



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TITULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**(TITULO)**

**Propuesta de manual operativo para la empresa productora de plásticos  
nicaragüense S.A PROPLASA**



**AUTOR:**

**José Ordóñez Valle  
Carlos Roberto Gómez Torrentes**

**TUTOR**

**Oscar Danilo Fuentes Espinoza.**

**Managua, 2010.**

## RESUMEN

El presente trabajo monográfico se elaboró en la empresa Productora de Plásticos Nicaragüense S.A (PROPLASA), dedicada a la transformación de resinas y soplado de preformas en productos especializados, esta tesis consiste en una propuesta de manual operativo, que define para todo el personal, sus funciones y responsabilidades, de forma clara y organizada, así como los procedimientos de trabajo ejecutados en los procesos de producción de la empresa, la tesis fue desarrollada en el periodo comprendido de agosto a noviembre 2010.

El objetivo del manual es facilitar la coordinación y relación de todos los miembros de la organización, brindando una orientación a los trabajadores de la empresa, acerca de su desempeño en el puesto de trabajo, y así lograr un funcionamiento más eficiente de ellos y por lo tanto de la organización.

Se pretende que este manual, sea un documento de referencia para la inducción, capacitación y adiestramiento del personal, y para el cumplimiento de los objetivos de las áreas administrativas y operativas.

Para la ejecución de esta tesis se realizó un diagnóstico que permitió evaluar la situación actual de PROPLASA, a través de una encuesta que analizó la estructura organizativa de la empresa; se efectuó una revisión y replanteamiento de su misión y visión, mediante un cuestionario para la definición de ambas, debido a que se constató, una inadecuada estructuración y mala divulgación de estas; también se definieron los valores organizacionales (mediante una encuesta), en consenso con todos los colaboradores, porque la organización carecía de ellos. Se aplicó una metodología FODA, para determinar principales factores tanto internos como externos de la organización, que permitieron generar una serie de estrategias para el bienestar de PROPLASA y de las cuales se deriva la propuesta de manual operativo.

## INDICE

| CONTENIDO   | PAGINA |
|---|--------|
| <b>Capítulo I. Generalidades</b>  |        |
| I.1) Introducción.....  | 1      |
| I.2) Objetivos .....  | 2      |
| I.3) Justificación.....   | 3      |
| I.4) Marco Teórico.....   | 4      |
| I.5) Diseño Metodológico .....  | 12     |
| <b>Capítulo II. Diagnostico de la situación actual de PROPLASA</b>                |        |
| II.1) Introducción al Diagnóstico .....   | 15     |
| II.2) Diagnostico Basado en la Estructura Organizativa de PROPLASA.....           | 17     |
| II.2.1) Análisis del Marco Jurídico de la Empresa .....                           | 17     |
| ❖ Mision y Vision Actual de PROPLASA.....   | 18     |
| ❖ Mision y Vision Propuestas.....   | 19     |
| ❖ Valores de la Organización.....   | 19     |
| II.2.2) Estructura Organizativa .....   | 20     |
| II.2.3) Organigrama.....  | 21     |
| II.2.4) Resultados de la Encuesta de la Estructura Organizativa de PROPLASA ..... | 24     |
| II.2.5) Análisis de la Estructura Organizativa Actual de PROPLASA .....           | 39     |
| II.3) Análisis de la Situación Interna y Externa de PROPLASA (FODA) .....         | 41     |
| ❖ Factores Internos .....   | 42     |
| ❖ Factores Externos.....  | 44     |
| ❖ Estrategias.....  | 48     |
| <b>Capítulo III. Identificación, Clasificación y Selección de Procesos</b>        |        |
| III.1) Introducción.....  | 49     |
| III.2) Identificación de los Procesos.....  | 50     |
| III.3) Clasificación de los Procesos.....   | 51     |
| III.4) Selección de los Procesos .....  | 52     |

**Capítulo IV. Propuesta del Manual Operativo**

|  |     |
|--|-----|
| IV.1) Elementos que Integran el Manual.....                | 55  |
| ❖ De Identificación.....                                   | 55  |
| ❖ De Contenido.....  | 57  |
| ❖ Declaración de las Funciones y los Procedimientos.....   | 60  |
| IV.2) Manual Operativo.....                                | 61  |
| ❖ Introducción.....  | 62  |
| ❖ Caracterización de la Empresa.....                       | 62  |
| ❖ Objetivo del Manual de Organización y Funciones.....     | 66  |
| ❖ Alcance del Manual de Organización y Funciones.....      | 66  |
| ❖ Marco Institucional.....                                 | 62  |
| ❖ Estructura Orgánica.....                                 | 62  |
| ❖ Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación..... | 70  |
| ❖ Organigrama de Cargos.....                               | 72  |
| ❖ Organigrama de Áreas.....                                | 73  |
| ❖ Funciones por Cargos.....                                | 74  |
| ❖ Área de Soplado por Extrusión de Polietileno.....        | 162 |
| ❖ Área de Inyección.....                                   | 170 |
| ❖ Área de Soplado PET.....                                 | 176 |

# CAPITULO I

---

## *GENERALIDADES*



## **INTRODUCCIÓN**

El presente informe consiste en una propuesta de manual operativo y fue desarrollado en la empresa Productora Nicaragüense de Plásticos S.A (PROPLASA), ubicada en carretera norte; cuenta con 52 empleados que laboran en las distintas áreas. La compañía se dedica a la producción de una amplia gama de productos plásticos, a base de resinas de polietileno y preformas PET y tiene aproximadamente 1 año de operación.

PROPLASA no posee ninguna documentación acerca de su estructura organizativa, funciones y procesos, ni existen en ella indicios de implementación de un sistema de gestión de calidad, que le permita mejorar su competitividad y lograr así una mayor satisfacción de sus clientes; por lo que se planteó la propuesta de un manual de organización, funciones y procedimientos, para el proceso productivo de PROPLASA.

Primeramente se realizó un diagnóstico basado en la estructura organizacional de PROPLASA, con el fin de determinar la situación actual de la misma y un análisis FODA que contribuyó a aprovechar las oportunidades detectadas y preparar la organización contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas de la misma; estos diagnósticos ayudaron al planteamiento de acciones que introducirán mejoras a la empresa.

Posteriormente se creó la propuesta de manual operativo, con el fin de proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y el funcionamiento de la unidad responsable, como una referencia para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

Se pretende que el manual esté a disposición de todos los trabajadores de la empresa, sirviéndole como consulta de información básica relativa a atribuciones, estructura orgánica, funciones de la dependencia o entidad y procedimientos de trabajo, además contribuirá a la orientación del personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades y el adiestramiento y capacitación del personal.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Elaborar una propuesta de manual operativo para la empresa PROPLASA.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de PROPLASA, basado en la estructura organizativa de la empresa.
- Proponer la nueva estructura organizacional de PROPLASA.
- Elaborar el manual de funciones, para cada puesto de trabajo y unidades administrativas de PROPLASA.
- Elaborar un manual de procedimientos para el proceso de producción de la empresa.

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente PROPLASA no cuenta con documentos escritos que establezcan la estructura organizativa, las actividades funcionales, las responsabilidades, un método uniforme y controlado del cumplimiento de las rutinas de trabajo; que ayude en los procesos de dirección, supervisión y control de los objetivos trazados.

Como iniciativa para mejorar este contexto surgió la propuesta de un manual de organización, funciones y procedimientos de la empresa que se llevó a término con la colaboración de la gerencia administrativa Financiera, Producción y de Planta, y el personal a cargo de los procesos de cada área.

Los beneficios que traerá la implementación del manual operativo en las diferentes áreas de trabajo, se puede clasificar de la siguiente manera:

### **Beneficios del manual de organización y funciones:**

- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar, responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

### **Beneficios del manual de procedimiento:**

- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Y si a todo lo anterior se le anexa que es una herramienta práctica, de bajo costo, sin ningún efecto negativo considerable y aplicable para todas las áreas y los trabajadores de la organización, esta constituyó la mejor alternativa de solución a los problemas actuales de PROPLASA.

## **MARCO TEÓRICO**

A continuación se presenta la información teórica, referencial y conceptual que sirvió como fundamento para el desarrollo del tema de estudio, que contienen herramientas para procesar la información y analizar las alternativas de solución de los problemas presentados.

### **Organización**<sup>1</sup>

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formadas por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella o una organización.

- **Departamentalización:**<sup>2</sup> Es el proceso de asociar a los miembros de una organización en función de un criterio relevante para su actuación. Así surgen las llamadas unidades organizativas o departamentos.
- **Cadena de Mando:**<sup>3</sup> Es la relación (jerarquía de autoridad) entre las unidades administrativas que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente desde el área del Titular hasta nivel de Jefe de Departamento.
- **Puesto de trabajo:**<sup>4</sup> Unidad impersonal de trabajo que se caracteriza por tener tareas y deberes específicos, lo cual le asigna cierto grado de responsabilidad. Cada puesto puede contener una o más plazas e implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia.
- **Unidad Administrativa:**<sup>5</sup> Los órganos cuyas funciones sustantivas son de carácter meramente académico, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí, conformada por una estructura orgánica específica y propia, cuyas atribuciones específicas se instituyen

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humano, Quinta edición. McGraw Hill

<sup>2</sup> Escuela universitaria de Linares. Administración de empresas y organización de la producción.

<sup>3</sup> Secretaría general de México, Guía técnica para la elaboración de manual de organización.

<sup>4</sup> Secretaría general de México, Guía técnica para la elaboración de manual de organización.

<sup>5</sup> Secretaría general de México, Guía técnica para la elaboración de manual de organización.

en el instrumento jurídico correspondiente, como es el caso de las escuelas, centros y unidades pertenecientes al Instituto.

- **Organigrama:**<sup>6</sup> Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando.
- **Organización formal:** Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

La organización formal debe ser flexible; debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

- **Organización informal:** Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

### **Misión, Visión y Valores de la organización**

- **Misión:**<sup>7</sup> La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente.

La Misión proyecta la singularidad de tu organización, sin importar el tamaño. Idealmente la Declaración de la Misión debe constar de **3 partes:**

1. Descripción de lo que la empresa hace.

<sup>6</sup> Secretaría general de México, Guía técnica para la elaboración de manual de organización.

<sup>7</sup> [www.misionvisionvalores.com](http://www.misionvisionvalores.com)

2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

➤ **Visión:**<sup>8</sup> La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el futuro.

¿Qué es lo realmente queremos?

1. Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
2. La Visión motiva e inspira.
3. Debe ser compartida.
4. Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

La Visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

➤ **Valores:**<sup>9</sup> Los Valores son principios consciente considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.

Los valores influyen de las normas éticas dentro de una organización, así como el comportamiento de gestión. Recordamos que al hablar de una

---

<sup>8</sup> [www.misionvisionvalores.com](http://www.misionvisionvalores.com)

<sup>9</sup> [www.misionvisionvalores.com](http://www.misionvisionvalores.com)

organización, no solo nos referimos a las grandes corporaciones, una organización puede considerarse ser un puñado de personas que interactúan *organizadamente* para alcanzar una meta.

### **Análisis FODA:**<sup>10</sup>

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

#### ➤ **Matriz FODA**

Nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

**Figura No. 1 Estructura de Matriz FODA**

|   |  |   |
|---|--|---|
| FACTORES<br>INTERNOS<br><br>FACTORES<br>EXTERNOS          | <b>Lista de Fortalezas</b><br>F1.<br>F2.<br>...<br>Fn.   | <b>Lista de Debilidades</b><br>D1.<br>D2.<br>...<br>Dr.   |
| <b>Lista de Oportunidades</b><br>O1.<br>O2.<br>...<br>Op. | <b>FO (Maxi-Maxi)</b><br><i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i><br>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX<br>(O1, O2, F1, F3 ...)                   | <b>DO (Mini-Maxi)</b><br><i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i><br>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX<br>(O1, O2, D1, D3, ...)    |
| <b>Lista de Amenazas</b><br>A1.<br>A2.<br>...<br>Aq.      | <b>FA (Maxi-Mini)</b><br><i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i><br>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX<br>(F1, F3, A2, A3, ...) | <b>DA (Mini-Mini)</b><br><i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i><br>1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX<br>(D1, D3, A1, A2, A3, ...) |

<sup>10</sup> Instituto politécnico nacional, Métodos para el análisis FODA, Marzo 2002

## **Procesos**<sup>11</sup>

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

NOTA 1: Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

NOTA 2: Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

NOTA 3: Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”.

- **Gestión:**<sup>12</sup> Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Gestión por procesos:** Es una práctica que consiste gestionar integralmente cada uno de los procesos, que tienen lugar en la empresa.
- **Mapa de procesos:** Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.<sup>13</sup>
- **Cliente interno:** El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Norma ISO 9000. Fundamentos y Vocabularios.

<sup>12</sup> Norma ISO 9000. Fundamentos y Vocabularios.

<sup>13</sup> Instituto andaluz de tecnología. Guía para una gestión basada en procesos.

<sup>14</sup> [rivero.8k.com/ClienteInterno](http://rivero.8k.com/ClienteInterno)

- **Proveedor interno:** Son los trabajadores de la empresa que cumplen la función de abastecer de recursos a los distintos departamentos de la organización e incluso a los de su misma área.<sup>15</sup>
  
- **Matriz cliente - proveedor interno:** Es necesaria para determinar las secuencias de los procesos en una empresa además, la correlación que existe entre cada área.<sup>16</sup>
  
- **Diagrama de flujo:** Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía y los procesos industriales. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.<sup>17</sup>
  
- **Procedimientos:**<sup>18</sup> Los procedimientos permiten saber “quién hace qué” y “qué se hace” con respecto a un objetivo concreto.

Un procedimiento integra varios roles (o funciones), las instrucciones que realiza, los medios principales que requieren para ello (herramientas, materiales y documentos) y una cronología de desempeño de las instrucciones.

---

<sup>15</sup> [www.u-cursos.cl/ieb/proveedoresyclientesinternos](http://www.u-cursos.cl/ieb/proveedoresyclientesinternos)

<sup>16</sup> [www.ekos.com.ec/cliente\\_int\\_proveedor\\_interno](http://www.ekos.com.ec/cliente_int_proveedor_interno)

<sup>17</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

<sup>18</sup> Gestión de la calidad, Cesar camisón, Sonia Cruz y Tomás Gonzales, 2007 Pearson Educacion.

## **Manuales**

- **Manual de organización y funciones:**<sup>19</sup> Es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.
- **Manual de procedimientos:**<sup>20</sup> Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

- **Utilidad de un manual operativo:**
  - ❖ Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
  - ❖ Precisa las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

---

<sup>19</sup> Secretaría general de México, Guía técnica para la elaboración de manual de organización.

<sup>20</sup> [www.monografias.com/administracion y finanzas](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas)

- ❖ Contribuye a la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal.
  
- ❖ Interviene en la consulta de todo el personal.
  
- ❖ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallo o errores.
  
- ❖ Proporciona información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
  
- ❖ Aumenta la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
  
- ❖ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> [www.monografias.com/administracion y finanzas](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas)

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

Para la elaboración de la tesis que consiste en una propuesta de manual operativo en la empresa PROPLASA, se utilizaron métodos y herramientas, que permitieron la ejecución de las siguientes actividades:

### **1) Diagnóstico**

Un diagnóstico cualitativo que ayudó a identificar los principales problemas presentados en la empresa. Este se desarrolló mediante el uso de dos herramientas de evaluación, las cuales son:

**a) Diagnóstico organizacional:** Se evaluó aspectos de la institución, tales como: Estructura Organizativa, Misión, Visión y Valores, todo lo anterior se logró por medio de:

- ❖ Cuestionarios, que permitieron elaborar una propuesta de la misión, visión y valores de PROPLASA.<sup>22</sup>
- ❖ Encuestas dirigidas a todo el personal de la empresa, con el fin de evaluar la estructura orgánica actual.<sup>23</sup>

Se realizó una entrevista al gerente administrativo, con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico organizacional se analizaron los resultados obtenidos y se plantearon las conclusiones respectivas.

**b) Análisis FODA** para la empresa, en el que se identificaron las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, por medio de:

- Resultados obtenidos del diagnóstico organizacional
- Observación directa
- Matriz FODA que indicará las estrategias alternativas para la institución.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Ver Anexo 1: Cuestionario para la definición de la misión y visión organizacional.

<sup>23</sup> Ver Anexo 2: Evaluación de la estructura orgánica.

Esta primera parte permitió dar inicio a la siguiente etapa y tener una visión acerca de las acciones a tomar para implementar mejoras en la empresa.

## **2) Identificación de los Procesos:**

Aquí se realizó una observación minuciosa de cada uno de los procesos de la organización, sean estos estratégicos, operativos o de apoyo, con el fin de reconocer y delimitar cada uno de los procesos que se tomaron en cuenta en esta tesis. Este reconocimiento y delimitación se elaboró a través de:

- Visita guiada por el jefe de planta y de producción.
- Observación de campo.
- Mapa de procesos para la identificación de los mismos.<sup>25</sup>
- Matriz Cliente-proveedor interno que determinará la secuencia de los procesos en estudio.

Una vez finalizada esta etapa se procedió a la elaboración de la propuesta de manual operativo, el cual consta del manual de organización y funciones de PROPLASA, y del manual de procedimientos, este último únicamente elaborado para los procesos de Inyección, Soplado de preformas PET y Soplado por extrusión de Polietileno, de la organización.

## **3) Manual Operativo**

### **a) Manual de Organización y Funciones**

Este documento contiene la propuesta de estructura orgánica de la empresa y describió los puestos autorizados en de cada unidad administrativa de la misma, precisando las funciones y responsabilidades del personal de trabajo. En esta se elaboró:

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 3: Matriz FODA.

<sup>25</sup> Ver Anexo 4: Mapa de procesos

- El organigrama que se propuso, por área y puesto de trabajo.
- La descripción de los cargos.
- El detalle de las funciones y responsabilidades de los trabajadores.
- Se emplearon preguntas guías.<sup>26</sup>

**b) Manual de Procedimientos:**

Una vez finalizado el manual de organización y funciones se elaboró el manual de procedimientos para el proceso de producción de PROPLASA, el cual se elaboró con el apoyo de el jefe de producción y de planta, así también se considerara la opinión de los trabajadores del área de producción.

Se procedió a describir los procedimientos detalladamente por medio:

- Descripción narrativa secuencial.
- Diagramas de flujo que contienen las entradas y salidas en cada una de las actividades que forman parte del proceso.

Para el análisis de la información y diseño del procedimiento fue necesario el planteamiento de preguntas.<sup>27</sup>

El conjunto de técnicas mencionadas anteriormente en este diseño metodológico fueron indispensables para la realización del manual operativo, el cual es la razón de ser de la tesis.

---

<sup>26</sup> Ver Anexo 5: Encuestas de análisis de las unidades operativas.

<sup>27</sup> Ver Anexo 6: Cuestionario guía para la elaboración del manual de procedimiento.

## CAPITULO I

---

### *DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE PROPLASA*



## II.1) INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico se realizó con el objetivo de determinar la situación actual de PROPLASA, en cuanto a su organización y entorno externo e interno; identificando los principales problemas que enfrenta y los elementos positivos de esta, sirviendo todo lo anterior como insumo para generar una propuesta que mejore su condición actual. En la ejecución de este diagnóstico:

- Se entrevistó a la gerencia para determinar la existencia de una formal misión, visión, valores y estructura organizativa.
- Se realizó una revisión de su misión y visión.
- Se planteó una propuesta de misión y visión, basados en un cuestionario realizado a la gerencia.<sup>28</sup>
- Se elaboraron encuestas con el objetivo de determinar los principales valores en consenso con todos los trabajadores de la organización.<sup>29</sup>
- Se analizó la estructura organizativa mediante una encuesta realizada a todo el personal de la empresa.<sup>30</sup>
- Se realizó un análisis del entorno interno y externo de la empresa en coordinación con la gerencia mediante un FODA.

A la conclusión de este capítulo se plantearon estrategias, basadas en las entrevistas y resultados de los análisis mediante una matriz FODA<sup>31</sup>, que permitió el planteamiento de soluciones factibles para la organización.

---

<sup>28</sup> Ver Anexo 1 Cuestionario para definir la misión y visión de la empresa.

<sup>29</sup> Ver Anexo 7 Encuesta para la selección de los valores organizacionales.

<sup>30</sup> Ver Anexo 2 Evaluación de la Estructura Orgánica.

<sup>31</sup> Ver Anexo 3 Matriz FODA.

## II.2

---

### *DIAGNOSTICO BASADO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PROPLASA*



## II.2.1) ANÁLISIS DEL MARCO JURÍDICO DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa Productora de Plásticos Nicaragüense S.A, incorpora en su marco jurídico, únicamente su base jurídica o legal, compuesta por su acta de constitución, su registro único de contribuyente, libros contables, estados financieros, entre otros. No así disposiciones, políticas, reglamentos o acuerdos a los que debe apegarse la empresa en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas. Hoy por hoy la empresa está en el proceso de elaboración de sus políticas.

La empresa ya cuenta con una misión y visión, pero el personal de la empresa las desconoce, esto fue verificado al realizarles la consulta a los trabajadores. Asimismo no la tienen declarada de forma oficial. Por tanto la empresa no cuenta con un acta de aprobación de su misión y visión por parte de la gerencia.

Se revisó la misión y visión que la empresa posee, pero como se dijo anteriormente no está declarada formalmente, posterior a esto se realizó una propuesta de una nueva misión y visión, y se definieron en conjunto con los empleados los valores organizacionales de la empresa.

### **MISION Y VISION ACTUAL DE PROPLASA**

En la actualidad la empresa en su página web ([www.gk.com.ni/proplasa](http://www.gk.com.ni/proplasa)), tiene redacta la siguiente misión y visión:

#### ➤ **MISION**

Garantizar que los productos y servicios brindados a nuestros clientes sean de la más alta calidad, de mayor accesibilidad y con menor costo de adquisición gracias a nuestra continua inversión en tecnologías de vanguardia y las mejoras a los procesos de producción, manteniéndonos como la Empresa Líder en fabricación de productos plásticos a Nivel nacional y Expandiéndonos a mercados Centroamericanos.

➤ **VISION**

Ser una Empresa líder en Nicaragua que fabrica y comercializa Productos plásticos altamente competitivos en Calidad, Costo y Servicio a nivel Nacional, apoyado de un equipo humano capacitado y siempre comprometido con el cliente.

✚ **MISION Y VISION PROPUESTAS**

Se hizo la revisión de la actual misión y visión, y se procedió a elaborar una propuesta de reformulación de estas. Se elaboró una entrevista al gerente administrativo, basada en una serie de preguntas<sup>32</sup> y se procedió a redactar las propuestas presentadas a continuación:

➤ **MISION**

Somos una empresa enfocada en satisfacer necesidades y expectativas tanto del mercado industrial, como las del hogar, mediante la producción de una amplia gama de artículos plásticos, fabricados con tecnología avanzada y con el compromiso del mejoramiento continuo de los procesos de nuestra organización.

➤ **VISION**

Ser la empresa líder en la elaboración y comercialización de productos plásticos a nivel nacional, convirtiéndonos en proveedores de cada empresa y hogar Nicaragüense que requieran de artículos plásticos. Nos expandiremos a mercados centroamericanos, incrementando consistentemente nuestra participación en la industria.

✚ **VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

Para poder redactar los valores de PROPLASA, se tuvieron que establecer en conjunto con la gerencia y demás trabajadores de la empresa, se llegó a un consenso con el personal, y se procedieron a redactar los valores con los que se sienten identificados en la empresa, aquellos que forman parte de la identidad de esta misma.

---

<sup>32</sup> Ver Anexo 1 Cuestionario para definir la misión y visión de la empresa.

Todos estos valores servirán de grandes fuerzas impulsoras a los empleados, del como realizarán su trabajo. A continuación se presentan los valores de la organización, resultados de la encuesta realizada<sup>33</sup>:

- ❖ Trabajo en equipo: Trabajamos de manera coordinada en el cumplimiento de nuestras metas y objetivos, generando un clima de confianza y cooperación.
- ❖ Respeto: Guardamos en todo momento la debida consideración hacia nuestros clientes, empleados, socios y a su entorno.
- ❖ Responsabilidad: Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
- ❖ Honestidad: Mantenemos coherencia y autenticidad en la relación con nuestros clientes, empleados y socios.
- ❖ Disciplina: Actuamos de forma ordenada y perseverante en el desarrollo de todas nuestras actividades.

---

<sup>33</sup> Ver Anexo 7 Encuesta para la selección de los valores organizacionales.

## **II.2.2) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Define como se dividen, agrupan y coordinan las tareas de trabajo. Ordena todo el conjunto de relaciones de la empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones). Ilustra los departamentos más importantes de la organización y sus interconexiones formales. Para una mejor visualización de la estructura organizativa de la empresa se hace necesario el organigrama de la misma.

PROPLASA no cuenta con una estructura organizativa formal, ni bien estructurada, debido a que es una empresa con poco de tiempo de operación, se encuentra en un proceso de desarrollo, a medida que la demanda de sus productos crece esta se va desarrollando.

En la actualidad el gerente administrativo Financiero es la autoridad máxima dentro de la empresa, el posee muchas funciones que la empresa requiere, como la ejecución del proceso de ventas, compra, contrataciones, administración, entre otras. Esta situación refleja una mala distribución de la carga del trabajo y por lo tanto una incorrecta definición de las funciones de los trabajadores

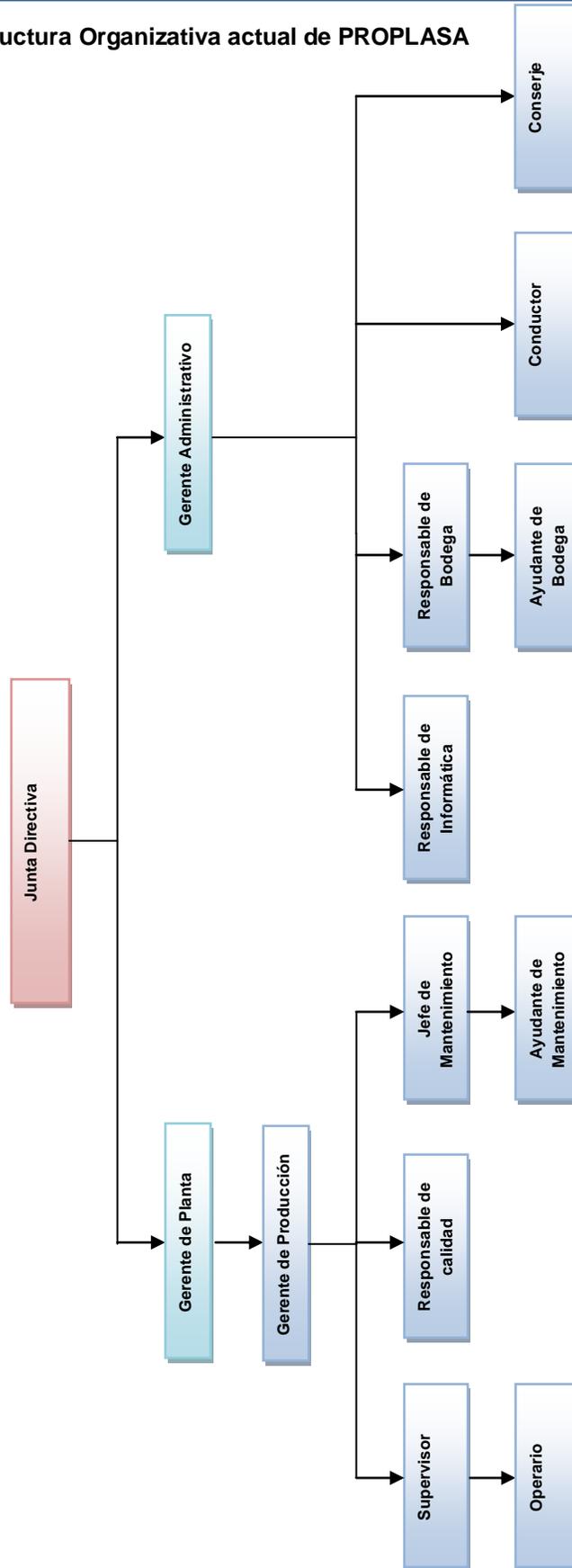
## **II.2.3) ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, esta muestra de forma esquemática, la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Actualmente PROPLASA no cuenta con un organigrama definido que sea conocido por los trabajadores, donde conozcan los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos. Una de las grandes desventajas que la empresa tiene al no poseer el organigrama es que no existe un orden de las líneas de mando, es decir, a quién cada persona debería rendir cuentas y sobre quiénes puede influir.

Mediante la observación directa y entrevistas con el gerente administrativo, la estructura actual de PROPLASA se representa de la siguiente manera:

Figura No. 2 Estructura Organizativa actual de PROPLASA



En la siguiente tabla se muestra la lista de cargos que actualmente posee PROPLASA, y la cantidad de personas que se encuentran ejerciendo esos cargos.

**Tabla No 1: Lista de cargos actuales de PROPLASA**

| <b>Cargos</b>                    | <b>Cantidad de personas trabajando actualmente</b> |
|----------------------------------|--|
| <b>Gerente Administrativo</b>    | 1  |
| <b>Gerente de planta</b>         | 1  |
| <b>Gerente de producción</b>     | 1  |
| <b>Jefe de calidad</b>           | 1  |
| <b>Supervisor de maquina</b>     | 3  |
| <b>Encargado de bodega</b>       | 2  |
| <b>Encargado de facturación</b>  | 1  |
| <b>Jefe de mantenimiento</b>     | 1  |
| <b>Ayudante de mantenimiento</b> | 4  |
| <b>Operario</b>                  | 34   |
| <b>Conductor</b>                 | 1  |
| <b>Conserje</b>                  | 1  |
| <b>Vigilante</b>                 | 1  |
| <b>TOTAL</b>                     | 52   |

En la tabla se observa que la mayoría del personal de la empresa lo componen los operarios, las principales tareas que tienen asignadas son: operar la maquina, cortar y empacar los productos, estas actividades son rotadas con frecuencia, por lo que no existe una especialización del trabajo por parte de los operarios.

Existe un supervisor por cada una de las líneas de los procesos de producción (soplado por extrusión de polietileno, inyección, soplado de preformas PET), estas personas son las únicas que tienen la autoridad de calibrar las maquinas, existen también un equipo de trabajo en el área de mantenimiento, conformado por un jefe y quien coordina todas las actividades de mantenimiento, y 4 ayudantes, que se encargan de darles el mantenimiento preventivo y correctivos a las maquinas,

además son los encargados de realizar el cambio de molde en las maquinas. Tanto el gerente de planta como el de producción son los encargados de velar por la producción de la empresa, el control de esta, aseguramiento de la eficiencia de los procesos, por lo que no se tiene bien definido la diferencia de funciones entre ambos cargos.

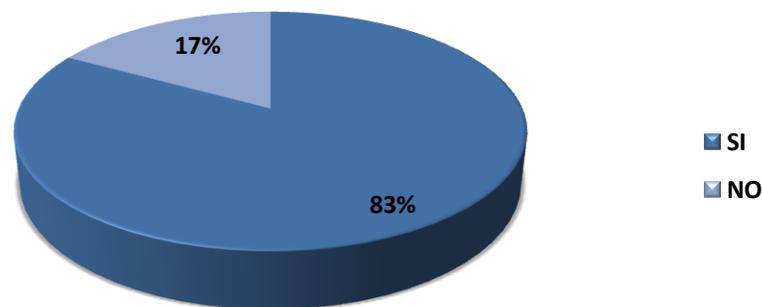
Para este diagnostico de la estructura organizativa, se elaboró una encuesta<sup>34</sup> en el que cada trabajador contesto de manera general una serie de preguntas relacionadas con la estructura, equilibrios entre niveles de autoridad, información gerencial y relaciones de coordinación.

**✚ Resultados de la encuesta de la estructura organizativa de PROPLASA.**

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, con los respectivos análisis.

**1. ESTRUCTURA**

**1) ¿Las funciones de su área están de acuerdo a su perfil profesional?**



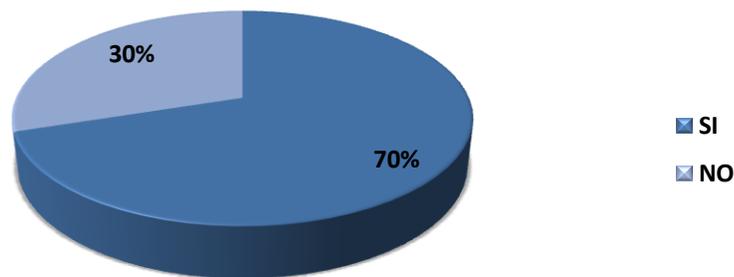
**Gráfico No. 1** Opinión relación entre funciones y perfil profesional del personal.

En este gráfico se puede observar que la gran mayoría de los empleados (83%) consideran que las funciones encomendadas hacia ellos están acorde con su perfil profesional, esto se debe en gran parte a que la mayoría de los encuestados son los operarios y ellos no tienen muchas expectativas en lo que respecta a su

<sup>34</sup> Ver Anexo 2 Evaluación de la estructura organizativa

perfil profesional ya que son personas que a lo sumo han aprobado solamente el bachillerato, y sus trabajos asignados únicamente demandan destreza y habilidad, es decir que no requieren de grandes conocimientos; sin embargo un 17% de los empleados no están conformes con el trabajo que actualmente están realizando en relación a su nivel de conocimiento, debido a la variedad de funciones que les son asignadas, por ende su efectividad puede ser menor a la del resto del personal.

## 2) ¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de las funciones asignadas?



**Gráfico No 2** Relación entre el nivel de autoridad Vs. el nivel de funciones asignadas.

El gráfico refleja que el 70% de los encuestados reconocen, que su autoridad está acorde con las funciones que les son asignadas, este porcentaje es un indicador un tanto positivo puesto que demuestra que se le está dando el nivel de autoridad necesario a los trabajadores para que puedan cumplir las funciones que su cargo le demande; por otra parte un restante 30% opinan lo contrario y lo ideal es que todos los empleados tengan la autoridad para desempeñar sus funciones, por lo cual existen en la empresa trabajadores inconformes con la autoridad que se les otorga.

3) ¿La ubicación está acorde con las funciones y responsabilidades?

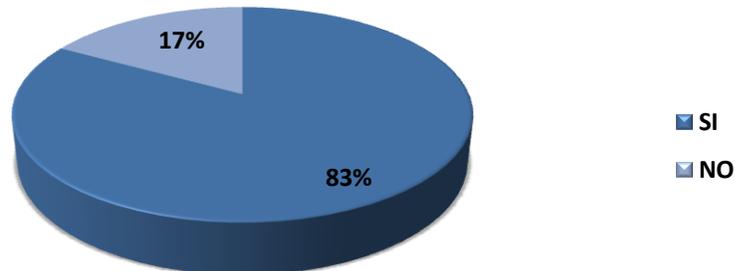


Gráfico No. 3 Ubicación física de los puestos de trabajo Vs. Funciones.

En el grafico 3 se puede observar que la mayor parte de los empleados de PROPLASA (83%) se encuentran conforme con el lugar de su puesto de trabajo, lo que refleja que estos están laborando en buenas condiciones, sin embargo existe un 17% que no están conforme con el puesto donde están realizando sus tareas; esta segmento se debe a que la empresa no tienen conformados muchos de sus departamentos.

4) ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia arriba?

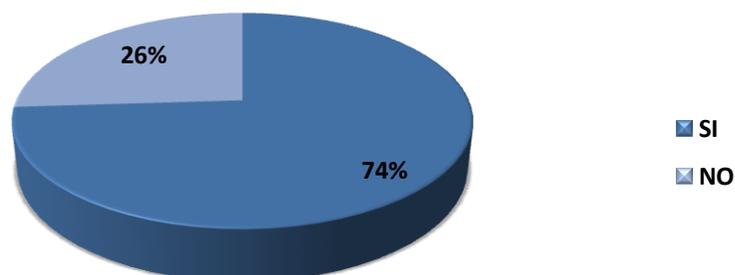
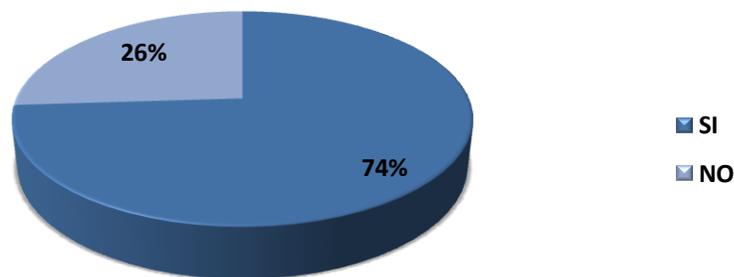


Gráfico No. 4 Conocimiento de la jerarquía laboral hacia arriba.

Este es uno de los puntos principales ya que indica si el trabajador conoce la jerarquía que se encuentra en niveles más altos que él, es decir si él conoce quien es su jefe inmediato y el que está jerárquicamente por encima de su jefe. Aquí se obtuvo que el 74% de los trabajadores afirmaron conocer la jerarquía hacia arriba de la empresa, esto se debe a que los trabajadores durante su contratación son informados de sus actividades y de la persona que estará a cargo de ellos, no obstante no todos los trabajadores están claros de ello, como se puede observar en el gráfico existe un 26% que mencionó no conocer dicha jerarquía hacia arriba, también influye que no exista en la organización un organigrama definido ni publicado para el personal de PROPLASA.

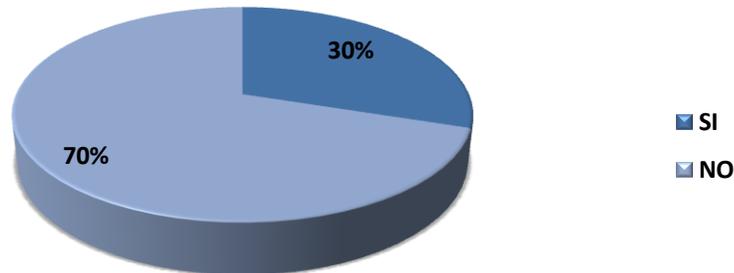
**5) ¿Esta clara la dependencia jerárquica hacia abajo?**



**Gráfico No. 5** Conocimiento de la jerarquía laboral hacia abajo

De la misma manera que el acápite anterior un 74% de los encuestados respondió conocer la dependencia jerárquica hacia bajo de su cargo, aunque muchos estén en el nivel más bajo, este es el caso de los operarios, su respuesta refleja que ellos son conscientes de su situación, y para los otros unidades se confirmó que tienen consciencia de su personal a cargo, aunque una minoría (26%), establece desconocer esta jerarquía.

6) ¿El volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles?

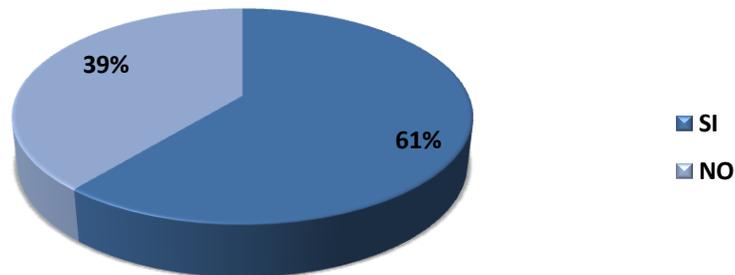


**Gráfico No. 6** Relación volumen y complejidad de las funciones Vs. los recursos disponibles.

Como se puede apreciar en el gráfico un 70% de los trabajadores manifiesta no estar de acuerdo con los recursos disponibles para realizar eficientemente sus tareas, esta es un punto de alerta para PROPLASA debido a que no se les está brindando a los trabajadores los recursos necesario para que puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera, por otro lado un 30% de ellos afirman que se les provee de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones pero se observó que este respuesta se asociaba con los cargos de jerarquía más alta, lo que nos indica que no a todos los cargos se les está brindando los recursos suficientes para el desempeño de sus tareas lo cual no debería de ser así, porque cada miembro de lo organización es importante en el proceso productivo.

## 2. EQUILIBRIO ENTRE NIVELES DE AUTORIDAD

### 1) ¿Existen dos jefaturas distintas sobre su unidad?



**Gráfico No. 7** Existencia de dos jefaturas distintas sobre su unidad

El gráfico 7 muestra que el 61% de los encuestados respondieron que existen dos jefaturas sobre su unidad, esta situación se deriva debido a que existe en la empresa un jefe de planta y uno de producción y la mayor parte de los operarios los consideran a ambos como sus jefes, es decir que en PROPLASA no está bien definida la línea de mando y existe una dualidad para estas dos jefaturas, por lo que los trabajadores acuden a la persona equivocada cuando se presenta una situación problemática; pero existe un 39% de los trabajadores que reconocen una sola jefatura sobre su unidad.

2) ¿Está definido el alcance de la autoridad que tiene su unidad?

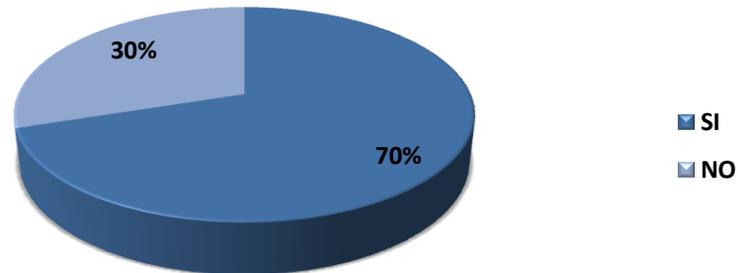


Gráfico No. 8 Está definido el alcance de autoridad que tiene su unidad

Un 70% de los trabajadores consideran que está definido el nivel autoridad de su unidad, mientras que el restante 30% no conoce bien el alcance de autoridad de la unidad a la que pertenece, por lo que es necesario que todos los trabajadores sin importar el cargo que tengan, conozcan el alcance de la autoridad porque esto mejora el funcionamiento interno de la organización, por lo cual se debe hacer énfasis en la delimitación de la autoridad de cada unidad.

3) ¿Una misma actividad que usted desempeña se realiza por dos o más unidades?

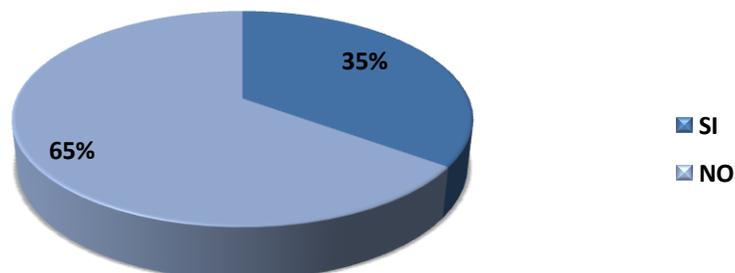
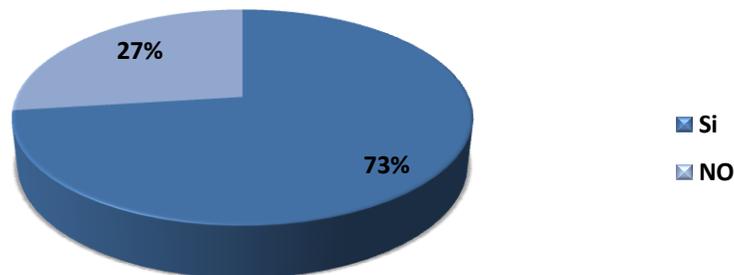


Gráfico No. 9 Alguna actividad que usted desempeña se realiza por otra unidad.

En el gráfico se observa que un 65% de los trabajadores manifiestan que las actividades que les corresponden no son realizadas por otra unidad, pero existe una minoría que expresa lo contrario, lo que nos indica que no existe en la empresa una correcta delimitación de las tareas de cada cargo.

### **3. INFORMACIÓN GERENCIAL**

#### **1) ¿Dispone de la información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna para la toma de decisiones?**



**Gráfico No. 10** Grado de disposición de la información para la toma de decisiones.

La grafica muestra que un 73% de los trabajadores dispone información cualitativa y cuantitativa que les he útil para la toma de decisiones en las actividades que desempeñan, pero existe un 23% que opina lo contrario y esto puede cuásar problemas a la empresa al momento de tomar decisiones claves en sus procesos, por lo que la gerencia debe de garantizar la información en tiempo y forma.

2) ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados formalmente establecidos?

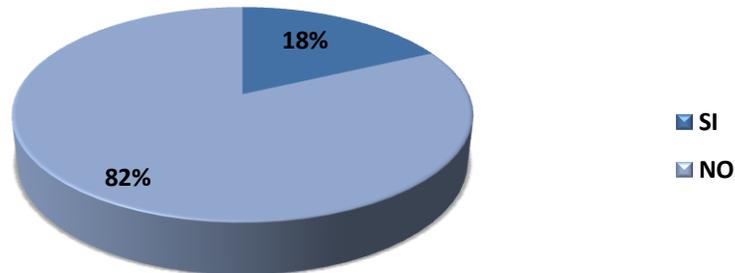


Gráfico No. 11 Existencia de mecanismos de seguimiento de actividades

La mayoría del personal opina que no existe un mecanismo que le de seguimiento a sus actividades. De acuerdo a indagaciones hechas esto en gran parte se da porque la mayoría del personal no cuenta con documentos que ayuden al seguimiento de las actividades que ejecutan y por tanto sirvan para análisis posteriores.

3) ¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada?

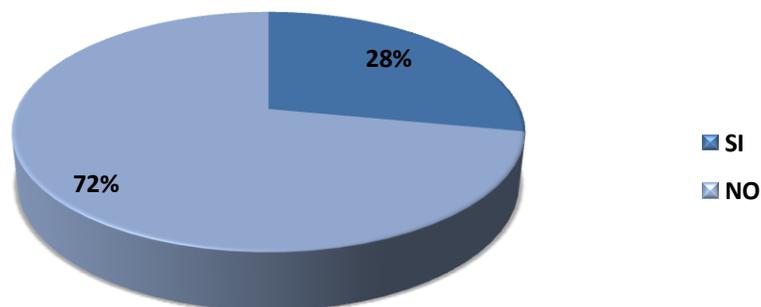
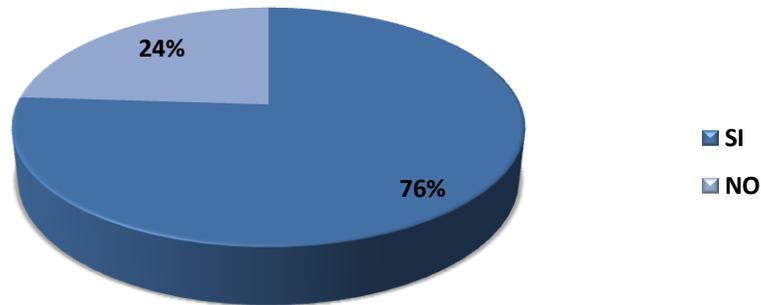


Gráfico No. 12 Periodicidad adecuada de los mecanismos de seguimiento.

El 72% del personal de la empresa considera que no existe un seguimiento periódico de sus actividades debido a que, como se expuso anteriormente no están definidos por escritos los mecanismos de seguimiento.

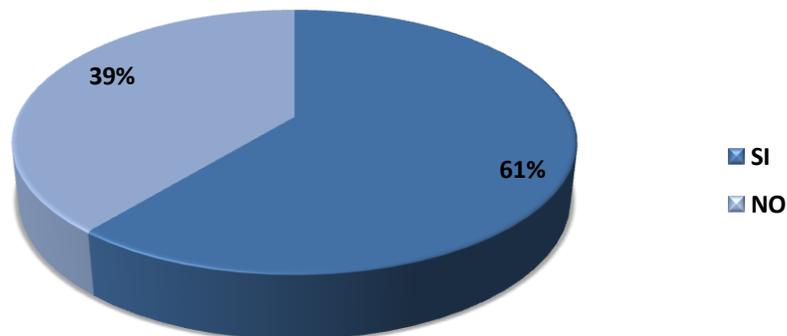
**4) ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades?**



**Gráfico No. 13** Existencia de procedimientos para el desarrollo de las actividades.

La mayor parte del personal de la empresa, el 76% afirma que se definen los procedimientos para que se puedan ejecutar las actividades. La empresa en la actualidad no cuenta con un manual de procedimientos en el que se detalle el desarrollo de sus actividades, por lo que se necesita que la empresa establezca por escrito todos estos procedimientos ya definidos verbalmente.

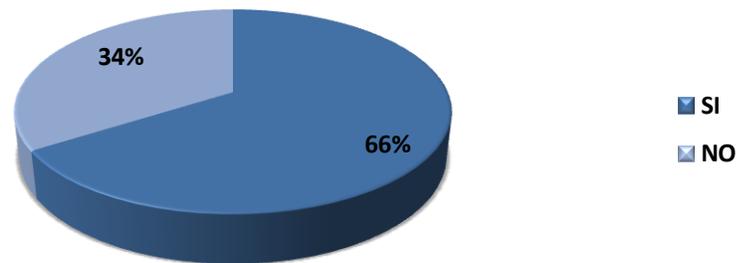
**5) ¿Se aplican estos procedimientos?**



**Gráfico No. 14** Aplicación de los procedimientos.

Un 61% opina que estos procedimientos ya definidos oralmente se ejecutan de esa manera, pero hay un 39% del personal que opina lo contrario, este porcentaje debe de ser un punto de alerta para la empresa, para que se establezcan los procedimientos del desarrollo de sus actividades a través de un documento.

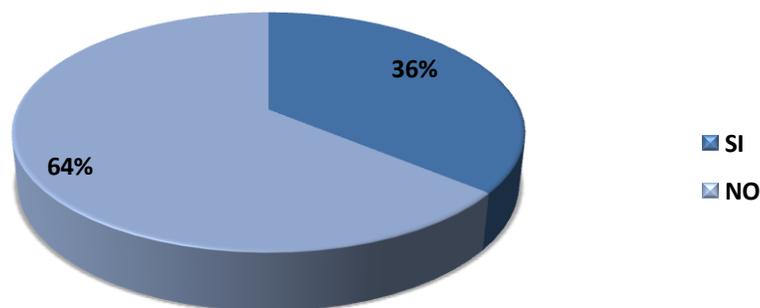
**6) ¿Existen estándares en cuanto calidad y cantidad de la unidad en el cumplimiento de las funciones asignadas?**



**Gráfico No. 15** Existencia de estándares de la unidad.

Un 66% de los encuestados afirmaron que existen estándares en la empresa para medir el cumplimiento de sus funciones asignadas, pero el 34% no opina lo mismo. En este punto la empresa deberá poner atención, para que establezca de forma oficial los estándares de cumplimiento de las funciones.

**7) ¿Se le evalúa en base a criterios definidos con anterioridad?**

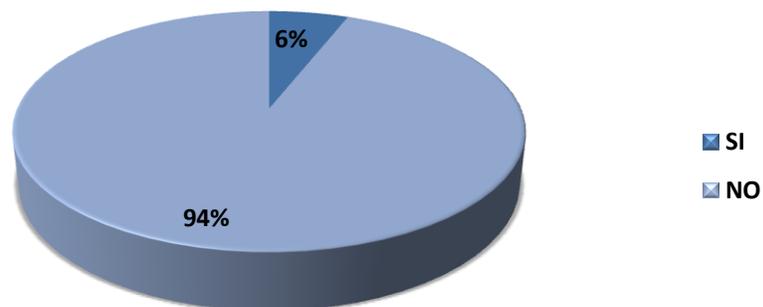


**Gráfico No. 16** Evaluaciones al personal en base a criterios definidos con anterioridad.

El 64% expresa que no existe un sistema de evaluación del desempeño de sus actividades, el 36% del personal restante afirma lo contrario. La empresa no tiene criterios definidos por escritos para evaluarlos, por lo que se debe de crear un sistema en el que se evalué el desempeño de las actividades del personal.

#### **4. RELACIONES DE COORDINACIÓN**

##### **1) ¿Conoce claramente el organigrama de la organización?**



**Gráfico No. 17** Conocimiento del organigrama de la organización.

Como se puede apreciar en la grafica la mayor parte de los empleados que representan el 94%, expresa que no conocen con claridad el organigrama de la empresa. La empresa hoy en día no cuenta con un organigrama que represente su estructura organizativa, esto es un punto en el que la empresa debe de poner mucha atención, esto evidencia falta de eficiencia organizacional, puesto que los empleados no conocen con claridad las dependencias de la institución, este debe de ser un punto de partida para que se establezca un manual de organización.

2) ¿Conoce cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse en su unidad?

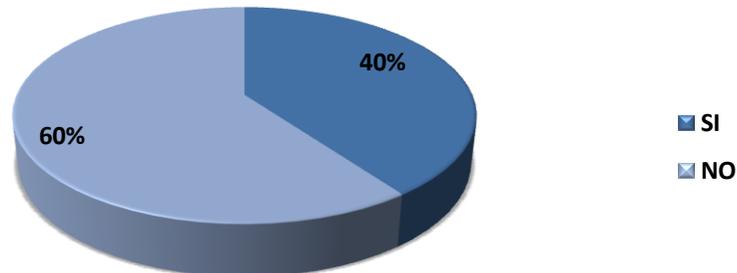


Gráfico No. 18 Conocimiento de las relaciones entre las diferentes áreas.

Como se puede observar en la grafica el 60% de los trabajadores de PROPLASA no conocen la relación que existe entre las áreas o niveles de su unidad este se debe en gran parte a la carencia de un organigrama y un manual de funciones que indique la relación entre las distintas áreas y niveles de la empresa, sin embargo el 40% si conoce la relación existente de entre las diferentes áreas este parte son en su mayoría cargos de alto nivel. En este aspecto se planteará una matriz de cliente-proveedor interno que ayude a esclarecer las relaciones de coordinación.

3) ¿Se ejecuta de esa manera?

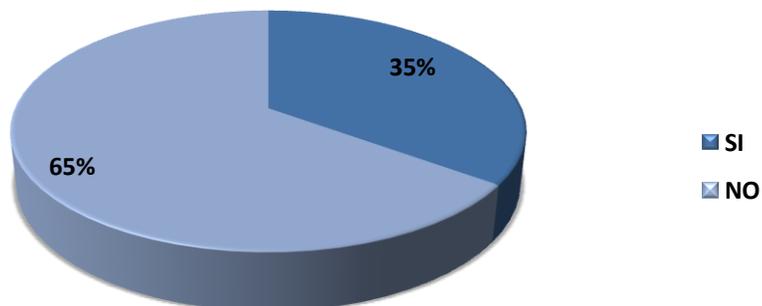
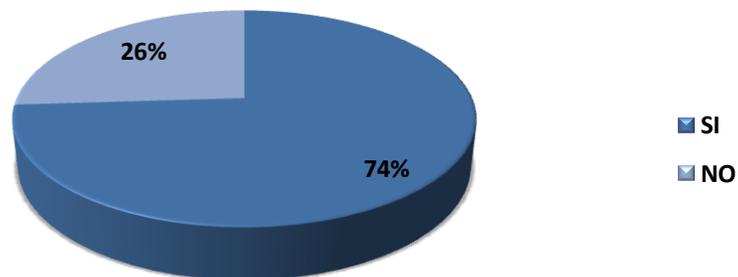


Gráfico No. 19 Cumplimiento de las relaciones de coordinación

Es notorio en la grafica que el 35% de los encuestados opinan que la relación se ejecuta de la manera en que es planteada, este porcentaje es demasiado bajo y afecta en el desempeño de los trabajadores y por lo tanto a la organización como tal; este desempeño se pudiera mejorar mediante la implementación del manual operativo.

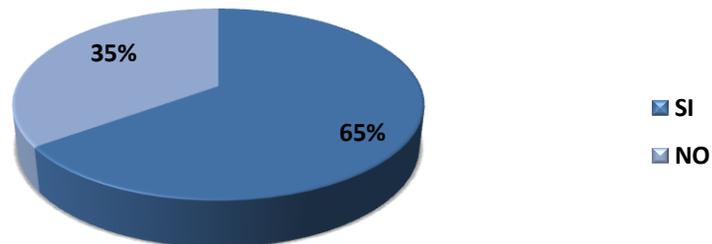
**4) ¿Existe cooperación entre su unidad y otras áreas del mismo nivel?**



**Gráfico No. 20** Existe cooperación entre las diferentes áreas

Se puede observar que el 74% de los empleados de la empresa manifestó que existe cooperación entre diversas áreas del mismo nivel, este es un aspecto positivo de la organización ya que refleja que esta posee trabajo de equipo, no obstante un 26% de los trabajadores no están de acuerdo con que existe dicha cooperación.

5) ¿Está claro de los servicios o productos y de la información que debe intercambiar con otras unidades?



**Gráfico No. 21** Claridad de los servicios o productos que deben intercambiar con otras unidades.

Un 65% de los encuestados están claros de los productos y servicios que son necesarios intercambiar con otras unidades, si bien es cierto que un porcentaje mayoritario concuerdan en este aspecto existe como contraparte un 35% de trabajadores que tienen dudas acerca de lo que deben intercambiar con otras unidades lo cual no debería de ser así, para mejorar esta situación se debe trabajar en función de la capacitación de los trabajadores.

## **II.2.4) Análisis de la estructura organizativa actual de PROPLASA**

De la estructura actual de PROPLASA surgen las siguientes observaciones:

El gerente de planta y gerente administrativo financiera se encuentran en el mismo nivel jerárquico. De la gerencia administrativa financiera depende el personal de limpieza, seguridad, conductor y Responsable de bodega, y de la gerencia de planta, depende la gerencia de producción, así mismo de esta última depende los supervisores de líneas, jefe de calidad, mantenimiento. Cada supervisores de línea está encargado de los operarios de su línea asignada y el jefe de mantenimiento tiene a su cargo los ayudantes de mantenimiento. La estructura organizativa de la empresa es muy cambiante debido al crecimiento que está experimentando.

PROPLASA pertenece al grupo Khatib, este grupo por el momento lleva la contabilidad de la empresa. No existe aquí un área de RRHH, esta es una debilidad de la organización, debido a que dificulta mantener actualizado el control de los expedientes de los trabajadores, no existe un proceso eficiente de reclutamiento, ni se realiza una selección del trabajador al puesto más apto, etc.

La mayor parte del personal de la empresa, lo conforman los operarios que pertenecen al área de producción, debido a que este personal está involucrado en el proceso de producción, proceso clave de la empresa, es necesario poseer un manual de procedimientos de estos, que establezca de forma clara, la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones, este manual será una herramienta de apoyo en cuanto al aseguramiento de la calidad del producto, debido a que uniformara y controlara el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitara su alteración arbitraria.

De acuerdo a la información brindada por los trabajadores se percibió que no están claros de la clasificación de las áreas y departamentos existente en la empresa debido a la falta de un organigrama oficial que ayude a todo el personal a laborar con mayor eficiencia. Es por esto que se hace necesario un organigrama que sea del conocimiento de todos los trabajadores de la organización. Para que

este organigrama cumpla con su función deberá ir acompañado de un manual de funciones que detalle las tareas de cada puesto, sus objetivos, los alcances de autoridad y responsabilidad existente; en la actualidad la empresa cuando contrata a un empleado, se le asignan de forma verbal sus funciones y de igual manera se le dice a quien se puede dirigir para la coordinación de sus tareas, o en caso de surgir algún inconveniente. Todo lo anterior debido a la inexistencia de este manual.

Toda esta estructura debe ser planeada en función de las necesidades actuales de la empresa teniéndose la flexibilidad para adaptarse a su evolución.

## II.3

---

### *Análisis de la situación interna y externa de PROPLASA (FODA)*



## **Análisis FODA**

Se realizó un análisis FODA que permitió reflejar la condición actual de la organización; a continuación se presenta la lista de factores (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), considerados para la empresa, tanto internos y externos como positivos y negativos.

### **Factores Internos:**

Estos aspectos corresponden al ámbito interno de la institución y están conformados, por la lista de fortalezas con las que cuenta PROPLASA, y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

**Fortalezas:** son capacidades especiales con las que cuenta la empresa y que la hacen tener una posición privilegiada frente a la competencia.

F1. Fabricación de una amplia gama de productos.

F2. Productos fabricados con Maquinaria Moderna.

F3. Características especiales de los productos que se ofertan.

F4. Única empresa procesadora de plásticos a nivel nacional que cuenta con los procesos de inyección, termoformado y flexografía.

F5. Alta disponibilidad de recursos financieros.

F6. Capacidad instalada mayor que la producción actual.

F7. Ubicación geográfica de la planta en zona adecuada.

F8. Alto potencial de negociación.

F9. Alto involucramiento de la gerencia.

**Debilidades:** Contiene los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, y demás aspectos negativos de la organización.

D1. La marca no está bien difundida hacia todos los miembros de su segmento de mercado.

D2. Poco tiempo de operación de la empresa.

D3. Inadecuada conformación de los departamentos operativos y administrativos de la empresa.

D4. Muchos de los trabajadores no cumplen con el perfil profesional que el cargo demanda.

D5 Inadecuada definición de funciones y procedimientos de trabajado.

D6. Precios en relación a los de la competencia, un poco más elevados.

D7. No existe un sistema de publicidad.

D8. Algunas de las oficinas están fuera de las instalaciones de la empresa.

**Factores Externos:**

También fueron analizados los escenarios externos a la organización, los cuales están conformados por las oportunidades y amenazas que influyen de alguna manera sobre PROPLASA.

**Oportunidades:** Son factores positivos y explotables que se encuentran en el entorno donde interactúa la organización, permitiendo a esta obtener una ventaja competitiva.

- O1. Existencia de una gran cantidad de clientes potenciales.
- O2. Incursionar en el mercado Regional (Centroamericano)
- O3. Pocos competidores locales.
- O4. Trascendencia hacia nuevos segmentos atractivos del mercado.

**Amenazas:** Son situaciones que provienen del entorno y que pueden afectar de manera negativa a la organización.

- A1. Productos importados con bajos costos de producción.
- A2. Inestabilidad política, económica y social del país.
- A3. Competidores Transnacionales y de larga trayectoria.

| <b>Análisis Interno</b>  | <b>Análisis Externo</b>   |
|--|---|
| <b>Fortalezas</b>  | <b>Oportunidades</b>  |
| <b>F1.</b> Fabricación de una amplia gama de productos.  | <b>O1.</b> Existencia de una gran cantidad de clientes potenciales.     |
| <b>F2.</b> Productos fabricados con Maquinaria Moderna   | <b>O2.</b> Incursionar en el mercado Regional (Centroamericano).        |
| <b>F3.</b> Características especiales de los productos que se ofertan.   | <b>O3.</b> Pocos competidores locales.                                  |
| <b>F4.</b> Única empresa procesadora de plásticos a nivel nacional que cuenta con los procesos de inyección, termo formado y flexo grafía. | <b>O4.</b> Trascendencia hacia nuevos segmentos atractivos del mercado. |
| <b>F5.</b> Alta disponibilidad de recursos financieros.  |   |
| <b>F6.</b> Alta capacidad instalada.   |   |
| <b>F7.</b> Ubicación geográfica de la planta en zona adecuada.   |   |
| <b>F8.</b> Alto potencial de negociación.  |   |
| <b>F9.</b> Alto involucramiento de la gerencia   |   |
| <b>Debilidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
| <b>D1.</b> La marca no está bien difundida hacia todos los miembros de su segmento de mercado.   | <b>A1.</b> Productos importados con bajos costos de producción.         |
| <b>D2.</b> Poco tiempo de operación de la empresa.   | <b>A2.</b> Inestabilidad política, económica y social del país.         |
| <b>D3.</b> Inadecuada conformación de departamentos operativos y administrativos de la empresa.  | <b>A3.</b> Mercado liderado por un competidor de mayor prestigio.       |
| <b>D4.</b> Muchos de los trabajadores no cumplen con el perfil profesional que el cargo demanda.   |   |
| <b>D5.</b> Los trabajadores no tienen bien definidos sus procedimientos de trabajo.  |   |
| <b>D6.</b> Algunos de los trabajadores no cumplen con el perfil profesional que el cargo demanda.  |   |
| <b>D7.</b> Precios en relación a los de la competencia, un poco más elevados.  |   |
| <b>D8.</b> No existe un sistema de publicidad.   |   |
| <b>D9.</b> Algunas de las oficinas están fuera de las instalaciones de la empresa.   |   |

Tabla No. 2 FODA

## **ESTRATEGIAS**

Todas las variables o factores críticos definidos anteriormente sirven como insumo para el planteamiento de estrategias que contribuirán al mejoramiento del desempeño de la empresa, estas estrategias se detallan a continuación y se clasifican de la siguiente manera:

### **FO**

E1. Incrementar la disponibilidad de productos plásticos en el país.

E2. Elevar la calidad de los productos, mejorando continuamente los procesos y tecnologías, para optar a certificaciones.

E3. Desarrollar propuestas de negociación con empresarios a nivel nacional e internacional.

### **DO**

E4. Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos ofertados por la empresa.

E5. Implantar un manual de organización y funciones para PROPLASA.

E6. Implantar un manual de procedimientos para PROPLASA.

E7. Realizar mejoras en el proceso de capacitación adiestramiento y reclutamiento del personal.

### **FA**

E8. Diferenciar el producto en variedad, calidad y confiabilidad.

E9. Brindar un mejor servicio que la competencia, para garantizar la fidelización de los clientes.

E10. Disminución en los tiempos de entrega de los productos.

DA

E11. Realizar un proceso de benchmarking con la competencia.

Cada una de las estrategias generadas resultaron de la combinación y el análisis de los factores (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) de la empresa, para ello fue necesario el planteamiento de una matriz FODA que se detallará en la siguiente gráfico:

Tabla No. 3 Matriz FODA

| MATRIZ FODA   |    |            |         |    |    |             |         |     |    |    |             |     |    |        |            |    |    |
|---------------|----|------------|---------|----|----|-------------|---------|-----|----|----|-------------|-----|----|--------|------------|----|----|
|               |    | FORTALEZAS |         |    |    |             |         |     |    |    | DEBILIDADES |     |    |        |            |    |    |
|               |    | F1         | F2      | F3 | F4 | F5          | F6      | F7  | F8 | F9 | D1          | D2  | D3 | D4     | D5         | D6 | D7 |
| OPORTUNIDADES | O1 | E1         |         |    | E1 | E1          | E1      | E1  |    |    | E4          |     |    |        |            |    | E4 |
|               | O2 |            |         | E2 |    | E2          |         |     | E3 | E2 |             |     | E5 | E5, E7 | E5, E6, E7 |    |    |
|               | O3 |            |         |    |    |             |         |     | E3 | E3 |             |     |    |        |            |    |    |
|               | O4 |            |         |    |    |             |         |     | E3 |    |             |     |    |        |            |    |    |
| AMENAZAS      | A1 |            |         |    |    |             |         |     |    |    |             |     |    |        |            |    |    |
|               | A2 |            |         |    |    |             |         |     |    |    |             |     |    |        |            |    |    |
|               | A3 | E8         | E8, E10 | E8 | E8 | E8, E9, E10 | E8, E10 | E10 |    | E9 |             | E11 |    |        |            |    |    |

Cabe destacar, que de las alternativas de acciones generadas por el diagnóstico, solamente se desarrollará en el transcurso de esta tesis, la relacionada a la elaboración de los manuales operativos, es decir de organización, funciones y procedimientos (E5 Y E6), debido a que se ha detectado la relevancia de estos, para el mejor funcionamiento de la institución, por lo cual en el siguiente capítulo se dará inicio a la preparación de dichos manuales.

## CAPITULO III

---

### *IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS*



### **III.1) Introducción**

Se considera que un proceso es un conjunto de actividades que se ejecutan con el propósito de transformar entradas en salidas que serán útiles para el cliente, debido a que en todo este proceso de transformación están involucradas una secuencia de actividades que aportan valor añadido al cliente, se le da importancia a los procesos de la organización.

El presente capítulo aborda la identificación y clasificación de los procesos con que la empresa cuenta, y la selección de aquellos procesos que están directamente relacionados con la calidad del producto, esto con el objetivo de disminuir la variabilidad no deseada de los mismos y mejorar su eficiencia.

Para la identificación de los procesos, se elaboró una lista de todos los procesos de la empresa, de la lista, se especificaron aquellos, que de acuerdo a su complejidad pertenecen a macro procesos o micro procesos, con el objetivo de tener una percepción más clara de los procesos. Luego se procedió a la clasificación, agrupándolos en estratégicos, operativos y de apoyos según corresponden, los cuales se representaron en un mapa de procesos con el fin de establecer la analogía y facilitar la interrelación e interpretación de los mismos.

Una vez identificados y clasificados los procesos, se seleccionaron aquellos que están directamente relacionados con las actividades de transformación de la materia prima en producto terminado, para elaborar posteriormente la debida descripción de sus actividades en el manual de procedimientos.

### III.2) IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS:

En toda unidad se realizan multitud de actividades y tareas diferentes. Todas ellas forman parte de procesos, con posibilidades de mejora, por ello se ve la necesidad de conocerlos, identificando los principales procesos, para lograr esto, se elaboró una lista de macro y micro procesos de la organización.

#### Lista de Macro y Micro Procesos

Para la elaboración de la lista de los procesos con que cuenta PROPLASA, se entrevistó a la gerencia y por medio de observación directa, se identificaron los procesos y especificaron según su complejidad, en macro procesos o micro procesos.

Tabla No. 4 Lista de Macro y Micro Procesos

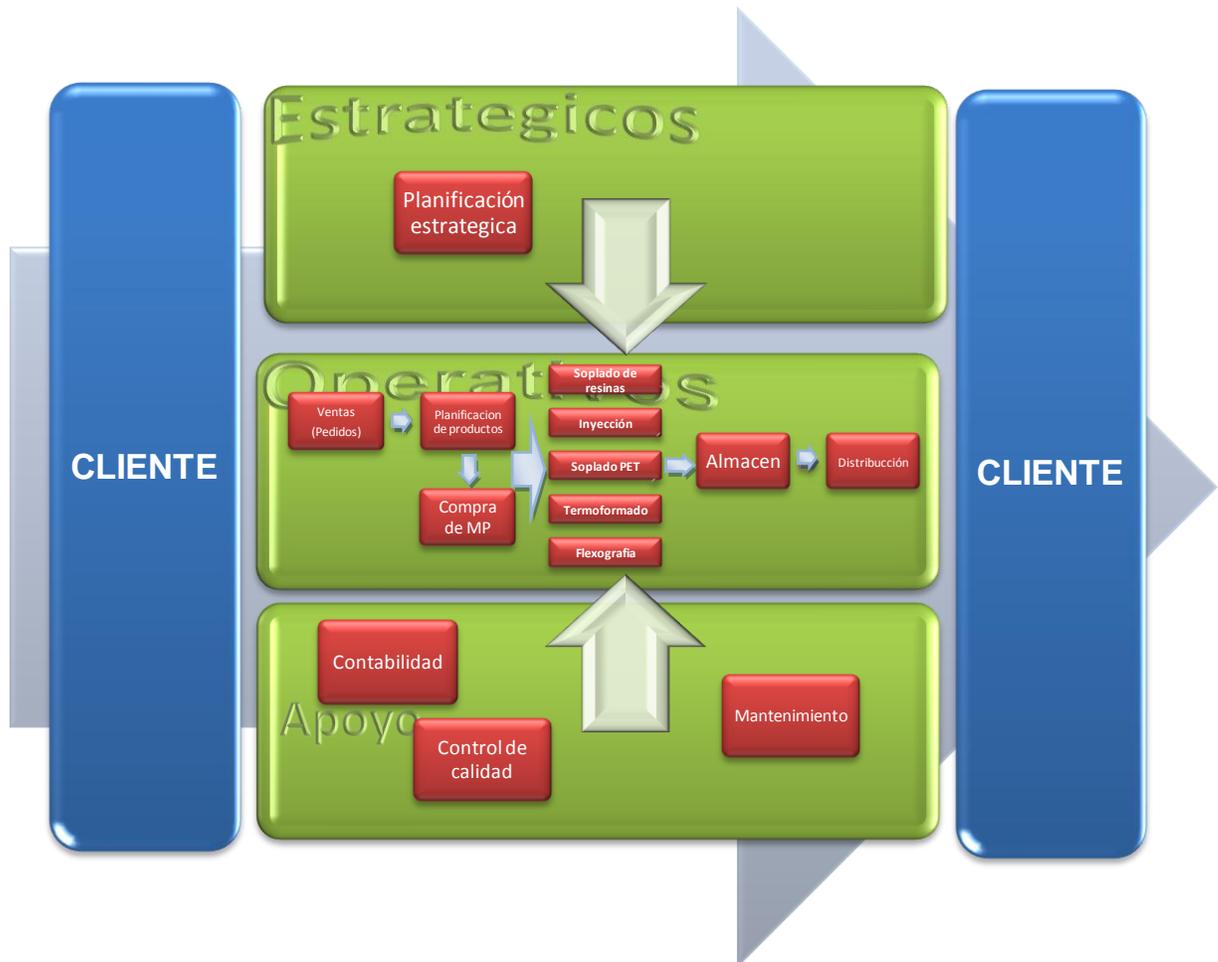
| <u>Macro Procesos</u> | <u>Micro Procesos</u>      |
|-----------------------|----------------------------|
| ❖ Administración      | ❖ Ventas                   |
|                       | ❖ Compras                  |
|                       | ❖ Contabilidad             |
|                       | ❖ Distribución             |
| ❖ Producción          | ❖ Mantenimiento            |
|                       | ❖ Control de calidad       |
|                       | ❖ Soplado por Extrusion    |
|                       | ❖ Soplado de preformas PET |
|                       | ❖ Inyección                |
|                       | ❖ Termoformado             |
|                       | ❖ Almacenamiento           |

### III.3) CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS:

Una vez efectuada la identificación de los procesos, es necesario clasificar y definir esta estructura, de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de organizar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos<sup>35</sup>, que viene a ser la representación grafica de la estructura de procesos que conforma la empresa.

#### Mapa de procesos



**Figura No. 3 Mapa de Procesos de PROPLASA**

<sup>35</sup> Ver Anexo 4 Mapa de Procesos

Se clasificaron los procesos, de acuerdo a su vinculación en la planificación o los considerados estratégicos para la empresa, los que estén ligados directamente con la realización del producto y los procesos que le sirvan de soporte a PROPLASA.

Una vez identificados y clasificados, se seleccionaron entre aquellos procesos (estratégicos, clave y de soporte), los que se consideran de mayor relevancia en la transformación del producto. En todo caso, los procesos clave u operativos de son los que poseen estas características.

### III.3) SELECCIÓN DE LOS PROCESOS:

Se seleccionaron aquellos procesos que están directamente ligados con la transformación de la materia prima y que dan como resultado el producto terminado ofertado a los clientes externos de PROPLASA. Se seleccionaron estos procesos por considerarse claves, al involucrarse directamente en la calidad del producto. Los procesos a documentar son:

- ✓ Soplado por extrusión de polietileno
- ✓ Soplado de preformas PET
- ✓ Inyección

**Tabla No. 5 Matriz de Cliente- Proveedor Interno**

| MATRIZ CLIENTE - PROVEEDOR |               |                   |           |             |              |             |         |            |
|----------------------------|---------------|-------------------|-----------|-------------|--------------|-------------|---------|------------|
| PROVEEDOR<br>CLIENTE       | Almacén de MP | Soplado de resina | Inyección | Soplado PET | Termoformado | Flexografía | Empaque | Almacén PT |
| Almacén de MP              |               |                   |           |             |              |             |         |            |
| Soplado de resina          | X             |                   |           |             |              |             |         |            |
| Inyección                  | X             |                   |           |             |              |             |         |            |
| Soplado PET                | X             |                   |           |             |              |             |         |            |
| Termoformado               | X             |                   |           |             |              |             |         |            |
| Flexografía                | X             |                   |           |             | X            |             |         |            |
| Empaque                    |               | X                 | X         | X           |              | X           |         |            |
| Almacén de PT              |               |                   |           |             |              |             | X       |            |

En esta matriz pudimos tener como objetivo mostrar que en algún momento los clientes en una parte del proceso de producción, se vuelven proveedores en la siguiente parte y viceversa.

Se considera procedimiento a la forma específica de llevar a término un **proceso** o una parte del mismo. El resultado del **proceso** dependerá de los recursos que se utilicen (humanos, materiales,...), mientras que los procedimientos son, simplemente: una serie de instrucciones que sirven de guía para realizar un proceso.

**Figura No. 4 Input-Output de un proceso**



Todos estos procedimientos ayudarán a describir los procesos seleccionados, registrándolos en un manual de procedimientos, que se presenta en la tesis.

## CAPITULO IV

---

### *PROPUESTA DE MANUAL OPERATIVO*



## **IV.1) ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL**

Los elementos que integran el Manual Operativo son de identificación y de contenido.

### **IV.1.1) DE IDENTIFICACIÓN**

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual Operativo, en la cual se verán contenidos los datos más elementales como son:

- A) Logotipo de la empresa.
- B) Nombre de la empresa.
- C) Tipo de Manual que se presenta.
- D) Código de la función o el procedimiento dependiendo del tipo de manual.
- E) Fecha de emisión.
- F) Fecha de revisión.
- G) Número de hoja y cantidad de las mismas

En los recuadros siguientes se incluyen, aparte de los datos de la portada, las firmas de autorización de quien elabora y aprueba el documento.

Figura No. 5 Presentación del Manual Operativo

|   |                        |                   |                |
|---|------------------------|-------------------|----------------|
| <br>PROPLASA | Manual de Organización | Código            | D              |
|   |                        | Fecha de Emisión  | E              |
|   |                        | Fecha de Revisión | F              |
|   |                        | Página            | G ____ de ____ |
| Elaborado:  |                        | Autorizado:       |                |

#### **IV.1.2) DE CONTENIDO:**

En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprende.

##### ❖ Introducción

Se refiere a la presentación que los autores dirigen al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Se incluirán aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector y clarificar contenidos en los capítulos siguientes. Además, incluye información acerca de cómo se usará, y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

##### ❖ Objetivo del manual

Es el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación de este, tal y como está documentado; debe ser claro y conciso.

##### ❖ Alcance del manual

Hace referencia al área, cargo, grupo o miembros del personal a los que se aplica las funciones y/o procedimientos.

##### ➤ Caracterización de la empresa

Esta parte contiene una descripción detallada de la empresa, a qué se dedica, ubicación, lista de productos que fabrica, entre otras.

##### ➤ Marco Institucional

Esta constituido principalmente por la misión, visión y valores de la organización.

##### ➤ Estructura Orgánica:

Este apartado se refiere a la descripción ordenada de los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre si cada uno de los órganos que

integran la estructura autorizada, se anotarán los nombres de los órganos que integran la unidad administrativa. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama. Se representaron en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.

➤ Organigramas (por área y cargo).

Se refiere a la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones.

➤ Finalidad y funciones de las unidades.

El objetivo constituye el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el qué y para que se proyecta y se debe realizar una determinada acción. Describe la finalidad hacia la cual se orientan los recursos y los esfuerzos de una unidad administrativa, para el cumplimiento de una actividad institucional

Las funciones constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado para cada cargo (finalidad). Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate.

➤ Procedimientos de las áreas de producción.

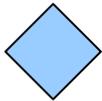
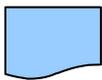
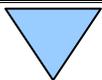
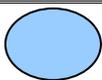
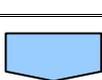
Es la narración escrita en orden cronológica y secuencial de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de las áreas de la empresa, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace, a través de la narrativa de las etapas que constituyen las diferentes fases del procedimiento. Se tendrá presente durante la descripción de la operación o actividad, que estas pueden ser perfectibles,

es decir, se podrán mejorar y eliminar de ser necesario, por ejemplo cuando existan duplicidades, esfuerzos y tareas innecesarias, además se podrá reducir firmas, decisiones, tiempos, copias y formatos, equilibrar cargas de trabajo, emplear nueva tecnología, etc.

➤ Diagramas de Flujo

Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio nos permite conocer e identificar los pasos de un procedimiento.

**Tabla No 6.** Símbolos de Diagramación: American National Standard Institute (ANSI).

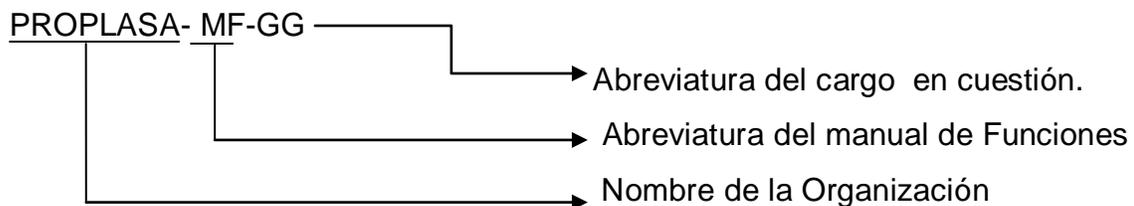
|   |  |
|---|--|
|  | Terminal: indica el inicio o terminación del procedimiento.  |
|  | Operación: representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.   |
|  | Decisión o alternativa: indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SÍ o NO).               |
|  | Documento: representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias. |
|  | Archivo: representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.           |
|  | Conector interpagina: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.         |
|  | Conector de página: representa un enlace o conexión de una página a otra.  |
|  | Dirección de flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.   |

### IV.1.3) DECLARACIÓN DE LAS FUNCIONES Y LOS PROCEDIMIENTOS

#### Funciones

Para el detalle de cada una de las funciones, de las diferentes unidades que conforman la empresa, se consideraron todos los cargos, representados con anterioridad en el organigrama de la misma; se ordenaron según su nivel jerárquico y en relación a la línea de mando se detallaron sus funciones.

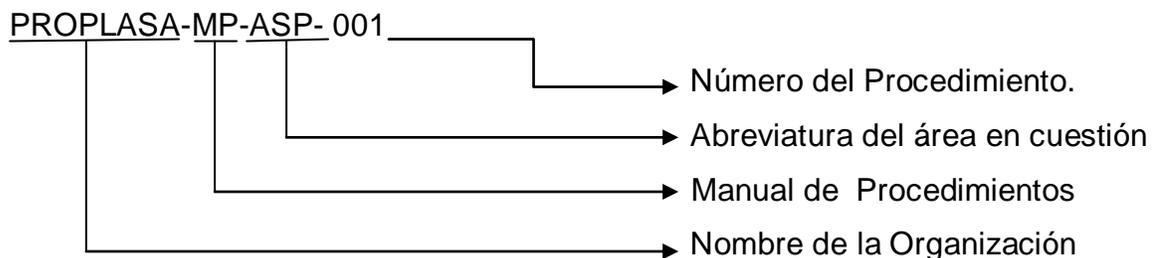
Ejemplo:



#### Procedimientos

Para el caso de la determinación de los procedimientos se consideraron cada una de las áreas de producción que abarcaría el manual, las cuales son: Soplado por extrusión de polietileno, Soplado de preforma PET, Inyección. Los números en las declaraciones de los procedimientos muestran el momento en que el control y la responsabilidad de la ejecución de un procedimiento cambian de una persona a la siguiente o de un departamento a otro.

Ejemplo:



## CAPITULO IV.2

---

### *MANUAL OPERATIVO*



## CAPITULO V

---

### *CONCLUSIONES*



## V) CONCLUSIONES

En la elaboración de esta tesis se consideraron una serie de aspectos básicos que debe de tener un manual operativo, aplicados a las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados. Fueron analizados muchos aspectos en lo concerniente a la estructura organizativa y procesos de producción de PROPLASA, obteniéndose a lo largo de esta las siguientes conclusiones:

PROPLASA actualmente no posee una adecuada determinación de las funciones, autoridades y responsabilidades de todo el personal de la empresa.

- Una parte del personal esta laborando en cargos que no corresponden con los conocimientos que estos ameritan, este segmento abarca en su mayoría cargos de nivel intermedio y parte del nivel técnico. Además muchos de estos puestos ejecutan funciones y responsabilidades que no les conciernen.
- Existen inconsistencias en cuanto a la delimitación de la autoridad para determinados puestos y la ejecución de ciertas actividades por dos unidades diferentes.
- No cuenta con mecanismos de evaluación y seguimiento de las actividades que los trabajadores realizan, que constaten y analicen la adecuada ejecución de estas, y que además concuerden con la información brindada por los cargos superiores.
- La coordinación entre las diferentes áreas o unidades de la empresa es poco conocida por los trabajadores principalmente por la carencia de un organigrama que refleje esta relación, además una parte de los empleados no está totalmente claro de los servicios productos e información que deben intercambiar con otras unidades; sin embargo existe una cooperación con las unidades con que logran relacionarse siendo generalmente las de su mismo nivel.

Todas estas situaciones resultan debido a que PROPLASA no posee un documento que defina y registre funciones, autoridades y responsabilidades para cada cargo, provocando mala coordinación entre los departamentos y por lo tanto un deficiente desempeño interno.

En lo que respecta a los procedimientos de las líneas de producción (Inyección, Soplado de preformas PET, Soplado por extrusión de polietileno), estos no se encuentran bien determinados, en cuanto a su naturaleza y secuencia de ejecución. Debido a que no están registrados por escrito, lo que genera inconvenientes en aspectos de productividad y calidad, por presentarse una alteración arbitraria en las rutinas de trabajo.

Por tales razones se documentó en el manual operativo las funciones y responsabilidades para cada unidad, así como la coordinación existente entre estas, registrándose también los procedimientos para las áreas de Soplado de preforma PET, Inyección y Soplado por extrusión de polietileno. Este manual será aprobado por PROPLASA e implementado; además es considerado por esta como una iniciativa de su compromiso hacia sus clientes y trabajadores.

## CAPITULO VI

---

### *RECOMENDACIONES*



## **VI) RECOMENDACIONES**

Al finalizar esta tesis que consistió en una propuesta de manual operativo para la empresa PROPLASA se recomiendan ejecutar las siguientes actividades como apoyo a la operatividad y desarrollo del manual:

Desarrollar métodos destinados a la divulgación de la misión visión y valores de la organización hacia todo el personal de la misma, con el fin de que los empleados pueda identificarse con estas y obtener motivación, mediante actividades tales como:

- ❖ Colocar rótulos de la misión visión y valores organizacionales en cada una de las áreas de PROPLASA, incluyendo en varios sitios visibles de la planta.
- ❖ Realizar conferencia a todo el personal dirigidas a evaluar y dar a conocer el signado, principios y aplicabilidad de estas, para todos los niveles de organización.
- ❖ Consultar periódicamente al personal acerca del conocimiento y dominio de la misión visión y valores.
- ❖ Realizar revisiones y evaluación de la funcionalidad de estas para mantenerlas actualizadas.

Se recomienda la incorporación de los siguientes cargos para una mejor división del trabajo: Gerente General, Gerente de operaciones, Gerente de Ventas, Responsable de RRHH, Contador, Auxiliar Contable, Responsable de Importación y Exportación, Responsable de S.H.O y Agente de Ventas.

Dar conocer el organigrama actual de la empresa para que los trabajadores estén conscientes de la línea de mando y relación entre las áreas de PROPLASA.

Cumplir con las secuencia de las actividades en los proceso de Inyección, Soplado de preformas PET y Soplado por extrusión de Polietileno, de la misma

## ***Propuesta de Manual Operativo***

---

forma las actividades serán realizadas por la persona indicada, tal y como en se encuentran registrados en el Manual operativo.

Implementar el manual operativo como fundamento para fortalecer el desempeño y cumplimiento de las tareas de las distintas áreas de la empresa.

Realizar revisiones cada cierto tiempo (6 meses como máximo) de la estructura y contenido del manual operativo, producto de cambios generados por el desarrollo de la organización, y crear un equipo de trabajo para que las revisiones se puedan efectuar de una mejor manera. Todo el personal involucrado en el documento puede realizar propuestas de cambio y observaciones en este, sin embargo el equipo de trabajo junto con la gerencia serán los responsables de su debida aprobación y revaloración.

## **BIBLIOGRAFÍA Y WEB GRAFÍA**

### **Bibliografía**

- + Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición. Colombia: McGraw – Hill, 2000. }
- + Camisón Cesar, Cruz Sonia y Gonzales Tomas. Gestión de la calidad. Madrid: Prentice Hall, 2007.
- + Stoner James. Administración. 6ta edición. México: Printece Hall, 1996.
- + Secretaría de Relaciones Exteriores. Guía Técnica para la elaboración de un manual de Procedimientos. Junio 2004.
- + Secretaría de Relaciones Exteriores. Guía Técnica para la elaboración de un manual de Organización. Enero 2005.
- + Beltrán Jaime, Carmona Miguel y Carrasco Remigio. Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una Gestión basada en procesos.
- + Instituto politécnico nacional de México. Métodos para el análisis FODA. Marzo 2002.

### **Web Grafía**

- + [www.monografias.com/administracion y finanzas.](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas)
- + [es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)
- + [www.ekos.com.ec/cliente\\_int\\_proveedor\\_interno](http://www.ekos.com.ec/cliente_int_proveedor_interno)
- + [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch)

# ANEXOS

**ANEXO 1.**

**Cuestionario a utilizar para la definición de Misión, Visión Organizacional.**

Preguntas Para Definir la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es el Negocio o el rubro en el que trabaja nuestra organización
- ¿Para qué existe nuestra Organización?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cuál es nuestro mercado?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Cuál es la prioridad de nuestra organización?

Preguntas Para Definir la Visión:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

**ANEXO 2.**

**Evaluación de la estructura orgánica**

**Nombre del Cargo:** \_\_\_\_\_

**1. ESTRUCTURA**

|   | Si | No |
|---|----|----|
| 1. ¿Las funciones de su área están de acuerdo a su perfil profesional?                  |    |    |
| 2. ¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de las funciones asignadas?          |    |    |
| 3. ¿La ubicación está acorde con las funciones y responsabilidades?                     |    |    |
| 4. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia arriba?                                  |    |    |
| 5. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia abajo?                                   |    |    |
| 5. ¿El Volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles? |    |    |

**2. EQUILIBRIO ENTRE NIVELES DE AUTORIDAD**

|  | Si | No |
|--|----|----|
| 1. ¿Existen dos jefaturas distintas sobre su unidad?                           |    |    |
| 2. ¿Está definido el alcance de la autoridad que tiene su unidad?              |    |    |
| 3. ¿Una misma actividad que Usted desempeña se realiza por dos o más unidades? |    |    |

**3. INFORMACION GERENCIAL**

|  | Si | No |
|--|----|----|
| 1. ¿Dispone de la información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna para la toma de decisiones?              |    |    |
| 2. ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados formalmente establecidos? |    |    |
| 3. ¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada?   |    |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 4. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades?   |  |  |
| 6. ¿Se aplican estos procedimientos?  |  |  |
| 7. ¿Existen estándares en cuanto calidad; cantidad; oportunidad y costos de los servicios de la unidad en el cumplimiento de las funciones asignadas? |  |  |
| 8. ¿Se le evalúa en base a criterios definidos con anterioridad?  |  |  |

#### 4. RELACIONES DE COORDINACION

|   | Si | No |
|---|----|----|
| 1. ¿Conoce claramente el organigrama de la organización?  |    |    |
| 2. ¿Conoce claramente cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse en su unidad?                      |    |    |
| 3. ¿Se ejecuta de esa manera?   |    |    |
| 4. ¿Existe cooperación entre su Unidad y otras áreas del mismo nivel?<br>Explique                         |    |    |
| 5. ¿Está claro de los servicios o productos y de la información que debe intercambiar con otras unidades? |    |    |

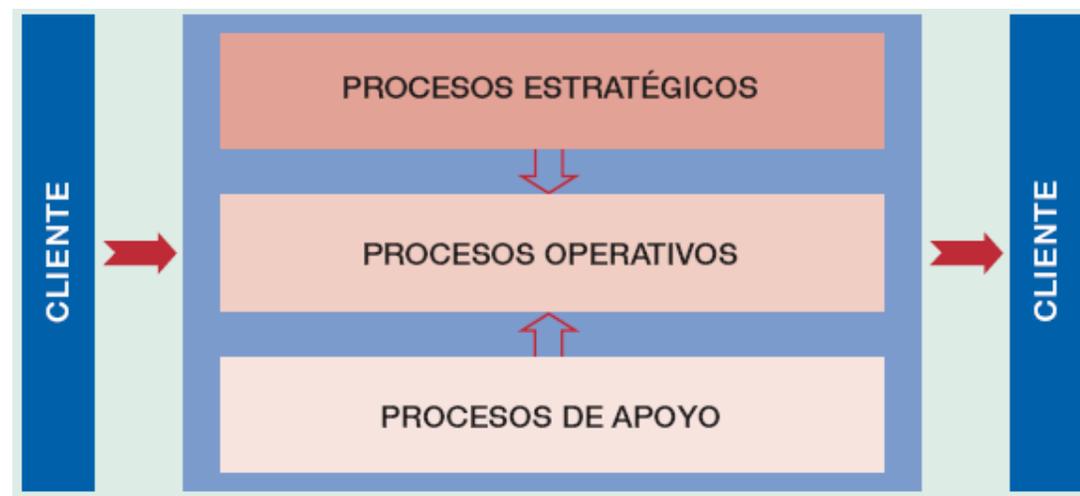
**ANEXO 3.**

**Matriz FODA**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <p><b>¿Qué quiero y tengo?</b></p>    | <p><b>¿Qué quiero y no tengo?</b></p>    |
| <p><b>¿Qué no quiero y tengo?</b></p> | <p><b>¿Qué no quiero y no tengo?</b></p> |

ANEXO 4.

Mapa de procesos



**ANEXO 5.**

**Encuesta de análisis de las unidades operativas**

- 1) ¿Qué hace el área analizada?
- 2) Definición de objetivos del área.
- 3) ¿Qué herramientas necesita?
- 4) ¿Con quién se relaciona a nivel interno y externo?
- 5) ¿Qué necesita para hacer su trabajo?

## **ANEXO 6.**

### **Cuestionario guía para la elaboración del manual de procedimientos**

1) ¿Qué actividad se realiza?

Se cuestiona el tipo de actividad que se realiza, su naturaleza y los resultados que se obtienen de estas.

2) ¿Para qué se realiza?

Finalidad de las actividades y de los resultados de la ejecución.

3) ¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

4) ¿Cómo se hace?

Explicación del método de trabajo o secuencia de actividades y del uso de los instrumentos, equipos y materiales para lograr los objetivos de una actividad.

5) ¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo así como los horarios y tiempos de ejecución para obtener los resultados o terminar una actividad.

6) ¿Dónde se hace?

Referente a la ubicación de la unidad responsable, los puestos de trabajo, así como de sus operarios.

7) ¿Con que se hace?

Señalamiento de los insumos, equipos, materiales y demás medios externos utilizados para la ejecución y el logro de los resultados.

8) ¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

## ANEXO 7

### Encuesta para la selección de los valores organizacionales.

De la siguiente lista de valores que a continuación se presenta, marque con una “X” en la casilla de la derecha, aquellos que usted considera que la empresa PROPLASA posee, ó los que son más importantes para el buen funcionamiento de esta empresa(hasta un máximo de 7 valores).

|   |  |
|---|--|
| <b>Disciplina:</b> Capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin, hace referencia a la instrucción dada a un discípulo.                                      |  |
| <b>Respeto:</b> Consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por si mismo y se establece como reciprocidad.   |  |
| <b>Responsabilidad:</b> La obligación moral que resulta para un sujeto, del posible acto cometido en un asunto determinado.   |  |
| <b>Lealtad:</b> Es una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a alguien ó a sí mismo.  |  |
| <b>Trabajo en equipo:</b> Existencia de compañerismo y coordinación en las actividades de la empresa.   |  |
| <b>Liderazgo:</b> Capacidad que un individuo tiene para influir en un grupo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Confiabilidad:</b> Capacidad de un individuo o empresa de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas.   |  |
| <b>Perseverancia:</b> Actitud de ser firme en alcanzar un objetivo, en momentos que uno se propone llegar a un final definido y no para hasta alcanzarlo.                 |  |
| <b>Integridad:</b> Cualidad de la persona que le faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma. Que no se queda en una sola actividad.               |  |
| <b>Honestidad:</b> Consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad).  |  |
| <b>Solidaridad:</b> Sentimiento de unidad basado en metas e intereses comunes.  |  |
| <b>Versatilidad:</b> Facilidad grande para el cambio, sobre todo de ingenio de carácter.  |  |
| <b>Creatividad:</b> Generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. |  |