Se visualiza como una función separada para solucionar el problema de sobrecarga del Gerente General.

Ilustración 10 - Propuesta de organigrama por puestos



Fuente - Elaboración propia.

2.3 Descripción de puestos

Como parte de la estructura organizativa de Estanterías y Sistemas S.A., a continuación, se presenta la descripción general de los 14 puestos de trabajo propuestos. El propósito de este apartado es definir de manera clara y directa la responsabilidad central de cada cargo dentro del negocio. Con esta definición se busca eliminar los cruces de funciones detectados previamente y asegurar que cada colaborador comprenda su rol principal en la empresa.

Gerencia General

Representa la máxima autoridad estratégica de la empresa, responsable de dirigir el funcionamiento integral y asegurar la rentabilidad mediante la toma de decisiones clave.

Tabla 1 - Descripción del puesto Gerente

Descripción del Puesto			
Título:	Gerente General	**División:**	Departamento Gerencia General
Descripción Genérica:	Responsable de dirigir el funcionamiento administrativo y operativo del negocio, diseñando las estrategias y planes de acción que aseguren la rentabilidad, la correcta gestión comercial y el crecimiento constante de la empresa.		
Descripción del Puesto			
• Asegurar que la empresa crezca conforme a los planes y metas establecidas. • Administrar los presupuestos y gastos para cumplir con las metas financieras. • Dirigir la productividad en todas las áreas de administración y operación. • Gestionar la atención a los clientes mayoritarios y cuentas clave del negocio. • Validar y autorizar el pago de la planilla de los colaboradores. • Resguardar y fomentar el crecimiento del patrimonio y los activos de la empresa. • Decidir sobre la contratación y desvinculación del personal según los requerimientos. • Garantizar que la organización cumpla con las leyes fiscales y laborales de Nicaragua. • Aprobar la compra de maquinaria y herramientas industriales para la mejora del taller.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Administrador

Encargado de la gestión contable y financiera, responsable de asegurar el control de los recursos económicos y el resguardo de la documentación legal del negocio.

Tabla 2 - Descripción de puesto Administrador

Descripción del Puesto			
Título:	Administrador	**División:**	Departamento de Administración
Descripción Genérica:	Encargado de la gestión administrativa, contable y documental; asegura el control adecuado de los recursos financieros y materiales de la empresa.		
Descripción del Puesto			
• Realizar el registro diario de todas las operaciones contables y financieras para mantener los libros de la empresa actualizados. • Ejecutar el control de ingresos y egresos, asegurando la correcta conciliación de cuentas bancarias y fondos de caja chica. • Elaborar reportes financieros y estados de cuenta periódicos para informar a la Gerencia General sobre la situación económica. • Gestionar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y el pago puntual a proveedores según los acuerdos establecidos. • Custodiar y organizar el archivo de documentos legales, contables y administrativos, asegurando su orden y fácil localización. • Procesar la información necesaria para el pago de planilla y realizar los trámites correspondientes ante las instituciones oficiales (INSS, DGI).			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Gerente de Producción

Responsable de coordinar el flujo de trabajo en el taller, supervisando que la fabricación de las estructuras cumpla con los estándares de calidad y los plazos pactados.

Tabla 3 - Descripción de puesto Gerente de Producción

Descripción del Puesto			
Título:	Gerente de Producción	**División:**	Departamento de Producción
Descripción Genérica:	Planificar, organizar y supervisar el proceso productivo desde el corte hasta la pintura, garantizando eficiencia y calidad.		
Descripción del Puesto			
• Coordinar todas las etapas de producción para asegurar los tiempos de entrega. • Distribuir las tareas diarias al personal operativo según los pedidos. • Verificar que cada producto terminado cumpla con las especificaciones del cliente. • Reportar avances de producción y necesidades de material al gerente general. • Realiza controles de calidad visual y dimensional en cada etapa del proceso productivo. • Velar por el orden y la seguridad dentro del taller. • Asegurar que todo el personal operativo utilice estrictamente su equipo de protección personal. • Verificar la existencia de materia prima necesaria			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Cortador

Encargado de iniciar el proceso productivo mediante el corte preciso de materiales metálicos, garantizando que cada pieza cumpla con las medidas técnicas requeridas.

Tabla 4 - Descripción de puesto Cortador

Descripción del Puesto			
Título:	Cortador	**División:**	Departamento de Producción
Descripción Genérica:	Ejecutar las labores de corte de materiales metálicos según los diseños o medidas establecidas por el departamento de producción.		
Descripción del Puesto			
• Interpretar planos y medidas para realizar cortes precisos en perlines y láminas. • Preparar y organizar los materiales antes de iniciar el proceso de corte. • Clasificar y etiquetar debidamente las piezas según el proyecto. • Informar sobre desperdicios de material o incidencias en la maquinaria de corte. • Organiza los sobrantes de material (sobrantes útiles) para su aprovechamiento en otros pedidos. • Mantener el área de corte despejada y segura para el trabajo.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Armador

Responsable del ensamble y nivelación inicial de las estructuras metálicas, asegurando que los componentes estén debidamente preparados para la soldadura final.

Tabla 5 - Descripción de puesto Armador

Descripción del Puesto			
Título:	Armador	**División:**	Departamento de Producción
Descripción Genérica:	Responsable del ensamblaje y punteado de las estructuras metálicas; realiza la preparación y unión inicial de componentes.		
Descripción del Puesto			
• Ensamblar los componentes metálicos siguiendo fielmente los planos del pedido. • Verificar que la alineación y el ajuste de las piezas sean los correctos. • Utilizar herramientas manuales y eléctricas para fijar las estructuras. • Realizar una inspección visual de las piezas armadas antes de pasarlas a soldadura. • Coordina con el cortador la recepción de las piezas necesarias para completar el módulo. • Asegura que las uniones temporales sean estables para el traslado seguro hacia soldadura. • Reporta piezas dañadas o mal cortadas para su reposición inmediata antes del armado.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Soldador

Encargado de la unión definitiva de las piezas, responsable de garantizar la resistencia y la integridad estructural de cada producto fabricado.

Tabla 6 - Descripción de puesto Soldador

Descripción del Puesto			
Título:	Soldador	**División:**	Departamento de Producción
Descripción Genérica:	Responsable de unir piezas metálicas asegurando la resistencia y calidad estructural, utilizando equipos especializados y cumpliendo normas de seguridad.		
Descripción del Puesto			
• Interpretar los planos y especificaciones técnicas para determinar el tipo de soldadura requerida. • Preparar los materiales y calibrar los equipos de soldadura según el grosor del metal. • Ejecutar la unión de piezas metálicas garantizando acabados limpios y resistentes. • Verificar la calidad de las soldaduras realizadas y corregir defectos o porosidades. • Realizar el mantenimiento básico y limpieza de los equipos de soldadura asignados. • Cumplir estrictamente con el uso de Equipo de Protección Personal (caretas, guantes).			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Pintor

Responsable del acabado estético y la protección anticorrosiva de las estructuras, aplicando los recubrimientos industriales necesarios según el pedido.

Tabla 7 - Descripción de puesto Pintor

Descripción del Puesto			
Título:	Pintor	**División:**	Departamento de Producción
Descripción Genérica:	Responsable del tratamiento superficial y recubrimiento de las estructuras, asegurando un acabado estético duradero y de calidad.		
Descripción del Puesto			
• Preparar las superficies metálicas mediante lijado, limpieza y desengrasado para asegurar la adherencia. • Aplicar bases anticorrosivas, pinturas industriales o recubrimientos especiales según el pedido. • Operar y regular pistolas de pintura, cabinas y hornos de curado. • Controlar la calidad del acabado final, verificando uniformidad y ausencia de imperfecciones. • Coordinar con el departamento de producción la programación de piezas para optimizar el uso de los equipos. • Velar por el mantenimiento y limpieza de las boquillas y equipos de pintura.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Gerente de Operaciones

Encargado de supervisar la cadena logística, asegurando que el abastecimiento, el almacenamiento y el transporte funcionen de manera coordinada y eficiente.

Tabla 8 - Descripción de puesto Gerente de Operaciones

Descripción del Puesto			
Título:	Gerente de Operaciones	**División:**	Departamento de Operaciones
Descripción Genérica:	Responsable de planificar, coordinar y controlar la cadena logística (compras, almacén, transporte) para garantizar el flujo eficiente de materiales y entregas.		
Descripción del Puesto			
• Planificar y supervisar el flujo de materiales desde la adquisición hasta la entrega final. • Coordinar el trabajo entre los departamentos de compras, almacén y transporte para cumplir plazos. • Controlar indicadores de productividad, costos logísticos y cumplimiento de entregas. • Identificar oportunidades de mejora en los procesos de abastecimiento y distribución. • Gestionar los recursos humanos y materiales asignados a la operación logística.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Responsable de Mantenimiento

Responsable de garantizar la continuidad de la producción mediante el cuidado preventivo y correctivo de la maquinaria, herramientas e instalaciones de la empresa.

Tabla 9 - Descripción de puesto Responsable de Mantenimiento

Descripción del Puesto			
Título:	Responsable de Mantenimiento	**División:**	Departamento de Operaciones
Descripción Genérica:	Responsable del funcionamiento y operatividad de los equipos, herramientas y estructuras físicas; atiende tareas correctivas y preventivas.		
Descripción del Puesto			
• Ejecutar rutinas de mantenimiento preventivo a los equipos de producción. • Realizar reparaciones menores en maquinaria, mobiliario e instalaciones. • Verificar constantemente el estado de los equipos eléctricos y mecánicos. • Informar sobre la necesidad de repuestos o daños mayores en las máquinas. • Coordinar con técnicos externos cuando se requieren intervenciones especializadas. • Reparar de forma inmediata las fallas eléctricas o mecánicas que interrumpan el trabajo. • Gestiona el inventario de repuestos críticos (discos, electrodos, fusibles, correas). • Elabora reportes de estado de maquinaria para sugerir renovaciones o compras técnicas.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Coordinador de Compras

Gestiona la adquisición de materias primas e insumos, negociando con proveedores para asegurar que el taller cuente siempre con los materiales necesarios al mejor costo.

Tabla 10 - Descripción de puestos Coordinador de Compras

Descripción del Puesto			
Título:	Coordinador de Compras	**División:**	Departamento de Operaciones
Descripción Genérica:	Responsable de la adquisición oportuna de insumos y materiales, negociando las mejores condiciones de calidad y precio.		
Descripción del Puesto			
• Ensamblar los componentes metálicos siguiendo fielmente los planos del pedido. • Verificar que la alineación y el ajuste de las piezas sean los correctos. • Identificar proveedores confiables y negociar precios, tiempos de crédito y entregas. • Solicitar cotizaciones y realizar cuadros comparativos para la toma de decisiones. • Emitir órdenes de compra y realizar seguimiento hasta la recepción en bodega. • Controlar el stock mínimo de materiales en coordinación con el almacén para prever necesidades. • Registrar y archivar la documentación de las compras realizadas para control administrativo			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Encargado de Almacén

Administra la recepción, resguardo y despacho de materiales y productos terminados, manteniendo el control riguroso de las existencias.

Tabla 11 - Descripción de puesto Encargado de Almacén

Descripción del Puesto			
Título:	Encargado de Almacén	**División:**	Departamento de Operaciones
Descripción Genérica:	Responsable de la recepción, resguardo, organización y despacho de materiales y productos terminados, asegurando la exactitud del inventario.		
Descripción del Puesto			
• Recibir materiales y verificar que cumplan con las especificaciones y cantidades de la factura. • Organizar el almacén siguiendo criterios de seguridad, clasificación y eficiencia de espacio. • Mantener actualizado el inventario físico y digital, reportando diferencias de inmediato. • Preparar y despachar los pedidos de materiales solicitados por el departamento de producción. • Coordinar con compras las entradas de mercancía y reportar niveles bajos de stock.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Conductor

Responsable de la distribución física de los pedidos y de la recolección de materiales, asegurando el buen estado de la carga y de la unidad de transporte.

Tabla 12 - Descripción de puesto Conductor

Descripción del Puesto			
Título:	Conductor	**División:**	Departamento de Operaciones
Descripción Genérica:	Responsable de la distribución y entrega de productos terminados, así como de la gestión y cuidado de la flota vehicular.		
Descripción del Puesto			
• Planificar rutas lógicas para la entrega de productos y recolección de materiales. • Verificar el estado mecánico y limpieza de las unidades de transporte antes de cada salida. • Coordinar con almacén la carga segura de los productos a entregar. • Gestionar y reportar incidencias ocurridas en ruta o durante la entrega al cliente. • Controlar los costos de combustible y tiempos de entrega para asegurar eficiencia.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Gerente Comercial

Actualmente, las funciones de dirección comercial no existen como un cargo separado; son absorbidas por el Gerente General y el Administrador, lo que genera duplicidad y resta tiempo a la estrategia. La creación de este puesto tiene como objetivo centralizar la estrategia de ventas, la búsqueda de nuevos clientes y la supervisión de la satisfacción del cliente, liberando a la Gerencia General de la operatividad diaria de las ventas.

Tabla 13 - Descripción de puesto Gerente Comercial

Descripción del Puesto			
Título:	Gerente Comercial	**División:**	Departamento de Ventas
Descripción Genérica:	Responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de ventas y marketing para garantizar el cumplimiento de las metas de ingresos y satisfacción del cliente.		
Descripción del Puesto			
• Definir estrategias de ventas y planes de acción para alcanzar los objetivos de ingresos de la empresa. • Supervisar y gestionar la cartera de clientes mayoristas y corporativos. • Analizar las tendencias del mercado y la competencia para proponer nuevos productos o mejoras. • Coordinar con el departamento de Operaciones los tiempos de entrega prometidos a los clientes. • Supervisar el desempeño del equipo de ventas y la calidad de la atención brindada.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Auxiliar de Ventas

Este es un puesto operativo de nueva creación. Su función principal será absorber la carga operativa de recepción de llamadas, elaboración de cotizaciones y atención inicial que hoy realiza el Gerente General. Su implementación permitirá una respuesta más rápida a los clientes y un seguimiento más ordenado de los pedidos.

Tabla 14 - Descripción de puesto Auxiliar de Ventas

Descripción del Puesto			
Título:	Auxiliar de Ventas	**División:**	Departamento de Ventas
Descripción Genérica:	Responsable de la atención operativa a clientes, elaboración de cotizaciones y seguimiento administrativo de los pedidos.		
Descripción del Puesto			
• Atender las solicitudes de los clientes vía telefónica, correo o presencial de manera oportuna. • Elaborar cotizaciones de estanterías y sistemas de almacenamiento según los requerimientos del cliente. • Ingresar y confirmar los pedidos en el sistema para su paso a producción. • Dar seguimiento al estado de los pedidos y mantener informado al cliente. • Mantener actualizada la base de datos de clientes y el archivo de cotizaciones.			

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

2.4 Análisis de Puestos

Como paso previo a la creación de las fichas ocupacionales, este análisis permite identificar el perfil ideal para cada puesto y los niveles de esfuerzo que cada colaborador debe aportar para el buen funcionamiento de la empresa.

Tabla 15 - Análisis de puesto Gerente General

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Experiencia:	Mínimo 5 años en cargos de dirección, gerencia o administración de negocios de manufactura.
Aptitudes adicionales:	Liderazgo estratégico, toma de decisiones bajo presión, negociación comercial y visión de crecimiento.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Esfuerzo leve; requiere movilidad para visitas a clientes y supervisión en el área de taller.
Esfuerzo mental:	Esfuerzo alto; constante toma de decisiones que afectan el rumbo económico y legal del negocio.
Esfuerzo visual:	Moderado; necesario para la revisión de contratos, informes financieros y planes de diseño.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Responsable de la rentabilidad del negocio, la seguridad legal, el patrimonio de la empresa y la supervisión de todo el personal.	
d) Condiciones de Trabajo	
Ambiente de oficina climatizado, con desplazamientos ocasionales al departamento de producción y visitas externas a clientes.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 16 - Análisis de puesto Administrador

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Licenciatura en Contabilidad Pública, Finanzas o Administración.
Experiencia:	2 a 3 años en gestión contable, manejo de nóminas y control de cuentas por pagar/cobrar.
Aptitudes adicionales:	Organización documental, honestidad, manejo de software de oficina y capacidad analítica.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Mínimo; mayormente sentado durante la jornada laboral.
Esfuerzo mental:	Alto; requiere concentración constante para evitar errores en registros financieros y cálculos de nómina.
Esfuerzo visual:	Alto; uso prolongado de pantallas de computadora y revisión de facturas.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Custodia de fondos en efectivo, veracidad de registros contables y resguardo de la documentación confidencial.	
d) Condiciones de Trabajo	
Oficina administrativa con buena iluminación y ventilación. Trabajo sedentario.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 17 - Análisis de puesto Gerente de Producción

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Ingeniería Industrial
Experiencia:	3 años en supervisión de líneas de producción de metalmecánica o estructuras metálicas.
Aptitudes adicionales:	Planificación de la producción, control de calidad y manejo de personal operativo.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Moderado; requiere desplazamientos constantes por las diversas estaciones del taller.
Esfuerzo mental:	Alto; coordinación de tiempos de entrega, gestión de materiales y resolución de conflictos operativos.
Esfuerzo visual:	Alto; verificación de acabados, medidas y cumplimiento de planos de fabricación.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Calidad del producto terminado, cumplimiento de plazos de entrega y seguridad industrial del personal operativo.	
d) Condiciones de Trabajo	
Mixto (oficina y taller); expuesto al ruido y ambiente industrial durante la supervisión.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 18 - Análisis de puesto cortador

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Educación secundaria completa y curso técnico básico en metalurgia o similar
Experiencia:	1 a 2 años en el uso de cortadoras industriales de disco y herramientas de medición.
Aptitudes adicionales:	Precisión matemática, lectura de cintas métricas y destreza manual.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Alto; mantenerse de pie toda la jornada y manipulación de perlines y láminas pesadas.
Esfuerzo mental:	Moderado; cálculo preciso de cortes para evitar el desperdicio de materia prima.
Esfuerzo visual:	Alto; precisión necesaria para realizar cortes exactos según las marcas.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Uso correcto del material metálico, cuidado de la cortadora y precisión en las piezas habilitadas.	
d) Condiciones de Trabajo	
Taller industrial; niveles altos de ruido, presencia de limadura de metal y uso obligatorio de protección auditiva y visual.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 19 - Análisis de puesto Encargado de Armado

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Educación secundaria completa y conocimiento en lectura de planos básicos de estructuras.
Experiencia:	2 años en armado y ensamble de estructuras metálicas o estanterías.
Aptitudes adicionales:	Interpretación de planos, uso de niveles, escuadras y herramientas de fijación.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Alto; mantenerse de pie toda la jornada y manipulación de perlines y láminas pesadas.
Esfuerzo mental:	Moderado; lógica espacial para el armado correcto de módulos complejos.
Esfuerzo visual:	Alto; verificación constante de la alineación y nivelación de las estructuras.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Estabilidad estructural de los módulos armados y cumplimiento de las medidas de diseño.	
d) Condiciones de Trabajo	
Taller; ambiente ruidoso, manipulación de metales pesados y uso de equipo de protección personal completo.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 20 - Análisis de puesto Soldador

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Técnico medio en estructuras metálicas o certificación en soldadura industrial.
Experiencia:	Mínimo 2 a 3 años en aplicación de soldadura MIG, TIG y arco eléctrico.
Aptitudes adicionales:	Lectura de planos técnicos, conocimientos en resistencia de materiales y normas de seguridad industrial.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Alto; requiere sostener equipos pesados, trabajar en posiciones incómodas y levantar materiales metálicos.
Esfuerzo mental:	Moderado; concentración para mantener el arco de soldadura estable y uniforme.
Esfuerzo visual:	Muy Alto; agudeza visual constante a través de careta de protección para asegurar la calidad del cordón.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Garantizar la integridad estructural y seguridad de las uniones metálicas de los estantes fabricados.	
d) Condiciones de Trabajo	
Taller industrial; exposición a altas temperaturas, humos metálicos, ruido y radiación lumínica (requiere EPP estricto).	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 21 - Análisis de puesto Pintor

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Secundaria completa, deseable curso técnico en pintura industrial o recubrimientos.
Experiencia:	1 a 2 años en preparación de superficies metálicas y uso de pistolas de aspersión/compresores.
Aptitudes adicionales:	Conocimiento en mezclas químicas (solventes/catalizadores) y detección de imperfecciones visuales.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Medio-Alto; lijado manual o mecánico y manipulación de estructuras para pintado en cabina.
Esfuerzo mental:	Moderado; atención al detalle para evitar chorreaduras o falta de recubrimiento (piel de naranja).
Esfuerzo visual:	Alto; discriminación de colores y detección de defectos en el acabado final.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Asegurar el acabado estético y la protección anticorrosiva del producto final entregado al cliente.	
d) Condiciones de Trabajo	
Cabina de pintura y taller; exposición a olores fuertes, solventes químicos y polvo (requiere mascarilla de gases).	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 22 - Análisis de puesto Gerente de Operaciones

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Licenciatura en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines.
Experiencia:	3 a 5 años en gestión de cadena de suministro, logística o jefatura de planta.
Aptitudes adicionales:	Liderazgo de personal, manejo de indicadores (KPIs), planificación estratégica y uso de software ERP.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Trabajo principalmente administrativo con recorridos de supervisión.
Esfuerzo mental:	Muy Alto; toma de decisiones bajo presión, resolución de conflictos logísticos y planificación de recursos.
Esfuerzo visual:	Medio; revisión de reportes, inventarios digitales y correos electrónicos.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Rentabilidad de la operación logística y cumplimiento de los tiempos de entrega prometidos al cliente.	
d) Condiciones de Trabajo	
Mixto; 70% oficina con ambiente controlado y 30% supervisión en planta y almacenes.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 23 - Análisis de puesto Responsable de Mantenimiento

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Técnico Medio en Mecánica Industrial y Electrónica
Experiencia:	2 años en mantenimiento de maquinaria industrial (soldadoras, cortadoras, compresores).
Aptitudes adicionales:	Capacidad para resolver problemas técnicos, orden y seguimiento de manuales de maquinaria.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Alto; requiere fuerza para mover maquinaria, trabajar en posiciones incómodas y cargar herramientas.
Esfuerzo mental:	Moderado; diagnóstico de fallas y planificación de reparaciones para evitar paros de producción.
Esfuerzo visual:	Alto; precisión para reparaciones eléctricas y ajustes mecánicos finos.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Operatividad y vida útil de la maquinaria, herramientas del taller y seguridad de las instalaciones eléctricas.	
d) Condiciones de Trabajo	
Área de taller; expuesto a ruidos, calor, grasa y uso constante de equipo de protección personal.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 24 - Análisis de puesto Coordinador de Compras

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Estudiante universitario avanzado o egresado en Contabilidad, Administración o Banca.
Experiencia:	1 a 2 años en departamentos de compras, proveeduría o gestión de inventarios.
Aptitudes adicionales:	Habilidad de negociación, análisis numérico, manejo de Excel intermedio y organización documental.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Bajo; posición sedentaria la mayor parte del día.
Esfuerzo mental:	Alto; comparación de precios, cálculo de costos y seguimiento de órdenes pendientes.
Esfuerzo visual:	Alto; trabajo continuo frente a pantalla de computador revisando cotizaciones y facturas.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Uso eficiente del presupuesto de la empresa y aseguramiento del stock de materia prima para no detener producción.	
d) Condiciones de Trabajo	
Oficina; ambiente iluminado y ventilado, con bajo nivel de ruido.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 25 - Análisis de puesto Encargado de Almacén

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Bachiller en educación media, deseables cursos de control de inventarios o logística.
Experiencia:	2 años en manejo de bodegas, recepción y despacho de mercadería.
Aptitudes adicionales:	Orden y limpieza, manejo de kardex, capacidad de organización espacial y honestidad.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Alto; carga y descarga de materiales, acomodo de estanterías y conteos físicos frecuentes.
Esfuerzo mental:	Medio; memoria para ubicación de ítems y concentración en el conteo para evitar diferencias.
Esfuerzo visual:	Medio; revisión de códigos de producto y estado físico de la mercadería recibida.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Custodia de los activos (inventario) de la empresa y exactitud entre el sistema y lo físico.	
d) Condiciones de Trabajo	
Bodega; ambiente con ventilación natural, polvo ocasional y tránsito de cargas.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 26 - Análisis de puesto Conductor

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Secundaria completa. Licencia de conducir profesional vigente (según tipo de camión).
Experiencia:	3 años como conductor de vehículos de carga y conocimiento de rutas nacionales.
Aptitudes adicionales:	Mecánica básica automotriz, responsabilidad vial y servicio al cliente (entrega).
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Medio-Alto; permanecer sentado largos periodos y ayuda en la descarga del producto en sitio.
Esfuerzo mental:	Alto; atención constante al conducir (seguridad vial) y planificación de rutas eficientes.
Esfuerzo visual:	Muy Alto; enfoque en carretera, espejos y maniobras de estacionamiento.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Integridad física de la carga durante el traslado y mantenimiento preventivo de la unidad de transporte.	
d) Condiciones de Trabajo	
Exterior; exposición al tráfico, condiciones climáticas variables y ruido vehicular.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 27 - Análisis de puesto Gerente Comercial

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Licenciatura en Mercadeo, Ventas, Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.
Experiencia:	Mínimo 3 años en ventas técnicas, B2B o gestión de carteras de clientes corporativos.
Aptitudes adicionales:	Visión estratégica, técnicas de cierre de ventas, oratoria y manejo de CRM.
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Bajo-Medio; desplazamientos para visitas a clientes y reuniones.
Esfuerzo mental:	Muy Alto; diseño de estrategias para cumplir metas de facturación y análisis de competencia.
Esfuerzo visual:	Medio; elaboración de presentaciones y análisis de reportes de ventas.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Cumplimiento de las metas de ingresos financieros de la empresa y expansión de la cuota de mercado.	
d) Condiciones de Trabajo	
Mixto; oficina y trabajo de campo (visitas a clientes y proyectos).	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

Tabla 28 - Análisis de puesto Auxiliar de Ventas

Análisis de Puestos	
a) Requisitos Intelectuales	
Escolaridad:	Técnico en secretariado, administración o ventas. Bachiller en educación media.
Experiencia:	1 año en atención al cliente, telemarketing o asistencia administrativa.
Aptitudes adicionales:	Excelente redacción, amabilidad, manejo de conmutador y paquetes de Office (Word/Excel).
b) Requisitos Físicos	
Esfuerzo físico:	Bajo; trabajo sedentario en el escritorio.
Esfuerzo mental:	Medio; paciencia para el trato con clientes difíciles y organización de múltiples pedidos.
Esfuerzo visual:	Alto; ingreso de datos y elaboración de cotizaciones en computador.
c) Responsabilidades Adquiridas	
Atención oportuna de las consultas de clientes y registro exacto de los pedidos en el sistema.	
d) Condiciones de Trabajo	
Oficina; ambiente climatizado, atención telefónica constante.	

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 202, Décima Edición.

CAPÍTULO III

Manual de Organización y Funciones

CAPÍTULO III: Manual de Organización y Funciones

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

1. Tabla de Actualización....90
2. Introducción....91
3. Objetivos....92
   3.1. Objetivo General....92
   3.2. Objetivos Específicos....92
4. Alcance....92
5. Base Legal....93
6. Filosofía Organizacional....94
   6.1. Misión....94
   6.2. Visión....94
7. Organigrama....95
8. Ficha Ocupacional....96

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

1. Tabla de Actualización

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte

Douglas Enrique Vargas Jose

Fecha de Elaboración: 22 de marzo 2026

Código: MF-01

Nº de Revisión	Fecha de Revisión y Cambio	Descripción de la acción	Responsable del Cambio	Versión	Vigencia
1	2026.03.22	Propuesta de manual de funciones.	Malikha Artola Douglas Vargas	1	Se pondrá en vigencia a partir de su aprobación

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

2. Introducción

El presente Manual de Funciones para Estanterías y Sistemas S.A. constituye un documento técnico auxiliar diseñado como un instrumento administrativo fundamental para formalizar la estructura organizativa de la empresa. Su propósito principal es servir de guía normativa para la definición clara de los roles, responsabilidades y actividades de cada puesto, estableciendo niveles jerárquicos que permitan una transición desde la gestión empírica actual hacia un modelo de eficiencia operativa. Al delimitar las funciones, este manual facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos, optimizando la comunicación interna y el desempeño del talento humano.

Este documento ofrece una versión detallada de los objetivos, autoridad y responsabilidades de los 14 puestos de trabajo propuestos, con el fin de instruir al personal en la ejecución técnica de sus labores, minimizar la incertidumbre sobre sus obligaciones y erradicar la duplicidad de tareas detectada durante el diagnóstico. A través de esta formalización, se busca corregir las "zonas grises" operativas y asegurar que cada colaborador comprenda su alcance de decisión y su posición dentro de la cadena de mando.

El contenido del manual integra la base legal vigente en Nicaragua, la filosofía organizacional (misión, visión y valores), el organigrama técnico y las fichas ocupacionales. Estos elementos no solo ordenan la operación diaria, sino que sirven de base científica para los futuros procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Al describir con precisión el perfil y las tareas de cada cargo, la empresa podrá asegurar que la elección y el adiestramiento del personal estén alineados con sus necesidades técnicas, fortaleciendo así su competitividad en el mercado metalmecánico y asegurando un crecimiento sostenible frente a los desafíos del sector.

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Establecer un documento técnico auxiliar que integre la filosofía organizacional (misión, visión y valores), el organigrama funcional y las fichas ocupacionales de los puestos de la empresa Estanterías y Sistemas S.A., con el fin de formalizar los procesos administrativos y operativos.

3.2. Objetivos Específicos

- Definir con precisión las funciones, responsabilidades y requisitos de cada uno de los 14 puestos de trabajo propuestos para la estructura organizativa de la empresa.
- Proporcionar a los colaboradores una guía clara de su rol y ubicación dentro de la jerarquía, mejorando los canales de comunicación y reduciendo la duplicidad de tareas.
- Servir como instrumento técnico para la evaluación del desempeño y la medición de la eficiencia en cada área operativa y administrativa.
- Optimizar los procesos de gestión del talento humano, facilitando el reclutamiento, la selección técnica, la inducción de nuevos ingresos y los planes de capacitación continua.
- Formalizar la autoridad y responsabilidad de cada cargo para asegurar que las decisiones se tomen de acuerdo con la estructura organizacional técnica y no de forma empírica.

4. Alcance

El presente manual de funciones es de aplicación obligatoria para todo el personal que labora actualmente en Estanterías y Sistemas S.A., así como para las futuras contrataciones. Su cumplimiento abarca todas las áreas identificadas en el organigrama (Gerencia, Administración, Producción, Ventas y Operaciones) y entrará en vigencia inmediata a partir de su aprobación por la Gerencia General.

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

5. Base Legal

- Constitución Política de la república de Nicaragua
- Código del Trabajo de Nicaragua (Ley No. 185)
- Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo (Ley No. 618)
- Ley de Seguridad Social y su Reglamento (Decreto No. 974)
- Normas Técnicas Obligatorias NTON 12 006-11: Almacenamiento y Manejo de Materiales
- Normas Técnicas Obligatorias NTON 09 003-08: Requisitos para estructuras de acero
- Normas Técnicas Obligatorias NTON 12 003-11: Seguridad en Trabajos de Soldadura y Corte.
- Normas Técnicas Obligatorias NTON 22 001-04: Señalización de Seguridad.
- Normas Técnicas Obligatorias NTON 05 022-13: Protección contra Incendios en Edificios y Estructuras.

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

6. Filosofía Organizacional

6.1. Misión

“Somos una empresa nicaragüense con trayectoria en la industria de estructuras metálicas, dedicada al diseño, fabricación e instalación de estanterías metálicas en el mercado nacional. Buscamos ayudar a los sectores comerciales e industriales a optimizar sus espacios y mantener el orden en sus negocios, brindando soluciones de almacenamiento resistentes y duraderas”

6.2. Visión

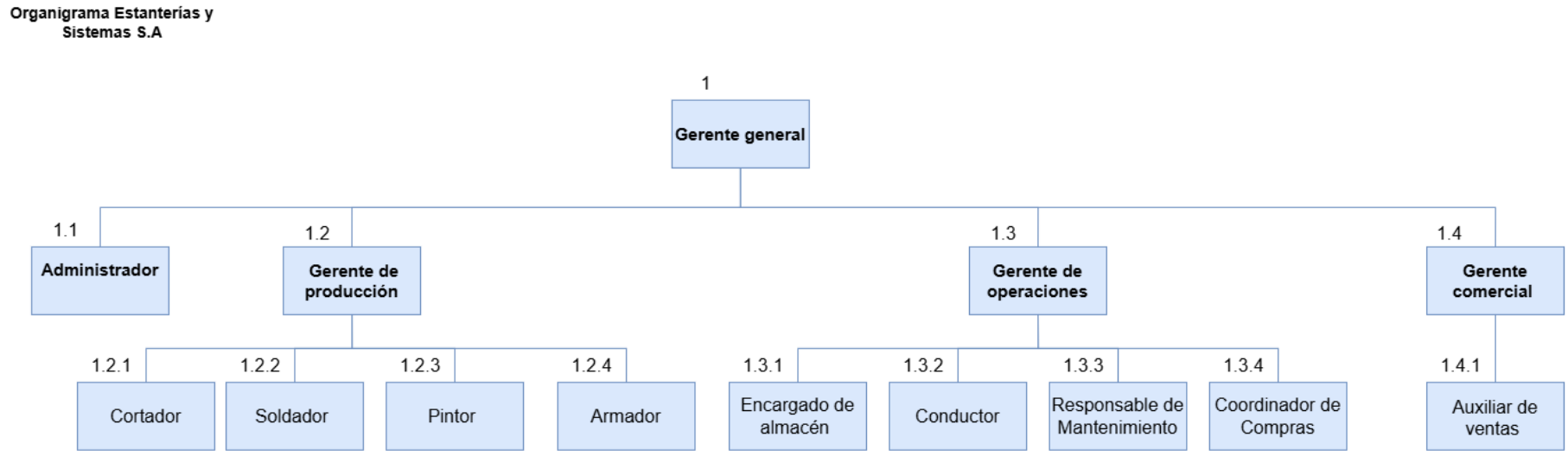
“Ser el principal fabricante de estanterías metálicas a nivel nacional, líderes en el desarrollo de soluciones de almacenamiento de alta resistencia, aplicando procesos de producción eficientes y atención técnica de calidad, que permitan el crecimiento constante de la empresa y la consolidación en el sector industrial”

6.3. Valores

- Calidad: Compromiso con la entrega de productos resistentes, bien acabados y que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.
- Responsabilidad: Cumplimiento puntual de los tiempos de entrega y los compromisos adquiridos con clientes y proveedores.
- Compromiso: Dedicación constante para ofrecer el mejor asesoramiento técnico y soluciones que realmente agreguen valor al cliente.
- Honestidad: Actuar con transparencia e integridad en todas las operaciones comerciales y en el trato con los colaboradores.
- Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración y la comunicación fluida entre las diversas áreas de la empresa para lograr una producción eficiente.

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

7. Organigrama



Fuente - Elaboración propia.

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

8. Ficha Ocupacional

En las fichas ocupacionales se describe el propósito integral que posee cada cargo dentro de la organización, detallando las funciones específicas que los colaboradores deben ejecutar en sus actividades cotidianas para asegurar la eficiencia del proceso productivo y administrativo.

Para realizar un correcto llenado de la ficha ocupacional de cada puesto, se efectuó primeramente la descripción del puesto, la cual indica el nombre técnico del cargo, el departamento al cual pertenece, su superior inmediato, subordinados y el objetivo general del mismo. Posteriormente, mediante el análisis del puesto, se establecen los requisitos intelectuales (escolaridad, experiencia y aptitudes), los requisitos físicos y las responsabilidades adquiridas (materiales, documentos y valores), así como los riesgos asociados al desempeño de sus funciones.

A continuación, se presenta el formato de ficha ocupacional utilizado en este manual, diseñado para estandarizar la gestión del talento humano. Seguidamente, se exponen las Fichas Ocupacionales de cada uno de los 14 puestos propuestos para la empresa Estanterías y Sistemas S.A., organizadas con base en el nuevo organigrama que consolida la estructura en cinco áreas macro: Dirección General, Administrativa, Comercial, Producción y Operaciones.

Logo	Nombre empresa FICHA OCUPACIONAL	Código	: Numeración correspondiente del nivel en el organigrama
		Versión	: Número de creación o modificación
		Fecha	: Fecha en la que se crea la ficha

Elaborado por:	Aprobado por:

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento al que pertenece
Nombre del puesto	Nombre específico del puesto
Superior inmediato	Puesto superior inmediato
Puestos subordinados	Personas a su cargo
Ubicación física del puesto	Lugar donde ejecuta sus funciones

II. Propósito general del puesto Objetivo específico del puesto

III. Descripción de funciones

Funciones que se ejecutan en este puesto

IV. Perfil requerido

Formación básica	Nivel requerido para ejercer el puesto
Conocimientos requeridos	Conocimientos
Experiencia laboral	Nivel de experiencia para desempeñar el puesto
Capacidades deseables	Capacidades que requiere el puesto para su desempeño
Medios de transporte deseables	Medios de transporte asignado por la empresa

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Materiales y equipos asignados al puesto
Dinero, títulos y documentos	Dinero, títulos y documentos que maneja en el puesto

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	Relación interna del puesto con otras áreas o departamentos
Relaciones externas al puesto	Relación externa del puesto con otras empresa o instituciones

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Postura que posee al ejecutar funciones	Movimiento a otras áreas al ejecutar funciones dentro o fuera de la empresa	Esfuerzo visual realizado al ejecutar funciones	Ambiente de trabajo donde ejecuta funciones	Equipos de seguridad que utiliza al ejecutar funciones

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes que pueden ocurrir en el puesto al ejecutar actividades

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Gerencia General
Nombre del puesto	Gerente General
Superior inmediato	-
Puestos subordinados	Jefes de los diferentes departamentos
Ubicación física del puesto	Oficina

II. Propósito general del puesto

Responsable de dirigir el funcionamiento administrativo y operativo del negocio, diseñando las estrategias y planes de acción que aseguren la rentabilidad, la correcta gestión comercial y el crecimiento constante de la empresa.

III. Descripción de funciones

- Asegurar que la empresa crezca conforme a los planes y metas establecidas.
- Administrar los presupuestos y gastos para cumplir con las metas financieras.
- Dirigir la productividad en todas las áreas de administración y operación.
- Gestionar la atención a los clientes mayoritarios y cuentas clave del negocio.
- Validar y autorizar el pago de la planilla de los colaboradores.
- Resguardar y fomentar el crecimiento del patrimonio y los activos de la empresa.
- Decidir sobre la contratación y desvinculación del personal según los requerimientos.
- Garantizar que la organización cumpla con las leyes fiscales y laborales de Nicaragua.
- Aprobar la compra de maquinaria y herramientas industriales para la mejora del taller.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Conocimientos requeridos	• Dominio de Paquete Office. • Estrategia y planificación.
Experiencia laboral	Mínimo 5 años en cargos de dirección, gerencia o administración de negocios de manufactura.

Capacidades deseables	Liderazgo estratégico, toma de decisiones bajo presión, negociación comercial y visión de crecimiento.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Silla • Computadora • Escritorio • Archivero • Materiales de oficina
Dinero, títulos y documentos	• Dinero venta de contado • informes

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Todos los puestos
Relaciones externas al puesto	• Clientes

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Sentado la mayor parte laboral.	Supervisión a otros puestos.	Moderado, por el uso de computadora.	Ambiente de oficina climatizado, con desplazamientos ocasionales al área de producción y visitas externas a clientes.	Casco de seguridad industrial, chaleco de alta visibilidad y calzado cerrado.
Riesgos asociados al puesto: • Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes. • Accidentes relacionados con electricidad por equipos que utiliza en el desempeño de sus funciones.				

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código 1.1 Versión 1 Fecha 2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Administración
Nombre del puesto	Administrador
Superior inmediato	Gerente de General
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Oficina

II. Propósito general del puesto

Encargado de la gestión administrativa, contable y documental; asegura el control adecuado de los recursos financieros y materiales de la empresa.

III. Descripción de funciones

- Realizar el registro diario de todas las operaciones contables y financieras para mantener los libros de la empresa actualizados.
- Ejecutar el control de ingresos y egresos, asegurando la correcta conciliación de cuentas bancarias y fondos de caja chica.
- Elaborar reportes financieros y estados de cuenta periódicos para informar a la Gerencia General sobre la situación económica.
- Gestionar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y el pago puntual a proveedores según los acuerdos establecidos.
- Custodiar y organizar el archivo de documentos legales, contables y administrativos, asegurando su orden y fácil localización.
- Procesar la información necesaria para el pago de planilla y realizar los trámites correspondientes ante las instituciones oficiales (INSS, DGI).

IV. Perfil requerido

Formación básica	Licenciatura en Contabilidad Pública, Finanzas o Administración.
Conocimientos requeridos	• Dominio de Paquete Office. • Conocimiento profundo sobre retenciones de IR, IVA e impuestos municipales (IMI).
Experiencia laboral	2 a 3 años en gestión contable, manejo de nóminas y control de cuentas por pagar/cobrar.
Capacidades deseables	Organización documental, honestidad, manejo de software de oficina y capacidad analítica.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Silla • Computadora • Escritorio	• Archivero • Materiales de oficina
Dinero, títulos y documentos	• Movimiento de salida y entrada de dinero • Informes de nomina	• Informes de pagos a pro

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Gerente de las demás áreas
Relaciones externas al puesto	Ninguna

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Sentado la mayor parte laboral.	Solicitud de informes a otros departamentos.	Alto; uso prolongado de pantallas de computadora y revisión de facturas.	Ambiente de oficina climatizado	Casco de seguridad industrial, chaleco de alta visibilidad y calz cerrado.

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes menores en la oficina: caídas, cortes.
- Accidentes relacionados con electricidad por equipos que utiliza en el desempeño de sus funciones.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.2
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	Gerente Comercial
Superior inmediato	Gerente General
Puestos subordinados	Auxiliar de Ventas
Ubicación física del puesto	Área de Ventas

II. Propósito general del puesto

Responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de ventas y marketing para garantizar el cumplimiento de las metas de ingresos y satisfacción del cliente.

- Definir estrategias de ventas y planes de acción para alcanzar los objetivos de ingresos de la empresa.
- Supervisar y gestionar la cartera de clientes mayoristas y corporativos.
- Analizar las tendencias del mercado y la competencia para proponer nuevos productos o mejoras.
- Coordinar con el área de Operaciones los tiempos de entrega prometidos a los clientes.
- Supervisar el desempeño del equipo de ventas y la calidad de la atención brindada.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Licenciatura en Mercadeo, Ventas, Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.
Conocimientos requeridos	Visión estratégica, técnicas de cierre de ventas, oratoria y manejo de CRM.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en ventas técnicas, B2B o gestión de carteras de clientes corporativos.
Capacidades deseables	Visión estratégica, técnicas de cierre de ventas, oratoria y manejo de CRM.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Computadora portátil y teléfono inteligente
Dinero, títulos y documentos	• Plan de ventas, contratos comerciales y reportes de facturación.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Con el Gerente General y Gerente de Operaciones.
Relaciones externas al puesto	• Clientes potenciales, socios comerciales y agencias de publicidad.

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Mixto (oficina y visitas externas).	Medio; requiere desplazamientos constantes.	Medio; elaboración de presentaciones y análisis de reportes de ventas.	Oficina climatizada y entornos externos de clientes.	No requiere equipo especial, excepto al visitar sitios de construcción (casco/chaleco).

Riesgos asociados al puesto:

• Estrés por cumplimiento de cuotas de venta.

• Riesgos viales durante desplazamientos a clientes.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.2.1
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	Auxiliar de Ventas
Superior inmediato	Gerente Comercial
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Ventas

II. Propósito general del puesto

Responsable de la atención operativa a clientes, elaboración de cotizaciones y seguimiento administrativo de los pedidos.

- Atender las solicitudes de los clientes vía telefónica, correo o presencial de manera oportuna.
- Elaborar cotizaciones de estanterías y sistemas de almacenamiento según los requerimientos del cliente.
- Ingresar y confirmar los pedidos en el sistema para su paso a producción.
- Dar seguimiento al estado de los pedidos y mantener informado al cliente.
- Mantener actualizada la base de datos de clientes y el archivo de cotizaciones.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Técnico en secretariado, administración o ventas. Bachiller en educación media.
Conocimientos requeridos	Excelente redacción, amabilidad, manejo de conmutador y paquetes de Office (Word/Excel).
Experiencia laboral	1 año en atención al cliente, telemarketing o asistencia administrativa.
Capacidades deseables	Excelente redacción, amabilidad, manejo de conmutador y paquetes de Office (Word/Excel).
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Computadora, conmutador telefónico e impresora.
Dinero, títulos y documentos	• Cotizaciones, registros de llamadas y órdenes de pedido.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Gerente Comercial, Administración y Gerente de Producción.
Relaciones externas al puesto	• Clientes finales y prospectos de ventas.

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Sentado la mayor parte del día.	Medio; requiere desplazamientos constantes.	Alto; ingreso de datos y elaboración de cotizaciones en computador.	Oficina administrativa climatizada.	No requiere equipo especial.

Riesgos asociados al puesto:

- Fatiga visual por ingreso de datos constante.
- Estrés por volumen de llamadas o atención a clientes difíciles.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.3
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Producción
Nombre del puesto	Cortador
Superior inmediato	Gerente de Producción
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Producción

II. Propósito general del puesto

Ejecutar las labores de corte de materiales metálicos según los diseños o medidas establecidas por el área de producción.

III. Descripción de funciones

- Interpretar planos y medidas para realizar cortes precisos en perlines y láminas.
- Preparar y organizar los materiales antes de iniciar el proceso de corte.
- Clasificar y etiquetar debidamente las piezas según el proyecto.
- Informar sobre desperdicios de material o incidencias en la maquinaria de corte.
- Organiza los sobrantes de material (sobrantes útiles) para su aprovechamiento en otros pedidos.
- Mantener el área de corte despejada y segura para el trabajo.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Educación secundaria completa y curso técnico básico en metalurgia o similar
Conocimientos requeridos	Uso de cortadoras industriales de disco y herramientas de medición.
Experiencia laboral	1 a 2 años en el uso de cortadoras industriales de disco y herramientas de medición.
Capacidades deseables	Precisión matemática, lectura de cintas métricas y destreza manual.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Cortadora industrial, cintas métricas, escuadras y materia prima (acero).
Dinero, títulos y documentos	• Planos de corte y etiquetas de identificación de piezas.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Gerente Producción • Personal de taller.
Relaciones externas al puesto	Ninguna

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Mayor parte de pie.	Moderado; requiere desplazamientos constantes.	Alto; precisión necesaria para realizar cortes exactos según las marcas.	Taller industrial expuesto al ruido.	Casco de seguridad industrial, chaleco de alta visibilidad, Guantes, Lentes de seguridad y calzado cerrado.

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes en el taller por materiales o equipos utilizados.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.3.1
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Producción
Nombre del puesto	Cortador
Superior inmediato	Gerente de Producción
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Producción

II. Propósito general del puesto

Ejecutar las labores de corte de materiales metálicos según los diseños o medidas establecidas por el área de producción.

III. Descripción de funciones

- Interpretar planos y medidas para realizar cortes precisos en perlines y láminas.
- Preparar y organizar los materiales antes de iniciar el proceso de corte.
- Clasificar y etiquetar debidamente las piezas según el proyecto.
- Informar sobre desperdicios de material o incidencias en la maquinaria de corte.
- Organiza los sobrantes de material (sobrantes útiles) para su aprovechamiento en otros pedidos.
- Mantener el área de corte despejada y segura para el trabajo.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Educación secundaria completa y curso técnico básico en metalurgia o similar
Conocimientos requeridos	Uso de cortadoras industriales de disco y herramientas de medición.
Experiencia laboral	1 a 2 años en el uso de cortadoras industriales de disco y herramientas de medición.
Capacidades deseables	Precisión matemática, lectura de cintas métricas y destreza manual.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Cortadora industrial, cintas métricas, escuadras y materia prima (acero).
Dinero, títulos y documentos	• Planos de corte y etiquetas de identificación de piezas.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Gerente Producción • Personal de taller.
Relaciones externas al puesto	Ninguna

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Mayor parte de pie.	Moderado; requiere desplazamientos constantes.	Alto; precisión necesaria para realizar cortes exactos según las marcas.	Taller industrial expuesto al ruido.	Casco de seguridad industrial, chaleco de alta visibilidad, Guantes, Lentes de seguridad y calzado cerrado.

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes en el taller por materiales o equipos utilizados

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.3.2
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Producción
Nombre del puesto	Soldador
Superior inmediato	Gerente de Producción
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Producción

II. Propósito general del puesto

Unir piezas metálicas asegurando la resistencia y calidad estructural, utilizando equipos especializados y cumpliendo normas de seguridad.

- Interpretar los planos y especificaciones técnicas para determinar el tipo de soldadura requerida.
- Preparar los materiales y calibrar los equipos de soldadura según el grosor del metal.
- Ejecutar la unión de piezas metálicas garantizando acabados limpios y resistentes.
- Verificar la calidad de las soldaduras realizadas y corregir defectos o porosidades.
- Realizar el mantenimiento básico y limpieza de los equipos de soldadura asignados.
- Cumplir estrictamente con el uso de Equipo de Protección Personal (caretas, guantes).

IV. Perfil requerido

Formación básica	Técnico medio en estructuras metálicas o certificación en soldadura industrial.
Conocimientos requeridos	Lectura de planos técnicos, conocimientos en resistencia de materiales y normas de seguridad industrial.
Experiencia laboral	Mínimo 2 a 3 años en aplicación de soldadura MIG, TIG y arco eléctrico.
Capacidades deseables	Lectura de planos técnicos, conocimientos en resistencia de materiales y normas de seguridad industrial.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Máquinas de soldar, electrodos, gases, esmeriladoras y herramientas de mano
Dinero, títulos y documentos	• Planos de fabricación y normas técnicas de seguridad

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Con el Gerente de Producción y el personal de taller (Cortador y Armador).
Relaciones externas al puesto	Ninguna

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Mayor parte de pie.	Moderado; requiere desplazamientos constantes.	Muy Alto; agudeza visual constante a través de careta de protección.	Taller industrial; exposición a altas temperaturas, humos, ruido y radiación lumínica.	Uso obligatorio de careta de soldar, guantes de carnaza, calzado de seguridad y protección auditiva.

Riesgos asociados al puesto:

- Quemaduras por contacto o radiación.
- Daños oculares por exposición al arco eléctrico.
- Afecciones respiratorias por inhalación de humos metálicos.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.3.3
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Producción
Nombre del puesto	Pintor
Superior inmediato	Gerente de Producción
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Producción

II. Propósito general del puesto

Responsable del tratamiento superficial y recubrimiento de las estructuras, asegurando un acabado estético duradero y de calidad.

- Preparar las superficies metálicas mediante lijado, limpieza y desengrasado para asegurar la adherencia.
- Aplicar bases anticorrosivas, pinturas industriales o recubrimientos especiales según el pedido.
- Operar y regular pistolas de pintura, cabinas y hornos de curado.
- Controlar la calidad del acabado final, verificando uniformidad y ausencia de imperfecciones.
- Coordinar con el área de producción la programación de piezas para optimizar el uso de los equipos.
- Velar por el mantenimiento y limpieza de las boquillas y equipos de pintura.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Secundaria completa, deseable curso técnico en pintura industrial o recubrimientos.
Conocimientos requeridos	Conocimiento en mezclas químicas (solventes/catalizadores) y detección de imperfecciones visuales.
Experiencia laboral	1 a 2 años en preparación de superficies metálicas y uso de pistolas de aspersión/compresores.
Capacidades deseables	Conocimiento en mezclas químicas (solventes/catalizadores) y detección de imperfecciones visuales.

Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Pistolas de pintura, compresores, hornos, solventes y pinturas industriales.
Dinero, títulos y documentos	• Órdenes de pedido y especificaciones de color/acabado.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Áreas de Producción y Almacén para el flujo de piezas.
Relaciones externas al puesto	Ninguna

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Medio-Alto; lijado manual/mecánico y manipulación de estructuras.	Moderado; requiere desplazamientos constantes	Alto; discriminación de colores y detección de defectos en el acabado.	Exposición a olores fuertes de químicos, solventes y polvo en suspensión.	Uso de mascarilla para gases/vapores, overol de protección y guantes químicos.

Riesgos asociados al puesto:

- Intoxicación por inhalación de vapores químicos.
- Dermatitis por contacto con solventes.
- Caídas por superficies resbaladizas en el área de lavado.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.3.4
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Producción
Nombre del puesto	Armador
Superior inmediato	Gerente de Producción
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Producción

II. Propósito general del puesto

Responsable del ensamblaje y punteado de las estructuras metálicas; realiza la preparación y unión inicial de componentes.

III. Descripción de funciones

- Ensamblar los componentes metálicos siguiendo fielmente los planos del pedido.
- Verificar que la alineación y el ajuste de las piezas sean los correctos.
- Utilizar herramientas manuales y eléctricas para fijar las estructuras.
- Realizar una inspección visual de las piezas armadas antes de pasarlas a soldadura.
- Coordina con el área de corte la recepción de las piezas necesarias para completar el módulo.
- Asegura que las uniones temporales sean estables para el traslado seguro hacia soldadura.
- Reporta piezas dañadas o mal cortadas para su reposición inmediata antes del armado.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Educación secundaria completa y conocimiento en lectura de planos básicos de estructuras.
Conocimientos requeridos	• Interpretación de planos técnicos y uso de niveles y escuadras. • Conocimiento en herramientas de fijación y ensamble de estanterías.

Experiencia laboral	2 años en armado y ensamble de estructuras metálicas o estanterías.
Capacidades deseables	Interpretación de planos, uso de niveles, escuadras y herramientas de fijación.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Soldador, cintas métricas, escuadras y materia prima (acero).
Dinero, títulos y documentos	• Planos y estructura del producto

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Gerente Producción • Personal de taller.
Relaciones externas al puesto	Ninguna

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Mayor parte de pie.	Moderado; requiere desplazamientos constantes	Alto; mantenerse de pie toda la jornada y manipulación de perlines y láminas pesadas.	Taller industrial expuesto al ruido	Casco de seguridad industrial, chaleco de alta visibilidad, Guantes, Lentes de seguridad y calzado cerrado.

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes en el taller por materiales o equipos utilizados.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.4
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Operaciones
Nombre del puesto	Gerente de Operaciones
Superior inmediato	Gerente General
Puestos subordinados	Encargado de Almacén, Conductor, responsable de Mantenimiento, Coordinador de Compras
Ubicación física del puesto	Área de Operación

II. Propósito general del puesto

Responsable de planificar, coordinar y controlar la cadena logística (compras, almacén, transporte) para garantizar el flujo eficiente de materiales y entregas.

- Planificar y supervisar el flujo de materiales desde la adquisición hasta la entrega final.
- Coordinar el trabajo entre los departamentos de compras, almacén y transporte para cumplir plazos.
- Controlar indicadores de productividad, costos logísticos y cumplimiento de entregas.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos de abastecimiento y distribución.
- Gestionar los recursos humanos y materiales asignados a la operación logística.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Licenciatura en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines.
Conocimientos requeridos	Liderazgo de personal, manejo de indicadores (KPIs), planificación estratégica y uso de software ERP.
Experiencia laboral	3 a 5 años en gestión de cadena de suministro, logística o jefatura de planta.
Capacidades deseables	Liderazgo de personal, manejo de indicadores (KPIs), planificación estratégica y uso de software ERP.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Computadora de oficina, equipo de comunicación, instrumentos de medición.
Dinero, títulos y documentos	• Cronogramas de producción, reportes de calidad e inventarios de materia prima.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Con el Gerente General, área de Compras y personal de taller.
Relaciones externas al puesto	• Proveedores logísticos y de transporte.

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Mixto (sentado y de pie con desplazamientos de supervisión) .	Moderado; requiere desplazamientos constantes	Medio; revisión de reportes, inventarios digitales y correos electrónicos.	Mixto (oficina climatizada y taller industrial expuesto a ruido) .	Casco de seguridad, chaleco de alta visibilidad y calzado cerrado en planta.

Riesgos asociados al puesto:

- Estrés por cumplimiento de plazos críticos.
- Accidentes en el taller por materiales o equipos durante la supervisión.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.4.1
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Operaciones
Nombre del puesto	Encargado de Almacén
Superior inmediato	Gerente de Operaciones
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Operación

II. Propósito general del puesto

Responsable de la recepción, resguardo, organización y despacho de materiales y productos terminados, asegurando la exactitud del inventario.

- Recibir materiales y verificar que cumplan con las especificaciones y cantidades de la factura.
- Organizar el almacén siguiendo criterios de seguridad, clasificación y eficiencia de espacio.
- Mantener actualizado el inventario físico y digital, reportando diferencias de inmediato.
- Preparar y despachar los pedidos de materiales solicitados por el área de producción.
- Coordinar con compras las entradas de mercancía y reportar niveles bajos de stock.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Bachiller en educación media, deseables cursos de control de inventarios o logística.
Conocimientos requeridos	Orden y limpieza, manejo de kardex, capacidad de organización espacial y honestidad.
Experiencia laboral	2 años en manejo de bodegas, recepción y despacho de mercadería.
Capacidades deseables	Orden y limpieza, manejo de kardex, capacidad de organización espacial y honestidad.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Estanterías, herramientas de carga manual y computación
Dinero, títulos y documentos	• Kardex, reportes de inventario y facturas de recepción.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Gerente de Operaciones, Compras y Producción
Relaciones externas al puesto	• Transportistas de proveedores al recibir material.

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
De pie con movimientos constantes de carga y descarga.	Medio; requiere desplazamientos constantes	Alto; requiere fuerza para acomodo de materiales pesados	Bodega; exposición a polvo, ventilación natural y tránsito de cargas.	Calzado de seguridad industrial, guantes y faja lumbar.

Riesgos asociados al puesto:

- Aplastamiento por caída de objetos mal estibados.
- Lesiones musculares por sobreesfuerzo físico.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.4.2
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Operaciones
Nombre del puesto	Conductor
Superior inmediato	Gerente de Operaciones
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Rutas nacionales y exteriores de la empresa

II. Propósito general del puesto

Responsable de la distribución y entrega de productos terminados, así como de la gestión y cuidado de la flota vehicular.

- Planificar rutas lógicas para la entrega de productos y recolección de materiales.
- Verificar el estado mecánico y limpieza de las unidades de transporte antes de cada salida.
- Coordinar con almacén la carga segura de los productos a entregar.
- Gestionar y reportar incidencias ocurridas en ruta o durante la entrega al cliente.
- Controlar los costos de combustible y tiempos de entrega para asegurar eficiencia.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Secundaria completa. Licencia de conducir profesional vigente (según tipo de camión).
Conocimientos requeridos	Mecánica básica automotriz, responsabilidad vial y servicio al cliente (entrega).
Experiencia laboral	3 años como conductor de vehículos de carga y conocimiento de rutas nacionales.
Capacidades deseables	Mecánica básica automotriz, responsabilidad vial y servicio al cliente (entrega).
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Camiones de carga, herramientas de cambio de llantas y combustible.
Dinero, títulos y documentos	• Facturas de entrega, guías de remisión y documentos legales del vehículo

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Con el Gerente de Operaciones y Encargado de Almacén
Relaciones externas al puesto	• Clientes en sitio de entrega y talleres mecánicos externos.

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Sentado por periodos prolongados; requiere esfuerzo para carga/descarga ocasional.	Alto; requiere desplazamientos constantes	Muy Alto; enfoque constante en carretera y maniobras de estacionamiento.	Exterior; exposición al tráfico, ruido y condiciones climáticas variables.	Cinturón de seguridad, chaleco reflectante y calzado cerrado para carga.

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes de tránsito en ruta.
- Lesiones lumbares por manejo de carga pesada.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.4.3
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Operación
Nombre del puesto	Responsable de Mantenimiento
Superior inmediato	Gerente de Operación
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Operación

II. Propósito general del puesto

Responsable del funcionamiento y operatividad de los equipos, herramientas y estructuras físicas; atiende tareas correctivas y preventivas.

III. Descripción de funciones

- Ejecutar rutinas de mantenimiento preventivo a los equipos de producción.
- Realizar reparaciones menores en maquinaria, mobiliario e instalaciones.
- Verificar constantemente el estado de los equipos eléctricos y mecánicos.
- Informar sobre la necesidad de repuestos o daños mayores en las máquinas.
- Coordinar con técnicos externos cuando se requieran intervenciones especializadas.
- Repara de forma inmediata las fallas eléctricas o mecánicas que interrumpan el trabajo.
- Gestiona el inventario de repuestos críticos (discos, electrodos, fusibles, correas).
- Elabora reportes de estado de maquinaria para sugerir renovaciones o compras técnicas.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Técnico Medio en Mecánica Industrial y Electrónica
Conocimientos requeridos	• Normativas de seguridad • Uso de Herramientas para mantenimiento de equipos • Soldadura
Experiencia laboral	2 años en mantenimiento de maquinaria industrial (soldadoras, cortadoras, compresores).

Capacidades deseables	Capacidad para resolver problemas técnicos, orden y seguimiento de manuales de maquinaria.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Caja de herramientas manuales: Llaves, destornilladores, alicates y martillos. • Equipos de medición eléctrica: Multímetro digital y pinza amperimétrica. • Herramientas eléctricas y neumáticas: Taladro industrial, esmeriladora y engrasadoras. • Equipo de soldadura: Para reparaciones rápidas en la estructura del taller o maquinaria. • Banco de trabajo: Mobiliario especializado para reparaciones mecánicas.
Dinero, títulos y documentos	• Bitácoras y Registros de Mantenimiento: Documentación diaria de actividades preventivas y correctivas. • Manuales Técnicos de Maquinaria: Resguardo de los "títulos" de operación y despiece de cortadoras, dobladoras y soldadoras. • Garantías de Equipos y Herramientas: Control de los documentos de garantía de los activos productivos de la empresa. • Planes y Cronogramas de Mantenimiento: Documentos de planificación anual y mensual para la continuidad operativa. • Inventario de Repuestos y Suministros: Registro de piezas críticas en stock para evitar paros de producción. • Solicitudes de Repuestos y Servicios Externos: Gestión de documentos para la compra de suministros técnicos o contratación de servicios especializados.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Áreas de operación y producción
Relaciones externas al puesto	Ninguna

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte laboral	Alto, mantenimiento a los equipos de las de operación y producción	Alto; precisión para reparaciones eléctricas y ajustes mecánicos finos.	Taller expuesto a ruido	Casco de seguridad industrial, chaleco de alta visibilidad, Guantes, Lentes de seguridad y calzado cerrado.

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes relacionados con electricidad por equipos que utiliza en el desempeño de sus funciones.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

	Estanterías y Sistemas	Código	1.4.4
		Versión	1
		Fecha	2026-03-22

Elaborado por: Malikha Solanyi Artola Duarte Douglas Enrique Vargas Jose	**Aprobado por:**

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Departamento de Operaciones
Nombre del puesto	Coordinador de Compras
Superior inmediato	Gerente de Operaciones
Puestos subordinados	-
Ubicación física del puesto	Área de Operación

II. Propósito general del puesto

Responsable de la adquisición oportuna de insumos y materiales, negociando las mejores condiciones de calidad y precio.

- Identificar proveedores confiables y negociar precios, tiempos de crédito y entregas.
- Solicitar cotizaciones y realizar cuadros comparativos para la toma de decisiones.
- Emitir órdenes de compra y realizar seguimiento hasta la recepción en bodega.
- Controlar el stock mínimo de materiales en coordinación con el almacén para prever necesidades.
- Registrar y archivar la documentación de las compras realizadas para control administrativo

IV. Perfil requerido

Formación básica	Estudiante universitario avanzado o egresado en Contabilidad, Administración o Banca.
Conocimientos requeridos	Habilidad de negociación, análisis numérico, manejo de Excel intermedio y organización documental.
Experiencia laboral	1 a 2 años en departamentos de compras, proveeduría o gestión de inventarios.
Capacidades deseables	Habilidad de negociación, análisis numérico, manejo de Excel intermedio y organización documental.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	• Equipo de cómputo, teléfono y artículos de oficina.
Dinero, títulos y documentos	• Órdenes de compra, facturas, catálogos de proveedores y registros de stock.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	• Gerente de Operaciones, Almacén y Administración.
Relaciones externas al puesto	• Proveedores nacionales e internacionales de materia prima.

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	**Traslado a Distintos Lugares**	**Esfuerzo Visual**	**Ambiente de trabajo**	**Medios de Seguridad**
Sedentaria (sentado frente a escritorio) .	Moderado; requiere desplazamientos constantes	Alto; comparación de precios, cálculo de costos y seguimiento de órdenes.	Oficina administrativa iluminada y ventilada.	No requiere equipo especial en oficina.

Riesgos asociados al puesto:

- Fatiga visual por uso prolongado de pantallas.
- Problemas ergonómicos por postura sedentaria.

VIII. Sistema de compensación

El que se ha definido según la política de compensación de la empresa.

VII. Conclusiones

Como resultado del desarrollo del primer capítulo, el diagnóstico de la situación operativa evidenció que la empresa funcionaba bajo un modelo de gestión empírico. Mediante la aplicación de entrevistas y la técnica de observación directa, se identificó una marcada centralización de las decisiones en la Gerencia General y la superposición de tareas en las rutinas diarias, estableciendo así las bases para optimizar y ordenar la dinámica de trabajo de los colaboradores.

A partir de estos hallazgos, en el segundo capítulo se diseñó y formalizó el organigrama propuesto de la empresa, una acción que permitió delimitar con precisión las líneas de mando y promover una delegación de responsabilidades eficiente. En esta etapa también se estableció la Filosofía Organizacional, definiendo la Misión, Visión y Valores corporativos adaptados a los más de 20 años de trayectoria de la compañía, lo que contribuyó directamente a fortalecer su cultura interna. Asimismo, se determinó la organización de los puestos clave, destacando la introducción de un área comercial estratégica orientada a descentralizar las labores operativas de la gerencia.

Finalmente, el tercer capítulo culmina con la estructuración detallada de las fichas ocupacionales, materializando de forma integral el Manual de Organización y Funciones. Este documento se instituye como el resultado definitivo y la herramienta técnica normativa base para regular, estandarizar y guiar las responsabilidades de cada cargo, asegurando un desempeño armónico y alineado con los objetivos de la organización.

VIII. Recomendaciones

Con el propósito de mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa Estanterías y Sistemas S.A., se presentan las siguientes recomendaciones derivadas del desarrollo de este trabajo monográfico:

Una vez entregada la propuesta del Manual de Funciones, se recomienda a la Gerencia General realizar una revisión técnica exhaustiva para su aprobación formal y posterior socialización con todo el personal de la empresa.

Utilizar las fichas ocupacionales contenidas en este documento como la herramienta base para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de nuevos colaboradores.

Implementar formalmente la propuesta de Misión, Visión y Valores en todos los niveles de la organización, colocándolos en lugares visibles de las instalaciones para fortalecer la identidad corporativa y alinear los esfuerzos del equipo hacia una meta común.

Adoptar el organigrama propuesto para clarificar las líneas de autoridad y los canales de comunicación, garantizando que cada trabajador identifique con precisión a su superior inmediato.

Establecer un cronograma de revisión periódica del manual cada dos años, o antes si la empresa experimenta cambios tecnológicos o estructurales significativos.

Instar a todos los colaboradores de la empresa a cumplir con las responsabilidades descritas en sus respectivas fichas, fomentando una cultura de rendición de cuentas y eficiencia en el desempeño de sus labores.

IX. Bibliografía

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos (10ma ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits.* The Guilford Press.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection (8va ed.).* Cengage Learning.

Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations management (12va ed.)*. Pearson.

Humphrey, A. (2005). *SWOT analysis for management consulting.* SRI Alumni Association.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business Press.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction.* En Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 129-169).

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3ra ed.).* Wiley.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* Free Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17va ed.).* Pearson.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (8va ed.).* Pearson.

X. Anexo

Anexos No. 1 - Diseño metodológico

Para la implementación de un manual de funciones y procedimientos en la empresa Estanterías y Sistemas, se propone un diseño metodológico que permita recopilar, analizar y estructurar información relevante sobre los procesos y roles desempeñados en los distintos departamentos de la organización.

1.1 Descripción del diseño de investigación

La monografía se desarrollará bajo un enfoque no experimental, ya que no se manipularon variables. Se analizarán las funciones actuales de los empleados en la empresa Estanterías y Sistemas, observando su estructura organizativa para proponer un manual acorde a sus necesidades. Este enfoque permite obtener un diagnóstico realista y objetivo de la organización sin alterar su dinámica, facilitando la identificación de oportunidades de mejora en la distribución de funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

1.2 Descripción del tipo de investigación

El tipo de investigación será exploratorio y descriptivo. Se considera exploratorio porque permitirá analizar la estructura organizativa y el desempeño de las funciones sin partir de un marco de referencia predefinido, lo que facilita la identificación de aspectos clave para el diseño del manual. A su vez, es descriptivo porque busca detallar las actividades, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de la organización, con el objetivo de optimizar su funcionamiento interno.

1.3 Descripción de la población a estudiar

La población objeto de estudio está conformada por los distintos cargos que integran la estructura organizativa de la empresa Estanterías y Sistemas. Se recopilará información sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto, incluyendo la Gerencia General, Administración, Gerencia de Producción, Gerencia de Operaciones, Encargados de Mantenimiento, Corte, Armado, Soldadura, Superficies y Pintura, así

como los responsables de Compras, Transporte y Almacén. La obtención de esta información es fundamental para la elaboración del manual de funciones, permitiendo establecer con precisión las actividades y responsabilidades de cada cargo dentro de la empresa.

1.4 Descripción de la muestra a utilizar

La muestra del estudio está conformada por los 12 cargos que integran la estructura organizativa de la empresa Estanterías y Sistemas, con un trabajador asignado a cada uno. Debido al tamaño reducido de la población, se incluye en su totalidad, lo que permite obtener información precisa y representativa para la elaboración del manual de funciones. Este enfoque garantiza una documentación estructurada y detallada de las responsabilidades y actividades de cada cargo dentro de la empresa.

1.5 Descripción de fuentes de información

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluirán entrevistas y observaciones directas a los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, así como también reuniones con los gerentes y Administradores de departamento. Las fuentes secundarias incluirán documentos internos, como organigramas y descripciones previas de funciones, si existen e igualmente de libros de distintos autores y páginas web que puedan aportar información valiosa.

1.6 Tipo de información requerida de las fuentes

La información requerida incluye:

- Las tareas específicas que realiza cada empleado.
- Las competencias necesarias para cada puesto.
- Las relaciones jerárquicas y los flujos de trabajo actuales.
- Las condiciones de trabajo y los recursos utilizados.

Esta información permitirá elaborar un manual que defina claramente las responsabilidades, estandarice procesos y mejore la eficiencia organizacional.

1.7 Instrumentos para la recopilación de información

- Observación directa: Se observará de manera sistemática a los empleados en sus actividades diarias, registrando las tareas realizadas y recursos utilizados. **(Apéndice A)**
- Entrevistas Administrador: La entrevista va dirigida al personal administrativo del cual se obtendrá información de detallada acerca del cargo y puesto de trabajo existente, así misma información organizacional de la empresa. **(Apéndice B)**
- Entrevista al personal: La entrevista va dirigida al personal general el cual nos brindara información detallada del cargo que ejerce cada uno de los trabajadores. **(Apéndice C)**

1.8 Procedimiento para la recolección de información

1. Planificación: Establecer un cronograma detallado para la observación directa y la realización de entrevistas con los empleados en sus respectivas áreas de trabajo.

2. Observación directa: Examinar las actividades y funciones que desempeñan los empleados en su entorno laboral, permitiendo obtener información sobre su dinámica operativa.

3. Entrevistas: Aplicar entrevistas individuales a los empleados para comprender sus funciones, responsabilidades y desafíos dentro de la empresa.

4. Recolección de datos secundarios: Analizar documentos internos y literatura relacionada que complementen la información obtenida.

5. Validación: Contrastar la información recopilada con los gerentes y administradores para garantizar su precisión y coherencia.

6. Análisis: Procesar, organizar e interpretar los datos obtenidos para elaborar el manual de funciones y procedimientos.

Este diseño metodológico asegura la recopilación de información completa y confiable, permitiendo la creación de un manual que contribuya al mejoramiento de los procesos y la organización interna de la empresa Estanterías y Sistemas.

Anexo No. 2 - Guía de Observación

	Criterios
Proceso de Recepción de Pedidos	¿Cómo se gestionan los pedidos que llegan para la elaboración de las estanterías?
Proceso de Producción	¿Cómo se distribuyen las tareas entre los empleados durante la fabricación de las estanterías?
Uso de Materiales y Herramientas	¿Se utilizan las herramientas necesarias para cada etapa del proceso de fabricación de las estanterías? ¿Están accesibles y en el lugar adecuado para su uso?
Etapas del Proceso	¿Se sigue un proceso específico o secuencial para la elaboración de las estanterías desde el inicio hasta el final?
Distribución del Trabajo	¿Cada trabajador realiza tareas específicas dentro del proceso de producción o existe alguna flexibilidad en sus actividades?
Coordinación en el Proceso de Producción	¿Hay coordinación visible entre los empleados en cada etapa del proceso de fabricación de las estanterías? ¿Cómo se realiza esta coordinación?
Eficiencia del Trabajo	¿Las tareas realizadas por los trabajadores se ejecutan en un tiempo razonable? ¿Se pueden observar demoras o ineficiencias en el proceso?
Orden y Limpieza en el Área de Trabajo	¿El área de trabajo donde se realiza la fabricación de las estanterías se mantiene ordenada y libre de obstrucciones que puedan interferir con la producción?
Uso de Recursos y Materiales	¿Cómo se gestionan los recursos durante el proceso de producción? ¿Se optimizan o se desperdician materiales durante la fabricación de las estanterías?
Finalización del Producto	¿Cómo se verifica que el producto final cumpla con los estándares de calidad requeridos antes de ser entregado o enviado?

Anexo No. 3 - Entrevista al Administrador

Objetivo: Este cuestionario tiene como finalidad comprender en profundidad las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como la estructura organizativa actual de Estanterías y Sistemas, para facilitar la elaboración de un Manual de Funciones que mejore la claridad y eficiencia en las operaciones.

Fecha:_____

Nombre del entrevistado:_____

Cargo: _____

Profesión: _____

Lugar de la entrevista: _____

Preguntas

1. **Estructura Organizativa**

- ¿Cuántos puestos de trabajo existen actualmente en Estanterías y Sistemas?
- ¿La empresa dispone de un organigrama?
    - En caso afirmativo, ¿podría proporcionarnos la estructura del organigrama actual?

2. **Documentación de Funciones**

- ¿Estanterías y Sistemas cuenta con documentación que establezca las funciones de cada puesto de trabajo?
    - En caso afirmativo, ¿podría proporcionarnos esta documentación?

3. **Misión y Visión**

- ¿Estanterías y Sistemas tiene una misión definida?
    - En caso afirmativo, ¿podría mencionarla?
- ¿Estanterías y Sistemas tiene una visión definida?
    - En caso afirmativo, ¿podría mencionarla?

4. **Información para Toma de Decisiones**

- ¿Cuenta con información cualitativa y cuantitativa disponible de manera oportuna para la toma de decisiones?
    - En caso afirmativo, ¿podría describir el tipo de información con el que cuenta actualmente?

5. **Mecanismos de Seguimiento y Análisis**

- ¿Cuenta la empresa con mecanismos documentados y formalmente establecidos para realizar el seguimiento de actividades y evaluar los resultados obtenidos?

    - En caso afirmativo, ¿podría describir qué tipo de mecanismos utilizan y cómo funcionan?

6. **Definición de Procedimientos**

- ¿Existen procedimientos documentados y bien definidos que describan cómo deben desarrollarse las actividades en cada área o puesto de trabajo?

    - En caso afirmativo, ¿podría especificar cuáles son esos procedimientos?

7. **Comunicación Interna**

- ¿Cómo se comunica la información importante (como cambios de políticas o actualizaciones) a los empleados?
- ¿Hay un canal oficial de comunicación interna?

8. **Metas y Objetivos**

- ¿Existen metas y objetivos establecidos para cada departamento o puesto?
    - En caso afirmativo, ¿cómo se comunican estos objetivos a los empleados?

Anexo No. 4 - Entrevista al Personal

Objetivo: El objetivo de esta entrevista es recopilar información detallada sobre las actividades, responsabilidades y recursos del personal operativo y técnico de Estanterías y Sistemas, con el fin de identificar áreas de mejora y definir con claridad las funciones y tareas asociadas a cada puesto. Esta información será esencial para la creación o actualización de un Manual de Funciones que optimice los procesos, fortalezca la organización interna y asegure la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Profesión: _____

Lugar de la entrevista: _____

Preguntas

Actividades Principales

- ¿Cuáles son las actividades definidas como parte de su puesto?

2. **Reportes de Actividades**
    - ¿Elabora algún tipo de reporte sobre sus actividades?
        - En caso afirmativo, ¿podría explicar cómo realiza estos reportes?
3. **Métodos de Retroalimentación**
    - ¿Cuenta con un método para recibir retroalimentación sobre su desempeño?
        - En caso afirmativo, ¿podría describir cómo recibe esa retroalimentación?
4. **Recursos y Herramientas**
    - ¿Considera que dispone de todos los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?
        - En caso negativo, ¿qué recursos o herramientas adicionales considera que serían útiles?

5. **Actividades Adicionales**
    - ¿Realiza tareas que no están oficialmente asignadas a su puesto?
        - En caso afirmativo, ¿podría detallar qué tipo de actividades adicionales realiza?
6. **Asignación de Actividades**
    - ¿Qué opina del método que usa la empresa para asignarle sus actividades?
7. **Desafíos en el Puesto**
    - ¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que enfrenta en su puesto?
    - ¿Considera que hay formas en las que la empresa podría ayudarle a superar estos desafíos?
8. **Satisfacción Laboral**
    - ¿Qué tan satisfecho se siente con las actividades y responsabilidades asignadas a su puesto?
    - ¿Hay algo que considere que podría mejorar en su rol?

Anexo No. 5 - Encuesta dirigida al personal operativo y técnico

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre las funciones, responsabilidades y recursos que el personal operativo y técnico maneja en su día a día, con el fin de optimizar las actividades de la empresa y mejorar la estructura organizativa. Esta información será utilizada para la creación o actualización de un Manual de Funciones, que es un documento que describe de manera clara y detallada las responsabilidades, tareas y requisitos para cada puesto de trabajo dentro de la organización. El Manual de Funciones busca garantizar la eficiencia operativa, mejorar la comunicación interna y asegurar que todos los empleados comprendan sus roles y expectativas dentro de la empresa.

Preguntas:

1. **Estructura Organizativa**
    - ¿La empresa dispone de una estructura organizativa formalmente definida?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) No estoy seguro
2. **Manual de Funciones al Ingresar**
    - ¿Al incorporarse a la empresa, su jefe le proporcionó un Manual de Funciones que describiera sus responsabilidades y actividades?
        - a) Sí
        - b) No
3. **Contenido del Manual de Funciones**
    - ¿El Manual de Funciones de la empresa incluye los requisitos personales (habilidades, competencias, experiencia) necesarios para el puesto?

- a) Sí
- b) No
- c) Desconozco el manual

4. **Utilidad del Manual de Funciones**
    - ¿Cree usted que la creación de un Manual de Funciones ayudaría a optimizar el conocimiento y las actividades de los empleados de Estanterías Y Sistemas?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) No estoy seguro
        -

5. **Adecuación de Tareas y Responsabilidades**
    - ¿Las tareas y responsabilidades que realiza están alineadas con su perfil de trabajo y capacidades?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) Parcialmente

6. **Recursos Proporcionados**
    - ¿Los recursos (herramientas, equipos, tecnología) que le proporciona la empresa son adecuados para realizar su trabajo de manera eficiente?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) Necesito más recursos

7. **Superación de Expectativas**

- ¿Va más allá de las tareas asignadas para mejorar su desempeño y contribuir a la eficiencia de la empresa?
    - a) Sí
    - b) No
    - c) A veces

8. **Asignación de Actividades**
    - ¿Cómo considera que se asignan sus actividades dentro de la empresa?
        - a) Están claramente definidas y asignadas de manera justa
        - b) Las tareas no están claramente asignadas o cambian constantemente
        - c) A veces no sé qué actividades se esperan de mí
9. **Comunicación de Objetivos**
    - ¿Los objetivos y metas del área o departamento son comunicados claramente a todos los empleados?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) A veces

10. **Manejo de Cambios**
    - ¿Cómo maneja la empresa los cambios en las tareas o responsabilidades de los empleados?
        - a) Hay procedimientos claros para gestionar los cambios
        - b) Los cambios no siempre son comunicados adecuadamente
        - c) Los cambios no se gestionan bien

11. **Retroalimentación y Evaluación**
    - ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño regularmente?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) Solo cuando hay problemas
12. **Capacitación y Desarrollo Profesional**
    - ¿Ha recibido capacitación adecuada para mejorar su desempeño en el puesto?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) Necesito más capacitación
13. **Satisfacción con el Trabajo**
    - ¿Está satisfecho con las tareas y responsabilidades asignadas a su puesto?
        - a) Sí
        - b) No
        - c) A veces
14. **Propuestas de Mejora**
    - ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la asignación de tareas, el uso de recursos o cualquier otro aspecto relacionado con su puesto de trabajo?