



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

Mon

658.402

M534

2011

**(TITULO)**

Propuesta de manual de organización y funciones para fábrica de calzado ECCO de  
Nicaragua

**AUTORES**

Br. Brenda Teresa Mena Pérez

Br. Mara Virginia Leiva López

Br. Bejamin Ottoniel Munguía Rojas

**TUTOR**

Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza.

**Managua, Junio 2011**

## RESUMEN

ECCONICSA es una empresa dedicada a la fabricación de calzado de cuero cuyo principal cliente CODICAL 2000 comercializa la marca ECCO, marca líder reconocida en el mercado Costarricense como sinónimo de calidad.

A través de las numerosas visitas realizadas se observó y analizó la situación actual de la empresa diagnosticando, determinando y presentando las posibles estrategias de intervención en la misma.

La elaboración del manual de organización y funciones nace del consenso con la administración de satisfacer la necesidad de establecer una estructura organizacional a través de la implantación de niveles de autoridad, delimitando responsabilidades y sistematizando racionalmente los recursos a través de la agrupación, división y asignación de funciones.

La propuesta de manual de organización y funciones está conformada por:

- La estructura organizativa de ECCONICSA.
- Una propuesta de misión, visión y valores aprobada por la gerencia general.
- La división del trabajo para cada puesto facilitando la selección de personal de nuevo ingreso.
- La creación de un nuevo puesto de trabajo "Responsable de higiene y seguridad industrial".

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. MARCO GENERAL .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS .....	6
1.5 MARCO TEÓRICO.....	7
1.5.1 Organización.....	7
1.5.2 División del trabajo.....	8
1.5.3 Estructura Organizacional.....	8
1.5.4 Organigramas .....	13
1.5.5 Manual Organizacional y de Funciones .....	16
1.5.6 Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	20
1.5.7 Análisis FODA.....	22
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO .....	24
1.6.1 Tipo de Investigación .....	24
1.6.2 Metodología de la Investigación.....	24
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE ECCONICSA.....	26
2.1 MARCO JURIDICO .....	26
2.2 ANALISIS FODA .....	28
2.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	32
2.3.1 Análisis del Organigrama Actual .....	32
2.3.2 Resultados Obtenidos de la Encuesta de Estructura Organizativa .....	35
CAPÍTULO III. MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA ECCONICSA.....	53

3.1	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	53
3.2	ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES.....	53
3.3	APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES	54
3.4	MARCO INSTITUCIONAL.....	54
3.4.1	Misión.....	54
3.4.2	Visión.....	54
3.4.3	Valores.....	55
3.5	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	55
3.5.1	Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación.....	58
3.6	ORGANIGRAMA.....	59
3.6.1	Descripción General.....	61
3.7	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR CARGOS.....	61
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE BRECHA.....		119
V. CONCLUSIONES.....		120
VI. RECOMENDACIONES.....		122
VII. BIBLIOGRAFÍA Y WEB GRAFÍA.....		124
	Bibliografía.....	124
	Web Grafía.....	124

## **CAPÍTULO I. MARCO GENERAL**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

La Fábrica de Calzado Ecco de Nicaragua, S.A que opera bajo la razón social ECCONIC, S.A., es una empresa que se dedica a la fabricación de todo tipo de calzado especialmente de cuero de res. ECCONIC, S.A. está ubicada en el Km 19.2 Carretera Vieja a Tipita, en la actualidad cuenta con una fuerza laboral de 98 colaboradores.

La empresa produce zapatos para dos marcas principalmente ECCO y Koala, las cual son exportadas y comercializadas en su totalidad al cliente principal CODICAL 2000 de Cartago, Costa Rica; dicho calzado se realiza 100% con cuero de res, pero esto puede variar según los requerimientos de cada cliente. ECCONIC S.A. también participa en licitaciones nacionales ofreciendo un producto bastante competitivo.

En este documento se presentan los resultados del diagnostico organizacional realizado en la empresa así como una propuesta de manual de organización y funciones que les permitirá a los empleados conocer la cadena de mando, las actividades principales de cada uno en sus diferentes puestos de trabajo, así como la disminución de tiempos innecesarios en algunos de ellos, situación que se presentaba al realizar funciones que no tenían asignadas, lo cual aumentaba la carga de trabajo en dicho puesto creando paros innecesarios, cuellos de botellas, a demás que servirá como base para el proceso de selección y contratación de personal de nuevo ingreso.

## **1.2 ANTECEDENTES**

En el año 1987 se fundó la empresa Industria de Cuero y Calzado PRONTO S.A. con participación Italiana representada por el señor Sergio Bocaro. En sus inicios empezó como fabrica de acabado de cuero, suelas inyectadas y pre-fresadas y contaba además con una planta de calzado con capacidad de hasta 80,000 pares/mes.

En Enero de los años 90' la empresa pasó a ser 100% estatal y se exportaba hacia El Salvador, Costa Rica, Guatemala y Canadá.

En 1992, Fábrica de Calzado ECCO S.A de Costa Rica, firmó con el gobierno en turno un contrato de alquiler con opción a compra, derecho que ejerció en 1995, donde oficialmente pasó a ser Fábrica de Calzado ECCO de Nicaragua S.A. contando con una participación de los trabajadores de un 25% en sus acciones.

Entre los años 1995 al 2003 la fábrica ECCO, S.A. de Costa Rica experimento un proceso de transición, el cual culminó en el cierre de la planta de suelas de baquetas, neoly y suelas de PVC injertas, quedándose únicamente con la inyección de suelas de material Ranyl y PVC. En este periodo aumentaron la producción de cuero llegando a producir hasta 300,000 pie<sup>2</sup> y se redujo la producción de calzado de entre 40 mil y 20 mil pares/mes exportándose en su mayoría a Costa Rica, El Salvador y por ultimo Guatemala.

Del año 2003 al 2007 Fábrica de Calzado ECCO de Nicaragua S.A. pasa a ser de capital 100% Nicaragüense, en el mes de Julio del 2004 se elimino la planta de cuero y la fabricación de calzado disminuyó su capacidad de producción a 15,000 pares/mes. A partir del año 2007 se inyectó capital Norte Americano.

Actualmente ECCONIC S.A. no cuenta con una estructura organizacional definida, ya que carecen de un manual que defina las funciones, dependencias y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo, además, no está definida una forma de contratación para cada uno de los puestos, los aspirantes que optan a un trabajo en la empresa no realizan ningún tipo de prueba o examen que le indique a la empresa cual es el mejor candidato a la vacante, simplemente se reciben los documentos del mismo y se contrata por un periodo de prueba, si éste se desempeña correctamente es contratado indeterminadamente, si no, se cancela.

En el presente trabajo se realizó un manual organizacional y de funciones para la empresa Fabrica de Calzado ECCO de Nicaragua que servirá de referencia para la inducción de nuevos trabajadores y adicionalmente le ayudará a la empresa a mejorar su práctica empresarial y alcanzar de una forma más eficaz los objetivos planteados por su dirección.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Econicosa es una empresa con 23 años de operación, durante el cual ha logrado mantener una buena relación con la empresa Codical 2000, siendo este su cliente principal, representando alrededor del 90% de la producción total de la empresa. Codical 2000 comercializa las Marcas ECCO y KOALA en el mercado Costarricense, posicionándolas como marcas de prestigio y de calidad por la durabilidad, resistencia y comodidad del calzado elaborado con 100% cuero.

ECCONICSA no contaba con una misión y visión definida. Dentro de la empresa cada colaborador tenía conocimientos de las labores que les correspondían, sin embargo no contaban con un manual de organización y funciones, lo que provocaba que en algunas ocasiones el trabajo se efectuara de forma desordenada.

La manera en que se encuentra estructurada la empresa es por gerentes y supervisores de área, ECCONICSA solo cuenta con un encargado de recursos humanos, lo que conllevaba a no tener establecido un proceso de selección, inducción, capacitación y contratación a los nuevos empleados, la contratación de un nuevo personal se da ante la previa renuncia de algún empleado, o cuando la mano de obra existente no satisface los niveles de producción.

Por medio de las visitas realizadas en la empresa se pudo observar la inconformidad del personal en el desarrollo de sus actividades diarias, lo que hizo necesario el establecer los puestos y funciones que permitieran formar los niveles jerárquicos, la comunicación y la relación necesaria para un excelente funcionamiento.

Algunos de los beneficios que se espera que la empresa alcance a través de la implementación del manual organizacional y de funciones son:



Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área de la organización.

- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Distribuir de manera eficiente el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Tener un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir a un nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo evitando los conflictos inter-estructurales.
- Definir y proporcionar al personal sus deberes, responsabilidades y objetivos de la empresa en una forma sencilla, directa y organizada.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

A través del desarrollo del presente trabajo monográfico se elaboró un manual organizacional y de funciones definiendo la estructura organizativa, funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **General**

- Crear una propuesta de manual organizacional y de funciones para la empresa Fabrica de Calzado ECCO de Nicaragua (ECCONIC, S.A.)

### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre la estructura organizacional actual de Econicsa.
- Definir la misión, visión y principios o valores de Econicsa.
- Definir la nueva estructura organizacional de Econicsa, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Elaborar fichas que contengan los objetivos, responsabilidades y requisitos por cada uno de los cargos de Econicsa.

## **1.5 MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1 Organización**

La enciclopedia libre Wikipedia define una *organización como un sistema social creado para obtener metas y objetivos por medio del potencial humano*. Así mismo la describe como un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de un sector dentro de un medio y así poder alcanzar su propósito característico que es su misión. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra organización como *el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada*.

La organización no puede existir sin personas. Es una construcción social, con todo lo que conlleva de creatividad, de innovación, de conflictividad, de incertidumbre, de impredecible. El grupo humano de la organización es uno de los factores responsables del carácter dinámico de la misma.

En la realidad de la empresa como organización, además de los medios humanos, se necesitan también recursos técnicos, recursos financieros, recursos físicos y recursos tecnológicos.

### **1.5.2 División del trabajo<sup>1</sup>**

Hace referencia a la división de un proceso o tarea en partes, cada una de las cuales se lleva a cabo por un individuo diferente. Esta noción se usa para referirse a la separación por ocupaciones o profesiones dentro de la sociedad considerada en su conjunto (división *social* del trabajo).

Sin embargo, el significado más habitual que se ha dado a este término es el que lo identifica con la especialización por tareas en la empresa. Naturalmente esta acepción puede aplicarse a la especialización de empresas en determinadas partes del proceso de producción dentro de una industria específica.

### **1.5.3 Estructura Organizacional**

Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

#### **Estructura Formal**

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

---

<sup>1</sup> Página web: <http://www.eumed.net/tesis/jcrc/C-10.pdf>

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc.

### **Estructura Informal**

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

Existen seis elementos claves<sup>2</sup> que deben considerarse cuando se diseña la estructura de una organización, estos son:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

---

<sup>2</sup> <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>

La tabla 1 presenta cada uno de estos elementos como respuestas importantes a cuestiones estructurales.

**Tabla 1.** Preguntas Claves Para el Diseño de la Estructura Organizacional

PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA PROPORCIONADA POR:
¿En qué grado están subdivididas las tareas en trabajos separados?	Especialización del trabajo
¿Con qué base están agrupados los trabajos?	Departamentalización
¿A quién informan los individuos y los grupos?	Cadena de mando
¿A cuántos individuos puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia?	Tramo de control
¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad?	Centralización y descentralización
¿En qué grado habrá normas y regulaciones que dirijan a los empleados y a los gerentes?	Formalización

**Especialización de Trabajo**<sup>3</sup>. Es el grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en varios pasos, y cada elemento termina uno de los pasos por separado. Es esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en un lugar de toda ella.

**Departamentalización**<sup>4</sup>. Una vez que se han dividido los puestos a través de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para poder coordinar las tareas. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama Departamentalización. Una de las formas más populares de agrupar las actividades es por medio de funciones realizadas. La mayor ventaja para este tipo de agrupación en la

---

<sup>3</sup> <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>

<sup>4</sup> <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>

obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área. Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de producto que elabora la organización. La ventaja principal para este tipo de agrupamiento es una mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un producto específico están bajo la dirección de un solo gerente. Si las actividades de una organización están relacionadas con el servicio en lugar del producto, cada servicio estaría agrupado en forma autónoma.

**Cadena de Mando**<sup>5</sup>. Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y define quién reporta a quién.

No se puede analizar la cadena de mando sin incluir dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada gerente se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener solo un superior ante quien ser responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

**Tramo de Control**<sup>6</sup>. Es el número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente. El tramo de control determina en gran medida, el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

---

<sup>5</sup> <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>

<sup>6</sup> <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>

En los tramos reducidos de control un gerente puede mantener un control estricto, pero tiene tres desventajas: son caros, hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la organización, alientan una supervisión estrecha y desalientan la autonomía del trabajador.

Los grandes tramos de control ayudan a: reducir gastos, reducir los costos de operación, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y facultar a los trabajadores. Sin embargo, para asegurar que el desempeño no sufre debido, se requiere la capacitación de los trabajadores.

**Centralización y Descentralización**<sup>7</sup>. El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. Mientras más aportaciones proporciona el personal de bajo nivel o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más descentralización.

En las organizaciones descentralizadas es posible tomar acciones con más rapidez para solucionar problemas, más personas contribuyen con la información para la toma de decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

**Formalización**<sup>8</sup>. Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse, cuándo y cómo debe hacerse.

---

<sup>7</sup> <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>

<sup>8</sup> <http://www.slideshare.net/ngutman82/estructura-y-diseo-organizacional-1610081>



En las organizaciones donde existe una gran formalización hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los trabajadores tienen una gran libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo.

#### **1.5.4 Organigramas**

Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

- Las unidades de categoría especial

Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones.

### **Finalidad del organigrama<sup>9</sup>**

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

---

<sup>9</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)

- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos.

### **Tipos y Utilidades del Organigrama<sup>10</sup>**

Algunos criterios para clasificar los distintos tipos de organigrama son:

- Según la realidad organizativa representada: general (de toda la organización) o parcial (de sólo una parte).
- Según la forma de representarse gráficamente: horizontal, vertical y circular o radial.
- Según el destino: externo (con una finalidad informativa y divulgativa, y que recoge sólo aspectos generales) o interno (con una finalidad instrumental para el análisis u otros usos, por tanto es más detallado).

Algunas utilidades del organigrama son:

Para la dirección general: estudiar diseños alternativos de la estructura, comunicar al resto de la organización la asignación de puestos conteniendo las variaciones correspondientes.

Para el departamento de organización: analizar la organización (ámbito interno) y proponer cambios totales o parciales de los puestos o de las unidades, validar la eficacia de la estructura, para reformarla según las exigencias de la empresa, intentando detectar y solucionar posibles desequilibrios entre departamentos.

---

<sup>10</sup> Alfonso Carlos Morales Gutiérrez Análisis de las organizaciones, fundamentos, diseño y aplicaciones. 2da Edición. Página 49

Para el departamento de personal: controlar gráficamente la situación de todos los puestos en la organización, dándole así un uso dinámico, planificar plantillas ayudando en la previsión de necesidades de personal.

Para el personal operativo: indicar a los miembros de la organización posibles vías de promoción y su situación actual en la estructura.

Para personas ajenas a la organización: informar de la dimensión y estructuración de la empresa a modo de mapa para saber a quién acudir.

### **1.5.5 Manual Organizacional y de Funciones**

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

El manual nos ayuda a determinar el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo dentro de la organización.

Su realización permite detectar posibles disfunciones, causas de descoordinación duplicidad de competencias, auténticos focos de conflictos potenciales de la organización, e incluso lagunas en la realización de determinada función o actividad.

El manual pretende ser un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.

Fundamentalmente un manual organizacional y de funciones consta de los siguientes elementos para cada puesto organizativo:

- Nombre del puesto.
- Responsabilidad (ante dependencia jerárquica). Indicar de qué puesto depende nuestro puesto, con la especificación clara del nombre del puesto.
- Cargos o unidades directamente subordinados (autoridad jerárquica). Indicar los cargos o unidades que colaboran en el desarrollo de las funciones del puesto y que dependen directamente del mismo.
- Funciones específicas (verbo – función – resultado). Establecer las funciones específicas asignadas a su puesto de trabajo.
- Actividades. Detallar de forma clara y sencilla las actividades que son necesarias para conseguir las funciones del puesto.
- Responsabilidad (límites). Puntualizar las responsabilidades de su trabajo, así como los límites en que se mueve ya sean de presupuestos, objetivos, costos o autoridad.
- Relaciones internas (con quién, a qué nivel, frecuencia ...) y relaciones externas (con quién, a qué nivel, frecuencia ...)

**Descripción de Cargo**<sup>11</sup>. Es una descripción escrita de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos. No existe un formato estándar de descripciones de puestos, sin embargo, la mayor parte de las descripciones de puestos contendrá por lo menos tres partes:

---

<sup>11</sup> [www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Puestos-Y-Funciones/393786.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Puestos-Y-Funciones/393786.html) .

**Nombre del Puesto.** Es importante la selección del nombre del puesto. En primer lugar, el nombre del cargo le da importancia psicológica y de estatus al empleado, también, debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

**Sección de identificación del cargo.** Incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción.

**Sección de los deberes del cargo.** Estos aparecen en orden de importancia. Estas declaraciones deben indicar el peso, o valor, de cada tarea. También se indican las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar su trabajo.

**Análisis de Cargo**<sup>12</sup>. Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas.

Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

### **Beneficios del Análisis de Puesto**

Para los Directivos de la Empresa. Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.

---

<sup>12</sup> Página web: [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/analisisydescripciondecargos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/)

Para los supervisores. Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Para los trabajadores. Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

A todas las empresas les conviene contar con ésta herramienta, por ser la clave para poder organizar un área de recursos humanos, con el fin de: conocer los puestos de cada unidad de trabajo, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar el personal, orientar la capacitación, realizar la evaluación de desempeño y establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

#### Tipos de Funciones desde el Punto de Vista Organizativo

- Funciones Genéricas. Son aquellas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización.
- Funciones Específicas. Se consideran propias de un puesto de trabajo y su responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
- Funciones Auxiliares. Son aquéllas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

Para identificar las funciones de un puesto de trabajo, es necesario analizar las sub-funciones que se desarrollan de acuerdo con el siguiente esquema verbo – función – resultado:

- Seleccionar los verbos de actuación que definen la función que se debe realizar (planificar, dirigir, asesorar, organizar, controlar, coordinar, investigar, etc.)
- Explicitar la propia función sobre la que opera el verbo.
- Definir el resultado final que se espera conseguir.

### **1.5.6 Misión, Visión y Valores Organizacionales**

**Misión**<sup>13</sup>. Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Son tres factores los que se deben tener en cuenta para establecer la misión de una empresa u organización los cuales son:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer.
- El para quién lo va a hacer.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización? Una Misión concreta limita la naturaleza y el carácter de la empresa para no perder de vista el mercado y el negocio en el que está.

En segundo lugar debe ser motivadora y posible. Una Misión es motivadora cuando es capaz de inspirar a todos los que trabajan en la empresa, cuando los impulsa a actuar hacia el logro de las metas. Pero debe de ser posible, ya que de lo contrario se puede convertir en una mera aventura inalcanzable y frustrante.

---

<sup>13</sup> Página web: [www.wedandmacros.com/mision\\_vision\\_valores\\_CMI.htm](http://www.wedandmacros.com/mision_vision_valores_CMI.htm)



**Visión**<sup>14</sup>. Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Algunas características de la visión son: que debe ser breve, fácil de captar y recordar, inspirar y plantear retos para su logro, debe ser creíble y consistentes con los valores estratégicos y la misión. Además sirve como punto de consenso de todas las personas involucradas y muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.

**Principios y Valores de la Organización**<sup>15</sup>. Son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.

---

<sup>14</sup> Página web: [www.wedandmacros.com/mision\\_vision\\_valores\\_CMI.htm](http://www.wedandmacros.com/mision_vision_valores_CMI.htm)

<sup>15</sup> Página web: [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/misionempresarial](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial)

### **1.5.7 Análisis FODA<sup>16</sup>**

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

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

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

---

<sup>16</sup> Página web: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

La Matriz FODA sigue ocho pasos:

- 1) Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- 2) Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- 3) Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- 4) Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- 5) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
- 6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- 7) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.6.1 Tipo de Investigación**

El presente estudio se realizará a través de una investigación descriptiva con carácter exploratorio, ya que se trabajara sobre realidades de hecho para presentar una interpretación correcta de la misión, visión, valores, dependencias y funciones de la empresa Econicsa.

### **1.6.2 Metodología de la Investigación**

Para llevar a cabo este estudio se tendrá en cuenta la aplicación de la siguiente metodología de trabajo:

**Etapa I:** Se llevará a cabo una investigación cualitativa, para esto:

Se realizará una revisión y análisis de la información actual de la estructura organizativa de Econicsa (Proceso de suministro de recursos humanos, manual de organización o de funciones, métodos de evaluación del desempeño, nómina de cargos).

- Se realizará una entrevista<sup>17</sup> al Gerente General de la empresa, con el objetivo de diagnosticar la situación actual y los factores de motivación del personal.
- Se realizara un Focus Group con el gerente y los supervisores de área para establecer las dependencias, funciones y el FODA de Econicsa.<sup>18</sup>
- Se realizarán entrevistas de forma aleatoria a la mayor parte de los colaboradores de la empresa para definir la misión, visión y valores organizacionales.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Ver anexo 2, Información Gerencial.

<sup>18</sup> Ver anexo 3

<sup>19</sup> Ver anexo 2 y 5

- El resultado del análisis en esta primera etapa se verá reflejado en un diagnóstico organizacional que presente la situación actual de Ecconicsa.

**II Etapa:** Una vez finalizada esta primera etapa se procederá a la elaboración del manual de organización y de funciones, para esto:

- Se realizará un análisis detallado por área y puesto de trabajo, a través de entrevistas<sup>20</sup>.
- Se analizará la información obtenida de las entrevistas.
- Se definirá la nueva estructura organizacional, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Se documentará la descripción de cargos y se elaborará el manual de funciones, el cual debe ser aprobado por la empresa.
- Posteriormente se realizará un análisis de la brecha de competencia específicamente el nivel académico del cargo en el nuevo manual propuesto con respecto al manual anterior de la empresa.

---

<sup>20</sup> Ver anexo 5

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE ECCONICSA.**

### **2.1 MARCO JURIDICO**

Fábrica de Calzado ECCO de Nicaragua S.A. fue inscrita bajo esta razón social en 1995, conocida también como ECCONICSA.

El marco jurídico de la empresa está compuesto por una sociedad anónima debidamente inscrita en el registro mercantil, un apoderado general de la administración, libros contables diario y mayor sellado, estados financieros, registros, número de RUC, entre otros.

#### **Observaciones a la aplicación del Marco Jurídico**

La empresa Econicsa no cuenta con una misión y visión, y por lo tanto los trabajadores no siguen el mismo objetivo en común, lo cual fue corroborado al momento de realizar las consultas sobre la misma con el personal de la empresa.

Esto debe ser un punto de alerta para la gerencia ya que el desconocimiento de la Misión por parte de mandos intermedios puede generar incluso pérdidas de oportunidades de mejora continua en el desempeño de sus empleados.

El correcto entendimiento de estas declaraciones hace que sean un punto de partida en la toma de decisiones incluso para aspectos de selección de personal, creación de nuevos estilos y estrategias con clientes y proveedores.

Como parte del presente diagnóstico se realizó la misión, visión y se definieron los valores organizacionales de la empresa en conjunto con los trabajadores a través de un Focus Group.

**MISIÓN APROBADA<sup>21</sup>.**

Diseñar, producir y vender zapatos de clase mundial para el mercado extranjero que excedan las expectativas de nuestros clientes, con alta productividad, rentabilidad y desarrollo sostenible apoyándonos en personal capacitado, tecnología y procesos de calidad mundial.

**VISIÓN APROBADA.**

Expandirnos en el mercado Nacional e internacional como productor y distribuidor en la industria de calzado manteniendo el más alto estándar de calidad acorde a las expectativas de nuestros clientes a través del manejo integral de los procesos claves de nuestra cadena de valor, apoyándonos en innovación gerencial, tecnología y capacitación continua de nuestros empleados garantizando la rentabilidad de la operación.

**VALORES APROBADOS.**

Somos una empresa que valora integridad, la disciplina y el respeto por las personas.

Valoramos la lealtad y el sentido de pertenencia con la empresa.

Promovemos siempre la creatividad y la pasión por la excelencia en nuestras labores, lo que se logra con trabajo en equipo y facilitación de la iniciativa de los trabajadores.

- Integridad: ser la misma persona siempre y en todo lugar.
- Disciplina: tenemos la capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin.
- Respeto por las personas: reconocemos los intereses y sentimientos grupos de personas.
- Lealtad: ser incondicional.

---

<sup>21</sup> Ver anexo 6: Acta de aprobación de Misión, Visión y Valores por parte de la Gerencia de EconicSA.

- Sentido de pertenencia: cuidar los recursos con los se cuentan.
- Creatividad: desarrollo de nuevas ideas que fomenten al bien común.
- Pasión por la excelencia: Procuramos poner el máximo empeño en la realización de nuestras funciones y actividades para proporcionar un producto de calidad.
- Trabajo en equipo: Colaboramos de forma coordinada, armónica y enfocada en nuestras funciones, aprovechando las fortalezas de cada cual y potencializándolas a favor del grupo mediante la sinergia.

## **2.2 ANALISIS FODA**

En el presente trabajo se realizó un análisis FODA para poder identificar y conocer cuál es la actual situación que la empresa posee, formulando estrategias que beneficien a la organización para poder aprovechar sus fortalezas y oportunidades al igual que contrarrestar las debilidades y amenazas que se presentan. A continuación se presentan cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas:

### **Fortalezas**

1. Personal con más de 20 años de experiencia.
2. Marca posicionada.
3. Mercado cautivo.
4. Productos de calidad.
5. Disponibilidad de equipo.

### **Oportunidades**

1. Apertura de un nuevo mercado.
2. Ambiente de trabajo seguro.
3. Personal capacitado.
4. Nueva tecnología.
5. Organización de jerarquías.



6. Distribución de responsabilidades.
7. Cumplimiento con la entrega de los trabajos en la cadena.

### **Debilidades**

1. Poseen más de un jefe.
2. Duplicidad de funciones.
3. Falta de procedimientos de trabajo.
4. Salarios mínimos.
5. Espacio físico de trabajo inadecuado.
6. Mala distribución del trabajo.
7. Falta de plan de mantenimiento de equipos y herramientas.
8. Falta de señalización en la planta.
9. Falta de organización en las áreas de almacenamiento.
10. Inadecuada comunicación entre el personal.
11. Personal renuente a cambios.
12. Demanda estacional.
13. Alto nivel de ausentismo.
14. Falta de personal involucrado.

### **Amenazas**

1. Entrada de nuevos competidores
2. Competidores con alta tecnología.
3. Retrasos en la entrega de materiales por parte de algunos proveedores.
4. desastres naturales que dañen la infraestructura de la empresa.
5. Accidentes laborales.
6. Conflictos políticos internacionales entre Costa Rica y Nicaragua.
7. Alza de precios de materia prima.
8. Productos importados con bajos costos de producción.

A continuación se presentan los resultados del análisis, habiéndose formulado 13 estrategias, las cuales se presentan en la siguiente matriz:

**Tabla 2.** Estrategias formuladas a través de análisis FODA

<p align="center">INTERNO</p> <p align="center">EXTERNO</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal con más de 20 años de experiencia.</li> <li>2. Marca posicionada.</li> <li>3. Mercado cautivo.</li> <li>4. Productos de calidad.</li> <li>5. Disponibilidad de equipo.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poseen más de un jefe.</li> <li>2. Duplicidad de funciones.</li> <li>3. Falta de procedimientos de trabajo.</li> <li>4. Salarios mínimos.</li> <li>5. Espacio físico de trabajo inadecuado.</li> <li>6. Mala distribución del trabajo.</li> <li>7. Falta de plan de mantenimiento de equipos y herramientas.</li> <li>8. Falta de señalización en la planta.</li> <li>9. Falta de organización en las áreas de almacenamiento.</li> <li>10. Inadecuada comunicación entre el personal.</li> <li>11. Personal renuente a cambios.</li> <li>12. Demanda estacional.</li> <li>13. Alto nivel de ausentismo.</li> <li>14. Falta de personal involucrado.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de un nuevo mercado.</li> <li>2. Ambiente de trabajo seguro.</li> <li>3. Personal capacitado.</li> <li>4. Nueva tecnología.</li> <li>5. Organización de jerarquías.</li> <li>6. Distribución de responsabilidades.</li> <li>7. Cumplimiento con la entrega de los trabajos en la cadena.</li> </ol>	<p>F1O3: Crear un plan de capacitación para nivelar el grado de escolaridad del personal.</p> <p>F2O1: Mantener un estándar de calidad en los productos que se fabrican.</p>	<p>D1O5: Elaborar organigrama.</p> <p>D6O6: crear un manual de funciones por puesto.</p> <p>D3O6: Impulsar el uso del manual de funciones.</p> <p>D14O7: Promover el uso de incentivos monetarios o en especies para la motivación de su personal.</p> <p>D4O3: Estimular la superación personal.</p> <p>D12O1: Estar siempre abiertos a la diversificación de los productos y procesos para ofrecer un mejor servicio y así establecer alianzas con nuevos clientes.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrada de nuevos competidores</li> <li>2. Competidores con alta tecnología.</li> <li>3. Retrasos en la entrega de materiales por parte de algunos proveedores.</li> <li>4. Desastres naturales que dañen la infraestructura de la empresa.</li> <li>5. Accidentes laborales.</li> <li>6. Conflictos políticos internacionales entre Costa Rica y Nicaragua.</li> <li>7. Alza de precios de materia prima.</li> <li>8. Productos importados con bajos costos de producción.</li> </ol>	<p>F4A1: Incrementar la publicidad de la calidad del producto.</p> <p>F5A8: Aumentar la eficiencia en la producción.</p>	<p>D13A1: Establecer contratos de exclusividad con los clientes.</p> <p>D8A4: Contar con el respaldo de una póliza de seguros contra incendios y desastres natural.</p> <p>D9A5: Implantar la debida señalización dentro de toda la empresa.</p>

**Matriz del plan de estrategias**

**Tabla 3.** Plan estratégico.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Crear un plan de capacitación para nivelar el grado de escolaridad del personal.	Responsable de RRHH
Mantener un estándar de calidad en los productos que se fabrican.	Supervisor de Calidad
Incrementar la publicidad de la calidad del producto.	Gerencia
Elaborar organigrama.	Responsable de RRHH
Crear un manual de funciones por puesto.	Responsable de RRHH
Impulsar el uso del manual de funciones.	Responsable de RRHH
Promover el uso de incentivos monetarios o en especies para la motivación de su personal.	Gerente de Producción
Estimular la superación personal.	Responsable de RRHH
Estar siempre abiertos a la diversificación de los productos y procesos para ofrecer un mejor servicio y así establecer alianzas con nuevos clientes.	Gerente de Producción
Establecer contratos de exclusividad con los clientes.	Gerente General
Contar con el respaldo de una póliza de seguros contra incendios y desastres natural.	Contabilidad
Implantar la debida señalización dentro de toda la empresa.	Responsable de RRHH
Aumentar la eficiencia en la producción	Gerente de Producción

## **2.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

### **2.3.1 Análisis del Organigrama Actual**

Mediante las numerosas visitas realizadas a ECCONICSA se pudo constatar que la empresa no cuenta con una estructura jerárquica definida, pues al entrevistar al personal nos comentaban que en ocasiones no sabían a quien dirigirse para realizar consultas. Observando las necesidades existentes en la empresa y evaluando las estrategias obtenidas en el análisis FODA llegamos a la conclusión de que la prioridad fue definir un organigrama de puestos para luego proceder con la distribución de actividades y plasmar un manual de organizaciones y funciones.

Mediante el Focus Group realizado con el área administrativa logramos identificar como se maneja la estructura de la empresa y de cómo está organizada en la actualidad.

La siguiente tabla muestra los puestos con los que actualmente cuenta ECCONICSA, esta información nos permitió realizar la elaboración de la descripción de cada puesto con sus respectivos requerimientos.

**Tabla 4.** Puestos Actuales, ECCONICSA.

<b>Puestos</b>	<b>Total de personas por puestos</b>
Asesor de accionistas	1
Gerente general	1
Responsable de recursos humanos	1
Contador	1
Conserje	1
Planificador	1
Encargado de compras y manejo de inventarios	1
Responsable de bodega de materiales	1
Responsable de bodega intermedia	1
Responsable de bodega de producto terminado	1
Seleccionador de pieles	1
Gerente de producción	1
Supervisor	3
Ayudante y/o misceláneo	19
Cortador de piel	5
Cortador de complementos	1
Desbastador	2
Timbrador de pieles	1
Costura a mano	4
Operador de máquina ojeteadora	1
Elaborador de plantilla	1
Operador de máquina de costura	11
Cargador de mano vía	2
Plantador de contrafuerte	1
Plantador de plantilla	1
Operador de máquina de pre-monta	1
Alineador de talón	1
Operador de máquina de flanqueo	1
Operador de maquina calcera	1
Sacador de arrugas	1
Regulador de horno conformador	1
Lijador	1
Colocador de primario	1
Colocador de pegamento uretano a corte	1
Limpiador de suela	1

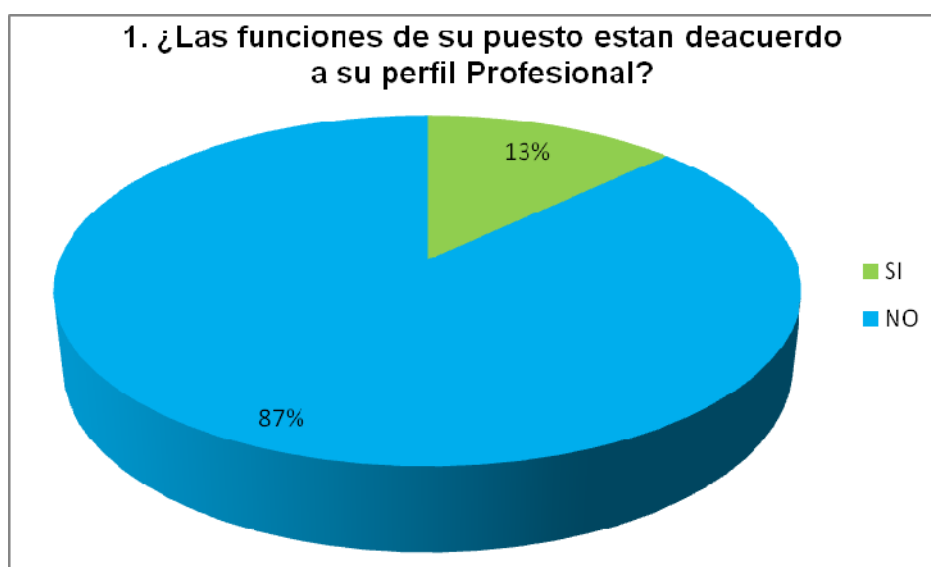
Cementador de suela	1
Prensador de suela	1
Sacador de horma	1
Costurador de suela	1
Moldeador	3
Limpiador de pegamento	1
Hermanado (apareado)	1
Emplantillador	1
Retocador	1
Encordonador	1
Timbrador de cajas	1
Empacador	1
Operador de máquina de inyectado	1
Mecánico de maquinas de costura	1
Mecánico de maquinas en general	1
Soldador	1
Jefe de calidad	1
Inspector de calidad del área de troqueles	1
Inspector de calidad del área de costura	1
Inspector de calidad de producto terminado	1
Vigilante	2
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>

### 2.3.2 Resultados Obtenidos de la Encuesta de Estructura Organizativa

Los resultados más importantes obtenidos en el análisis de la estructura organizativa fueron los siguientes:

#### ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA

**Gráfico 1.** Relación entre las funciones del puesto y el perfil<sup>22</sup> profesional del personal.



En el gráfico 1 se puede observar que el 13% del personal encuestado opina que las funciones del área donde actualmente labora están acorde con el perfil profesional<sup>23</sup> que ellos tienen.

El restante 87% opina lo contrario, cabe destacar que dentro de este 87% existen personas que en realidad las funciones que desarrollan están acorde a su nivel de estudio, ya que en su mayoría son personas que no sobrepasan el nivel de

---

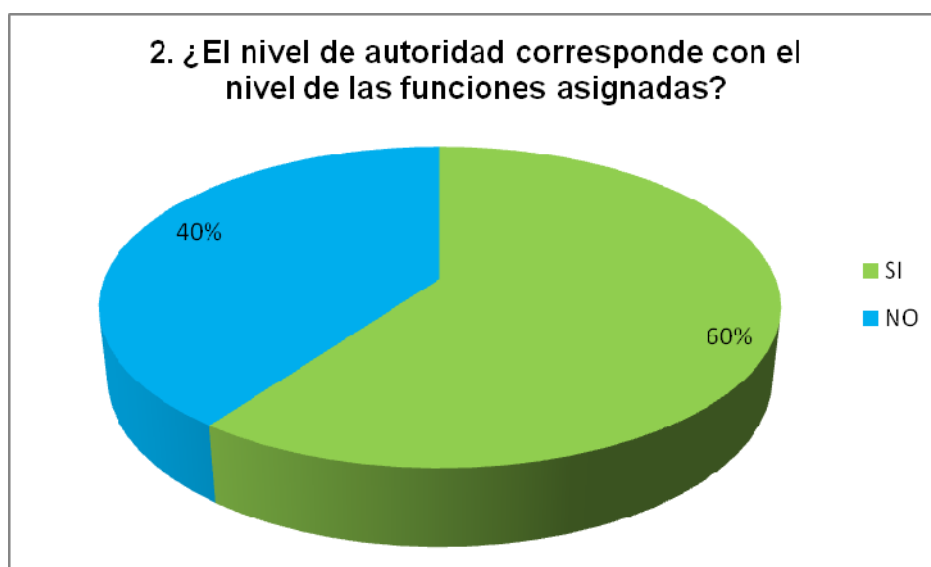
<sup>22</sup> Opinión de los trabajadores en relación a la pertinencia de su formación educativa respecto al cargo que desempeña.

<sup>23</sup> Por revisión documental se constató que no está definido en la empresa el perfil profesional por cargo.

bachillerato, y los trabajos asignados solamente demandan destreza, habilidad y precisión.

Lo importante de analizar en este caso es tratar de contactar a las personas que consideran que su perfil profesional no está acorde con las funciones, ya que puede suceder que no estén conformes con el trabajo que actualmente están realizando y por ende su efectividad puede ser menor a la del resto del personal y probablemente sientan que podrían desempeñar una mejor labor en algún otro puesto de la empresa, lo cual puede traer beneficios no sólo para el personal sino también para ECCONICSA.

**Gráfico 2.** Relación entre el nivel de autoridad<sup>24</sup> Vs. el nivel de funciones asignadas.



En el gráfico 2 se puede observar que un 60% del personal encuestado tiene una opinión favorable respecto al nivel de autoridad versus el nivel de funciones asignadas.

---

<sup>24</sup> Autoridad en este caso se refiere al nivel de conocimiento referente a la responsabilidad del cargo que se ocupa y su respectivo tramo de control.



Esto indica que en su mayoría el personal conoce cuál es su trabajo y el tramo de control que este significa. Esto es importante porque delimita o supone limitar las responsabilidades de cada persona en su puesto de trabajo.

Un restante 40% no tiene claro cuáles son sus funciones y el nivel de autoridad que estos tiene, ello se debe a que no tienen definido un puesto y estos son llevados de una operación a otra dependiendo del nivel de producción de cada línea.

**Gráfico 3.** Ubicación física de los puestos de trabajo Vs. Funciones.

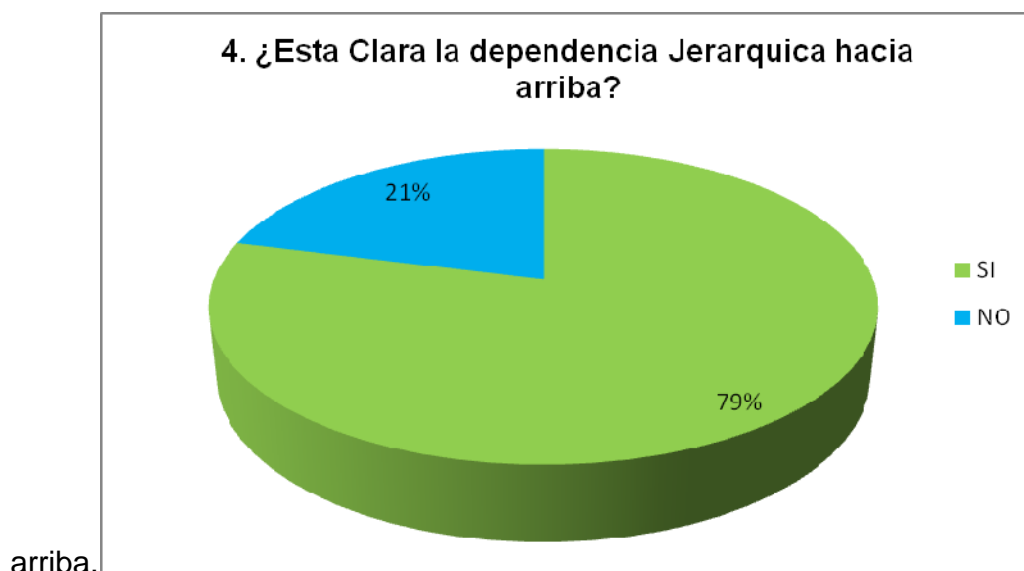


En el gráfico 3 se puede observar que el 27% de los trabajadores encuestados de la empresa opinan que la ubicación física de su puesto de trabajo está acorde con sus funciones.

En el caso del restante 73% que opina de forma contraria, estos exponen que el espacio de trabajo es reducido para las funciones que ellos realizan, se considera necesario realizar algunas reuniones para determinar porque el personal considera que su actual ubicación física no es conveniente para el desarrollo de sus labores.

Esto permitirá a la gerencia hacer algunas valoraciones, para determinar las afectaciones de cada situación específica y poder realizar los cambios que estime conveniente para el bienestar tanto de los empleados como de ECCONICSA.

**Gráfico 4.** Conocimiento de la jerarquía laboral hacia



En el gráfico 4 se puede observar que el 79% del personal encuestado conoce claramente la dependencia jerárquica hacia arriba que actualmente funciona en la empresa. Esto se explica fácilmente debido a que ECCONICSA es una empresa en donde los cargos superiores tienen divididos sus funciones en básicamente dos gerencias (gerencia general, gerencia de producción).

El restante 21% del personal no tiene conocimiento de la jerarquía de los puestos debido a que no existe un organigrama estructurado e implantado donde los empleados puedan visualizar en qué posición jerárquica están ubicados cada uno de ellos.

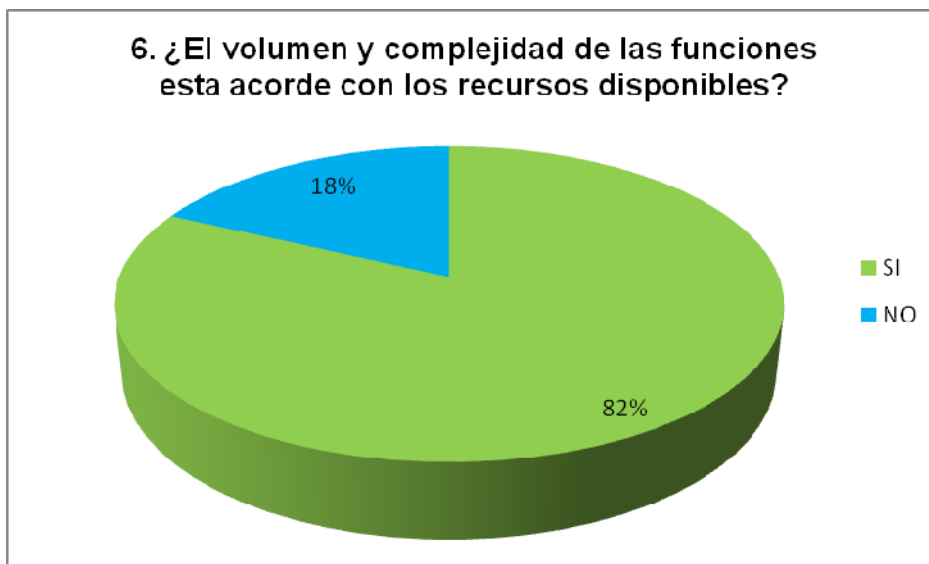
**Gráfico 5.** Conocimiento de la jerarquía laboral hacia abajo.



En el gráfico 5 se observa que el 95% de los trabajadores encuestado conocen claramente la dependencia jerárquica hacia abajo. Por lo contrario un 5% del personal opina no conocerla.

En este caso es importante que la gerencia analice con el personal esta situación debido a que esto puede estar causando algunos inconvenientes en la realización de sus funciones en la empresa. Además se puede crear una confusión en la línea de autoridad que puede provocar la disminución en la calidad del calzado que fabrica ECCONICSA.

**Grafico 6.** Relación entre el volumen y complejidad de las funciones Vs. los recursos disponibles.



En el gráfico 6 se observa que un 82% del personal encuestado opina que cuenta con todos los recursos necesarios para realizar su trabajo, sin embargo un 18% del personal tiene una opinión diferente.

Es necesario que la empresa convoque a reuniones al personal de cada área para obtener información más específica sobre cuáles son los recursos que ellos consideran que actualmente no tiene a su disposición y que de alguna manera puede estar influyendo en la mejor realización de sus labores.

## **ANÁLISIS DEL EQUILIBRIO ENTRE LOS NIVELES DE AUTORIDAD**

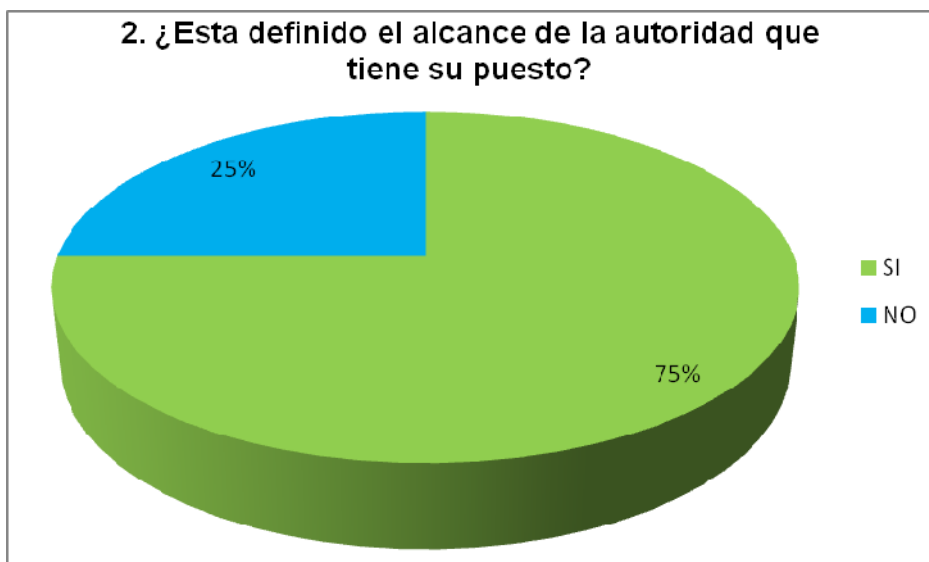
**Gráfico 7.** Existencia de dos jefaturas distintas sobre su puesto.



El gráfico 7 se refiere a la existencia de dos o más jefaturas que tienen nivel de mando sobre un mismo puesto de trabajo, se puede observar que el 88% del personal encuestado opina que existe esta situación, sin embargo un 12% opina lo contrario.

Esta situación se da en primer lugar porque la empresa no tiene estructurado un organigrama donde cada empleado pueda distinguir en que puestos de trabajo puede delegar tareas y esto también incurre a que el personal rompa el orden jerárquico que se debería seguir por la falta de conocimiento.

**Gráfico 8.** Definición del alcance de autoridad que tiene su puesto.



En el gráfico 8 se observa que el 75% del personal encuestado considera que conoce el nivel de autoridad que tiene su puesto de trabajo. Mientras que un 25% dice no tener conocimiento sobre el alcance de la autoridad que tiene su puesto, esto podría ser debido a que estos no tienen claro hasta donde están delimitadas sus funciones y actividades.

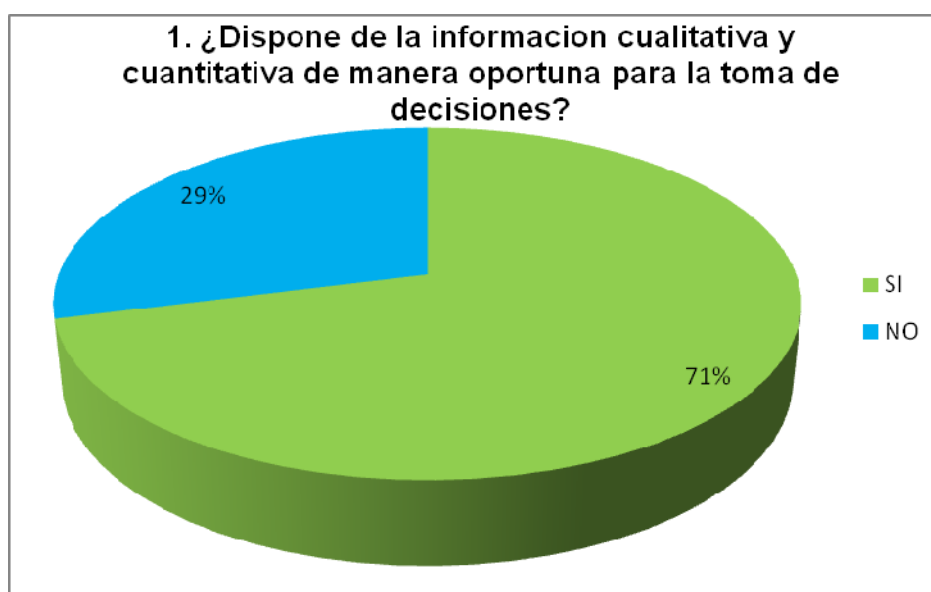
**Gráfico 9.** Duplicidad de actividades.



En el gráfico 9 se observa que un 14% del personal encuestado opina que algunas actividades que realiza, también es realizada por otra persona. Un 86% del personal opina lo contrario es decir que sus actividades laborales son realizadas únicamente por ellos mismo.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL**

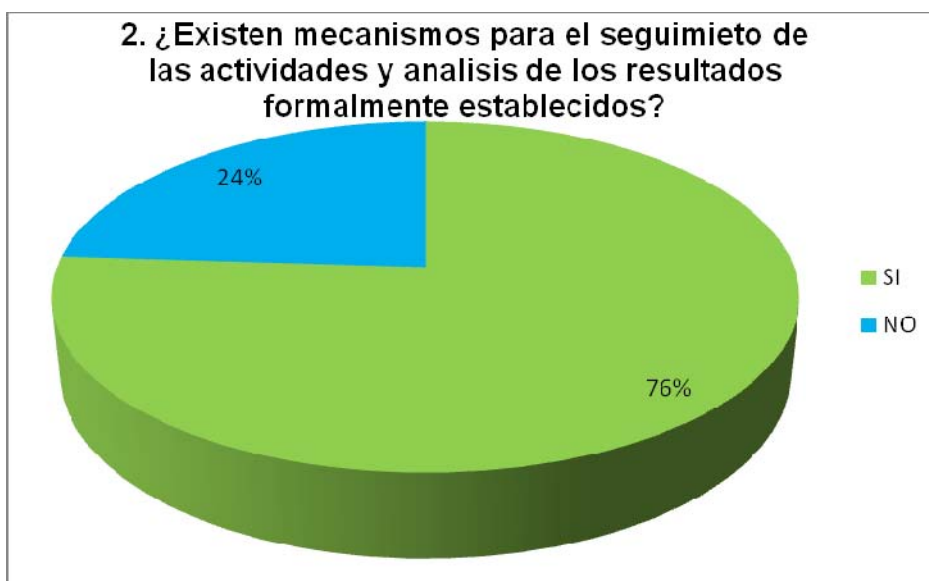
**Gráfico 10.** Grado de disposición de la información para la toma de decisiones.



En el gráfico 10 se observa que un 71% del personal encuestado opina de forma favorable en el sentido de que cuenta en tiempo y forma con la información necesaria para la toma de decisiones.

Sin embargo, un 29% opina lo contrario, es importante que la gerencia advierta que es trascendental tomar algunas acciones para mejorar esta situación, puesto que esta puede causar algunas molestias en los clientes cuando la entrega de sus pedidos se ve afectada por esta situación.

**Gráfico 11.** Existencia de mecanismos de seguimiento de actividades.

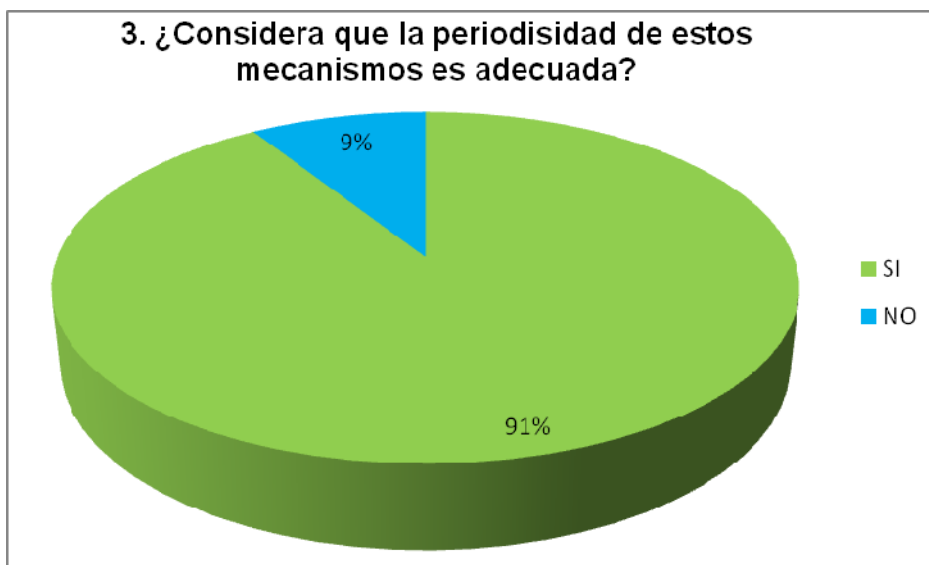


En el gráfico 11 se observa que un 76% de los encuestados considera que existen mecanismos de seguimiento a las actividades. Por el contrario el 24% del personal admite que no existen tales mecanismos. *En las entrevistas individuales realizadas al personal se constató según lo expresado por el personal que no existen procedimientos por escrito que definan como se deben realizar sus labores, pero que cada uno de ellos establece mecanismos a sus labores para que estos desarrollen.*

Es importante además mencionar que según el personal no se siguen una planificación de labores en la empresa



**Gráfico 12.** Periodicidad adecuada de los mecanismos de seguimiento.



En el gráfico 12 se confirma por parte de un 91% de los entrevistados que no existe un período de tiempo definido para realizar las actividades de seguimiento, debido a que como se explicó en el análisis anterior no están definidos por escrito los mecanismos de seguimiento.

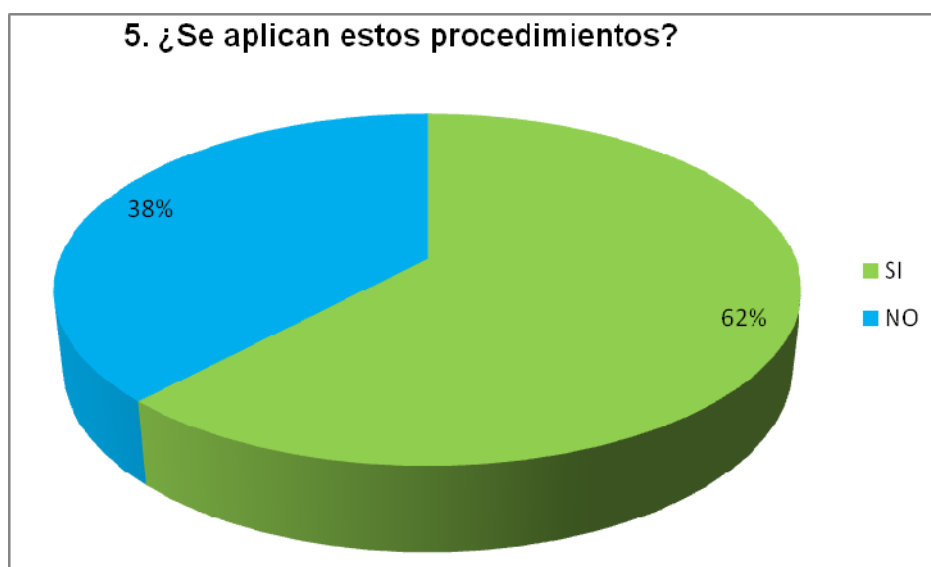
**Gráfico 13.** Existencia de procedimientos para el desarrollo de sus labores.



En el gráfico 13 se refleja que un 68% del personal encuestado afirma que existen procedimientos definidos para el desarrollo de sus labores. Mientras que un 32% opina de forma contraria.

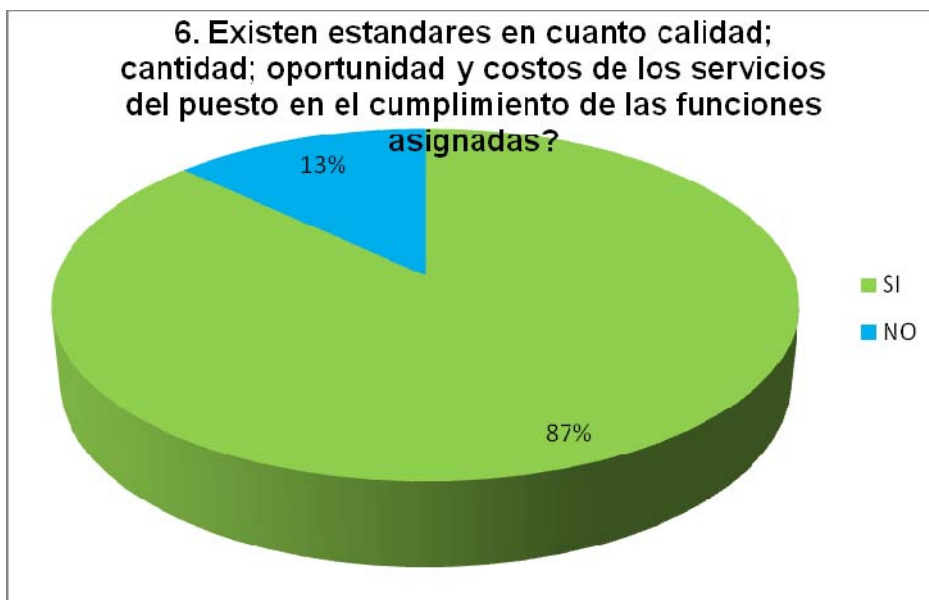
Es importante mencionar que respecto al 68% que afirma que existen procedimientos para la realización de sus labores, al momento de indagar sobre la existencia por escrito de los mismos, contesto que no existían. Esto denota una oportunidad que se le presenta a la gerencia de la empresa, la cual consiste en que a partir del conocimiento del trabajo por parte de su personal se puede construir el manual de procedimientos de ECCONICSA, lo que constituiría una base esencial sobre todo para el desarrollo de las funciones del personal.

**Gráfico 14.** Aplicación de los procedimientos.



En el gráfico 14 se observa que un 62% del personal encuestado considera que los procedimientos existentes de forma oral y empírica se practican de forma cotidiana. Esto significa que el personal en general realiza sus actividades de forma similar. Un 38% del personal opina de forma contraria. La oportunidad de mejora debe ser que la empresa debe contar con un documento escrito en donde estén claramente establecidos como realizar sus funciones diarias.

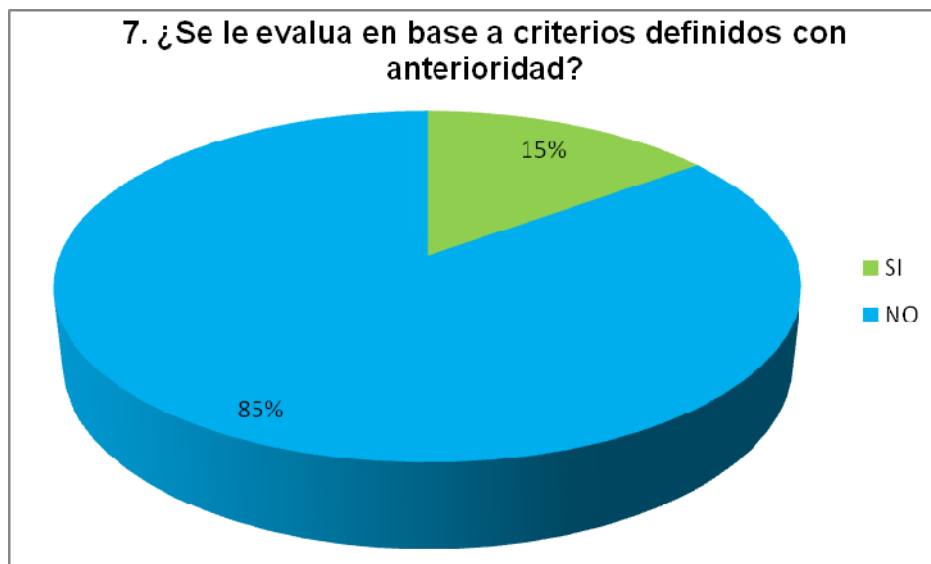
**Gráfico 15.** Existencia de estándares en cuanto a la calidad, cantidad y costos de los servicios del puesto.



En el gráfico 15 se observa que un 87% del personal encuestado opina que existen estándares respecto a la calidad, cantidad y costos del calzado y servicios que presta el puesto. Un 13% opina de forma contraria.

Es importante mencionar en este caso que nuevamente al igual que los procedimientos para la realización de sus labores, estos estándares no existen por escritos, lo cual representa una oportunidad de mejora para la empresa.

**Gráfico 16.** Realización de evaluaciones al personal en base a criterios definidos con anterioridad.



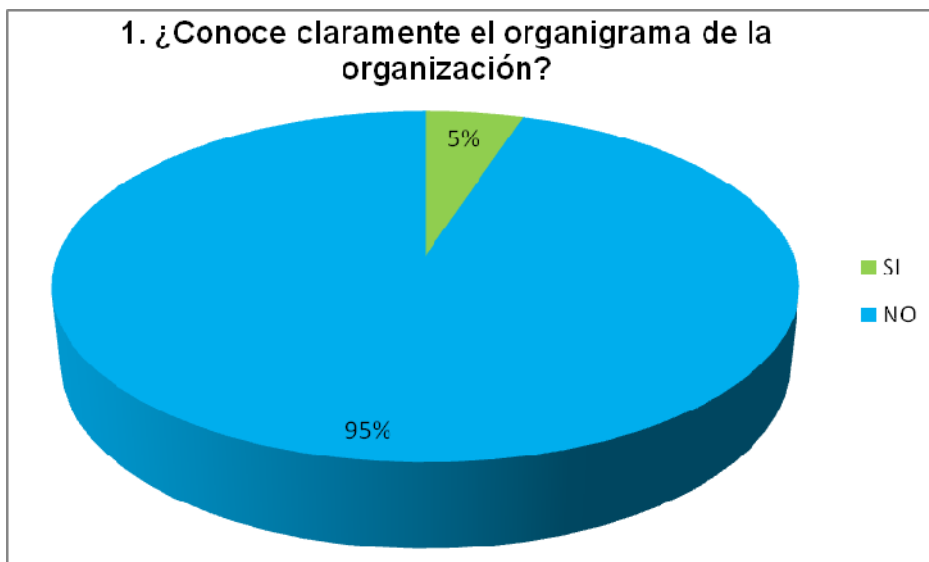
En el gráfico 16 se observa que un 15% del personal encuestado opina de forma favorable respecto a las evaluaciones que se realizan sobre su trabajo. Un 85% opina de forma contraria.

Es importante sin embargo mencionar que al momento de la realización de este trabajo, la empresa no cuenta con un sistema de gestión al desempeño en donde estén definidos por escrito los criterios y metodología para la evaluación de la labor del personal.

Esto representa una oportunidad de mejora de la empresa y para los trabajadores, ya que por un lado la empresa le permitiría tener una base objetiva para la toma de decisiones respecto al personal que labora en el mismo y a los empleados le puede significar un incentivo por el buen desempeño de sus funciones.

## **ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE COORDINACIÓN**

**Gráfico 17.** Conocimiento del organigrama de la organización.

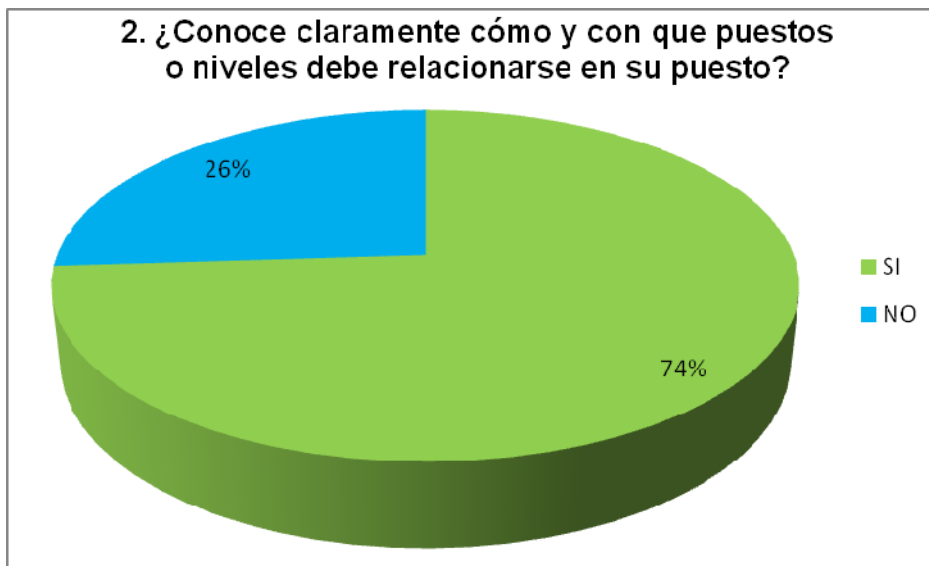


En el gráfico 17 se observa claramente que un 5% del personal encuestado de la empresa conoce el organigrama de la empresa. En cambio un 95% opina de forma contraria.

Esto es un llamado de alerta para la gerencia de la empresa, ya que se constató que la empresa no cuenta con un organigrama, una parte muy pequeña del personal lo conoce, lo que provoca confusión respecto a las líneas de mando y de autoridad sobre todo a nivel de los puestos.

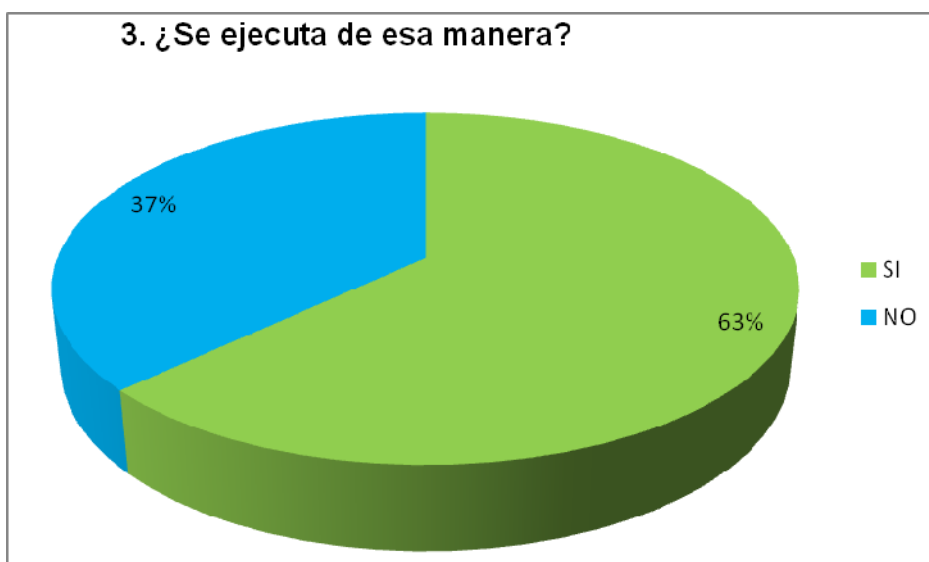
La gerencia debe dar a conocer a cada trabajador de la empresa el organigrama así como las funciones que les compete, esto para evitar los malos entendidos y confusiones que pueden generar conflictos internos que deriven en una disminución de la calidad del calzado.

**Gráfico 18.** Conocimiento de las relaciones entre las diferentes puestos.



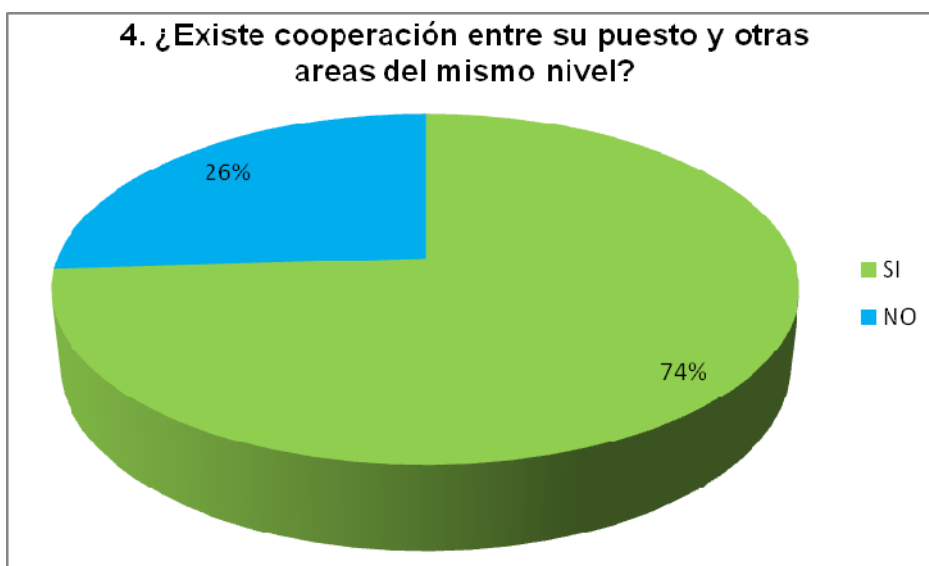
En el gráfico 18 se observa que un 74% del personal si conoce claramente cómo y con qué puestos debe relacionarse para la realización de sus labores. Apenas un 26% manifestó tener algunas confusiones. En términos generales se puede afirmar que la comunicación entre los trabajadores ECCONICSA es buena.

**Gráfico 19.** Cumplimiento de las relaciones de coordinación.



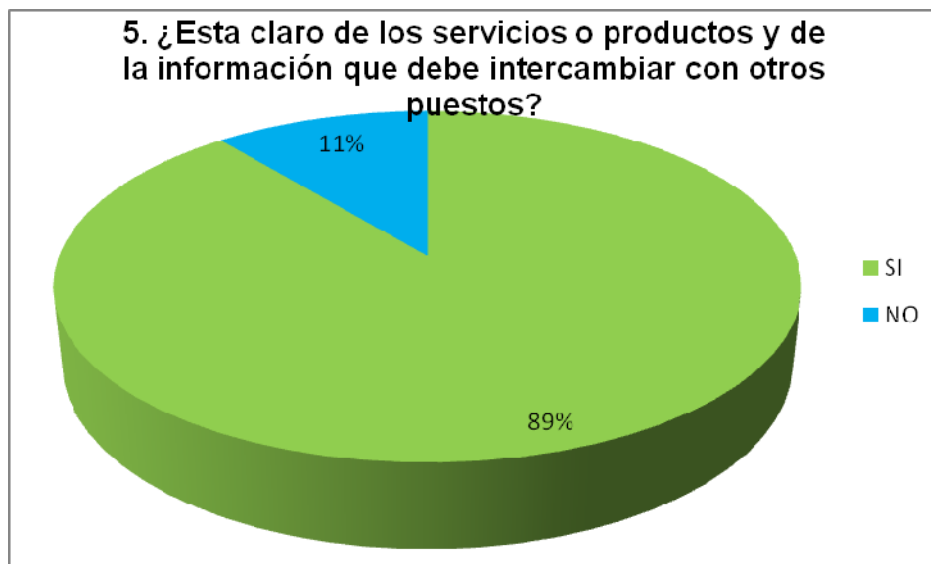
En el gráfico 19 se muestra que un 63% del personal encuestado opina favorablemente en el sentido que las relaciones de coordinación son buenas. Este porcentaje confirma lo expresado en la gráfica anterior respecto a que de forma general se puede afirmar que las relaciones de coordinación entre los puestos de trabajo de la empresa son buenas.

**Gráfico 20.** Existe cooperación entre las diferentes áreas.



En el gráfico 20 se observa que un 74% del personal encuestado opina que existe una muy buena relación de cooperación entre las áreas de la empresa, esto se debe al cumplimiento de las relaciones de coordinación.

**Gráfico 21.** Claridad de los servicios o productos que deben intercambiar con otros puestos.



El gráfico 21 muestra que un 89% del personal encuestado opinó de forma favorable en el sentido de que están claro de la información así como de los productos que deben intercambiar con otras unidades de la empresa. Sin embargo, el 11% contestó no estar claro de la información que debe intercambiar con otros puestos, esto se verá mejorado a través del manual de funciones.



## **CAPÍTULO III. MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA ECCONICSA.**

### **3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

ECCONICSA es una empresa ubicada en el municipio de Tipitapa de la ciudad de Managua. Su principal cliente es la empresa con CODICAL 2000 de Costa Rica. ECCONICSA cuenta con 98 trabajadores<sup>25</sup> por lo que se considera una empresa mediana según la clasificación del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).

La empresa principalmente se dedica a la elaboración de calzado de cuero, pero además cabe destacar que la empresa está siempre disponible a elaborar todo aquel producto que el cliente pida de acuerdo a sus necesidades y exigencias.

Actualmente, ECCONICSA no cuenta con una estructura organizacional y no habían prestado la debida importancia a la elaboración de un manual de funciones, ello afecta tanto la eficacia del personal como el logro de los objetivos de la empresa.

### **3.2 ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES**

El presente manual de organización y funciones es de aplicación obligatoria a todas las áreas de la empresa ECCONICSA del municipio de Tipitapa de la ciudad de Managua.

---

<sup>25</sup> Fuente: información brindada por el gerente administrativo al momento de la realización del estudio.

### **3.3 APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES**

El presente manual organizacional y de funciones ha sido aprobado por la Gerencia General de ECCONICSA, y es responsabilidad de la gerencia administrativa, su utilización, puesta en marcha, verificación y actualización. Este departamento es el único autorizado para su modificación, previa revisión de la Gerencia General.

### **3.4 MARCO INSTITUCIONAL**

El marco institucional que rige ECCONICSA está definido por su misión, visión y valores organizacionales. A continuación se muestran los enunciados de los mismos:

#### **3.4.1 Misión**

Diseñar, producir y vender zapatos de clase mundial para el mercado extranjero que excedan las expectativas de nuestros clientes, con alta productividad, rentabilidad y desarrollo sostenible apoyándonos en personal capacitado, tecnología y procesos de calidad mundial.

#### **3.4.2 Visión**

Expandirnos en el mercado Nacional e internacional como productor y distribuidor en la industria de calzado manteniendo el más alto estándar de calidad acorde a las expectativas de nuestros clientes a través del manejo integral de los procesos claves de nuestra cadena de valor, apoyándonos en innovación gerencial, tecnología y capacitación continua de nuestros empleados garantizando la rentabilidad de la operación.

### **3.4.3 Valores**

Somos una empresa que valora integridad, la disciplina y el respeto por las personas. Valoramos la lealtad y el sentido de pertenencia con la empresa.

Promovemos siempre la creatividad y la pasión por la excelencia en nuestras labores, lo que se logra con trabajo en equipo y facilitación de la iniciativa de los trabajadores.

- Integridad: ser la misma persona siempre y en todo lugar.
- Disciplina: tenemos la capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin.
- Respeto por las personas: reconocemos los intereses y sentimientos grupos de personas.
- Lealtad: ser incondicional.
- Sentido de pertenencia: cuidar los recursos con los se cuentan.
- Creatividad: desarrollo de nuevas ideas que fomenten al bien común.
- Pasión por la excelencia: Procuramos poner el máximo empeño en la realización de nuestras funciones y actividades para proporcionar un producto de calidad.

Trabajo en equipo: Colaboramos de forma coordinada, armónica y enfocada en nuestras funciones, aprovechando las fortalezas de cada cual y potencializándolas a favor del grupo mediante la sinergia.

## **3.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

A continuación se presenta un listado de los puestos existentes en la Estructura Orgánica de la empresa ECCONICSA su orden de jerarquía y área de especialización.

- *Órganos de Dirección Superior*
  - Asesor de Accionistas
  - Gerente General
- *Órganos de Dirección Intermedia*
  - Responsable de recursos humanos.
  - Encargado de higiene y seguridad.
  - Gerente de producción
  - Planificador
  - Encargado de compras y manejo de inventarios.
  - Contador
  - Jefe de Calidad.
- *Órganos operativo - administrativos*
  - Responsable de bodega de materiales.
  - Responsable de bodega intermedia.
  - Responsable de bodega de producto terminado.
  - Seleccionador de pieles.
  - Supervisor de troqueles y preparado.
  - Supervisor de costura.
  - Supervisor de montado.
  - Ayudantes (misceláneos).
  - Cortador de piel en maquina troquel automático.
  - Cortador de piel en maquina troquel manual.
  - Cortador de complementos
  - Desbastador de corte
  - Desbastador de complementos.
  - Timbrador.
  - Costura a mano.
  - Operador de máquina ojeteadora.
  - Elaborador de plantilla.
  - Operador de máquina de costura poste 2 agujas
  - Operador de máquina de costura poste 1 aguja.
  - Operador de máquina de costura zig-zag.
  - Operador de máquina de costura plana de 1 aguja.

- Operador de máquina de costura ribeteadora 1 aguja
- Operador de máquina de costura adler 1 aguja
- Cargador de mano vía de costura.
- Cargador de mano vía de montado.
- Plantador de contrafuerte.
- Plantador de plantilla.
- Operador de máquina de pre-monta.
- Alineador de talón.
- Operador de máquina de flanqueo.
- Operador de maquina calcera.
- Sacador de arrugas.
- Regulador de horno conformador.
- Lijador.
- Colocador de primario.
- Colocador de pegamento uretano a corte.
- Limpiador de suela.
- Cementador de suela.
- Prensador de suela.
- Sacador de horma.
- Costurador de suela.
- Moldeador.
- Limpiador de pegamento.
- Hermanado (apareado).
- Emplantillador.
- Retocador.
- Encordonador.
- Timbrador.
- Empacador.
- Operador de máquina de inyectado.
- Mecánico de maquinas de costura.
- Mecánico de maquinas en general.
- Soldador.
- Inspector de calidad del área de troqueles.
- Inspector de calidad del área de costura.
- Inspector de calidad de producto terminado.
- Vigilante.
- Conserje.

### **3.5.1 Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación**

En ECCONICSA la máxima autoridad está representada por su Gerente General quien ejerce autoridad sobre todos los órganos de dirección intermedia, y órganos operativo - administrativos.

El gerente general es el máximo responsable del cumplimiento de los objetivos empresariales y funciones de cada una de las áreas de ECCONICSA.

El gerente general mantiene coordinación directa con los órganos de Dirección intermedia.

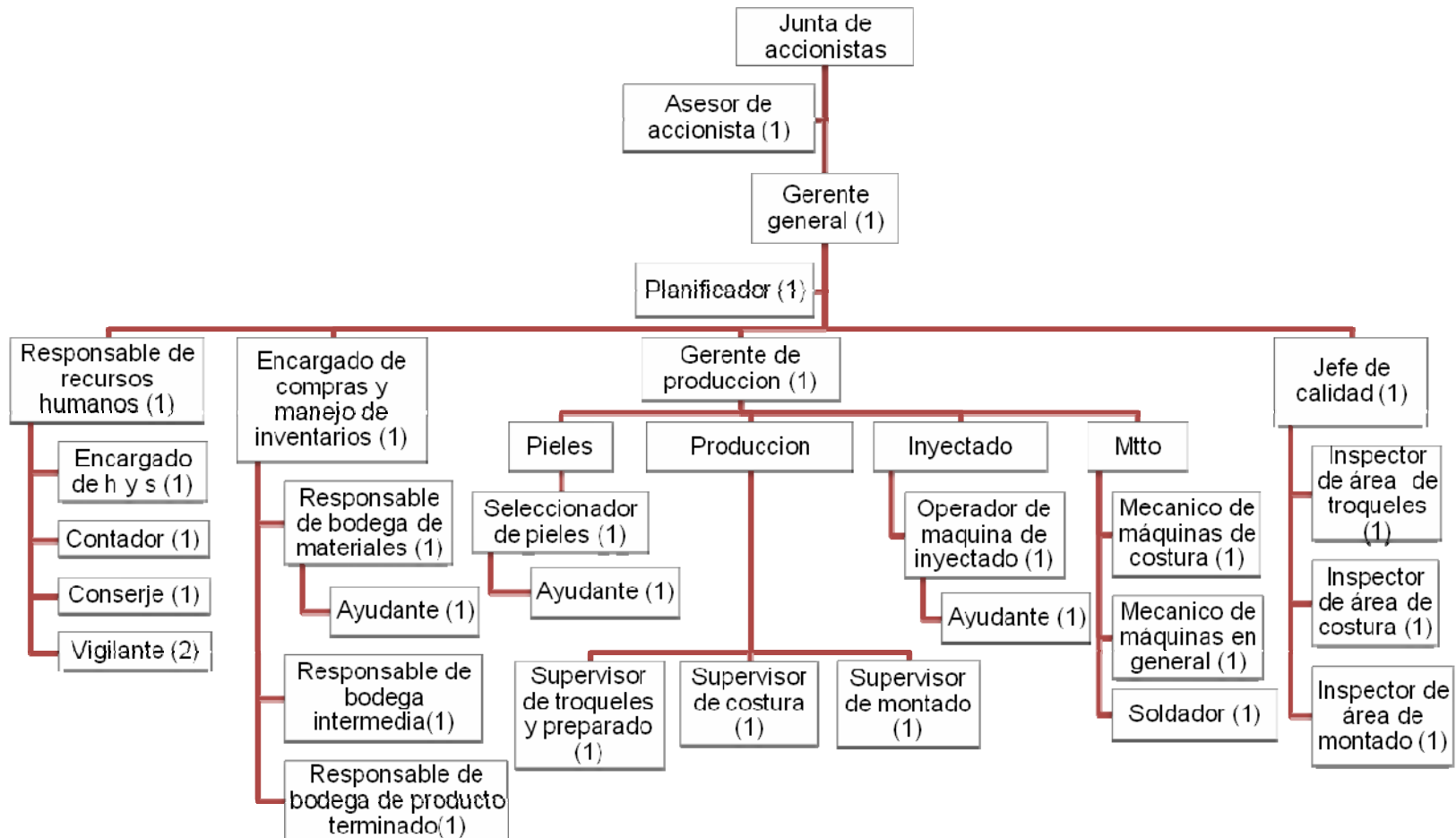
Los órganos de dirección Intermedia (Asesor de Gerencia, Responsable de RRHH, Gerente de Producción, Supervisor de Calidad, Contador, Programador, Encargado de Compras y Manejo de inventarios) mantienen comunicación fluida con la gerencia, a quien reportan y de quien reciben orientaciones generales sobre políticas y estrategias de desarrollo. Así mismo, mantienen una relación de intercambio de información y coordinación de actividades entre sí.

Los órganos de dirección intermedia son encargados de desarrollar planes de negocios específicos de su área, alineados con el Plan de Negocios General de la empresa aprobado por la Gerencia General.

Los órganos de Dirección Intermedia, poseen autoridad y responsabilidad gerencial hacia el personal a cargo, con el fin de desarrollar las metas de cada puesto.

Los órganos operativos – administrativos mantienen una relación de intercambio de información y colaboración entre sí. Todos tienen la oportunidad de realizar comunicaciones directas a la gerencia administrativa, según le sean solicitadas o se considere necesario, informando al mismo tiempo al supervisor inmediato.

3.6 ORGANIGRAMA



**Dependencias de la supervisión de troqueles y preparado:**

- Ayudantes y/o misceláneos (2).
- Cortador de piel en maquina troquel automático (4).
- Cortador de piel en maquina troquel manual (1).
- Cortador de complementos (1).
- Desbastador de corte (1).
- Desbastador de complementos (1).
- Timbrador (1).
- Costura a mano (4).
- Operador de máquina Ojeteadora (1).
- Elaborador de plantilla (1).

**Dependencias de la supervisión de costura:**

- Ayudantes y/o misceláneos (10)
- Operador de máquina de costura Poste 2 Agujas (3).
- Operador de máquina de costura Poste 1 Aguja (4).
- Operador de máquina de costura Zig-zag (1).
- Operador de máquina de costura Plana de 1 Aguja (1).
- Operador de máquina de costura Ribeteadora 1 Aguja (1).
- Operador de máquina de costura Adler 1 Aguja (1).
- Cargador de mano vía de costura (1).

**Dependencias de la supervisión de montaje:**

- Ayudantes y/o misceláneos (4).
- Cargador de mano vía de montaje (1).
- Plantador de contrafuerte (1).
- Plantador de plantilla (1).
- Operador de máquina de pre-monta (1).
- Alineador de talón (1).
- Operador de máquina de flanqueo (1).
- Operador de maquina calcera (1).
- Sacador de Arrugas (1).
- Regulador de horno conformador (1).
- Lijador (1).



- Colocador de primario (1).
- Colocador de pegamento uretano a corte (1).
- Limpiador de suela (1).
- Cementador de suela (1).
- Prensador de suela (1).
- Sacador de horma (1).
- Costurador de suela (1).
- Moldeador (3).
- Limpiador de pegamento (1).
- Hermanado (Apareado) (1).
- Emplantillador (1).
- Retocador (1).
- Encordonador (1).
- Timbrador (1).
- Empacador (1).

### **3.6.1 Descripción General**

La empresa es una organización dinámica que se reestructura en base a las oportunidades de mercado. La estructura organizativa definida es de tipo funcional. Sin embargo, puede ser modificada según el crecimiento y dinamismo de la empresa.

El grafico anterior presenta el organigrama aprobado por la gerencia de la empresa.

### **3.7 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR CARGOS**

En este acápite se describe de forma más específica el objetivo, responsabilidad y funciones específicas de cada cargo:

**Cargo:** Asesor de accionistas.

**Objetivo general:** Asesorar a la gerencia para una buena toma de decisiones y el correcto funcionamiento de la empresa.

**Cargo de dependencia:** Junta directiva de accionistas.

**Funciones y responsabilidades:**

- Supervisión y control del área administrativa.
- Planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de los departamentos de su competencia: personal, servicios generales y seguros.
- Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.
- Supervisar el área contable de la empresa.
- Administrar los recursos financieros de la empresa.
- Aprobación del presupuesto para la compra de materiales en general.
- Manejo de documentos de alta confiabilidad.

**Herramientas y equipos:** Computadora, escritorio, teléfono, papelería y utensilios de oficina.

**Aptitudes para el cargo:** Espíritu crítico, alta capacidad de análisis y síntesis, fluidez verbal, capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones.

**Requisitos:** Licenciado en administración de empresas o carreras afines, cursos especializados en manejo y dirección de empresas, post-grado en administración de empresas preferiblemente.

**Riesgos laborales:** Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo bajo presión.

**Cargo:** Gerente general

**Objetivo general:** Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

**Cargos de dependencia:** Junta directiva de accionistas.

**Funciones y responsabilidades:**

- Evaluar el desempeño de las gerencias.
- Dirigir y supervisar las acciones de mejora y rediseño de los procesos.
- Implementar medidas correctivas para el desarrollo de la organización.
- Delegar atribuciones para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación por la Junta Directiva.
- Comunicarse con los gerentes para revisar los pronósticos por departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.
- Supervisar las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.

**Herramientas y equipos:** Computadora, escritorio, teléfono, celular, papelería y utensilios de oficina.

**Aptitudes para el cargo:** Liderazgo, comunicación, manejo de personal.

**Requisitos:** Licenciado en administración de empresas, ingeniero industrial o carrera a fin, maestría en administración de empresas (preferible).

**Riesgos laborales:** Carga mental, posturas incorrectas, movimientos repetitivos, carga visual.

**Cargo:** Responsable de recursos humanos.

**Objetivo general:** Velar por la administración del personal de la empresa.

**Cargos de dependencia:** Gerencia general.

**Funciones y responsabilidades:**

- Conduce el proceso reclutamiento y selección de personal.
- Organiza y ejecuta el proceso de evaluación de personal.
- Realizar el control de asistencia y permanencia del personal.
- Llevar y conservar los legajos o files de personal.
- Realizar la evaluación y categorización de puestos, estableciendo la respectiva escala salarial.
- Elaborar las planillas de remuneraciones.
- Elaborar y conducir los programas de capacitación y desarrollo de personal.
- Cumplir con normas de seguridad social, higiene y seguridad industrial.
- Elaborar y mantener actualizado el cuadro de asignación de personal.
- Llevar las tarjetas o fichas de récord laboral de los colaboradores.
- Atender los reclamos laborales del personal.

**Herramientas y equipos:** Computadora, lápiz, papel, escritorio.

**Aptitudes para el cargo:** Carácter muy discreto y exigente distinción acentuada en asuntos confidenciales, destreza con el manejo de personal, proponerse metas para con la empresa y sus empleados.

**Requisitos:** Licenciatura en administración de empresas o carreras a fines, experiencia mínimo 2 años cargos similares, alto conocimiento de seguro social.

**Riesgos laborales:** Carga mental, posturas incorrectas, carga visual.

**Cargo:** Encargado de higiene y seguridad.

**Objetivo general:** Prevenir los accidentes laborales y satisfacer las condiciones necesarias indispensables de seguridad, productividad y calidad en la empresa.

**Cargos de dependencia:** Responsable de recursos humanos.

**Funciones y responsabilidades:**

- Revisar y aprobar las políticas de seguridad.
- Realizar inspecciones periódicas de seguridad.
- Establecer normas adecuadas de seguridad, deben concordar con las disposiciones legales.
- Poner en funcionamiento y mejorar el programa de seguridad.
- Asesorarse sobre problemas de seguridad.
- Ocuparse del control de las enfermedades ocupacionales.
- Asesorarse sobre problemas del medio ambiente.
- Identificar y controlar los riesgos contra la salud que existen.
- Ejecutar el plan de primeros auxilios.
- Elaborar un plan para la prevención de riesgos laborales.

**Herramientas y equipos:** Lápiz y papel, radio comunicador, escritorio y computadora.

**Aptitudes para el cargo:** Comunicación, rectitud y responsabilidad, capacidad de análisis, capacidad de manejo de personal, modestia.

**Requisitos:** Ingeniero industrial, seminario o participaciones en eventos de materia de higiene y seguridad.

**Riesgos laborales:** Ruido, ventilación, carga visual, caídas.

**Cargo:** Contador

**Objetivo general:** Presentar a la junta directiva los resultados alcanzados por la empresa, registros contables como venta, compra, pagos, prestaciones sociales, etc.

**Cargos de dependencia:** Responsable de recursos humanos.

**Funciones y responsabilidades:**

- Registrar el flujo del capital, los pasivos y activos con el que cuenta la empresa.
- Revisión y control de la planilla.
- Elaborar informes ingresos por ventas.
- Realizar pagos de seguros.
- Efectuar pagos y reembolsos de caja menor.
- Elaborar informes preliminares de balance.
- Realizar y revisar el inventario.
- Totalizar las cuentas de ingresos y egresos y emitir un informe de los resultados.
- Asistir al auditor externo en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

**Herramientas y equipos:** Computadora, lápiz, papel, escritorio.

**Aptitudes para el cargo:** Carácter muy discreto y exigente, distinción acentuada en asuntos confidenciales, destreza para la utilización de equipo informático.

**Requisitos:** Licenciatura en contabilidad, experiencia 2 años cargos similares, alto conocimiento de la ley tributaria laboral y seguro social, agilidad numérica.

**Riesgos laborales:** Trabajo bajo presión, ambiente de escritorio.

**Cargo:** Conserje.

**Objetivo general:** Asegurar la limpieza y presentación física de las oficinas y de la planta.

**Cargos de dependencia:** Responsable de recursos humanos.

**Funciones y responsabilidades:**

- Mantener limpios los baños.
- Sacar la basura de las oficinas, baños.
- Botar la basura.
- Limpieza de todas las oficinas.
- Atender a las visitas.
- Velar porque los botellones de agua de toda la empresa estén limpios y llenos.
- Todas las que su jefe inmediato considere apropiadas.

**Herramientas y equipos:** Lampazo, escoba, guante, cepillo, mecha de lampazo, lanilla.

**Aptitudes para el cargo:** Habilidad para escuchar y recibir órdenes, ágil desempeño, modestia.

**Requisitos:** Primaria aprobada.

**Riesgos laborales:** Heridas, golpes, resbalones, intoxicación por inhalación.

**Cargo:** Planificador

**Objetivo general:** Garantizar el flujo de la producción.

**Cargo de dependencia:** Gerencia general

**Funciones y responsabilidades:**

- Recepción y control de pedidos.
- Analizar la mezcla adecuada de los diferentes pedidos para administrar los recursos disponibles.
- Elaborar boletas de ordenes de producción.
- Verificar la existencia de material en inventario, según la programación.
- Supervisar el control de seguimiento de cada una de las órdenes en producción.

**Herramientas y equipos:** Computadora, lápiz, papel, escritorio.

**Aptitudes para el cargo:** Capacidad de análisis, agilidad numérica, responsabilidad.

**Requisitos:** Ingeniero industrial, dominio sobre el manejo del proceso de la industria del calzado, experiencia mínima de 2 años en el ramo.

**Riesgos laborales:** Trabajo bajo presión, ambiente de escritorio.



**Cargo:** Encargado de compras y manejo de inventarios.

**Objetivo general:** Garantizar materiales para mantener el flujo de producción y correcto manejo de los mismos.

**Cargos de dependencia:** Gerencia general.

**Funciones y responsabilidades:**

- Controlar el inventario en bodega de materiales y en la bodega de producto terminado.
- Proyectar los requerimientos de materiales.
- Recepcionar solicitudes de compras para suministros.
- Elaborar órdenes de compra.
- Dar seguimientos a las importaciones de suministros.
- Revisar y elaborar solicitud de pago a proveedores según facturas e informes de recepción en bodega.
- Administración de caja chica.
- Preparación de documentación para exportaciones.
- Elaboración de informes mensuales del comportamiento de las ventas.
- Elaboración de hoja de consumo para despacho de materiales para producción.

**Herramientas y equipos:** Papel, lápiz, computadora, impresora.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, trabajo bajo presión, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas.

**Requisitos:** Ing. Industrial, experiencia mínima de 1 año en puestos similares, conocimientos del sector calzado.

**Riesgos laborales:** Carga mental, posturas incorrectas, movimientos repetitivos, carga visual.

**Cargo:** Responsable de bodega de materiales

**Objetivo general:** Garantizar el correcto despacho de materiales a utilizar en la producción.

**Cargos de dependencia:** Encargado de compras y manejo de inventarios.

**Funciones y responsabilidades:**

- Llevar registro y control de entradas y salidas de materiales a producción.
- Garantizar el correcto despacho de materiales por orden de producción.
- Mantener la bodega de materiales limpia y ordenada.

**Herramientas y equipos:** Papel, lápiz, computadora.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, trabajo bajo presión, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas.

**Requisitos:** Estudiante de Ingeniería industrial o administración de empresas, experiencia mínima de 1 año en puestos similares, conocimientos del sector calzado.

**Riesgos laborales:** Carga mental, posturas incorrectas, movimientos repetitivos, carga visual.

**Cargo:** Responsable de bodega intermedia.

**Objetivo general:** Garantizar el correcto despacho de materiales a utilizar en la producción.

**Cargos de dependencia:** Encargado de compras y manejo de inventarios.

**Funciones y responsabilidades:**

- Recepcionar partes del producto en proceso de las líneas de costura, troqueles y preparados para unirlos y entregarlos al área de montado.
- Llevar registro y control de entradas y salidas de productos en proceso.
- Mantener la bodega de producto en proceso limpia y ordenada.

**Herramientas y equipos:** Papel, lápiz, computadora.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, trabajo bajo presión, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas.

**Requisitos:** Bachiller como mínimo, experiencia mínima de 1 año en puestos similares, conocimientos del sector calzado.

**Riesgos laborales:** Carga mental, posturas incorrectas, movimientos repetitivos, carga visual.

**Cargo:** Responsable de bodega de producto terminado.

**Objetivo general:** Garantizar la correcta recepción y despacho de producto terminado.

**Cargos de dependencia:** Encargado de compras y manejo de inventarios.

**Funciones y responsabilidades:**

- Recepcionar el producto terminado proveniente de producción.
- Llevar registro y control de entradas y salidas de producto terminado.
- Mantener la bodega de producto terminado limpia y ordenada.
- Verificar físico versus informe de entrega de productos terminados.
- Acomodar en cajas máster las cajas individuales de zapatos.
- Preparar pedido para embarque de clientes.

**Herramientas y equipos:** Papel, lápiz, computadora.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, trabajo bajo presión, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas.

**Requisitos:** Estudiante de Ingeniería industrial o administración de empresas, experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

**Riesgos laborales:** Carga mental, posturas incorrectas, movimientos repetitivos, lesiones lumbares.

**Cargo:** Seleccionador de pieles.

**Objetivo general:** Garantizar el abastecimiento de pieles debidamente revisadas en cuanto a selección, espesor y resistencia.

**Cargos de dependencia:** Gerente de producción.

**Funciones y responsabilidades:**

- Abastecer al área de troqueles de piel debidamente revisada.
- Llevar el control de consumo de cada operador de troqueles.
- Devolver a proveedores pieles que no reúnan los requerimientos de calidad.

**Herramientas y equipos:** Calibrador, cuchilla de calar, papel, lápiz, tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agudeza visual, responsabilidad.

**Requisitos:** Bachiller con conocimiento de pieles o cuero.

**Riesgos laborales:** Alergias, estrés, fatiga.

**Cargo:** Gerente de producción

**Objetivo general:** Velar por el funcionamiento del área productiva y el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas.

**Cargos de dependencia:** Gerencia general

**Funciones y responsabilidades:**

- Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando el cumplimiento de las especificaciones establecidas.
- Crear una labor de equipo con sus colaboradores traduciendo las políticas en acciones que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios.
- Seguimiento del rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento.
- Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable.
- Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.

**Herramientas y equipos:** Computadora, lápiz, papel, escritorio, tapones auditivos, zapatos de seguridad.

**Aptitudes para el cargo:** Metódico y organizado, sólido en sus convicciones y decisiones pero aceptando analizar otros puntos de vista, analítico y reflexivo ante decisiones importantes, con tacto suficiente para tratar con personal.

**Requisitos:** Ingeniero Industrial, experiencia mínima de 3 años en puestos similares, siendo un valor añadido estar en posesión de un Master.

**Riesgos laborales:** Ruido, caídas, carga mental, estrés térmico.

**Cargo:** Supervisor.

**Objetivo general:** Mejorar la productividad de los empleados, desarrollando un uso óptimo de los recursos con una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada monitoreando las actitudes de los subordinados.

**Cargos de dependencia:** Gerencia de producción.

**Funciones y responsabilidades:**

- Programar o planificar el trabajo del día, estableciendo la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo.
- Dar instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores.
- Mejorar constantemente a su personal desarrollando sus aptitudes, estudiando, analizando y elaborando planes de adiestramiento para el personal aumentando así la satisfacción laboral, y logrando un trabajo de alta calidad y productividad.
- Crear conciencia en sus trabajadores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados.
- Evaluar constantemente para detectar el grado de cumplimiento de los planes.

**Herramientas y equipos:** Lápiz, papel, tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Habilidad para escuchar, dirigir, instruir y mejorar métodos de trabajo.

**Requisitos:** Ingeniero industrial o estudiante de la carrera, experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

**Riesgos laborales:** Ruido, caídas, carga mental, estrés térmico.

**Cargo:** Ayudante y/o Misceláneo.

**Objetivo general:** Brindar apoyo a las unidades operativas asignadas por su superior.

**Cargos de dependencia:** Supervisores y responsable de la operación a la que fue asignado.

**Funciones y responsabilidades:**

Las funciones y responsabilidades del misceláneo dependerán de la actividad donde se requiera reforzar el trabajo, para mantener la eficiencia de la producción.

**Herramientas y equipos:** Tapones auditivos y herramientas según operación asignada.

**Aptitudes para el cargo:** Responsable, dinámico y disposición a los cambios.

**Requisitos:** Primaria aprobada.

**Riesgos laborales:** Alergias, fatiga.



**Cargo:** Cortador de piel.

**Objetivo general:** Cortar el cuero con los moldes para calzados.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de troqueles y preparado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Verificar el detalle correcto de Orden de Producción.
- Verificar que suajes sean del estilo y número requerido para producción y que estos estén en buen estado.
- Cortar de acuerdo a técnicas de especificación del estilo asignado.
- Cuidar y dar el uso debido a su máquina.
- Verificar que la cantidad de piel asignada es correcta de acuerdo al número de pares.
- Mantener el área de trabajo limpio y ordenado.

**Herramientas y equipos:** Máquina troqueladora (automático o manual), suajes, guantes de protección, cuchilla o caladora y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agudeza visual, conocimiento de técnicas de corte de pieles.

**Requisitos:** bachiller, experiencia mínima de un año.

**Riesgos laborales:** Alergias, estrés, fatiga.

**Cargo:** Cortador de complementos

**Objetivo general:** Abastecer en tiempo y forma todos los complementos requeridos para el calzado.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de troqueles y preparado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Verificar el detalle correcto de órdenes de Producción.
- Verificar que el suaje sea del tipo de complemento requerido en las ordenes de producción y que este en buen estado.
- Verificar que se corte la cantidad requerida.
- Mantener limpia su máquina.

**Herramientas y equipos:** Máquina troqueladora de puente, suajes, guantes de protección, cuchilla o caladora y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agudeza visual, conocimiento de técnicas de corte, conocimiento de los tipos de materiales utilizados en el calzado.

**Requisitos:** Bachiller, experiencia mínima de un año.

**Riesgos laborales:** Alergias, estrés, fatiga.

**Cargo:** Desbastador.

**Objetivo general:** Desbastar todas las piezas del calzado para el área de costura.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de troqueles y preparado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Desbastar piezas de calzados respetando especificaciones estipuladas para cada estilo.
- Revisar que las piezas se estén timbrando correctamente.
- Mantener las secuencias de las órdenes.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de producción.

**Herramientas y equipos:** Maquina desbastadora y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agudeza visual, agilidad mental y manual.

**Requisitos:** Tercer año de secundaria aprobada y experiencia mínima de dos años.

**Riesgos laborales:** Dolores lumbares, alergias y fatiga.

**Cargo:** Timbrador de pieles.

**Objetivo general:** Foliar las piezas de cuero para llevar control del lote al que pertenecen.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de troqueles y preparado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Verificar que el lote por pieza este completo según boleta.
- Regular constantemente la temperatura de la maquina.
- Timbrar cada pieza de cuero según código de estilo, orden y talla.
- Mantener las secuencias de las órdenes.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de producción.

**Herramientas y equipos:** Maquina timbradora y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agudeza visual, agilidad mental y manual.

**Requisitos:** Bachiller.

**Riesgos laborales:** Quemaduras, alergias, calambres por calor, síncope por calor, agotamiento por calor, golpe de calor y fatiga.

**Cargo:** Costura a mano.

**Objetivo general:** Realizar costura manual tipo mocasín.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de troqueles y preparado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Revisar que el lote este completo según boleta.
- Confirmar el número de perforaciones de la capellada coincida con las perforaciones del corte principal.
- Asegurarse de realizar correctamente el pespunte (nudo).
- Reportar de ser necesario la reposición de las piezas.
- Mantener las secuencias de las órdenes.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de producción.

**Herramientas y equipos:** Aguja punta redonda, tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agudeza visual, destreza manual.

**Requisitos:** Tercer año aprobado.

**Riesgos laborales:** Quemaduras por fricción (hilo), alergias, calambres en dedos y manos.

**Cargo:** Operador de máquina ojeteadora.

**Objetivo general:** Colocar ojetes.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de troqueles y preparado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Revisar que el lote este completo según boleta.
- Verificar que el número de perforaciones coincida con los requerimientos según estilo.
- Plantar ojetes.
- Mantener las secuencias de las órdenes.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de producción.

**Herramientas y equipos:** Maquina ojeteadora, tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agudeza visual, destreza manual.

**Requisitos:** Tercer año aprobado.

**Riesgos laborales:** Ruido, movimientos repetitivos.

**Cargo:** Elaborador de plantilla.

**Objetivo general:** Confeccionar plantillas de calzados.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de troqueles y preparado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Revisar, verificar que el numero de plantillas, medias plantillas coincidan con las tallas y cantidades que aparecen en la boleta de la orden de producción.
- Operar maquina cimentadora y plantar medias plantillas a plantillas.
- Operar maquina fresadora.
- Operar moldeadora de plantilla.
- Llevar el registro de piezas recibidas y entregadas.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de producción.

**Herramientas y equipos:** Maquina cimentadora, maquina fresadora, maquina moldeador de plantilla, tapones auditivos y mascarilla.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Bachiller.

**Riesgos laborales:** Ruido, alergias y enfermedades respiratorias.

**Cargo:** Operador de máquina de costura.

**Objetivo general:** realizar las diferentes costuras de acuerdo al requerimiento de los estilos en producción.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de costura.

**Funciones y responsabilidades:**

- Revisar, verificar que el número y estilo de piezas coincida con la boleta de la orden de producción.
- Operar maquina de costura según habilidad y conocimiento.
- Garantizar que la costura no presente saltos, palillos o costuras flojas.
- Notificar cuando la maquina este presentando problemas en la puntada.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Máquina de coser (poste de 1 aguja, poste de 2 agujas, zig-zag, plana de 1 aguja, ribeteadora o Adler), picos de costura y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y conocimientos operativos de las diferentes maquinas de costura.

**Requisitos:** Tercer año aprobado.

**Riesgos laborales:** Problemas lumbares, ruido.



**Cargo:** Cargador de mano vía.

**Objetivo general:** Colocar y controlar el abastecimiento de las diferentes piezas o partes del calzado en la mano vía de la línea.

**Cargos de dependencia:** Supervisor de área.

**Funciones y responsabilidades:**

- Confirmar las secuencias de las órdenes según el plan de producción.
- Colocar los lotes de las diferentes piezas en la mano vía, según el requerimiento del estilo.
- Llevar el control de los lotes cargados en mano vía por orden de producción.
- Garantizar el abastecimiento de las diferentes piezas.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Lápiz, cuaderno y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Agilidad mental, destreza manual.

**Requisitos:** Bachiller.

**Riesgos laborales:** Ruido y alergias.

**Cargo:** Plantador de contrafuerte.

**Objetivo general:** Colocar contrafuerte a corte.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Segmentar el corte.
- Colocar contrafuerte según talla.
- Moldear pieza.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Mazo, molde y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y enfermedades respiratorias.

**Cargo:** Plantador de plantilla.

**Objetivo general:** Colocar plantilla a horma.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Verificar que la talla de la plantilla coincida con la talla de la horma.
- Plantar la plantilla a la horma.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Base para sostener horma, engrapadora industrial y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Operador de máquina de pre-monta.

**Objetivo general:** Tensar y fijar corte a horma en la parte delantera.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Calibrar la maquina.
- Colocar horma y ajustar corte a pinzas.
- Confirmar que el corte se halla adherido correctamente a la plantilla.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Maquina pre-monta, pala desprendedora, guantes de lana y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Alineador de talón.

**Objetivo general:** Alinear el talón fijando el corte a la horma.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Alinear el corte en la parte del talón según marca en hormas.
- Engrapado corte a horma.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Máquina engrapadora, pala desprendedora, y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Operador de máquina de flanqueo.

**Objetivo general:** Fijar los laterales del corte a la plantilla ajustándolo a la horma.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Calibrar la maquina.
- Colocar horma y ajustar corte a rodillos.
- Confirmar que el corte se halla adherido correctamente a la plantilla.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Maquina de flanqueo, pala desprendedora, guantes de lana y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Operador de maquina calcera.

**Objetivo general:** Fijar parte trasera (talón) del corte a la plantilla ajustándolo a la horma.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Calibrar la maquina.
- Colocar horma y ajustar corte a rodillos.
- Confirmar que el corte se halla adherido correctamente a la plantilla.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Máquina calcera, pala desprendedora, guantes de lana y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Sacador de Arrugas.

**Objetivo general:** Reactivar pegamento de las 2 operaciones anteriores y moldear el cuero, garantizando así que no se formen paletones o arrugas.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Inspeccionar la correcta adhesión del cuero a la plantilla de las 2 operaciones anteriores.
- De ser necesario, reactivar pegamento y moldear cuero para evitar bultos, paletones o arrugas en el mismo.
- Colocar hormas en horno conformador.

**Herramientas y equipos:** Maquina tira vapor, mazo, pala desprendedora, guantes de lana y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.



**Cargo:** Regulador de horno conformador.

**Objetivo general:** Garantizar la regulación de la temperatura del horno conformador.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Retirar hormas de horno conformador.
- Retirar grapas que fijan el corte a la horma.
- Seleccionar suela acorde a estilo y talla de horma.
- Entregar suelas al limpiador.
- Colocar hormas en mano vía garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Horno conformador, pala desprendedora, guantes de lana y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Lijador.

**Objetivo general:** Lijar el cuero que queda por la parte inferior de la horma donde se adherirá la suela.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Operar maquina lijadora.
- Lijar cuero de la parte inferior de la horma respetando los límites según requerimientos por estilos.
- Sopletear horma para retirar los residuos de polvillo del lijado.
- Colocar hormas en mano vía garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Maquina lijadora, soplete de aire, guantes de cuero y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y visual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Colocador de primario.

**Objetivo general:** Colocar pegamento primario al cuero lijado por la parte inferior.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Untar pegamento primario al cuero según procedimientos.
- Evitar sobrepasar los límites del lijado.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.
- Limpiar brocha aplicadora al final de la jornada garantizando su vida útil.

**Herramientas y equipos:** Brocha aplicadora, mesa de trabajo, dispensador de pegamento, mascarilla y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y visual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y enfermedades respiratorias.

**Cargo:** Colocador de pegamento uretano a corte.

**Objetivo general:** Colocar pegamento uretano al cuero lijado, por la parte inferior.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Untar pegamento uretano al cuero según procedimientos.
- Evitar sobrepasar los límites del lijado.
- Entregar piezas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.
- Limpiar brocha aplicadora al final de la jornada garantizando su vida útil.

**Herramientas y equipos:** Brocha aplicadora, mesa de trabajo, dispensador de pegamento, mascarilla y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y visual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y enfermedades respiratorias.

**Cargo:** Limpiador de suela.

**Objetivo general:** Limpiar suela garantizando que esté libre de aceite y polvo.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Limpiar suela con thinner acrílico para retirar impurezas.
- Evitar sobrepasar los límites del área donde se adherirá el calzado.
- Entregar suelas en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Mesa de trabajo, lámpara fluorescente, dispensador de líquidos, mascarilla y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y visual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y enfermedades respiratorias.

**Cargo:** Cementador de suela.

**Objetivo general:** Colocar pegamento uretano a suela.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Untar pegamento uretano a suela.
- Evitar sobrepasar los límites del área donde se adherirá el calzado.
- Colocar hormas y suelas respectivas en horno reactivador.

**Herramientas y equipos:** Mesa de trabajo, brocha aplicadora, dispensador de pegamento, mascarilla y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y visual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y enfermedades respiratorias.

**Cargo:** Prensador de suela.

**Objetivo general:** Pegar suela al calzado garantizando la correcta colocación y adhesión de la misma.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Retirar horma y suela respectiva del horno reactivador.
- Pegar suela a horma según límites establecidos.
- Regular brazos de maquina prensadora según tamaño de horma a colocar.
- Operar maquina prensadora.
- Retirar horma de maquina prensadora, colocarla en maquina Iron fox y activarla.
- Retirar horma de maquina Iron fox y colocarla en horno conformador.

**Herramientas y equipos:** Maquina prensadora, maquina Iron fox para sellado al vacío, guantes de lana y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y visual.

**Requisitos:** Tercer año de secundaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y estrés térmico.

**Cargo:** Sacador de horma.

**Objetivo general:** Retirar el calzado de la horma.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Retirar el calzado del horno.
- Sacar horma del calzado.
- Entregar calzado a banda de acabados.
- Seleccionar hormas según estilos y colocarlas en las cajillas respectivas.

**Herramientas y equipos:** Base para horma, cajillas, guantes de lana y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y estrés térmico.



**Cargo:** Costurador de suela.

**Objetivo general:** Costurar suela del calzado.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Operar maquina fálán, costurando la suela del calzado según límites establecidos.
- Entregar calzado en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Maquina fálán, cuchilla y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Moldeador.

**Objetivo general:** Moldear las costuras manuales para dar forma al calzado.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Colocar corte en hormas calientes según estilo del calzado.
- Martillar el cuero para moldear costura manual.
- Registrar la producción por cada lote.

**Herramientas y equipos:** Hormas calientes, mazo, guantes de lana, papel y lápiz.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido y quemaduras.

**Cargo:** Limpiador de pegamento.

**Objetivo general:** Retirar el exceso de pegamento.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Retirar y limpiar el exceso de pegamento.
- Entregar calzado en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Motor tool y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual y visual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Ruido.

**Cargo:** Hermanado.

**Objetivo general:** Garantizar que el par de zapatos sea idéntico para ambos pies.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Hermanar el calzado, es decir, juntar el calzado del lado izquierdo con el derecho basado en el estilo, talla, color y forma.
- Entregar calzado en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Iluminación adecuada, tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza visual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Fatiga visual.

**Cargo:** Emplantillador.

**Objetivo general:** Seleccionar y colocar la plantilla de vista o sobre plantilla al calzado según estilo, talla y color.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Identificar el estilo, talla y color del calzado.
- Seleccionar la sobre plantilla correspondiente al calzado según premisas indicadas.
- Sementar sobre plantilla correspondiente.
- Colocar plantilla de vista al par de zapatos.
- Entregar calzado en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Máquina para sementar, brocha, y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Buena retentiva, destreza visual y manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Fatiga visual y manual.

**Cargo:** Retocador.

**Objetivo general:** Emparejar el color del calzado.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Aplicar el tinte al calzado.
- Garantizar que el cuero del calzado presente uniformidad en el tono.
- Entregar calzado en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Cabina, bomba de pintura, mascarilla, gafas protectoras, guantes de látex y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza visual y manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Problemas respiratorios.

**Cargo:** Encordonador.

**Objetivo general:** Colocar el cordón correspondiente al calzado según indicaciones.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Seleccionar el color y el tamaño del cordón según el estilo y color del calzado.
- Encordonar el calzado según indicaciones.
- Entregar calzado en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Estudio básico de primaria.

**Riesgos laborales:** Dolores musculares (en manos).

**Cargo:** Timbrador de cajas.

**Objetivo general:** Seleccionar, armar y marcar la caja del calzado.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Seleccionar tipo y tamaño de la caja a utilizar basado en indicaciones previas según estilo y talla del calzado.
- Armar caja.
- Elegir y colocar la etiqueta a usar en la caja según estilo, talla y color del calzado.
- En caso de no encontrarse la etiqueta correspondiente, proceder a timbrar estilo, color y talla del calzado en la caja.
- Entregar calzado en tiempo y forma garantizando el flujo de la línea.

**Herramientas y equipos:** Tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Bachiller.

**Riesgos laborales:** Dolores musculares (en manos).



**Cargo:** Empacador.

**Objetivo general:** Empacar el calzado en la caja individual según técnica indicada.

**Cargos de dependencia:** Supervisor montado.

**Funciones y responsabilidades:**

- Confirmar que el calzado corresponda con la caja y etiqueta.
- Colocar papel de envolver y empacar el calzado.
- Ubicar las cajas de zapatos en zona temporal separándolas por calidad, estilos y colores.
- Levantar detalle de zapatos para remisionar y entregar a bodega de producto terminado.

**Herramientas y equipos:** Mesa de trabajo, Tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Destreza manual.

**Requisitos:** Bachiller.

**Riesgos laborales:** Dolores musculares (en manos).

**Cargo:** Operador de máquina de inyectado.

**Objetivo general:** Elaborar suelas.

**Cargos de dependencia:** Gerente de Producción.

**Funciones y responsabilidades:**

- Solicitar materia prima a bodega.
- Elaborar mezcla de materiales según especificaciones indicadas.
- Cargar maquina inyectora.
- Regular maquina inyectora.
- Operar maquina.
- Eliminar excedentes de material en suelas.
- Elaborar informe de entrega de materiales por orden de producción y entregar producto a bodega intermedia.

**Herramientas y equipos:** Maquina inyectora, herramientas varias, guantes de cuero y tapones auditivos.

**Aptitudes para el cargo:** Iniciativa propia, proactivo, ágil.

**Requisitos:** Bachiller, Experiencia de más de 1 año en maquinas inyectoras.

**Riesgos laborales:** Ruido, quemaduras, cortes.

**Cargo:** Mecánico de maquinas de costura.

**Objetivo general:** Realizar el mantenimiento de todas las maquinas de costuras.

**Cargos de dependencia:** Gerente de Producción.

**Funciones y responsabilidades:**

- Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de todas las maquinas de costura.
- Regular las puntadas de las maquinas.
- Cambiar piezas gastadas.
- Garantizar que el flujo de la línea de costura se mantenga y no presente paros por fallos de maquinaria.

**Herramientas y equipos:** Caja de herramientas, repuestos, aparatos de medición.

**Aptitudes para el cargo:** Iniciativa propia, proactivo, ágil.

**Requisitos:** Ingeniero Mecánico.

**Riesgos laborales:** Caídas, posiciones incómodas, golpes, choque eléctrico.

**Cargo:** Mecánico de maquinas en general.

**Objetivo general:** Realizar el mantenimiento de todas las maquinas del área de troqueles y montado.

**Cargos de dependencia:** Gerente de Producción.

**Funciones y responsabilidades:**

- Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de todas las maquinas de las áreas de troqueles y montado.
- Regular y calibrar las maquinas.
- Cambiar piezas gastadas.
- Garantizar que el flujo de producción se mantenga y no presente paros por fallos de maquinaria.

**Herramientas y equipos:** Caja de herramientas, repuestos, aparatos de medición.

**Aptitudes para el cargo:** Iniciativa propia, proactivo, ágil.

**Requisitos:** Ingeniero Mecánico.

**Riesgos laborales:** Caídas, posiciones incomodas, golpes, choque eléctrico.

**Cargo:** Soldador.

**Objetivo general:** Elaborar y reparar suajes.

**Cargos de dependencia:** Gerente de Producción.

**Funciones y responsabilidades:**

- Elaborar los suajes que se le indiquen según moldes.
- Marcar estilo y talla de cada suaje.
- Reparar los puntos de soldadura, desgaste y deformidades que presenten los suajes.
- Colocar y cambiar perforadores y puntas según requerimientos de estilos en producción.

**Herramientas y equipos:** Mesa de trabajo, maquina soldadora, máquina perforadora, prensa, pulidora, guantes, careta, tapones auditivos, delantal para soldador.

**Aptitudes para el cargo:** Iniciativa propia, proactivo, ágil.

**Requisitos:** Diploma de Soldador, conocimientos en el ramo del calzado y sus códigos.

**Riesgos laborales:** Quemaduras, choque eléctrico, cortaduras, riesgo visual.

**Cargo:** Jefe de Calidad.

**Objetivo general:** Minimizar la producción defectuosa.

**Cargos de dependencia:** Gerente de general.

**Funciones y responsabilidades:**

- Controlar la calidad de materia prima, insumos, productos intermedios y terminados.
- Reportar los resultados en forma oportuna.
- Implantar el control estadístico de procesos.
- Dar seguimiento a las acciones preventivas y correctivas de carácter técnico derivadas de desviaciones de los procesos y reclamaciones de los clientes.
- Generar especificaciones del cliente.
- Elaborar juego de moldes de nuevos estilos.
- Asesorar sobre lo que se puede y no hacer en los estilos nuevos.
- Generar planes de acción relacionados con eficiencia, productividad, costo y calidad.
- Sugerir plan de acción y secuencia de nuevos procesos en producción.

**Herramientas y equipos:** Equipos de inspección, medición y ensayo.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, capacidad de trabajo en equipo, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas.

**Requisitos:** Ingeniero Industrial, experiencia mínima de 2 años en puestos similares, amplios conocimientos del sector calzado.

**Riesgos laborales:** Estrés, carga mental.

**Cargo:** Inspector de calidad del área de troqueles.

**Objetivo general:** Minimizar la producción defectuosa.

**Cargos de dependencia:** Jefe de calidad.

**Funciones y responsabilidades:**

- Asegurar la calidad del producto mediante el apego estricto a los ciclos de trabajo estandarizado y los requerimientos de calidad de producto y proceso.
- Asegurar que el producto enviado a nuestros clientes cumple satisfactoriamente con nuestros estándares de calidad.
- Cumplir con todas las responsabilidades de política, manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Inspeccionar que los cortes en cuero lleven todas las guías y perforaciones según el estilo en la línea.
- Verificar que el corte en cuero no lleve manchas, rayones marcas de garrapata.
- Verificar la uniformidad del tono en las piezas de cuero.
- Confirmar las cantidades de cortes estén acorde con la orden de producción.
- Estadística de no conformidades por operador.

**Herramientas y equipos:** Papel y Lápiz.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, trabajo bajo presión, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas.

**Requisitos:** Tercer año de ingeniería industrial como mínimo, experiencia mínima de 1 año en puestos similares, conocimientos del sector calzado.

**Riesgos laborales:** Estrés, carga visual.

**Cargo:** Inspector de calidad del área de costura.

**Objetivo general:** Minimizar la producción defectuosa.

**Cargos de dependencia:** Jefe de calidad.

**Funciones y responsabilidades:**

- Asegurar la calidad del producto mediante el apego estricto a los ciclos de trabajo estandarizado y los requerimientos de calidad de producto y proceso.
- Asegurar que el producto enviado a nuestros clientes cumple satisfactoriamente con nuestros estándares de calidad.
- Cumplir con todas las responsabilidades de política, manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Verificar que las dimensiones del armado del calzado este conforme especificaciones del estilo.
- Verificar que las costuras no presenten irregularidades como saltos, palillos o costuras flojas.
- Estadística de no conformidades de la producción en la línea.

**Herramientas y equipos:** Papel y lápiz.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, trabajo bajo presión, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas.

**Requisitos:** Tercer año de ingeniería industrial como mínimo, experiencia mínima de 1 año en puestos similares, conocimientos del sector calzado.

**Riesgos laborales:** Estrés, carga visual.



**Cargo:** Inspector de calidad de producto terminado.

**Objetivo general:** Minimizar la producción defectuosa.

**Cargos de dependencia:** Jefe de calidad.

**Funciones y responsabilidades:**

- Asegurar la calidad del producto mediante el apego estricto a los ciclos de trabajo estandarizado y los requerimientos de calidad de producto y proceso.
- Asegurar que el producto enviado a nuestros clientes cumple satisfactoriamente con nuestros estándares de calidad.
- Cumplir con todas las responsabilidades de política, manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Verificar la uniformidad de cada par de zapato.
- Verificar que el tono sea el mismo para cada par de zapatos.
- Eliminar sobrantes de hilos y otros materiales.
- Detectar no conformidades, registrarlas y orientar su corrección.

**Herramientas y equipos:** Computadora, escritorio, teléfono, celular, papelería y utensilios de oficina.

**Aptitudes para el cargo:** Proactivo, ético, trabajo bajo presión, toma de decisiones, análisis, trabajo en equipo y resolución de problemas.

**Requisitos:** Ing. Industrial, experiencia mínima de 1 año en puestos similares, .

**Riesgos laborales:** Estrés, carga visual.

**Cargo:** Vigilante.

**Objetivo general:** Resguardo por las instalaciones físicas de la fábrica, producto y los bienes que estén dentro de las instalaciones.

**Cargos de dependencia:** Responsable de recursos humanos.

**Funciones y responsabilidades:**

- Recibir turno, revisando cuidadosamente.
- Informarse de las actividades más relevantes acaecidas durante el turno anterior e inmediatamente informar al supervisor para ponerlo al tanto de cómo y que recibió.
- Controlar la entrada y salida de vehículos y personas a las instalaciones de la empresa.
- Realizar rondines periódicos.
- Velar por el adecuado uso del equipo y materiales que le han sido asignados para el desempeño de sus funciones.
- Dar tratamiento inmediato a cualquier información que sea transmitida por personal trabajador de las distintas áreas, poner en conocimiento inmediato al jefe superior, observando siempre el sigilo y protegiendo la información y al informante.

**Herramientas y equipos:** Armas, papel y lápiz.

**Aptitudes para el cargo:** Integridad, disposición a trabajar en turnos rotativos, buenas relaciones humanas.

**Requisitos:** Estudio básico secundaria aprobada, Licencia para ejercer la actividad de vigilante, poseer permiso para portar armas de fuego,

**Riesgos laborales:** Manipulación de armas de fuego.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE BRECHA**

Para analizar la brecha existente en los cargos actuales de ECCONICSA, se elaboro una tabla<sup>26</sup>, en la cual se muestra la formación actual de los trabajadores y la requerida por la gerencia de la empresa.

Los cargos se colocaron conforme la estructura, tomando en cuenta cada área. Si el nivel deseado es el mismo alcanzado, se colocó el mismo.

Análisis de las capacitaciones requeridas para el análisis de brecha:

Se dividieron los puestos en 3 grandes áreas: Gerencia, Administración y producción.

El área de gerencia está formada por dos personas, ambos cumplen con el nivel deseado, únicamente se sugiere como valor agregado para la gerencia general:

Maestría en administración de empresas: 1

En el área administrativa tiene un total de 9 trabajadores, 7 trabajadores poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus cargos. Los restantes 2 trabajadores deben elevar su nivel académico en las siguientes áreas:

Bachillerato: 2

En el área de producción tienen un total de 88 trabajadores de los cuales 55 están en capacidad de realizar sus funciones y 33 de ellos necesitan elevar su nivel académico en las siguientes áreas:

Primaria Aprobada: 9

Bachillerato: 5

3er año Aprobado: 9

Estudiante de nivel superior: 4

Ingeniería: 6

---

<sup>26</sup> Ver anexo 6.

## **V. CONCLUSIONES**

Se ha logrado realizar una revisión detallada de la estructura organizativa de la empresa ECCONIC S.A. por lo que podemos concluir lo siguiente:

### **Análisis de la Estructura Organizativa**

En cuanto al análisis del componente estructura de la encuesta se puede concluir que un 87% de los trabajadores piensan que su puesto no está acorde a su perfil profesional y un 13% opina que si, cabe señalar que dentro del 87% existen trabajadores que solo cursaron la primaria y otros trabajadores que deben ser tomados en cuenta para cuando exista la oportunidad de un puesto, en un peldaño más al nivel jerárquico que se encuentran actualmente, debido a su nivel académico y desempeño dentro de la organización.

Según el ítem de equilibrio entre niveles de autoridad, el 88% de los encuestados dice conocer tener dos jefaturas sobre su unidad, esto es un aspecto que se debe mejorar, ya que muchas veces los trabajadores no saben exactamente a quien obedecer y 12% dice que solo existe una.

En cuanto al ítem de Información gerencial es importante señalar por un lado que el 29% dice no contar la información cualitativa y cuantitativa necesaria para la toma de decisiones. Esto debe ser un punto importante para la gerencia ya que significa que los mandos intermedios no están al tanto de los planes estratégicos de la organización. En otras palabras el norte que es hacia donde se dirige la organización no está completamente claro.

La mayoría del personal afirma que existen mecanismos para el control y seguimiento de las actividades y análisis de los resultados pero no son definidos o plasmados por escrito, en este sentido, es importante destacar que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño implementado, por lo que los resultados obtenidos tanto en el desempeño de los trabajadores como en el

desempeño de la misma empresa no pueden ser analizados y considerados para la toma de decisiones.

Respecto a las relaciones de coordinación, el 95% de los entrevistados manifiesta no conocer el organigrama de la organización este es un dato alarmante por que la mayoría no sabe con qué áreas se relacionan y está claro de los servicios o productos y de la información que debe intercambiar con otras unidades, solo un 5% dice conocer el organigrama.

En lo que respecta a la misión, visión y valores hemos elaborado en conjunto con la gerencia de la empresa una propuesta de misión, visión y valores que la presentamos formalmente en este trabajo

Se estableció la nueva estructura organizacional de ECCONIC S.A. estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento adecuado de la organización.

Se elaboraron fichas conteniendo los objetivos responsabilidades y requisitos para cada uno de los puestos de ECCONIC S.A.

## **VI. RECOMENDACIONES**

En base a los análisis realizados presentados en las conclusiones se recomiendan la implementación de las siguientes actividades adicionales a la elaboración del Manual Organizativo y de Funciones:

- Se debe determinar el nivel académico y habilidad de cada trabajador con el objetivo de establecer posibles candidatos internos a otros puestos y así cambiar poco a poco la opinión de los trabajadores que creen que su puesto no está acorde a su perfil.
- Se debe de mejorar el nivel académico de los trabajadores que solo han cursado la primaria, motivándolos a seguir estudiando y completar por lo menos la secundaria, esto puede ser a través de:
  - Ayuda con útiles escolares.
  - Subsidios para el transporte.
  - Reconocimientos dentro de la organización por el plus esfuerzo del trabajador.

### Misión, Visión y Valores

Se deben organizar acciones que vayan encaminadas a divulgar la misión, visión y valores, de forma tal que todos los trabajadores entiendan cuál es el significado de cada uno de ellos y la importancia que deben tener en el desarrollo de cada persona dentro de la empresa y de la empresa misma como un todo.

Las acciones de divulgación pueden ser actividades como:

Mandos intermedios:

Capacitaciones al personal en el significado de la misión, visión y principios y su aplicabilidad en las áreas de trabajo.

Imperativos que expresen el interés de la gerencia en que se conozcan y apliquen estos conceptos.

Seguimiento de la adopción de estos conceptos en reuniones de gerencia.

Personal en general: Campaña de divulgación a través de rótulos y afiches que publiquen la misión, visión, valores y motivación a su aplicación.

Planificación, Control y Seguimiento

- Elaborar el plan de negocios de la empresa para los próximos años y darlo a conocer a todo el personal involucrado.
- Comunicar a todos los niveles los objetivos y metas empresariales.
- Definir y comunicar a nivel de mandos intermedios las estrategias empresariales de cara a los objetivos.
- Definir elementos indispensables para la puesta en marcha de las estrategias y homogeneizarlo entre todos los niveles de toma de decisiones.
- Definir criterios para la toma de decisiones en base a indicadores de gestión aprobados por la gerencia y reportados frecuentemente. Esto ayuda a la toma de decisiones intermedia y de la alta gerencia.

Así mismo sugerimos la incorporación del siguiente cargo:

- Encargado de higiene y seguridad: este debe velar porque en toda la empresa estén las condiciones laborales y ambientales apropiadas para el óptimo desempeño de los trabajadores, además de ser el responsable de que exista la debida señalización de salidas y entradas, ruta de evacuación, etc.

## **VII. BIBLIOGRAFÍA Y WEB GRAFÍA**

### **Bibliografía**

- Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, Análisis de las organizaciones, fundamentos, diseño y aplicaciones. 2da Edición.
- Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005.
- Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, 5<sup>ta</sup> edición, Colombia: Mc Graw – Hill, 2000.
- Gary Dessler, Administración de persona, 4<sup>ta</sup> edición, México: Prentice Hall, 1991.

### **Web Grafía**

- [www.economia48.com](http://www.economia48.com)
- <http://admindeempresas.blogspot.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- [html.rincondelvago.com/analisis-y-descripcion-de-cargos-empresariales](http://html.rincondelvago.com/analisis-y-descripcion-de-cargos-empresariales).
- <http://es.wikipedia.org>
- [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- [www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa](http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa)



*Anexos*

## **ANEXO 1. CUESTIONARIO A UTILIZAR PARA LA DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN ORGANIZACIONAL.**

Preguntas a Utilizar 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 a Utilizar 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. EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

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

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
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?		

<b>EQUILIBRIO ENTRE NIVELES DE AUTORIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Existen dos jefaturas distintas sobre su puesto?		
2. ¿Está definido el alcance de la autoridad que tiene su puesto?		
3. ¿Una misma actividad que Usted desempeña se realiza por dos o más personas?		

<b>INFORMACION GERENCIAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
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 del puesto en el cumplimiento de las funciones asignadas?		
8. ¿Se le evalúa en base a criterios definidos con anterioridad?		

<b>RELACIONES DE COORDINACION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Conoce claramente el organigrama de la organización?		
2. ¿Conoce claramente cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse en su puesto?		
3. ¿Se ejecuta de esa manera?		
4. ¿Existe cooperación entre su puesto y otras áreas del mismo nivel? Explique		
5. ¿Está claro de los servicios o productos y de la información que debe intercambiar con otros puestos?		

### ANEXO 3. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS INTERNAS

¿Qué quiero y tengo?	¿Qué quiero y no tengo?
¿Qué no quiero y tengo?	¿Qué no quiero y no tengo?

## ANEXO 4. IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS

ÁREA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

1	2	3	4
Describa las barreras más importantes que usted observa en su área, grupo de trabajo o empresa	¿Qué factores crean la barrera?	¿Cuáles son las consecuencias al presentarse la barrera?	¿Y ello afecta a?

## ANEXO 5. ENCUESTA DE ANÁLISIS DE LAS UNIDADES OPERATIVAS

¿Qué hace el área analizada?
Definición de objetivos del área?
¿Qué herramientas necesita?
¿Con quién se relaciona a nivel interno y externo?
¿Qué necesita para hacer su trabajo?
Cómo área: ¿A quién se entrega información y de quién necesita información?

**ANEXO 6. TABLA DE ANALISIS DE BRECHA**

<b>Nombre del Empleado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Nivel Deseado</b>
<b>GERENCIA</b>			
Agustín Vega	Gerente general	Administrador de Empresas	Lic. en admón. de empresas, ingeniero industrial o carreras a fines.
Francisco Saavedra	Gerente de producción	Ing. Industrial	Ingeniero industrial
<b>ADMINISTRACION</b>			
Fernando Zarruk	Asesor de accionistas	Administrador de Empresas	Lic. en admón. de empresas o carreras a fines.
Sergio González	Responsable de recursos humanos	Administrador de Empresas	Lic. en admón. de empresas o carreras a fines.
Liesbeth García	Encargado de compras y manejo de inventarios	Ingeniero Industrial	Ingeniero industrial
	Encargado de Higiene y Seguridad		Ingeniero Industrial
Reynaldo Roque	Planificador	Ingeniero Industrial	Ingeniero industrial
Katherine Castrillo	Contador	Lic. en Contabilidad	Licenciado en contabilidad
Rosibel Alfaro	Conserje	Primaria	Primaria aprobada
Orlando Rodríguez	Vigilante	3er.año aprobado	Secundaria aprobada
Gilberto Mercado	Vigilante	3er.año aprobado	Secundaria aprobada
<b>PRODUCCION</b>			
José Díaz	Supervisor de Troqueles y Preparado	Ing. Industrial	Ingeniero industrial
Carla Cuaresma	Supervisor de Costura	Primaria aprobada	Ingeniero industrial
Julio Cabrera	Supervisor de Montado	Primaria aprobada	Ingeniero industrial

Roger Alfaro	Seleccionador de pieles	Técnico en mantenimiento	Secundaria aprobada
Darling González	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Nora Zamora	Ayudante y/o misceláneo	3er. Grado	Primaria aprobada
Adriana Zavala	Ayudante y/o misceláneo	5to. Grado	Primaria aprobada
Blanca Blandón	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Karla Reyes	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Urania Vallejos	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Amalia Rivas	Ayudante y/o misceláneo	5to. Grado	Primaria aprobada
Scarlet Sosa	Ayudante y/o misceláneo	3er. Grado	Primaria aprobada
Martha Ruiz	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Nubia Somoza	Ayudante y/o misceláneo	5to. Grado	Primaria aprobada
Luis Velázquez	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Julio Mendoza	Ayudante y/o misceláneo	2do. Secundaria	Primaria aprobada
Norman Vásquez	Ayudante y/o misceláneo	3er. Grado	Primaria aprobada
Fermín Pérez	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Manuel Dávila	Ayudante y/o misceláneo	1er. Grado	Primaria aprobada
Modesto Gaitán	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Ricardo Ruiz	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Emperatriz Ulloa	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Alberto González	Ayudante y/o misceláneo	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Blanca Martínez	Cortador de piel	Técnico en mecánica	Secundaria aprobada
Mario Urbina	Cortador de piel	Bachiller	Secundaria aprobada
Cesar Moreno	Cortador de piel	Bachiller	Secundaria aprobada



Manuel Jaime	Cortador de piel	Bachiller	Secundaria aprobada
Nubia García	Cortador de piel	Bachiller	Secundaria aprobada
Sergio Jirón	Cortador de complementos	Primaria aprobada	Secundaria aprobada
Tania Castillo	Desbastador	Bachiller	3er.año aprobado
Edwin Téllez	Desbastador	3er. Grado	3er.año aprobado
Sinai Hernández	Timbrador de pieles	Bachiller	Secundaria aprobada
Isabel Ortega	Costura a mano	Bachiller	3er.año aprobado
Donaldo Cabrera	Costura a mano	4to. Secundaria	3er.año aprobado
Xoxhil Rugama	Costura a mano	Primaria aprobada	3er.año aprobado
Johanna Cabrera	Costura a mano	Primaria aprobada	3er.año aprobado
Yaritza Méndez	Operador de máquina ojeteadora	Bachiller	3er.año aprobado
William Ortega	Elaborador de plantilla	Bachiller	Secundaria aprobada
Márvin Ramírez	Operador de máquina de costura	Primaria	3er.año aprobado
Pastora Hernández	Operador de máquina de costura	1ro. Secundaria	3er.año aprobado
Omer Maltés	Operador de máquina de costura	4to. Secundaria	3er.año aprobado
Glenda Hudiel	Operador de máquina de costura	Bachiller	3er.año aprobado
Juana Rivas	Operador de máquina de costura	3er. Grado	3er.año aprobado
Alfonso Méndez	Operador de máquina de costura	Primaria aprobada	3er.año aprobado
Marlene Carmona	Operador de máquina de costura	Primaria aprobada	3er.año aprobado
María Balmaceda	Operador de máquina de costura	Primaria	3er.año aprobado
Gema Calero	Operador de máquina de costura	Técnico en mantenimiento	3er.año aprobado
Juana González	Operador de máquina de costura	Bachiller	3er.año aprobado
Arnulfo Flores	Operador de máquina de costura	Bachiller	3er.año aprobado
Amparo Mena	Cargador de mano vía	Primaria aprobada	Secundaria Aprobada

Brenda Cajina	Cargador de mano vía	Bachiller	Secundaria Aprobada
Pedro Hernández.	Plantador de contrafuerte	Bachiller	Primaria aprobada
Sergio Padilla	Plantador de plantilla	Bachiller	Primaria aprobada
David Rivas	Operador de máquina de pre-monta	1ro. Secundaria	Primaria aprobada
William Centeno	Alineador de talón	Primaria aprobada	Primaria aprobada
José Humberto	Operador de máquina de flanqueo	Bachiller	Primaria aprobada
Guadalupe Flores	Operador de maquina calcera	Bachiller	Primaria aprobada
Mario Hernández	Sacador de arrugas	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Jefferson Castillo	Regulador de horno conformador	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Carlos Martínez	Lijador	Bachiller	Primaria aprobada
Carlos Flores	Colocador de primario	2do. Secundaria	Primaria aprobada
Víctor Castro	Colocador de pegamento uretano a corte	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Félix Carranza	Limpiador de suela	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Márvin Sánchez	Cementador de suela	2do. Secundaria	Primaria aprobada
Orlando Gago	Prensador de suela	Bachiller	3er.año aprobado
Emmanuel Suarez	Sacador de horma	5to. Grado	Primaria aprobada
Alberto Díaz	Costurador de suela	5to. Grado	Primaria aprobada
Francisco Madrigal	Moldeador	1ro. Secundaria	Primaria aprobada
Carlos Torres	Moldeador	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Daniel Leiva	Moldeador	3ro. Secundaria	Primaria aprobada
Humberto Reyes	Limpiador de pegamento	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Javier Gómez	Hermanado (apareado)	Primaria aprobada	Primaria aprobada
María Blandón	Emplantillador	Primaria aprobada	Primaria aprobada
José Muñoz	Retocador	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Brenda Briceño	Encordonador	Primaria aprobada	Primaria aprobada
Juan Navas	Timbrador de cajas	4to. Secundaria	Secundaria aprobada

Yesenia Noguera	Empacador	3ro. Secundaria	Secundaria aprobada
Cesar Hernández	Operador de máquina de inyectado	Bachiller	Secundaria aprobada
Ronald Andino	Mecánico de maquinas de costura	4to. Secundaria	Ingeniero mecánico
Bilberto Téllez	Mecánico de maquinas en general	2do. Grado	Ingeniero mecánico
Evaristo Reyes	Soldador	Primaria aprobada	Soldador con conocimiento en calzado
Jorge Maltés	Jefe de calidad	Bachiller	Ingeniero industrial
Sonia Vázquez	Inspector de calidad del área de troqueles	Bachiller	3er. año de la carrera de ingeniería industrial
Antonia Lacayo	Inspector de calidad del área de costura	Bachiller	3er. año de la carrera de ingeniería industrial
Márvin Talavera	Inspector de calidad de producto terminado	Bachiller	Ingeniero industrial
Ronald Rodríguez	Responsable de bodega de materiales	Bachiller	Estudiante de Ingeniería Industrial o administración de empresas
Esteban Espinoza	Responsable de bodega intermedia	4to. Secundaria	Secundaria aprobada
Oscar Castillo	Responsable de bodega de producto terminado	3ro. Universidad	Estudiante de Ingeniería Industrial o administración de empresas

**Anexo 7: Selección de pieles.**



**Anexo 8: Troquelado de pieles.**



**Anexo 9: Costurado de cortes.**



**Anexo 10: Misceláneas en costura.**



**Anexo 11:** Elaboración de plantillas.



**Anexo 12:** Plantillas.



**Anexo 13:** Inyectado de suelas.



**Anexo 14:** Suela.



**Anexo 15: Costurado a mano.**



**Anexo 16: Moldeo.**





**Anexo 17:** Horma.



**Anexo 18:** Área de bodega intermedia.



**Anexo 19: Sementador.**



**Anexo 20: Prensado de suelas.**



**Anexo 21: Calzado.**



**Anexo 22: Producto terminado.**

