



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

Mon
658.402
L323
2012

TITULO

Propuesta de Plan de Fortalecimiento Organizativo para Matadero NOVATERRA S.A.

AUTORES

- Br. Alexander Eduardo Larios Cerrato N° Carnet: 2009-31973
- Br. Yuri Josué Marín Lopez N° Carnet: 2005-20266

TUTOR

Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza

Managua, 09 de Julio de 2012

DEDICATORIA

*Primeramente a Dios
por darnos la oportunidad de
alcanzar este gran sueño, y
por siempre bendecirnos con su infinita bondad y amor.*

*A nuestros padres
por guiarnos y apoyarnos incondicionalmente
desde el inicio de nuestras vidas,
contribuyendo en gran manera a nuestra
preparación personal y profesional.*

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarnos fortaleza, tranquilidad y por iluminar nuestras mentes.

A nuestros padres por siempre estar a nuestro lado apoyándonos y enseñándonos a ser mejores personas cada día.

A nuestro tutor, Ing. Oscar Fuentes Espinoza por su paciencia, dedicación y compromiso en la elaboración de este trabajo, sin su gran ayuda no hubiéramos podido realizarlo.

A Novaterra S.A. por abrirnos sus puertas y brindarnos toda la información necesaria, y en especial al Ing. Juan Sequeira Ulloa, Gerente General de Novaterra S.A., por haber confiado en nosotros para la realización de este trabajo, y a la Lic. Fabiola Cantillano, Responsable de Recursos Humanos de Novaterra S.A., por apoyarnos en la recopilación de información.

A la Universidad Nacional de Ingeniería, y en especial a la Facultad de Tecnología de la Industria por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

RESUMEN

El presente trabajo muestra los resultados de una investigación exploratoria y pura, realizada en el Matadero NOVATERRA S.A., ya que se investiga por primera vez la aplicación de las herramientas propuestas en el documento **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”** en empresas que producen y comercializan bienes.

El objetivo de dicha investigación es la creación de un plan de fortalecimiento organizativo, ya que NOVATERRA S.A. carece de una estructura organizativa definida. Al estar mejor organizados, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga hace que una organización sea más eficiente. La estructura es una de las bases de la organización de las actividades de una empresa. Una buena estructura permite una mejor integración y coordinación de todos los empleados.

En específico se utilizaron las herramientas #2, 3, 4 y 5 referidas a la evaluación del modelo de gestión organizativa, construcción de la visión organizativa y concertación de principios, propuesta de mejora de las prácticas organizativas, y el diseño de un plan de formación para la gestión organizativa, respectivamente.

Además se diseñó un organigrama que muestra el alcance de la descripción de los puestos de trabajo de manera esquematizada, finalizando con la formulación de conclusiones y recomendaciones.

NOVATERRA, S.A., empresa de éxito en la exportación, es una compañía que se preocupa por la gestión de los recursos humanos que se ha manifestado a través de los años con una creciente evolución en su estructura. Mediante este trabajo apunta a tomar un paso vital, mas no final ya que mejorar continuamente es el objetivo, en busca de mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

Índice

Introducción	¡Error! Marcador no definido.
Antecedentes	¡Error! Marcador no definido.
Justificación	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
Objetivo General	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos Específicos	¡Error! Marcador no definido.
Marco Teórico	¡Error! Marcador no definido.
Diseño Metodológico	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I Descripción General de la Empresa & Evaluación del Modelo	
Actual de Gestión Organizativa	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Descripción General de la Empresa	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Evaluación del Modelo Actual de Gestión Organizativa...	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1 Sobre los tipos de participación	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2 Sobre los tipos de liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
1.2.3 Sobre los tipos de capacidades organizativas	¡Error! Marcador no definido.
1.2.4 Definición del Modelo Actual de Gestión Organizativa	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO II Construcción de Misión, Visión, Valores y Principios	
Organizativos & Propuesta de Mejora de las Prácticas Organizativas	¡Error! Marcador no definido.

2.1 Misión, Visión, Valores y Principios Organizativos	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1 Misión	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2 Visión	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3 Construcción de Misión y Visión.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.4 Valores Organizativos	¡Error! Marcador no definido.
2.1.5 Principios Organizativos	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Prácticas Organizativas.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1 ¿Qué son las practicas organizativas?.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2 Análisis de las Prácticas Organizativas Actuales..	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3 Propuesta de Mejora de las Prácticas Organizativas .	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO III Manual de Organización y Funciones	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Caracterización de la Empresa	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Alcance del Manual de Organización y de Función	¡Error! Marcador no definido.
3.3 Estructura Orgánica.....	¡Error! Marcador no definido.
3.4 Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación ...	¡Error! Marcador no definido.
3.5 Organigrama.....	¡Error! Marcador no definido.
3.6 Descripción de Funciones por Cargo	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO IV Conclusiones & Recomendaciones ..	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.

Bibliografía.....¡Error! Marcador no definido.
Web Grafía¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS¡Error! Marcador no definido.

Introducción

El Matadero NOVATERRA, S.A. es una empresa transnacional, debidamente constituida de acuerdo a las leyes de la República de Nicaragua, dedicada a la matanza de ganado bovino para su posterior procesamiento, almacenamiento, distribución y venta. Esta comercializadora de carne bovina ejerce su labor en el Km. 42 de la Carretera Panamericana Norte de Nicaragua.

Sus principales mercados son Costa Rica, Guatemala, El Salvador, México, Venezuela, Estados Unidos, Puerto Rico, Vietnam, Japón y Taiwán. Actualmente cuenta con 252 colaboradores en las diferentes aéreas organizativas.

Esta empresa carece de una estructura organizativa definida. Para mejorar esta situación, se elaboró una propuesta de plan de fortalecimiento organizativo, enfocado a inducir las condiciones necesarias para que NOVATERRA, S.A. tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Para la elaboración de esta propuesta se utilizó como metodología, la planteada en el documento: **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”**, el cual consta de seis pasos clave (cada uno de ellos acompañado de una herramienta de aplicación).

En específico se utilizaron las herramientas #2, 3, 4 y 5 referidas a la evaluación del modelo de gestión organizativa, construcción de la visión organizativa y concertación de principios, propuesta de mejora de las practicas organizativas, diseño de un plan de formación para la gestión organizativa, respectivamente.

Antecedentes

Matadero NOVATERRA, S.A. es una empresa transnacional que tiene sus orígenes desde hace más de 6 años. Esta empresa procesadora y comercializadora de carne bovina ejerce su labor en el Km. 42 de la Carretera Panamericana Norte de Nicaragua. Sus principales mercados son Costa Rica, Guatemala, El Salvador, México, Venezuela, Estados Unidos, Puerto Rico, Vietnam, Japón y Taiwán.

NOVATERRA, S.A., empresa de éxito en la exportación, es una compañía que se preocupa por la gestión de los recursos humanos que se ha manifestado a través de los años con una creciente evolución en su estructura.

No cuenta con una descripción concreta del perfil requerido y las funciones para cada puesto de trabajo ni con un organigrama bien definido que muestre claramente los niveles jerárquicos. Así mismo, tampoco se cuenta con una misión ni visión estratégica que permita visualizar hacia donde se dirige la empresa como la organización competitiva a nivel mundial que realmente es, dada su magnitud de producción, ventas, personal, instalaciones, capital, etc.

La empresa apunta a tomar un paso vital, mas no final ya que mejorar continuamente es el objetivo, en busca de mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

Justificación

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

A pesar que NOVATERRA S.A., es una empresa transnacional con 6 años de experiencia en el negocio, esta empresa no cuenta con una estructura organizativa definida y eficiente.

Por medio de las visitas realizadas en la empresa se pudo constatar que carecían de un manual organizacional, lo que hace necesario el establecer los cargos y funciones que permita formar los niveles jerárquicos, la comunicación y la relación necesaria para un excelente funcionamiento.

Por tanto, se elaboró un Plan de Fortalecimiento Organizativo, tomando como base la guía metodológica: **Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales.**

Si bien es cierto que NOVATERRA, S.A. no es una empresa de carácter social, sino privada, la metodología que aplicada brinda herramientas que son adecuadas y pertinentes para la elaboración de un plan efectivo que fortalezca la estructura organizativa de la empresa.

Al estar mejor organizados, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer que una organización sea más eficiente. La estructura es una de las bases de la organización de las actividades de una empresa. Una buena estructura permite una mejor integración y coordinación de todos los empleados.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar una propuesta de plan de fortalecimiento organizativo para el Matadero NOVATERRA, S.A.

Objetivos Específicos

- Evaluar el modelo actual de gestión organizativa.
- Construir la misión, visión y principios de la empresa.
- Delinear prácticas organizativas aplicables a la gestión de la empresa.
- Diseñar la estructura organizativa mediante una descripción de las funciones de cada puesto de trabajo, y de un organigrama.

Marco Teórico

Análisis de Cargo¹

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.

Cadena de Mando²

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.

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

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

¹ Página web: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/

² Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

subordinado podría tener que atender demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Centralización y Descentralización³

El termino 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, mas 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.

Departamentalización⁴

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.

Descripción de Cargo⁵

Es una descripción escrita y los tipos de tarea que incluyen. Como no existe un formato estándar de descripciones de puestos, su apariencia y contenido varían de una empresa a otra. Sin embargo, la mayor parte de las descripciones de puestos contendrá por lo menos tres partes:

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

³ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

⁴ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

⁵ Página web: html.rincondelvago.com/analisis-y-descripcion-de-cargos-empresariales.

2. **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.
3. **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.

Deshuese⁶

Es la separación de determinadas partes anatómicas de la canal, en base a divisiones establecidas por intereses comerciales.

División del trabajo⁷

Es la fragmentación o descomposición de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. La coordinación permite integrar el reparto de tareas realizado con vistas a la consecución de los objetivos organizativos. La división del trabajo y la coordinación constituyen la base de la estructura organizativa.

Especialización de Trabajo⁸

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 mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

⁶ Página Web: <http://www.oirsa.org/>

⁷ Página web: www.economia48.com

⁸ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

Estructura Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

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.

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.

Estructura Informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

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.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional⁹, 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.

Eviscerado¹⁰

Extracción de órganos de las cavidades torácica y abdominal de los animales sacrificados para posterior separación de todos los órganos que hayan sido aprobados como aptos para el consumo humano.

Formalización¹¹

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.

⁹ Página web: <http://admindeempresas.blogspot.com>

¹⁰ Página Web: <http://www.oirsa.org/>

¹¹ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

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.

HACCP¹²

El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la seguridad alimentaria, de forma lógica y objetiva.

Es de aplicación en industria alimentaria aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendientes a asegurar la inocuidad.

Limpieza¹³

La supresión de toda materia, residuo o impurezas objetables que se encuentran en las superficies de contacto y no contacto de la carne.

Manual Organizacional y de Funciones

El Manual de Estructura Organizativa y de Funciones es una de las herramientas básicas tanto a nivel gerencial como operativo, dirigidas a facilitar la alineación organizativa para el logro de los objetivos de desarrollo de la empresa. El manual organizacional es una extensión o desarrollo del organigrama.

¹² Página Web:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_Peligros_y_Puntos_de_Control_Cr%C3%ADticos

¹³ Página Web: <http://www.oirsa.org/>

En él se definen las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo¹⁴.

El objetivo del manual es servir como insumo que facilite la comunicación y relación entre cada parte del sistema que constituye la empresa, delimitando y estructurando los niveles jerárquicos de la organización, proporcionando una guía práctica al personal, para informarle a cerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento. 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:

- Título del puesto.
- Responsabilidad ante (dependencia jerárquica). Indicar de qué puesto depende nuestra unidad, con la especificación clara del título del puesto.
- Unidades directamente subordinadas (autoridad jerárquica). Indicar las unidades que colaboran en el desarrollo de las funciones del puesto y que dependen directamente del mismo.
- Funciones específicas (verbo – función – resultado). Indicar exclusivamente las funciones específicas asignadas a su puesto de trabajo.
- Actividades. Describir con más detalle las actividades que son necesarias para conseguir las funciones.

¹⁴ Alfonso Carlos Morales Gutiérrez Análisis de las organizaciones, fundamentos, diseño y aplicaciones. 2da Edición. Página 51

- Responsabilidad (límites). Describir la naturaleza de la responsabilidad de su trabajo, así como los límites en que se mueve (presupuestos, objetivos, costos)
- Relaciones internas (con quién, a qué nivel, frecuencia ...) y relaciones externas (con quién, a qué nivel, frecuencia ...)

Matanza¹⁵

Sacrificio, sangrado, descuerado y eviscerado de un animal de las especies autorizadas para fines de consumo humano

Misión¹⁶

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

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

Para que una Misión cumpla su función de guía y dirección del negocio, ésta debe contener algunas características: debe ser amplia y concreta. Una Misión amplia es aquella que permite, incluir nuevos o distintos productos o servicios, abarcar otros grupos o segmentos de clientes, satisfacer una necesidad de diferentes formas o ampliar las necesidades por satisfacer. 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

¹⁵Página Web: <http://www.oirsa.org/>

¹⁶ Página web: www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa

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.

Organigrama¹⁷

El organigrama Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

También se puede definir como la representación gráfica de la estructura organizativa, con carácter intransferible, de algunos aspectos de la estructura de una organización. Los principales son: división del trabajo, distintas unidades, y posiciones existentes, criterio de agrupación entre dichas unidades y cauce del flujo de autoridad.

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

¹⁷ Página web: www.promonegocios.net

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.

El Organigrama tiene doble finalidad¹⁸:

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- De instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

La información que visualmente aporta el organigrama es la siguiente:

- Distintas posiciones o puestos de trabajo.
- Distintas relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización, definiendo toda una red de autoridad.
- Personas que desempeñan los distintos puestos en la organización.
- Distintos cauces de comunicación, condicionados por la red de autoridad
- Distintos niveles o rangos jerárquicos. Una estructura organizativa con muchos niveles se denomina alta y otra con pocos niveles se denomina plana.
- Ámbito de control de los distintos niveles o número de personas supervisadas por cada directivo.
- Distintos departamentos y criterios de agrupación de los mismos (departamentalización): por productos, por funciones, entre otros.
- Un indicio de la importancia de las distintas unidades organizativas.

¹⁸ Página web: es.wikipedia.org/wiki/Organigrama

Tipos y Utilidades del Organigrama¹⁹

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.
- 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.

¹⁹ Alfonso Carlos Morales Gutiérrez Análisis de las organizaciones, fundamentos, diseño y aplicaciones. 2da Edición. Página 49

Organización

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La enciclopedia libre Wikipedia define una organización como un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano. Así mismo la puntualiza 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 una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo 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

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. 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.

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.

Pecuaría²⁰

En su sentido más amplio la pecuaría refiere a aquello propio del ganado o relativo a este. También, el término es empleado para referirse a la actividad económica de la ganadería. En un matadero, pecuaría, es el área que se encarga de la recepción y manejo del ganado antes de la matanza.

Planificación Estratégica²¹

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos a largo plazo. Se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Planificación Operativa²²

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Principios y Valores de la Organización²³

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.

²⁰ Página Web: <http://www.definicionabc.com/economia/pecuaría.php>

²¹ Página Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n>

²² Página Web: http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

²³ Página web: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial

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.

Rendición de Cuentas²⁴

Se entiende por cuenta la información que deben presentar a la Contraloría General de la República los respectivos responsables, sobre las actuaciones legales, técnicas, contables, financieras y de gestión, que hayan realizado en la administración, el manejo y los rendimientos de los fondos, bienes o recursos públicos.

²⁴ Pagina Web: http://www.contraloriagen.gov.co/web/guest/rendicion-de-cuenta/-/asset_publisher/O6ej/content/definicion-de-rendicion-de-cuenta;jsessionid=bc6024dde696c33ef9a6a843a017?redirect=%2Fweb%2Fguest%2Frendicion-de-cuenta

Rendición de Cuenta es la acción, como deber legal y ético, que tiene todo funcionario o persona de responder e informar por la administración, el manejo y los rendimientos de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido.

Se entiende por responder, aquella obligación que tiene todo funcionario y toda persona particular que administre y/o maneje fondos, bienes y/o recursos públicos, de asumir la responsabilidad que se derive de su gestión fiscal.

Así mismo, se entiende por informar la acción de comunicar a la Contraloría General de la República, sobre la gestión fiscal desplegada con los fondos, bienes y/o recursos públicos y sus resultados.

Trazabilidad²⁵

Según el Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC:

“Se entiende trazabilidad como el conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.”

- Según la norma ISO 8402: La trazabilidad o rastreabilidad es la "aptitud para rastrear la historia, la aplicación o la localización de una entidad mediante indicaciones registradas".
- Según el artículo 3 del Reglamento Europeo 178/2002: La trazabilidad es "la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y **distribución**, de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinados a ser incorporados en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo".

²⁵ Página Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad>

- Según el Comité de Seguridad Alimentaria: La trazabilidad son "procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas".

A la hora de tener que entender la Trazabilidad de un producto que se mueve a través de su cadena de suministro o de su rama logística, el concepto de trazabilidad se divide en dos partes bien diferenciadas:

- **La Trazabilidad Interna**, que no es más que poder obtener la traza que va dejando un producto por todos los procesos internos de una compañía, con sus manipulaciones, su composición, la maquinaria utilizada, su turno, su temperatura, su lote, etc., es decir, todos los indicios que hacen o pueden hacer variar el producto para el consumidor final.
- **La Trazabilidad Externa**, que no es más que poder externalizar los datos de la traza interna y añadirle algunos indicios más si fuera necesario, como una rotura del embalaje, un cambio en la cadena de temperatura, etc.

Valor Agregado²⁶

Valor agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

El valor agregado o valor añadido es un concepto de uso en la economía, finanzas, contabilidad, etc., con dos sentidos:

²⁶ Página Web: <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras. Es decir, la diferencia entre precios de mercado y costes de producción. A nivel empresarial (Análisis de Coste - Beneficio) esto es la diferencia entre el ingreso de una empresa y los costos de materia prima y el capital fijo y variable.

Lo anterior sirve, en la actualidad, de base al llamado Impuesto al valor agregado.

En términos económicos, el valor agregado es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción.

Valores Organizativos²⁷

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

²⁷ <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

Diseño Metodológico

El presente trabajo utiliza la investigación exploratoria y pura, ya que se investiga por primera vez la aplicación de las herramientas propuestas en el documento **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”** en empresas que producen y comercializan bienes.

La secuencia de las actividades necesarias para llevar a cabo la realización de la investigación fue la siguiente:

Para elaborar el Plan de Fortalecimiento Organizativo en NOVATERRA, S.A. se utilizó la guía metodológica, aplicada de acuerdo a la realidad de la empresa, estipulada en el documento **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”**, en específico se utilizaron las herramientas #2, 3, 4 y 5, cuya autoría pertenece a *Raúl Gutiérrez y María Verónica Gottret* (CATIE). Se consultó con el personal en general y en particular con la Coordinadora de Seguridad Industrial y Gerente de Recursos Humanos de NOVATERRA, S.A y la Gerencia General.

Además se requirió de herramientas tecnológicas, específicamente los software Excel y Word del paquete de Microsoft Office para la mecanografía y tabulación que se necesite.

Inicialmente se elaboró una descripción general de la empresa para la cual se realizó una reseña histórica del matadero.

Se procedió a evaluar la situación actual del sistema de gestión organizativa dentro de la empresa utilizando como base metodológica la herramienta #2 (*Evaluación del modelo actual de gestión organizativa*).²⁸

²⁸ Ver Pág. 72: Anexo 6. *“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”* Pág. 40

La herramienta #3 (*Construcción de la visión organizativa y concertación de los principios*), permitió construir la misión y visión organizativa de la empresa²⁹, ya que no se cuenta con lo antes mencionado, así como la definición de los principios y valores de la organización.

Esto se realizó mediante la recopilación de información a través de la formulación de entrevistas y cuestionarios que se hicieron a cada colaborador de la organización.

Posteriormente, la herramienta #4 (*Propuesta de mejora de las prácticas organizativas*), permitió identificar las debilidades y fortalezas de las prácticas organizativas actuales, con el objetivo de recomendar nuevas o mejoras a las existentes.

La herramienta #5 (*Diseño de un plan de formación para la gestión organizativa*) se modificó para crear un plan de formación partiendo de la elaboración de un manual de funciones; que es la descripción completa de los puestos de trabajos en la que se detallará los nombres de cada puesto y área, los requerimientos, funciones del puesto de trabajo y normas de seguridad³⁰.

Además se diseñó un organigrama que muestra el alcance de la descripción de los puestos de trabajo de manera esquematizada, finalizando con la formulación de conclusiones y recomendaciones.

²⁹ Ver Pág. 72: Anexo 1. *Preguntas para formular la visión y misión de la empresa.*

³⁰ Ver Pág. 72: Anexo 2. *Formato de Ficha Ocupacional.*

CAPITULO I

Descripción General de la Empresa & Evaluación del Modelo Actual de Gestión Organizativa

1.1 Descripción General de la Empresa

La empresa Novaterra S.A se encuentra ubicada en el kilometro 42 de la Carretera Panamericana Norte, municipio de Tipitapa del departamento de Managua y las instalaciones ocupan un área de 4,106 metros cuadrados de terreno. Actualmente, esta empresa cuenta con 270 colaboradores por lo cual según el MIFIC se califica como empresa grande. Su jornada laboral es de 8 horas al día de Lunes a Viernes, y de 4 horas al día los Sábados.

Esta empresa se caracteriza por ser líder en el procesamiento, comercialización y distribución de productos cárnicos bovinos de la más alta calidad en el mercado nacional e internacional. Además cuenta con tecnología de punta en sus líneas de producción (matanza, destace, eviscerado, deshuese, almacenamiento y limpieza) y con personal altamente calificado.

Novaterra S.A. se concentra en la exportación a mercados internacionales, entre ellos USA, México, Taiwán, Venezuela, Vietnam, Rusia y Centroamérica para comercializar sus productos ofreciendo un servicio personalizado y confiable a cada uno de sus clientes.

En la actualidad el matadero Novaterra S.A. no cuenta con una estructura organizativa bien definida. De igual forma, carecen de un manual de funciones que defina las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo. Tampoco se dispone de una misión y visión definidas al igual que los valores de la organización, que permitan facilitar la apropiación, por parte de todos los colaboradores, de los principios y filosofía de la empresa. Dentro de la empresa cada empleado tiene conocimientos de las labores que le corresponden, sin embargo el hecho de no contar con un manual de funciones, provoca en algunas ocasiones duplicidad en las funciones, que el trabajo se efectuó de forma desordenada y desconocimiento del alcance de los puestos de trabajo.

Además de la inexistencia de un documento de respaldo al momento de la contratación del nuevo personal (una descripción detallada de todos los aspectos relacionados al puesto de trabajo).

Novaterra S.A. se constituye como sociedad anónima el 7 de Diciembre de 2005 fundada por el Sr. Onel Pérez. Actualmente pertenece a una sociedad de inversionistas costarricenses y el Gerente General es el Sr. Juan Sequeira.

La empresa inició con una capacidad de producción de aproximadamente 30 a 40 reses diarias. Experimentó una ampliación gradual en su producción hasta encontrarse en el punto actual: una matanza de 400 reses diarias, y continúa en planes de expansión de su capacidad instalada para aumentar esta producción y competir con mayor fuerza en los diferentes mercados.

1.2 Evaluación del Modelo Actual de Gestión Organizativa

La gestión organizativa y la gestión empresarial de las empresas asociativas rurales al igual que las empresas productivas, se desarrollan de acuerdo con su modelo de gestión organizativa. Ahora bien, las empresas pueden estar sustentadas en diferentes modelos de gestión organizativa. Como se presenta en el *Cuadro 1*, estos modelos pueden caracterizarse, según el tipo de participación, el tipo de liderazgo y las capacidades organizativas, en cinco: pasivo, consultivo, funcional, activo e incluyente y legítimo.

Las organizaciones pueden en un momento dado ubicarse en uno de estos modelos, lo cual no debe verse como bueno o malo, simplemente como una evaluación de la situación actual. Sin embargo, si las organizaciones quieren avanzar hacia su sostenibilidad organizativa y económica, y contribuir al desarrollo humano de sus colaboradores, es importante que se planteen acciones concretas para avanzar hacia un **modelo incluyente y legítimo de gestión organizativa**³¹.

El objetivo principal de esta herramienta es evaluar el modelo de gestión organizativa actual dentro de Novaterra, S.A. con base en el análisis del tipo de participación y del tipo de liderazgo que mejor describe a la organización, así como del nivel actual de las capacidades organizativas de los colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de la empresa.

Esta herramienta permite facilitar el entendimiento de los colaboradores sobre el modelo actual de gestión organizativa. Con base en esto, fue posible diseñar un plan de fortalecimiento organizativo de acuerdo al nivel actual de desarrollo que existe dentro de la organización.

³¹ Ver Pág. 72: Anexo 6. “Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales” Pág. 40

Para la implementación de esta herramienta fue necesario identificar el tipo de participación, liderazgo y capacidades organizativas que existen dentro de Novaterra, S.A. para poder establecer el tipo de modelo de gestión organizativa. Estos tipos de participación, liderazgo, capacidades y modelos de gestión los podemos ver descritos en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Características de los diferentes modelos de gestión organizativa

Modelo de gestión organizativa	Tipo de participación	Tipo de liderazgo	Capacidades organizativas
1. Modelo pasivo	<i>Pasiva</i>	<i>Pasivo</i>	<i>Limitadas</i>
2. Modelo consultivo	<i>Consultiva</i>	<i>Negociador</i>	<i>Básicas</i>
3. Modelo funcional	<i>Funcional</i>	<i>Funcional</i>	<i>Funcionales</i>
4. Modelo activo	<i>Activa</i>	<i>Motivador</i>	<i>Adecuadas</i>
5. Modelo incluyente y legítimo	<i>Activa y consciente</i>	<i>Transformador</i>	<i>Avanzadas</i>

Para identificar estos tipos de participación, liderazgo y capacidades organizativas se debatió con la Directora de Recursos Humanos del matadero Novaterra, S.A., Lic. Fabiola Cantillano, para recopilar la información necesaria para luego ser analizada y así obtener como resultado la definición del modelo actual de gestión organizativa dentro de la empresa.

1.2.1 Sobre los tipos de participación

En el caso específico de las empresas productivas, se entiende como **participación** el proceso por el cual los colaboradores de una organización influyen y toman parte en definir las prioridades, las políticas, el acceso a los bienes y servicios comunes, y el establecimiento de alianzas y equipos de trabajo; y se apropian de las decisiones tomadas.

A partir del documento de la FAO (2002), a su vez basado en Pretty (1995), podemos considerar cinco niveles de participación en una empresa asociativa rural:

- ❖ Participación Pasiva
- ❖ Participación Consultiva
- ❖ Participación Funcional
- ❖ Participación Activa
- ❖ Participación Activa y Consciente

Estos tipos de participación pueden ser perfectamente adaptados a una empresa productiva de bienes y/o servicios, que es la línea de trabajo a seguir de este proyecto monográfico.

Mediante las visitas a la empresa se pudo identificar el tipo de participación predominante, considerando las definiciones de participación que brinda el documento **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”** y la información recopilada sobre los procesos de participación que poseen los colaboradores del matadero.

El tipo de participación que predomina en Novaterra S.A., es una participación de tipo **funcional**, ya que los colaboradores participan no solo en espacios informativos y consultivos, sino también en diferentes comités y grupos para realizar actividades definidas y priorizadas por los colaboradores de la

organización y los directivos. Es decir que todos participan cuando ya se han tomado las principales decisiones y se han planificado las actividades³².

Para una mejor visualización de esta participación se debe explicar más a fondo las razones por la cual en Novaterra S.A. predomina la participación **funcional**:

1. Los colaboradores participan en espacios informativos y consultivos en la forma de reuniones de retroalimentación, donde se discuten resultados, problemas, planes y metas, entre los diferentes niveles de mando.
2. Se puede afirmar que los colaboradores son participes de los diferentes comités y grupos que realizan actividades definidas por ellos mismo y por los directivos, tales como los comités o grupos que llevan a cabo los proyectos de carácter social (*crédito al costo a los empleados para compra de la canasta básica, útiles escolares y bazares con precios de costo*) ambiental (*planes de gestión ambiental, tratamiento de agua, reforestación, campañas de concientización*) y de obras comunitarias (*campana para dar un vaso de leche a niños en las escuelas de las comunidades aledañas, donaciones de carnes para asilos de ancianos, construcción de aulas escolares*).
3. Los colaboradores participan de manera activa una vez que los directivos han tomado las decisiones y realizado las planificaciones. Es decir, tienen apertura para tomar decisiones de acuerdo a los lineamientos que ha definido la gerencia.

³² Ver Pág. 72: Anexo 6. "Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales" Pág. 23

1.2.2 Sobre los tipos de liderazgo

La mayoría de las personas conciben el **liderazgo** como una posición, y en consecuencia, no se ven a sí mismas como líderes cuando no ejercen un cargo en la organización; sin embargo, el liderazgo es una elección personal que se desarrolla y ejerce independientemente de la posición que se ocupa en una organización. Por lo tanto, los líderes no nacen, sino que se hacen a sí mismos: el liderazgo es la consecuencia de una elección personal y consciente.

Un buen líder no busca ser irremplazable, todo lo contrario, es un agente de cambio que busca incorporar principios de liderazgo duradero en la cultura organizacional, y por lo tanto, se asegura de que sus sucesores o sucesoras tengan más éxito del que tiene él o ella. Para esto, se esfuerza por institucionalizar estos principios de liderazgo en las estructuras, los sistemas y los procesos de su organización, de manera que se aumente la probabilidad de que su legado de liderazgo pase a las siguientes generaciones. Por lo tanto, los verdaderos líderes promueven y facilitan el **relevo generacional del liderazgo**.

A partir de la propuesta para el liderazgo efectivo de Covey (2005), podemos considerar cinco niveles de liderazgo en una empresa asociativa rural: el liderazgo pasivo, el liderazgo negociador, el liderazgo funcional, el liderazgo motivador y el liderazgo transformador. Para generar una profunda influencia transformadora en una empresa, de manera que ésta contribuya verdaderamente al desarrollo humano de sus colaboradores, es fundamental contar con líderes que desarrollen sus cuatro inteligencias o capacidades humanas innatas [mental, física, emocional y espiritual]. Las manifestaciones más elevadas de estas cuatro inteligencias son: para la mental, la **visión**; para la física, la **disciplina**; para la emocional, la **pasión**; y para la espiritual, la **ética**³³.

³³ Ver Pág. 72: Anexo 6. “Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales” Pág. 25

Los líderes efectivos ayudan a los colaboradores de su organización a encontrar caminos y determinar la dirección y el rumbo de las acciones, facilitan y potencian la capacidad organizativa de los colaboradores y administran los procesos de cambio.

Mediante las visitas a la empresa se pudo identificar el tipo de liderazgo predominante, considerando las definiciones de participación que brinda el documento **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”** y la información recopilada sobre el nivel de liderazgo que poseen los colaboradores del matadero.

El tipo de liderazgo predominante en Novaterra S.A. es de tipo **funcional**, donde el liderazgo está dado por la posición que ejerce la persona dentro de la organización y por lo tanto tiene el poder de tomar decisiones, pero se logra un nivel de interacción funcional entre dirigentes fuertes e independientes y colaboradores seguidores, obedientes y dependientes. Por lo tanto, la organización alcanza un nivel de gestión organizativa funcional³⁴.

En esta empresa se posee más o menos liderazgo de acuerdo al cargo que se desempeña dentro de la misma. Por ejemplo, el Gerente General por defecto tiene más liderazgo que los demás; el Gerente Financiero, el de Recursos Humanos y demás jefes tienen más liderazgo que sus subordinados y así sucesivamente.

³⁴ Ver Pág. 72: Anexo 6. *“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”* Pág. 27

1.2.3 Sobre los tipos de capacidades organizativas

Es evidente que existen en el mundo empresas que ganan más dinero que otras, esto siempre motiva un debate extenso sobre cuáles son las fuentes de tales diferencias. En términos generales, se acepta que parte importante de estas diferencias radica en la estructura industrial que uno u otra empresa puede implementar, mientras que otra parte igual de significativa depende de factores internos a la empresa. Esto es, de las capacidades organizativas de la misma.

Capacidades organizativas se refiere al conjunto de recursos y aptitudes que tienen los colaboradores, que los facultan y les permiten desempeñar acciones para la gestión organizativa de la empresa. Entre estas capacidades, las siguientes se consideran esenciales para que los colaboradores puedan participar de manera activa y consciente, independientemente de la posición que ejerzan en la organización³⁵:

1. Apropiar y poner en práctica los principios y la filosofía de los procesos organizativos.
2. Cumplir con normas, reglamentos y estatutos.
3. Acceder, procesar y analizar información.
4. Evaluar posibles alternativas y tomar decisiones.
5. Escuchar y comunicar efectivamente las opiniones, sugerencias y propuestas, internamente y con actores externos a la organización.

³⁵ Ver Pág. 72: Anexo 6. "Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales"; Niveles de desarrollo de las capacidades socio-organizativas, Pág. 28

6. Ejercer un liderazgo transformador.
7. Solicitar y rendir cuentas sobre el uso y manejo de los recursos de la organización con transparencia.
8. Fiscalizar todas las acciones de la organización, y de ser necesario, proponer mejoras y participar en su implementación.
9. Evaluar la gestión socio-organizativa y empresarial de la organización, su desempeño, y los avances hacia el logro de los objetivos comunes y la realización de la visión socio-organizativa.

A partir de esto se pueden definir diferentes niveles en las capacidades organizativas de los colaboradores de una organización, lo cual será importante cuando se diseñen e implementen planes de formación que permitan avanzar hacia un modelo incluyente de gestión organizativa. Para esto, el documento *“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”* propone categorizar las capacidades socio-organizativas de los socios, socias y colaboradores en cinco niveles: capacidades organizativas limitadas, básicas, funcionales, adecuadas y avanzadas. La caracterización de estos niveles se presenta en el *Cuadro 2*. Se aplicarán estas capacidades a la estructura organizativa del matadero Novaterra S.A., acomodándolas así, a una empresa productiva.

Cuadro 2. Caracterización de los diferentes niveles de fortalecimiento de las capacidades organizativas

Capacidades	Limitadas	Básicas	Funcionales	Adecuadas	Avanzadas
Apropiar y poner en práctica los principios y la filosofía organizativa	Los principios y la filosofía no se conocen	Los principios y la filosofía son conocidos por los directivos	Los principios y la filosofía están apropiados por los directivos, y los socios sólo los conocen	Los principios y la filosofía están apropiados y se ponen en práctica	Los principios y la filosofía están apropiados y se ponen en práctica
Cumplir con normas, reglamentos y estatutos	Las normas, reglamentos y estatutos no se conocen	Las normas, reglamentos y estatutos son conocidos por los directivos	Las normas, reglamentos y estatutos se conocen pero se cumplen sólo a nivel de los directivos	Todos y todas conocen y cumplen las normas, reglamentos y estatutos	Todos y todas conocen y cumplen las normas, reglamentos y estatutos
Acceder, procesar y analizar información	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para recibir y procesar información	Para recibir y analizar información	Para acceder, procesar y analizar información
Evaluar posibles alternativas y tomar decisiones	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para identificar diferentes alternativas	Para evaluar diferentes alternativas	Para proponer y evaluar diferentes alternativas y tomar decisiones
Escuchar y comunicar efectivamente opiniones, sugerencias y propuestas	Limitadas a expresar las necesidades materiales	Limitadas a expresar necesidades en general	Para escuchar activamente la información recibida	Para escuchar y comunicar las ideas	Para escuchar, comunicar y proponer ideas
Ejercer un liderazgo transformador	Se espera que el liderazgo lo asuman los agentes externos	Se espera que el liderazgo lo asuman los directivos	Personas motivadas para desarrollar su liderazgo	Para ejercer un liderazgo motivador	Para ejercer un liderazgo transformador
Solicitar y rendir cuentas con transparencia	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para solicitar la rendición de cuentas	Para solicitar y rendir cuentas	Para solicitar y rendir cuentas de manera precisa, oportuna y clara
Fiscalizar y proponer mejoras	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para fiscalizar las acciones de la organización	Para fiscalizar y proponer mejoras	Para fiscalizar, proponer e implementar mejoras
Evaluar la gestión, desempeño y resultados de la organización	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para evaluar la gestión la organización	Para evaluar la gestión y el desempeño	Par evaluar la gestión, desempeño y resultados

Nota: El nivel correspondiente a cada capacidad organizativa marcada con un círculo amarillo es el existente en Novaterra S.A.

Para identificar el tipo de capacidades organizativas que predominan en la empresa, considerando las definiciones de capacidades organizativas que brinda el documento **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”** y la información recopilada sobre los procesos de participación que poseen los colaboradores del matadero, se reconocieron los niveles que corresponden a cada capacidad organizativa esencial definida por el mismo documento.

Al hacer un balance general, se determinó que el tipo de capacidades organizativas que predominan en la estructura organizativa de Novaterra S.A. son las de nivel **funcional**, con algunas excepciones relevantes en ciertas capacidades tales como: el grado de apropiación sobre los principios y filosofía de la empresa, así como una iniciativa de liderazgo transformador. En este nivel los colaboradores conocen los principios y la filosofía de los procesos organizativos, así como las normas, reglamentos y estatutos de su organización, pero sólo los directivos han apropiado cabalmente estos principios y filosofía y cumplen con las normativas y estos tratan de transmitirlos mediante concientización a los demás colaboradores. La capacidad de los colaboradores de reflexionar sobre los principios y la filosofía de los procesos organizativos, es aún limitada, pero ya existe una mayor consciencia sobre el proceso organizativo³⁶.

Por otro lado, los colaboradores han tenido la oportunidad de participar en procesos de formación básica, por lo que ya están en capacidad de escuchar activamente, procesar información e identificar diferentes alternativas para solucionar una situación problemática. Esta formación básica los motiva a solicitar la rendición de cuentas, fiscalizar las acciones de la organización y evaluar su gestión. En cuanto a la definición, colectiva o de los directivos, de la misión, visión y valores de la empresa no hay nada a que hacer referencia ya que no existen dentro de la misma.

Cuando las capacidades organizativas de los colaboradores están en este nivel, la organización funciona bien y existen las estructuras directivas definidas en las normas, sin embargo, los procesos de información y participación son aún deficientes y limitados, pero los procesos de formación empiezan a ampliarse.

³⁶ Ver Pág. 72: Anexo 6. "Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales"; Capacidades socio-organizativas funcionales, Pág. 31

1.2.4 Definición del Modelo Actual de Gestión Organizativa

A partir del análisis realizado a la participación, el liderazgo y las capacidades organizativas que predominan en Novaterra S.A., se pudo definir el modelo actual de gestión organizativa de la empresa como un **modelo funcional**.

El problema central, o la **razón central** (como se le denomina en la metodología propuesta por el documento “**Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales**”), por el cual Novaterra S.A. se encuentra en este momento dentro de un modelo funcional de gestión organizativa es:

La deficiencia en los procesos organizativos, lo cual es causado debido a que la mayor parte de los colaboradores, a excepción de la Gerencia General y Administrativa y ciertos Responsables de Departamentos, no tienen bien definidos los objetivos de la empresa y de su departamento. Así mismo, no tienen una idea clara de las directrices generales de la empresa (la misión, visión, los valores y principios no están establecidos).

Es necesario hacer énfasis en que las organizaciones pueden en un momento dado ubicarse en uno u otro modelo de gestión organizativa, lo cual no debe verse como bueno o malo, simplemente como una evaluación de la situación actual³⁷.

³⁷ Ver Pág. 72: Anexo 6. “*Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales*” Pág. 31

CAPITULO II

*Construcción de Misión, Visión,
Valores y Principios Organizativos &
Propuesta de Mejora de las Prácticas
Organizativas*

2.1 Misión, Visión, Valores y Principios Organizativos

Para dar rumbo a la organización y dirigir los esfuerzos en pos de un fin determinado y obtener resultados, se crean la visión y la misión.

Novaterra S.A. no cuenta con una misión ni una visión organizacional definida. Esto impacta en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona al cliente. Cuando no se conoce cuál es el rumbo, la imagen a proyectar y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se planteen las actividades correctas.

Para la construcción de la misión y visión de Novaterra S.A. se utilizaron las *Preguntas para Formular la Misión y Visión de una Organización*³⁸.

2.1.1 Misión

Es importante aclarar que, antes de establecer una VISIÓN, es necesario que se defina una clara MISIÓN.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible³⁹.

³⁸ Ver Pág. 72: Anexo 1. “*Preguntas para formular la Visión y Misión de una Organización*”

³⁹ Del artículo “*Misión de una Empresa*” publicado en la página web: http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

Complementando ésta definición, se hace alusión de un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*"⁴⁰.

2.1.2 Visión

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La razón principal de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden⁴¹.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

⁴⁰ Del libro: "*Administración Estratégica Conceptos y Casos*", 11va. Edición, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4

⁴¹ De la página web: <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

2.1.3 Construcción de Misión y Visión

La misión y visión que se construyeron para Novaterra S.A., aprobadas por la empresa misma, son las siguientes:

¿Quiénes somos?

Somos una empresa Nicaragüense consolidada en el mercado de producción y comercialización de productos cárnicos de ganado bovino a nivel internacional. Nuestro personal capacitado y servicio de calidad son nuestro respaldo y nuestra mejor carta de presentación. Nuestro constante crecimiento mediante mejoras continuas nos hacen la mejor opción en la industria cárnica nacional e internacional.

Todos nuestros productos están certificados, y siguen exhaustivamente todas las normas de trazabilidad; este sistema nos permite controlar la ubicación y trayectoria del animal, producto o lote a lo largo de la vida útil de los productos hasta llegar al consumidor final, controlando al animal desde el sacrificio hasta su distribución y compra del consumidor, lo cual da un valor agregado a nuestros productos.

Nuestro compromiso es ofrecer un servicio de primer nivel con garantía, seguridad y confianza, cumpliendo con los más altos estándares de calidad a nivel mundial, así como con las exigencias de nuestros clientes. Nuestro personal trabaja bajo el lema *“Calidad en nuestros productos”*.

Misión

Brindamos a nuestros clientes, productos cárnicos bovinos de la más alta calidad, mediante una eficiente gestión empresarial basada en la calidad total en el talento humano, tecnología e innovación, el cuidado de nuestro medio ambiente, la rentabilidad de nuestras operaciones y un sentido de responsabilidad social.

Visión

Posicionarnos como la empresa líder, en la industria cárnica de Nicaragua, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad y seguridad de sus procesos y productos.

2.1.4 Valores Organizativos

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, los valores deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos⁴².

El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los colaboradores y establecen directrices para su compromiso diario.

⁴² De la página web: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, tales como: confianza, creatividad, honestidad, entre otros, son tan importantes como los conceptos cualitativos económicos tradicionales, como: eficiencia o retorno sobre la inversión.

Mediante un intercambio de opiniones con la Gerente de Recursos Humanos Novaterra S.A. se establecieron, como prioritarios, los siguientes valores organizativos:

- ❖ **Liderazgo:** Nuestra filosofía de liderazgo es la creación permanente de valor en nuestra gestión como empresa para nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros empleados y para el país.

- ❖ **Compromiso:** Compromiso con la calidad en nuestro trabajo y nuestros objetivos para lograr un desarrollo sostenible continuo

- ❖ **Seguridad en el Lugar de Trabajo:** Seguridad en el lugar de trabajo es una prioridad y uno de los mayores beneficios que podemos ofrecer a nuestros empleados. Todos los accidentes pueden ser prevenidos. Estamos comprometidos a asegurar un ambiente seguro para todos los empleados y otras personas en las premisas de la compañía y todos somos responsables de mantener un lugar seguro de trabajo, siguiendo las reglas y prácticas de seguridad e higiene.

- ❖ **Lealtad:** Mostrar en todo momento la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses para y por nuestra empresa.
- ❖ **Honestidad:** Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.
- ❖ **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestros compromisos y asumimos la responsabilidad por todas las acciones y resultados en forma personal. Creamos una disciplina operativa de mejoras continuas que es parte de nuestra cultura.
- ❖ **Confiabilidad:** Somos los mejores en el cumplimiento de los requerimientos y exigencias de nuestros clientes.
- ❖ **Respeto:** Respetamos a todos los que se relacionan con nuestra empresa: accionistas, ejecutivos, colaboradores, clientes, consumidores y comunidad en general.
- ❖ **Orientación a los Resultados:** Nos fijamos metas altas, aunque ello implique esforzarnos al máximo para lograrlas y superarlas.
- ❖ **Excelencia:** En todo momento nos planteamos desafíos mutuos para mejorar nuestros productos y nuestros procesos y así superarnos. Siempre nos esforzamos por comprender los negocios de nuestros clientes y ayudarlos a lograr sus metas.
- ❖ **Flexibilidad:** Estamos dispuestos a escuchar las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

- ❖ **Integridad:** Debemos de exigir, a los demás y a nosotros mismos, las más altas normas de integridad individual y corporativa. Salvaguardamos los activos de la empresa. Cumplimos con todas las políticas y leyes de la empresa.

- ❖ **Innovación:** Nos esforzamos por mantener la mejor tecnología y estándares de calidad, así como en mejorar nuestros procesos, productos y gestión empresarial de manera continua para sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.

- ❖ **Trabajo en equipo:** Promovemos un entorno que aliente la innovación, la creatividad y los resultados a través del trabajo en equipo. Nuestros líderes enseñan, inspiran y promueven la participación activa en la empresa, junto con el desarrollo profesional. Estimulamos la comunicación y la interacción abierta y eficaz.

- ❖ **Vocación de servicio:** Mejorar nuestros estándares de servicio para satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

- ❖ **Atención personalizada:** Saber escuchar a nuestros clientes, con la colaboración de todo nuestro personal, para satisfacer sus verdaderas necesidades y preferencias de consumo.

2.1.5 Principios Organizativos

En las empresas los principios organizativos son el conjunto de normas básicas que han sido adoptadas [de otras ya existentes] o definidas por la gerencia para guiar su comportamiento individual y el comportamiento del colectivo. Estos principios están presentes de forma permanente inspirando y motivando el desempeño y propiciando la pertenencia y el compromiso de los colaboradores con los objetivos y metas de la organización.

Los principios organizativos se retoman en las normas, reglamentos y estatutos internos de las empresas. Idealmente, su cumplimiento debe estar basado en la motivación que genera la búsqueda del bienestar y el desarrollo del colectivo, y no en el temor a las sanciones que puedan originarse por su incumplimiento.

Dado que los principios socio-organizativos sustentan el accionar de la organización, y por lo tanto, de sus colaboradores, éstos se establecen para ser cumplidos. Para lograrlo es importante que cada colaborador se identifique y comprometa con estos principios, de manera que todos y todas se sientan responsables por su cumplimiento. Con el tiempo, estos principios pueden irse redefiniendo en la medida en que la organización avanza en el logro de sus objetivos y metas y se plantea nuevos y más ambiciosos retos relacionados con el desarrollo de la empresa⁴³.

⁴³ Ver Pág. 72: Anexo 6. "Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales" Pág. 46

En la guía utilizada para realizar este trabajo se mencionan 7 principios⁴⁴, los cuales son dirigidos a una empresa asociativa rural. De esos principios solo hay dos (***Educación, Capacitación e Información*** y ***Responsabilidad Social***) que pueden ser aplicados plenamente a una empresa productiva de bienes y/o servicios, por lo tanto, se investigó para determinar los principios más adecuados a Novaterra S.A. basándose en el conocimiento de la gestión de la misma empresa.

Estos son los principios que se concertaron, en consenso con la Gerente de Recursos Humanos, para el sistema de gestión organizativa en Novaterra S.A.:

- ❖ **Educación, capacitación e información:** La empresa brinda educación y capacitación a sus gerentes y a sus colaboradores, para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de la organización. Por otro lado, se informa al público en general, específicamente a las comunidades, de los beneficios de los proyectos de ayuda comunitaria social y/o ambiental.
- ❖ **Responsabilidad Social:** La empresa trabaja para lograr el desarrollo sostenible de las comunidades aledañas.
- ❖ **Unidad de objetivo:** Todos los componentes de la organización deben contribuir a la consecución del objetivo de la empresa.
- ❖ **Dirección de objetivos:** La orientación de las personas hacia los objetivos o metas de forma que conozcan lo que tienen realizar en un determinado período de tiempo, realización que servirá para valorar su actuación, influyendo en la remuneración y en la promoción.

⁴⁴ Ver Pág. 72: Anexo 6. "Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales" Pág. 47-48

- ❖ **Delegación de autoridad y responsabilidad:** De autoridad (consiste en asignar una tarea a un subordinado, conferirle libertad y responsabilidad para desempeñarla). Con la delegación de autoridad se delega la responsabilidad correspondiente.

- ❖ **Jerarquía:** Creación de diferentes niveles ordenados donde se desarrolla el principio de autoridad y permite la responsabilidad y el control del trabajo.

- ❖ **Motivación:** Es la actitud personal que se refiere a los impulsos, deseos, necesidades y aspiraciones que justifican determinados esfuerzos o actuaciones. La motivación es el impulso y esfuerzo para satisfacer una meta.

- ❖ **Participación:** Es el grado de compromiso en las tareas y en las decisiones que se tienen que desarrollar en la organización.

- ❖ **Información:** Es el flujo de datos hacia los miembros de la organización.

- ❖ **Trabajo en grupo:** Es la forma de organizar y de motivar a las personas para desarrollar las tareas y elaborar las decisiones a través de la actuación en grupo o el trabajo en equipo.

- ❖ **Difusión:** La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

- ❖ **Coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

- ❖ **Continuidad:** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

- ❖ **Simplificación de Funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

- ❖ **Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

2.2 Prácticas Organizativas

“Las mejores prácticas son simplemente la mejor manera de llevar a cabo un proceso.” –Centro de Sistemas de Conocimiento México

El objetivo de este acápite es entender qué son las prácticas organizativas y la importancia que estas tienen para lograr la excelencia operacional. Así mismo, se explica cómo se llevan a cabo estas prácticas organizativas dentro del sistema actual de gestión de Novaterra S.A., y se recomiendan mejoras a las prácticas organizativas actuales, ya que estas son parte importante del sistema de gestión de una organización; por ello necesitan ser registradas y medidas.

2.2.1 ¿Qué son las prácticas organizativas?

Según Gutiérrez y Gottret, CATIE, 2011, las prácticas organizativas son el conjunto de prácticas que caracterizan a las organizaciones y definen la forma en que sus miembros interactúan y se relacionan, razón por la cual están directamente relacionadas con los procesos de toma de decisión [estratégicos y operativos], gestión, implementación, control, evaluación, comunicación e inclusión, entre otros⁴⁵; claro está, que los autores se refieren a las empresas asociativas rurales, pero más claro aun es que esta definición de prácticas organizativas encaja perfectamente con organizaciones de cualquier tipo.

Las prácticas organizativas son mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus colaboradores; son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar,

⁴⁵ Ver Pág. 72. Anexo 6. "Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales" Pág. 52

comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores⁴⁶.

2.2.2 Análisis de las Prácticas Organizativas Actuales

Las prácticas organizativas definen la manera en que los colaboradores se relacionan entre sí y con su entorno, y configuran sus estructuras directivas y operativas. Estas prácticas deben ser incluyentes y deben facilitar la comunicación adecuada entre los miembros de la organización. Además se pueden agrupar de la siguiente manera⁴⁷:

a. Prácticas organizativas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, planeación y gestión

Estas prácticas tienen como objetivo transmitir información, propiciar la reflexión profunda de ésta, elaborar y planificar propuestas y tomar las decisiones (estratégicas) que determinarán el objetivo y las metas de gestión de la empresa durante un determinado periodo. En este grupo de prácticas la participación de los miembros de la organización puede ser directa (cada colaborador), o por representación (jefes de departamento).

En Novaterra S.A. esta práctica organizativa se da mediante asambleas generales o reuniones formales e informales entre la Gerencia General y los dueños de la empresa para analizar y proponer los planes de la empresa (capacidad productiva, inserción en nuevos mercados, diversificación de los productos, publicidad, definición de precios, distribución de excedentes, inversiones y reinversiones, crecimiento o expansión), las políticas, reglamentos, estatutos y demás.

⁴⁶ Del libro: "Enseñanza e Investigación en Psicología: Prácticas Organizacionales y el Compromiso de los Trabajadores hacia la Organización", Vol. 10, Tejada T. Juan Manuel y Arias Galicia F., Universidad Veracruzana, 2005, Pág. 4

⁴⁷ Ver Pág. 72: Anexo 6. "Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales" Pág. 52-53

Luego, se dan reuniones, de la Gerencia General con los Jefes de Departamento, con el propósito de solamente informar sobre las decisiones estratégicas que se han tomado, para realizar una planificación adecuada que garantice la consecución de las metas y objetivos estratégicos trazados.

En estas prácticas organizativas predominan los procesos de toma de decisiones estratégicas, de planificación estratégica, de comunicación interna formal e informal, descendente y horizontal.

b. Prácticas organizativas relacionadas con la toma de decisiones operativas, su planeación y ejecución

Estas prácticas tienen como objetivo volver operativas las decisiones estratégicas, dar seguimiento a su cumplimiento, tomar y planificar decisiones operativas, y controlar la gestión de la empresa.

Pertenecen a este grupo de prácticas las reuniones, a nivel descendente, es decir, de la Gerencia General con los Jefes de Departamento y de los Jefes de Departamento con sus subordinados para cumplir con las decisiones operativas planificadas (ventas, producción diaria, mensual o anual, canales de distribución, reingeniería, administración de inventarios, etc.) por las estructuras de dirección de Novaterra S.A. Así mismo, se controla la gestión de estas decisiones operativas y la ejecución de las decisiones estratégicas. En el caso específico de los proyectos de ayuda comunitaria, a este tipo de prácticas corresponden las reuniones periódicas comités de trabajo conformados por el personal de la empresa.

En este grupo de prácticas, predominan los procesos de participación de los colaboradores de forma directa y por representación. También se dan procesos de toma de decisiones operativas, de planificación operativa y de comunicación formal (ascendente, descendente y horizontal) e informal (horizontal).

c. Prácticas organizativas relacionadas con la evaluación, rendición de cuentas y control

Estas prácticas tienen como objetivo garantizar la fiscalización permanente de todas las acciones desarrolladas por la organización, de manera que el quehacer de la organización sea transparente, que se cumplan todas las decisiones tomadas, que la información relacionada con las finanzas sea comunicada de forma oportuna y adecuada, y que periódicamente se evalúen los avances en la visión, la misión y los objetivos de la organización.

En el caso específico de Novaterra S.A., a este tipo de prácticas corresponden las reuniones periódicas de la Gerencia General con la Junta Directiva (los dueños) para discutir y evaluar la situación financiera de la empresa y los resultados de la misma; es la rendición de cuentas de la Gerencia General a la Junta Directiva. También se dan reuniones de la Gerencia General con el Gerente Financiero para discutir las finanzas en general de la empresa; es la rendición de cuentas del Gerente Financiero al Gerente General para que este ejerza la evaluación y el control pertinente. La rendición de cuentas también se da del resto de Jefes de Departamento al Gerente General sobre lo pertinente de cada departamento (vacaciones, operaciones y reportar el manejo de cualquier tipo de recursos que le han sido asignados a un departamento).

El proceso de participación es normalmente directo. Además, existen procesos de toma de decisiones operativas en el caso de tener que corregir cualquier error o anomalía, la comunicación es formal de manera ascendente y el proceso que más se da en este tipo de prácticas organizativas es el de evaluación, rendición de cuentas y control.

d. Prácticas organizativas relacionadas con la formación y el fortalecimiento de capacidades

Estas prácticas tienen como objetivo facilitar la formación y el desarrollo de capacidades socio-organizativas y empresariales en colaboradores de la organización, así como promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre éstos o con los miembros de otras empresas similares.

En este grupo de prácticas organizativas en Novaterra S.A. se encuentran todos los talleres y capacitaciones de formación que se desarrollan con grupos de base y líderes; talleres y capacitaciones que se dan sobre una base mensual a cierto número de colaboradores, de manera que todos reciban la formación necesaria para realizar su trabajo, y demás espacios donde se busque el fortalecimiento de capacidades.

Los procesos que predominan son los de participación, la cual es directa, así como procesos de toma de decisiones operativas para reforzar las debilidades, procesos de planificación operativa y comunicación formal descendente para comunicar las capacitaciones que se impartirán y a quienes, e informal horizontal entre los miembros que reciben estas capacitación.

2.2.3 Propuesta de Mejora de las Prácticas Organizativas

La pregunta más común que surge es: ¿Por qué las mejores prácticas son importantes para una organización? La respuesta puede ser diferente para cada empresa porque cada una de ellas tiene metas, oportunidades y obstáculos diferentes. Sin embargo, entender y aplicar las mejores prácticas es vital hoy más que nunca porque el entorno de negocios está cambiando, creciendo o emergiendo. La implantación de las mejores prácticas asegura a una organización que se han dispuesto las bases para la estabilidad y el avance de la misma⁴⁸.

Hay que tomar en cuenta que un proceso no es una mejor práctica hasta que ha sido adaptado para encajar en la totalidad del ambiente de la organización.

Para facilitar las mejores prácticas es necesario contar con⁴⁹:

- ✓ Recursos financieros
- ✓ Total soporte de la administración
- ✓ Canales de comunicación abiertos
- ✓ Administración del cambio
- ✓ Determinación de procesos finales
- ✓ Personal diverso y con múltiples conocimientos
- ✓ Tecnología

⁴⁸ Del artículo: “*Quantification of Best Business Practices An Essay of Competitive Consequence*” en la página web http://biz.onramp.net/valuinfo/simplified_best_practices_article.html

⁴⁹ Del artículo: “*Best Practice Makes Perfect*” en la página web <http://www.arthurandersen.com/Framesalt.asp?/GBP/index.asp>

Aun así, las prácticas de las grandes organizaciones no sirven para las pequeñas y viceversa. Las mejores prácticas de una industria no son necesariamente las mejores para otra industria. Por tanto, la propuesta de mejoras de las prácticas organizativas actuales en Novaterra S.A. fueron las siguientes:

- ✓ Establecer canales y mecanismos para la recepción de críticas, reclamos, sugerencias y propuestas de los colaboradores, e informarlos sobre la respuesta que se dio a estas críticas y reclamos, así como la manera en que se están tomando en cuenta sus sugerencias y propuestas.
- ✓ Contar con información suficiente en cantidad y calidad sobre la decisión que se va a tomar.
- ✓ Crear espacios de discusión donde se puedan compartir y confrontar de manera armoniosa y respetuosa los diferentes puntos de vista sobre la situación, entre los colaboradores en general.
- ✓ Plantear diferentes escenarios a partir de las alternativas sobre las cuales se debe decidir.
- ✓ Considerar los potenciales impactos de la decisión.
- ✓ Contemplar medidas y acciones para reducir los impactos adversos de la decisión sobre la organización, así como sobre sus colaboradores y medio ambiente.
- ✓ Documentar los aspectos considerados a la hora de tomar la decisión y formalizarlos en actas de la organización.

- ✓ Informar a los colaboradores sobre la decisión tomada, valorando el uso de distintos medios acorde con el tipo de decisión: murales, boletines, informes, reuniones, talleres, entre otros.
- ✓ Establecer y utilizar un mecanismo para monitorear y evaluar el impacto de la decisión.
- ✓ Se deben priorizar las metas de mayor impacto para la organización antes de iniciar el ejercicio de planificación, ya que por lo general no siempre se cuenta con los recursos, capacidades y tiempo para alcanzarlas todas de una vez.
- ✓ La planificación debe partir de un inventario de los recursos con los que se cuenta (humanos, físicos, productivos, económicos y naturales), de manera que esté acorde con las posibilidades reales de la organización.
- ✓ La planificación debe ser un hábito permanente y constante en la empresa, para que así permita a los órganos directivos, así como a los colaboradores, mantener un monitoreo sobre el avance de las metas establecidas.
- ✓ Establecer indicadores y metas para monitorear y evaluar avances y resultados, ya que no existen indicadores definidos dentro de Novaterra S.A.
- ✓ Analizar lo logrado, así como las causas por las que se dieron atrasos en la ejecución, o por las que no se están alcanzando las metas propuestas.

- ✓ Facilitar el acceso a información relevante para los colaboradores, de manera que éstos sientan pertenencia por su organización, y se comprometan con ella.
- ✓ Proveer información pertinente e importante, para los procesos de toma de decisión estratégica y operativa, a los colaboradores involucrados.
- ✓ Los miembros de los órganos directivos, esto es, los gerentes, deben tener conciencia sobre la importancia de mantener una comunicación permanente y fluida con todos los colaboradores, así como entre ellos, ya que esto es esencial para el logro de las metas de la organización.
- ✓ Asegurar de que la información que se difunde es precisa, completa, clara, y está escrita acorde al lenguaje y las capacidades de quien la recibe, de manera que le sirva como insumo para la toma de decisiones.

Entre los beneficios que puede percibir Novaterra S.A. por lograr mejores prácticas organizativas se encuentran:

Implantación de un hábito de auto-examinación

La empresa debe hacer una introspección sobre la capacidad de poder producir mejoras en los niveles básicos de procesos. Además, la re-examinación de métodos actuales puede llevar a la empresa a adquirir mejoras antes de que se identifique o descubra una mejor práctica.

Explotación de economías de escala

Conforme la empresa empieza a enfocarse en cada una de las pequeñas áreas que pueden ser mejoradas, se están explotando las ventajas creadas por las economías de escala (se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad⁵⁰).

Mejora de la eficiencia

Este es el beneficio más importante obtenido de implementar las mejores prácticas. Se incrementa la productividad, lo cual produce muchas otras ganancias como el retorno de inversión, mejor calidad en los procesos y productos y el uso más eficiente del personal.

Mejora en el servicio al cliente

La mejora en los recursos de información a través de la organización resulta en una mejora del nivel de servicio al cliente.

Mejora en la ventaja competitiva

El decrecimiento en el costo de producción de los bienes puede resultar en que los precios de venta puedan decrecer en la medida que la dirección de la empresa lo desee. Esto, combinado con una aproximación de negocio más orientada al cliente, puede tentar a los consumidores a comprar estos productos en lugar de los de la competencia.

⁵⁰ De la página web: <http://www.mitecnologico.com/Main/EconomiasDeEscala>

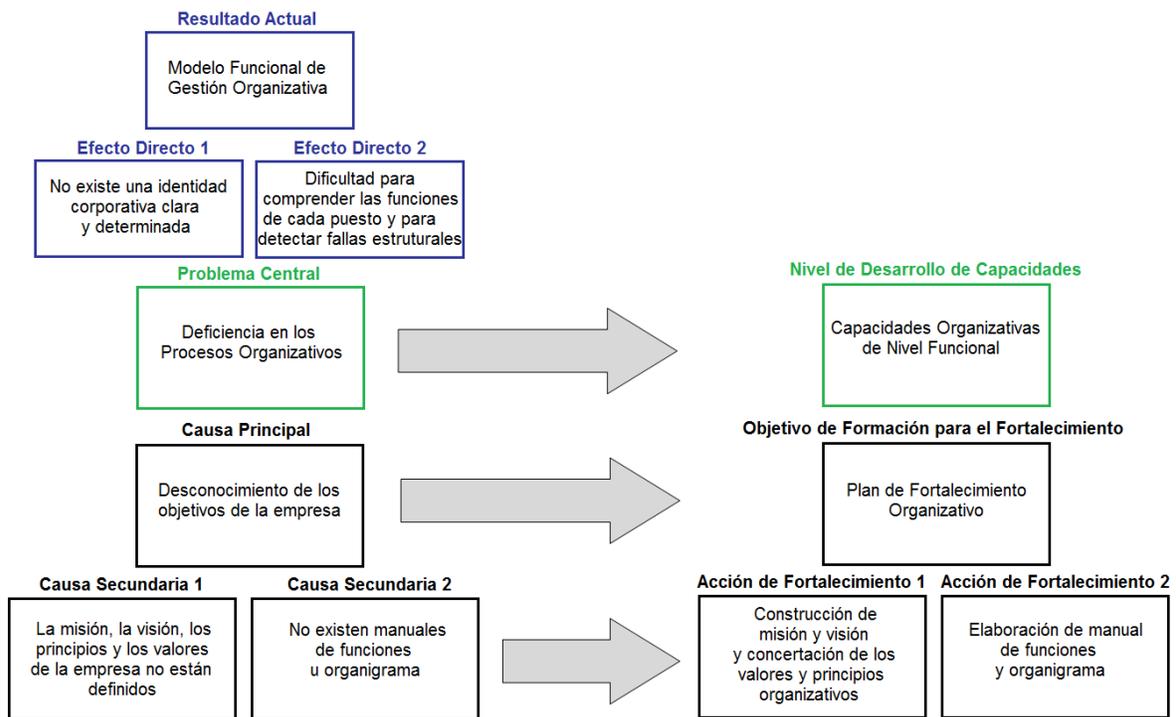
CAPITULO III

Manual de Organización y Funciones

Para este tercer y último capítulo se desarrolló la Herramienta #5 del documento **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”**: *Diseño de un plan de formación para fortalecer la gestión socio-organizativa.*

Para implementar esta herramienta se retomaron los resultados (el problema central y sus causas) del Capítulo 1, y se procedió a establecer la relación directa entre el problema central, el nivel de desarrollo actual de las capacidades organizativas y la causa principal de este problema con el objetivo de formación de capacidades.

Establecimiento de la relación entre el problema central y el nivel de desarrollo actual de las capacidades organizativas



A continuación, en este capítulo se desarrolla una propuesta de manual de organización y funciones para la empresa Novaterra S.A.

3.1 Caracterización de la Empresa

La empresa Novaterra S.A. se encuentra ubicada en el kilómetro 42 de la Carretera Panamericana Norte, municipio de Tipitapa del departamento de Managua. Actualmente, esta empresa cuenta con 270 colaboradores por lo cual según el MIFIC se califica como empresa grande.

Esta empresa se caracteriza por ser líder en el procesamiento, comercialización y distribución de productos cárnicos bovinos de la más alta calidad en el mercado nacional e internacional.

Su línea de negocio se concentra en la exportación a mercados internacionales, entre ellos USA, México, Taiwán, Venezuela, Vietnam, Rusia y Centroamérica para comercializar sus productos ofreciendo un servicio personalizado y confiable a cada uno de sus clientes.

En la actualidad el matadero Novaterra S.A. no cuenta con una estructura organizativa bien definida. De igual forma, carecen de un manual de funciones que defina las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo.

Dentro de la empresa cada empleado tiene conocimientos de las labores que le corresponden, sin embargo el hecho de no contar con un manual de funciones, provoca en algunas ocasiones duplicidad en las funciones, que el trabajo se efectúe de forma desordenada y desconocimiento del alcance de cada puesto de trabajo.

3.2 Alcance del Manual de Organización y de Función

La aplicación del presente Manual de Organización y Funciones comprende a todo el personal que presta servicios dentro del Matadero Novaterra S.A., asegurando el cumplimiento de las funciones asignadas.

3.3 Estructura Orgánica

A continuación se presenta un listado de los departamentos existentes en la Estructura Orgánica del Matadero Novaterra según su orden de jerarquía y área de especialización.

1.) Órganos de Dirección Superior

- 1.1) Gerencia General.
- 1.2) Gerencia Administrativa

2.) Órganos de Dirección Intermediaria

- 2.1) Dirección de HACCP
- 2.2) Departamento de Calidad
- 2.3) Departamento de Vísceras Verdes
- 2.4) Departamento de Matanzas
- 2.5) Departamento de Deshuese
- 2.6) Departamento de Pecuaria
- 2.7) Departamento de Productos Terminados
- 2.8) Departamento de Ventas Locales
- 2.9) Departamento de Exportaciones
- 2.10) Departamento de Servicios Generales
- 2.11) Departamento de Mantenimiento
- 2.12) Departamento de Recursos Humanos
- 2.13) Departamento de Contabilidad
- 2.14) Departamento de Tesorería

- 2.15) Departamento de Bodegas de Materiales
- 2.16) Departamento de Compras
- 2.17) Departamento de Informática
- 2.18) Departamento de Medio Ambiente

3.) Órgano Operativo – Administrativo

- 3.1) Operadores por Departamentos: Vísceras verdes, matanza, vísceras rojas deshuese, calderas etc.
- 3.2) Corrales
- 3.3) Pesaje de las reses
- 3.4) Recepción de las reses
- 3.5) Chequeo de reses
- 3.6) Estibador
- 3.7) Despachador
- 3.8) Asistencia de exportación
- 3.9) Asistencia de RRHH
- 3.10) Técnico de mantenimiento
- 3.11) Enfermería
- 3.12) Activos y control de efectivos
- 3.13) Cuentas por pagar
- 3.14) Inventario
- 3.15) Pago de impuestos
- 3.16) Ayudantes
- 3.17) Mensajería
- 3.18) Pilas de Sólidos
- 3.19) Lagunas de Oxidación
- 3.20) Secado de Estiércol
- 3.21) Limpieza de Oficinas

3.4 Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación

- 1.) En Novaterra S.A. la máxima autoridad esta representada por su **Gerente General** quien ejerce autoridad sobre la gerencia administrativa, todos los órganos de dirección intermedia, y órganos operativo – administrativos.
- 2.) El gerente general es el máximo responsable del cumplimiento de los objetivos empresariales y funciones de cada uno de los departamentos de la empresa.
- 3.) El gerente general mantiene coordinación directa con la gerencia administrativa y los órganos de Dirección Intermediaria.
- 4.) El gerente general es el encargado de aprobar y comunicar el **Plan de Negocios** de la empresa a todo el personal, lo cual incluye las estrategias generales de acción de la empresa.
- 5.) El Gerente Administrativo es responsable de organizar el manejo administrativo y financiero de todos los departamentos y velar por el cumplimiento de las metas trazadas por la gerencia general.
- 6.) Los órganos de dirección Intermedia 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.
- 7.) Los órganos de dirección intermedia son encargados de implementar los planes de negocios, diseñados por la Gerencia General y Administrativa, específicos para su área.
- 8.) Los órganos de Dirección Intermedia, poseen autoridad y responsabilidad gerencial hacia el personal a cargo, con el fin de desarrollar las metas de cada unidad.

9.) 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 general, según le sean solicitadas o se considere necesario, informando al mismo tiempo al supervisor inmediato.

3.5 Organigrama

Un organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan⁵¹.

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto está representado por un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

En Novaterra S.A. no existe un organigrama elaborado. Los organigramas son útiles instrumentos de organización y en la empresa permitirán la identificación de:

- a. Las divisiones de funciones.
- b. Los niveles jerárquicos.
- c. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d. Los canales formales de la comunicación
- e. El asesoramiento del departamento.
- f. Los jefes de cada grupo de colaboradores.
- g. Las relaciones organizacionales que existen entre los diversos puestos.

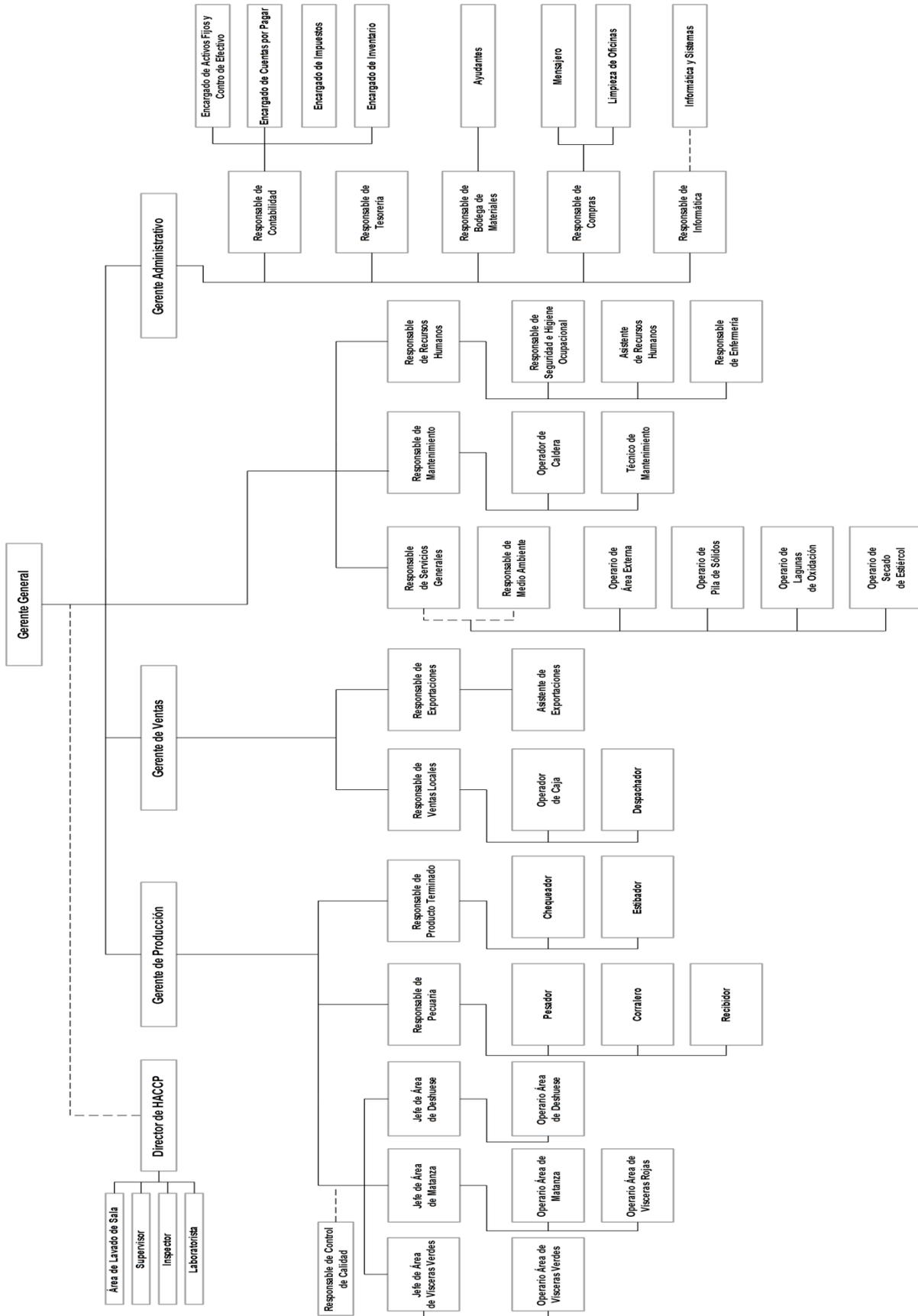
⁵¹ Del libro “*Organización y Métodos*”, Anderson R.G., Pág. 41

El uso de un organigrama ofrece varias ventajas precisas a la empresa, entre las que sobresalen las siguientes:

1. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
2. Muestra quién depende de quién.
3. Indica los puntos fuertes y débiles de una organización.
4. Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la empresa.
5. Brinda, a los ejecutivos, una noción más clara de las relaciones internas de la empresa y como está dividida su organización.

Utilizando las formas de graficar un organigrama, extraídas del documento **“Organigramas”** de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina – Facultad Regional Buenos Aires⁵², se procedió a la elaboración de una propuesta de organigrama que defina, y mejore, la estructura organizacional de Novaterra S.A. Además, se utilizó la información provista por la descripción de los puestos de trabajo para identificar los niveles jerárquicos. Dicho organigrama, por puesto de trabajo, se muestra a continuación:

⁵² Ver Pág. 72: Anexo 5. *Formas de graficar un organigrama*



3.6 Descripción de Funciones por Cargo

El manual de organización y funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la estructura de la organización que se ha adoptado, y que sirve como guía para todos los colaboradores dentro de cualquier empresa.

Este manual contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.) lo requieren, si no porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

La descripción de los puestos de trabajo es la base para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

Para la realización de la descripción de las funciones de cada puesto de trabajo en Novaterra S.A., se observó el trabajo, actividades y rutinas de cada colaborador. Además, se llevaron a cabo entrevistas⁵³ con los colaboradores en las que se recopilaban datos como el título del puesto, el área a la que pertenece, sus responsabilidades principales, la finalidad de cada cargo, entre otros; con la Responsable de Recursos Humanos se delineó el perfil deseado para cada puesto de trabajo.

Hay un total de 53 puestos de trabajo distintos en Novaterra S.A. distribuidos entre 252 colaboradores, ya que en 16 de estos 53 puestos de trabajo hay más de una plaza.

⁵³ Ver Pág. 72: Anexo 4. *Fichas de Descripción de Puestos de Trabajo en Novaterra S.A.*

IV

Conclusiones & Recomendaciones

Conclusiones

Novaterra S.A. es una empresa grande y debidamente constituida, pero carece de manuales de organización, de manuales de procesos, de una misión, de una visión y de principios y valores organizativos definidos. Por lo tanto, el presente trabajo representa una mejora en los procesos organizativos de la empresa, mediante el diseño de un Plan de Fortalecimiento Organizativo utilizando la metodología del documento: **“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”**.

En base a los resultados del Plan de Fortalecimiento Organizativo, se puede afirmar que se cumplieron los objetivos de este trabajo y se concluyó lo siguiente:

- Mediante la evaluación del tipo de participación, de liderazgo y de capacidades organizativas predominante, se determinó que en Novaterra S.A. existe un modelo de gestión organizativa de carácter funcional.
- Se construyó una misión y una visión organizativa adecuada para la razón de ser de Novaterra S.A. tomando en cuenta las directrices y disposiciones generales de la empresa, así como el compromiso y expectativas de la misma.
- Se concertaron los valores y principios organizativos adecuados para regir la filosofía de trabajo de la empresa.
- Se recomendaron prácticas organizativas que permiten una gestión organizativa más eficiente.

- Se realizó una descripción de todos los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa, lo cual permite, a los colaboradores, un conocimiento más claro sobre sus funciones, responsabilidades y actividades principales.
- Se elaboró un organigrama que refleja los niveles de autoridad, dependencias y jerarquía de cada puesto de trabajo en la empresa.

Recomendaciones

- Difundir la misión, visión y valores organizativos entre los colaboradores, sus clientes y demás personas involucradas con la empresa.
- Implementar las prácticas organizativas que han sido sugeridas en este documento.
- Utilizar los descriptores de puesto, elaborados en este trabajo, al momento de contratar personal. También dar a conocer a cada colaborador su descriptor de puesto correspondiente, lo que permitirá una mejor comprensión sobre la dimensión de sus funciones y responsabilidades.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para cada puesto de trabajo, ya que la mayoría de los colaboradores no tiene conocimiento de los mismos.
- Delegar funciones gerenciales para simplificar el funcionamiento de la estructura organizativa:
 - Crear una Gerencia de Operaciones que tenga a su cargo directo los departamentos de Vísceras Verdes, Matanza, Deshuese, Pecuaria y Productos Terminados.
 - Crear una Gerencia de Ventas que tenga a su cargo directo los departamentos de Ventas Locales y Exportaciones.

Así la Gerencia General tendría un mejor control sobre las actividades de cada departamento, y se facilitarían la toma de decisiones y las evaluaciones.

- Convocar a una reunión con los colaboradores y la Gerencia para la discusión de los resultados obtenidos en este trabajo.

Bibliografía

- Alfonso Carlos Morales Gutiérrez. *“Análisis de las Organizaciones, Fundamentos, Diseño y Aplicaciones”* 2da Edición.
- Raúl Gutiérrez y María Verónica Gottret (CATIE). *“Fortalecimiento de los Procesos Socio-Organizativos que Sustentan la Gestión de las Empresas Asociativas Rurales”*.
- Texto *“Organización Empresarial: Maestría en Dirección y Gestión de Empresas”*, Programa V – UNI. 2005.
- Thompson Arthur y Strickland A. J. III. *“Administración Estratégica Conceptos y Casos”* 11va. Edición, , McGraw Hill, 2001
- Tejada Tayabas Juan Manuel y Arias Galicia Fernando, *“Enseñanza e Investigación en Psicología: PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES HACIA LA ORGANIZACION”*, Vol. 10, No. 2, Universidad Veracruzana, 2005
- Anderson R.G., *“Organización y Métodos”*, Edaf, 1982
- Texto *“Organigramas”*, Universidad Tecnológica Nacional de Argentina – Facultad Regional Buenos Aires, 2008

Web Grafía

- Página web: <http://admindeempresas.blogspot.com>
- Pagina web: www.elprisma.com
- Página web: html.rincondelvago.com/analisis-y-descripcion-de-cargos-empresariales
- Página web: es.wikipedia.org/wiki/Organigrama
- Página web: <http://es.scribd.com/doc/19733551/Elaboracion-de-Mision-Vision-Valores>
- Página web: http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- Página web: <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- Página web: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- Del artículo: *“Quantification of Best Business Practices An Essay of Competitive Consequence”* de la página web http://biz.onramp.net/valuinfo/simplified_best_practices_article.html
- Del artículo: *“Best Practice Makes Perfect”* en la página web <http://www.arthurandersen.com/Framesalt.asp?/GBP/index.asp>
- De la página web: <http://www.mitecnologico.com/Main/EconomiasDeEscala>

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas para formular la Misión y Visión de una Organización

➤ **Para la Misión:**

- ¿Quiénes somos?
- ¿Por qué existimos?
- ¿Qué productos ofrecemos?
- ¿Cómo los ofrecemos?
- ¿Para qué?
- ¿Para quienes?

➤ **Para la Visión:**

- ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa?
- ¿Cuál es la situación futura deseada de los beneficiarios de la empresa?
- ¿Cuál será la posición futura de la organización respecto a la competencia?
- ¿Qué contribuciones distintivas hará la empresa en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades a desarrollar?

Anexo 2

DESCRIPTOR DE PUESTO

Titulo del Puesto:

Puesto del Jefe Inmediato:

Área/Departamento:

Jornada Laboral:

I. Propósito General

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo:

III. Ubicación en el Organigrama

IV. Responsabilidades Principales

V. Contexto/Entorno	SI	NO
a. Instrucciones detalladas.....	___	___
b. Rutinas e instrucciones establecidas.....	___	___
c. Programas de trabajo.....	___	___
d. Objetivos a corto plazo.....	___	___
e. Objetivos a mediano o largo plazo.....	___	___

VI. Relaciones Internas

VII. Relaciones Externas

VIII. Competencias

- *Educación*
- *Formación y conocimientos generales*
- *Habilidades y destrezas*
- *Experiencia*

IX. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

Anexo 3

Listado de Productos de Novaterra S.A.



NOVATERRA, S.A.
 km. 42 Carretera a Matagalpa
 Teléfono: 22401203 ext. 232

SIGLAS	CORTES SELECTOS	C\$	BOLSONES DE SELECTOS	C\$
TDR 3UP	FILETE 3UP * +IVA	98.00	POSTA SELECTA #2	42.50
T-2/3	FILETE PEQUEÑO * +IVA	90.00	COMBO ECONOMICO	40.00
FM	FILETE MIGÑON * +IVA	53.50		
ER	MANO DE PIEDRA	47.30	VISCERAS	
PS	PUNTA SALON	47.75	HIGADO	16.00
SL	TRASERA DE LOMO	46.00	CORAZON	23.00
FS	BEEFTEAK POPULAR	46.00	COLA	19.50
SB	CABEZA DE LOMO	46.00	LENGUA	41.00
IN	POSTA DE PIERNA	47.75	RIÑON	4.25
KNX	POSTA DE CORONA	47.75	SESOS	12.00
OUT	SALON BLANCO	45.51	MEDULA	16.25
ST	PALETA PEQUEÑA	42.00	TESTICULOS	17.00
FP	FILETE PARRILLERO	46.00	BAZOS	1.75
RE	LOMO GRANDE + IVA	48.00	OJOS	5.50
LC	LOMO DE COSTILLA + IVA	65.00	MOND.S/PRET.	9.00
CHURR	CHURR-CHURR	46.00	MOND. C/PRETINA	14.50
			UBRE	14.00
			HUESO COSTILLON	18.00
			HOC	8.25
	CORTES VARIOS			
COR	CORBATA	44.00	HUESO ESPECIAL	4.00
CTL	CONTRA LOMO	43.00	CHOMBON	5.00
HT	LOMO DE ENTRAÑA	41.00	CARNE CABEZA	23.00
RT	BROCHETA	40.00	CARNE CACHETE	20.00
FS(2)	BEEFTEAK ESPECIAL	43.00	TR-RECORTE	39.75
CBL	CARNE EN CUBITOS	40.00	RECORTE DE CARACU	12.00
DNZ	DANESA	45.00	PATAS CON TENDON	10.50
CHP	CHAPA	38.50	RECORTE DE COLA	12.00
TS	TIRA PARA ASAR	36.50	MOND. PORCIONADO	7.00
CL	POSTA DE PALETA	42.00	HUESO CARACU	28.50
SH	RATON	41.75		
PCL	PUNTA DE CABEZA DE LOMO	41.50		
TCH	TRASERA DE CECINA	39.75	OTROS PRODUCTOS	
PG	POSTA DE GALLINA	42.00	TRG-CARNE P/PERROS	15.00
BRS	POSTA DE PECHO	42.00	CABEZAS S/LENGUAS	5.50
CM	CARNE MOLIDA.	40.00	PULMONES	6.80
CME	CARNE MOLIDA ESPECIAL	42.00	RECORTE DE MENUDO	6.00
CHU 90%	CECINA ESPECIAL	40.00	REB. DE MONDONGO	6.50
CR	CORDON DE LOMO	39.50	TRG (M)	15.00
CA	COSTILLA ALTA	23.00	MOLLEJA	6.50
OS	OUTSIDE SKYRT	42.00	DESPERDICIO	9.50
GRASA	GRASA DE PECHO	11.00	PELLEJO BLANCO	2.00

Lista de precios a partir del 09 de Noviembre del 2011

HORARIO DE ATENCION:

Lunes - viernes : 8:00 a 12:00m y de 1:00 a 4:00pm

Sabados de 8:00am a 12: 00m.

Anexo 4

Fichas de Descripción de Puestos de Novaterra S.A.

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Gerente General

Puesto del Jefe Inmediato: Reporta a los Accionistas

Área/Departamento: Gerencia General

Jornada Laboral: 7:30 AM - 4:30 PM

I. Propósito General

Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta Directiva.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Gerente Administrativo, Responsable de HACCP, Responsable de Control de Calidad, Jefe de Vísceras Verdes, Jefe de Matanza, Jefe de Deshuese, Responsable de Pecuaria, Responsable de Productos Terminados, Responsable de Ventas Locales, Responsable de Exportaciones, Responsable de Servicios Generales, Responsable de Medio Ambiente, Responsable de Mantenimiento, Responsable de Recursos Humanos

III. Responsabilidades Principales

- Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Accionistas/Socios, Gerente Administrativo, Responsable de HACCP, Responsable de Control de Calidad, Jefe de Vísceras Verdes, Jefe de Matanza, Jefe de Deshuese, Responsable de Pecuaria, Responsable de Productos Terminados, Responsable de Ventas Locales, Responsable de Exportaciones, Responsable de Servicios Generales, Responsable de Medio Ambiente, Responsable de Mantenimiento, Responsable de Recursos Humanos

VI. Relaciones Externas

Clientes, Proveedores, Auditores (MARENA, MAGFOR, MINSA)

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria, Maestría
- *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Comunicación, Proactivo, Toma de Decisiones, Orientación al Logro
- *Experiencia:* 5 años en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Gerente Administrativo

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Gerencia Administrativa

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrollar las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Responsable de Contabilidad, Responsable de Tesorería, Responsable de Compras, Responsable de Bodega de Materiales, Responsable de Informática, Encargado de Informática y Sistemas

III. Responsabilidades Principales

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias.

- Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.
- Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Gerencia General, Responsable de Contabilidad, Responsable de Tesorería, Responsable de Compras, Responsable de Bodega de Materiales, Responsable de Informática, Encargado de Informática y Sistemas

VI. Relaciones Externas

Clientes, Proveedores, Auditores (DGI)

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria, Maestría
- *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Comunicación, Proactivo, Toma de Decisiones, Orientación al Logro
- *Experiencia:* 2 años en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Contabilidad

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Es responsable de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Encargado de Activos Fijos & Control de Efectivo, Encargado de Inventario, Encargado de Cuentas por Pagar, Encargado de Impuestos

III. Responsabilidades Principales

- Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa.
 - Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades del departamento.
 - Organizar, supervisar y distribuir las actividades de los auxiliares contables.
 - Registro de todas las operaciones realizadas por el sistema. Recopilación de información para la elaboración del presupuesto. Control del presupuesto.
 - Emitir estados financieros oportunos y confiables.
 - Elaboración de conciliaciones bancarias.
 - Archivo de pólizas y comprobantes.
 - Preparación de estados financieros.
 - Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa.
 - Revisión de estados financieros.
 - Análisis de cuentas por departamento.
 - Verificar el control interno de la documentación.
 - Presentar información financiera solicitada por el Gerente Administrativo.
 - Planifica, coordina, dirige y supervisa las labores desarrolladas por el personal a su cargo.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Departamento de Exportaciones, Ventas Locales, Recursos Humanos, Responsable de Bodega de Materiales, Productos Terminados, Jefe de Matanza, Jefe de Deshuese, Jefe de Vísceras Verdes

VI. Relaciones Externas

Audidores (DGI)

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
- *Formación y conocimientos generales:* Contaduría Pública, Comercio, Economía o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Criterio, Capacidad Analítica, Manejo de Microsoft Office
- *Experiencia:* 1 año en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Encargado de Activos Fijos & Control de Efectivo

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Contabilidad

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Calcula, informa y analiza el costo para realizar diferentes funciones como la operación de un proceso, la fabricación de un producto y la realización de proyectos especiales. También prepara informes que coadyuvan a la administración para establecer planes y seleccionar entre los cursos de acción por los que pueden optarse.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Mantener actualizado el registro de los bienes de uso.
- Controlar y contabilizar los movimientos de los almacenes.
- Dirigir la toma de inventarios.
- Registrar la Producción.
- Determinar los costos de producción.
- Orientar la política de precios.
- Controlar los resultados de la actividad fabril y comercial.
- Confeccionar estadísticas.
- Preparar presupuestos.
- Apoyar en la realización de la diversas tareas contables, con el propósito de que las diferentes operaciones se registren conforme a las políticas de contabilidad existentes.
- Elaborar los diversos tipos de pólizas.
- Hacer mensualmente conciliaciones bancarias.
- Llevar el libro de ingresos.
- Archivar las pólizas de ingresos.
- Hacer la póliza de diario, para registrar los productos derivados del registro de la facturación del mes.
- Hacer la póliza de diario, para registrar los créditos a las cuentas de deudores por servicios.
- Hacer la póliza de diario para la creación de los pasivos a fin de mes.
- Revisión y depuración de saldos de los diferentes libros auxiliares.
- Auxiliar al Contador General en otras actividades relacionadas con el Departamento.
- Obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias.

- Revisar que las facturas de los proveedores estén debidamente requisadas.
- Emitir estados financieros.
- Revisar la documentación de la cuenta pública mensual.
- Elaborar la facturación pólizas.
- Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Departamento de Exportaciones, Ventas Locales, Recursos Humanos, Responsable de Bodega de Materiales, Productos Terminados, Jefe de Matanza, Jefe de Deshuese, Jefe de Vísceras Verdes

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Contaduría Pública, Comercio, Economía o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Criterio, Capacidad Analítica, Manejo de Microsoft Office
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Encargado de Cuentas por Pagar

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Contabilidad

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Es responsable de las funciones de cuentas por pagar para la empresa. Esto incluye también los pagos a proveedores y conciliaciones de estados así como la administración del sistema de tarjetas de compra. Procesa las facturas del concesionario y hace los pagos en la fecha de vencimiento, tal como revisar y resolver cualquier problema que se presente con las facturas por pagar. Administrar y velar por el uso adecuado de los fondos fijos de la empresa, así como el cobro eficiente de las cuentas por cobrar.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Realizar el manejo adecuado de los fondos fijos.
 - Realiza las funciones de crédito siguiendo los lineamientos establecidos.
 - Controla el cobro oportuno y eficiente de las cuentas por cobrar.
 - Procesar las cuentas por pagar y las solicitudes de pago, y expedir los cheques de reembolso.
 - Revisar las facturas/solicitudes de pago con las políticas de pago de la empresa.
 - Adjuntar cada cheque con su respectiva factura cada vez que un cheque termine el ciclo de elaboración.
 - Mantener los fondos para gastos menores.
 - Anotar facturas; anotar, asentar y reconciliar los lotes de facturas; buscar y resolver los asuntos de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar con los clientes y los vendedores.
 - Procesar facturas para pagos que incluyan la verificación de aprobaciones, pagos oportunos, obtener descuentos, verificación de cálculos, repetición de verificación de códigos de cuentas, ingreso de facturas para pagos y proporcionar información sobre el flujo de efectivo; incluir pagos recurrentes.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Gerencia Administrativa, Tesorería, Responsable de Contabilidad

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Contaduría Pública, Comercio, Economía o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Criterio, Capacidad Analítica, Manejo de Microsoft Office
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Encargado de Impuestos

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Contabilidad

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Tiene responsabilidad absoluta de todas las cuestiones fiscales, incluyendo impuestos a la propiedad, indirectos, de renta, municipales y nacionales, hasta asumir la planificación y el control de la tributación sobre la utilidad.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Evitar las obligaciones fiscales innecesarias.
- Examinar previamente todos los procedimientos propuestos en lo que respecta a los aspectos fiscales, antes de que sean puestos en práctica.
- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las actividades fiscales de la empresa.
- Asesorar a las unidades orgánicas del Banco en aspectos contable/tributarios.
- Dar instrucciones acerca de las obligaciones tributarias a la Red de oficinas a nivel nacional.
- Reclamar y/o apelar oportunamente las acotaciones impuestas al banco que efectúen los órganos administradores de tributos.
- Coordinar con los organismos competentes sobre las aplicaciones, alcances y modificaciones de tributos que afectan a la Institución como contribuyente.
- Revisar los anexos de balance a cargo.
- Planificación del tratamiento fiscal a los ingresos ordinarios y extraordinarios, así como a los costos y gastos de la actividad.
- Elaboración y presentación de las declaraciones periódicas.
- Control de ventas e ingresos, con el propósito de determinar las actividades exentas, gravadas y no gravadas, así como las correspondientes tarifas.
- Registro de los impuestos descontables.
- Control de las retenciones efectuadas a la compañía.
- Manejo y control de impuestos diferidos.
- Presentación oportuna y obtención de devoluciones por concepto de pagos en exceso de impuestos sobre la renta, IVA y complementarios.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Gerencia Administrativa, Responsable de Contabilidad

VI. Relaciones Externas

Auditorías (Instituciones Fiscales nacionales e internacionales), Clientes, Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
 - *Formación y conocimientos generales:* Contaduría Pública, Comercio, Economía o carreras afines
 - *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Criterio, Capacidad Analítica, Manejo de Microsoft Office
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Encargado de Inventario

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Contabilidad

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Realizar las labores de control y registro de entradas y salidas de productos. Orientar y supervisar el almacenamiento y reposición de productos. Todo esto utilizando las herramientas, equipos computacionales, sistemas y/o medios actuales y futuros que le sean proporcionados para la realización de sus funciones.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Supervisar la recepción de productos.
 - Controlar los productos recibidos tomando inventario selectivo.
 - Ingresar inmediatamente todas las entradas de productos recibidos conformemente al sistema de información.
 - Chequear orden de salida con orden de compra para determinar valor y fecha final a pagar.
 - Crear productos nuevos en el sistema.
 - Verificar que los productos estén debidamente almacenados y distribuidos para facilitar su localización (por familia de productos).
 - Realizar los ajustes correspondientes en el inventario, como: rebajar vales y mercaderías de uso interno (tarea primordial).
 - Definir descriptores de producto en forma ordenada con una denominación genérica apropiada. (considerar tabulaciones como medida de orden).
 - Preparar y coordinar con Responsable de Contabilidad la toma de inventario físico de los productos de la ferretería.
 - Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorias.
 - Mantener actualizado el inventario automatizado existente.
 - Elaborar informes técnicos finales de los inventarios.
 - Control de mermas, con el correspondiente ajuste, y registro en planilla.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Responsable de Contabilidad, Bodega de Materiales, Compras, Productos Terminados

VI. Relaciones Externas

Auditorías (DGI), Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Contaduría Pública, Comercio, Economía o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Criterio, Capacidad Analítica, Manejo de Microsoft Office
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Titulo del Puesto: Responsable de Tesorería

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

Área/Departamento: Tesorería

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Coordina las actividades financieras, con el apoyo de la Gerencia Administrativa, tales como: planeación financiera y percepción de fondos, administración del efectivo, desembolsos de capital y manejo de créditos. Controla y verifica, si las diferentes operaciones comprometidas se han efectivizado. Si determinados socios y colaboradores cumplieron con efectuar los depósitos por el pago de sus deudas.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Elaboración de cheques a los diferentes clientes internos y externos.
 - Recaudo de dinero por concepto de operaciones comerciales.
 - Registrar diariamente los ingresos por los diferentes conceptos.
 - Elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior.
 - Verificar el valor recaudado con el consignado.
 - Registro de las consignaciones diarias en el libro de caja y bancos.
 - Presentar los informes con la oportunidad y periodo requerida por los diferentes entes de control.
 - Custodiar los dineros y demás valores que ingresen a la organización por todo concepto.
 - Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
 - Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.
 - Almacenar los soportes de todas las transacciones.
 - Autorización del giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diario, semanal mensual y anual.
 - Control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias.
 - Emisión de flujos de caja diarios, semanales, mensuales y anuales.
 - Pago a ganaderos y proveedores en general.
 - Manejo de flujos de efectivo.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Gerencia Administrativa, Responsable de Compras, Pecuaria

VI. Relaciones Externas

Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Contaduría Pública, Comercio, Economía o carreras afines
 - *Habilidades y destrezas:* Liderazgo, Responsabilidad, Criterio, Capacidad Analítica, Manejo de Microsoft Office
 - *Experiencia:* 1 año en cargos similares
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Bodega de Materiales

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

Área/Departamento: Bodega de Materiales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

El responsable de bodega de materiales es el encargado de mantener al día los productos de materia prima, entrada y salida de estos cuando se efectúa inventario físico.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Ayudantes de Bodega

III. Responsabilidades Principales

- Recepción y almacenamiento de materia prima de acuerdo a lo requerido mediante la orden de compra y factura.
 - Ordenar los movimientos diarios en la bodega (entradas y salidas)
 - Elaborar programa de trabajo de materia prima diario.
 - Revisión de existencias de inventario diario de materia prima.
 - Control del stock de productos.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Gerencia Administrativa, Responsable de Compras, Contabilidad

VI. Relaciones Externas

Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Contaduría Pública, Ingeniería Industrial o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Criterio, Capacidad Analítica, Iniciativa y Manejo de Microsoft Office
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Ayudante de Bodega de Materiales

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Bodega de Materiales

Área/Departamento: Bodega de Materiales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Brindar apoyo en las tareas de inspección, almacenamiento, preservación, alistamiento y despacho de materiales.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Mantener en orden el área de bodega.
- Estar informado sobre los materiales y fechas de entregas.
- Realizar el aseo y limpieza en el área de bodega, tanto en las instalaciones como en el material.
- Alistamiento y despacho de materia prima.
- Informar al responsable de bodega sobre la entrada y salida de materia prima de la bodega.
- Relacionar e informar al responsable de bodega sobre las inconformidades o inconsistencias que se presenten durante la gestión de almacenamiento y despacho.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Bodega de Materiales

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Bachiller
 - *Formación y conocimientos generales:* Alfabeto
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Iniciativa, Trabajo en equipo, Orden y Capacidad para trabajar bajo presión
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Compras

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

Área/Departamento: Compras

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos marcados.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Conserjes, Mensajero

III. Responsabilidades Principales

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.
 - Mantener los contactos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
 - Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
 - Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
 - Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.
 - Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
 - Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
 - Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo.
 - Informarse, documentarse y asesorarse sobre las características ideales de los productos a comprar.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>		X
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Responsable de Bodega de Materiales, Bodega de Producto Terminado, Contabilidad

VI. Relaciones Externas

Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
- *Formación y conocimientos generales:* Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial o carreras afines; estudios complementarios sobre Gestión de Compras.
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Iniciativa, Habilidad de negociación, Honradez, Comunicación, Buenas relaciones interpersonales.
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Mensajero

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Compras

Área/Departamento: Compras

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Coordinación de los diferentes mensajes y trámites varios que solicita la empresa en sus diferentes áreas.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
 - Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
 - Retirar cobros en la locación del cliente.
 - Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
 - Retiro de materiales en la locación del proveedor.
 - Trasladar a los miembros del personal para diligencias relacionadas con el quehacer y trabajo de la empresa.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Compras

VI. Relaciones Externas

Clientes, Proveedores, Bancos y cualquier institución u organización que mantenga relaciones laborales con la empresa

VII. Competencias

- *Educación:* Bachiller
- *Formación y conocimientos generales:* Alfabeto
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Iniciativa, Honestidad, Buenas relaciones interpersonales
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Titulo del Puesto: Limpieza de Oficinas/Conserje

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Compras

Área/Departamento: Compras

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Asegurar la limpieza y presentación física de las oficinas.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- 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.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas.

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Bachiller
- *Formación y conocimientos generales:* Alfabeto
- *Habilidades y destrezas:* Habilidad para escuchar y recibir órdenes, Humildad, Honestidad, Habilidad física
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Titulo del Puesto: Responsable de Informática

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

Área/Departamento: Informática

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Supervisar y coordinar la asistencia técnica en las áreas de hardware y software y comunicaciones, garantizando calidad en la prestación de servicios a los distintos usuarios de la organización.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Resolver la problemática inherente al funcionamiento del hardware y software de los usuarios internos.
 - Resolver las problemáticas de comunicaciones de forma interna.
 - Supervisar las actualizaciones de los equipamientos y de funciones.
 - Capacitar a usuarios externo e internos sobre el uso del nuevo hardware y software.
 - Instalar y actualizar antivirus locales en estaciones de trabajo.
 - Solicitar nuevo equipamiento y dar mantenimiento preventivo a los equipos.
 - Programar y realizar el mantenimiento de los sistemas, de las bases de datos y del servidor de dominio.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas que utilizan los sistemas de informática.

VI. Relaciones Externas

Proveedores de hardware y software, Consultores

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería de Sistemas, de Computación o carreras afines; estudios complementarios o conocimiento de Óraco.
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Discreción en el manejo de procesos, Capacidad analítica, Iniciativa
 - *Experiencia:* 1 año al menos en cargos similares o programando en Óraco
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Informática y Sistemas

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente Administrativo

Área/Departamento: Informática

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Desarrollar sistemas que satisfagan oportunamente las necesidades de información de la institución y que sean un apoyo efectivo tanto para el desarrollo de las labores que realizan las diferentes unidades, como para la toma de decisiones.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Gestionar la definición de la plataforma de software y hardware a fin de garantizar la conectividad de los equipos y sistemas.
- Establecer los estándares de documentación que deben cumplir los sistemas que se implementen.
- Elaborar y mantener el inventario de los sistemas a implementar y obtener la priorización de los mismos por parte de las autoridades de la institución.
- Elaborar y formular las especificaciones técnicas contenidas en los procesos de licitación para la adquisición y desarrollo de recursos tecnológicos, y de común acuerdo con los usuarios finales del sistema, establecer los requerimientos de las aplicaciones que deberán desarrollar y fungir como contraparte de las empresas contratadas para tal fin.
- Definir los procedimientos para garantizar el respaldo de la información y vigilar su fiel cumplimiento, garantizando que la información se encuentre disponible, respaldada y resguardada en un lugar seguro.
- Revisar el soporte a las redes.
- Hacer planos de obras civiles utilizando AUTOCAD.
- Implementar nuevas estructuras de redes.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Gerencia Administrativa, Recursos Humanos, Responsable de Informática

VI. Relaciones Externas

Proveedores de servicios de informática, hardware y software, Consultores

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería de Sistemas, de Computación o carreras afines; estudios complementarios o conocimiento de Óraco y de Programación de Redes.
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Discreción en el manejo de procesos, Capacidad analítica, Iniciativa
 - *Experiencia:* 1 año al menos en cargos similares
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Recursos Humanos

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Recursos Humanos

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

El responsable de recursos humanos se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna del talento humano de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa del mismo, proponiendo políticas y objetivos acordes al desarrollo administrativo y de carrera del personal. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Asistente de Recursos Humanos, Responsable de Seguridad e Higiene Ocupacional, Responsable de Enfermería

III. Responsabilidades Principales

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- Establecer el perfil y diseño de puestos.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
- Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.
- Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.
- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- Ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.
- Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional. Servir de contraparte en las negociaciones relativas a capacitaciones proporcionadas por organismos internacionales y nacionales.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas.

VI. Relaciones Externas

MITRAB, Bancos, INSS, Alcaldía

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
- *Formación y conocimientos generales:* Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Industrial o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Liderazgo, Innovación, Buena Comunicación y Organización, Iniciativa
- *Experiencia:* 1 año al menos en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Seguridad e Higiene Ocupacional

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Recursos Humanos

Área/Departamento: Recursos Humanos

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Asesora técnicamente a la organización, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en la Ley, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Establece conjuntamente con el superior inmediato las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional.
- Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.
- Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.
- Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales.
- Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.
- Planifica, organiza y evalúa los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.
- Evalúa problemas relacionados con salud ocupacional.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden los sitios de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos (diarios, mensuales y anuales) de las actividades realizadas.
- Llevar control de extinguidores y señalizaciones a lo largo de toda la planta.
- Realizar programas de exámenes médicos y vacunas.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas.

VI. Relaciones Externas

Proveedores (Equipos de Protección, Extinguidores), MITRAB, INSS

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria o Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Técnico en Seguridad e Higiene Industrial o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Buena Comunicación y Organización, Capacidad Analítica
- *Experiencia:* 1 año al menos en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Titulo del Puesto: Asistente de Recursos Humanos

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Recursos Humanos

Área/Departamento: Recursos Humanos

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Asistir a Responsable de Recursos Humanos en lo que sea necesario o requerido.
 - Entrega de bonos de alimentación.
 - Elaboración de planilla administrativa y de producción, y entrega de la misma al departamento de Contabilidad.
 - Efectuar solicitudes de cheques, remisiones de efectivo y de cheques.
 - Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
 - Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
 - Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido capacitación.
 - Recibe solicitudes de pagos de beneficios.
 - Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, etc.
 - Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
 - Registra la asistencia del personal.
 - Diseña y elabora cartelera de información general y de capacitación.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas.

VI. Relaciones Externas

Solicitantes de Empleo, INSS, Bancos

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Ingenierías, Administración de Empresas o carreras afines;
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Buena Comunicación y Organización, Capacidad Analítica, Dominio de Microsoft Office, Uso de Fax, Escáner, Máquina de escribir
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Enfermería

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Recursos Humanos

Área/Departamento: Recursos Humanos

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Planificar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones de enfermería con el fin de lograr los objetivos generales de la Institución.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Realiza las actividades asistenciales de enfermería que necesite el personal de la empresa.
- Planifica y prevé el abastecimiento de todos los materiales necesario para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo.
- Asistir a ganaderos, en caso de que estos requieran asistencia médica, cuando se encuentren entregando ganado en las instalaciones de la empresa.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas.

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Enfermería Profesional o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Buena Comunicación y Comprensión, Cortesía, Honestidad
- *Experiencia:* 5 años en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Titulo del Puesto: Responsable de Mantenimiento

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Mantenimiento

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los procesos productivos y las máquinas. Velar por el buen funcionamiento de cada máquina, brindando un seguimiento técnico oportuno.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operador de Caldera, Técnicos de Mantenimiento

III. Responsabilidades Principales

- Establecer programas de mantenimiento preventivo para toda la maquinaria de la planta.
- Coordinar y supervisar la realización de mantenimiento correctivo.
- Identificar las causas del problema de la maquinaria.
- Implementar acciones correctivas para cada situación particular de la maquina.
- Revisar los trabajos realizados por los subordinados.
- Revisar conjuntamente con técnicos de mantenimiento los problemas que puedan presentarse en la maquinaria y proceder a su respectiva reparación.
- Realizar un chequeo diario sobre el funcionamiento de las maquinas al finalizar el proceso productivo.
- Llevar a cabo el inventario de las herramientas entregadas a técnicos de mantenimiento y operador de caldera.
- Realizar una distribución de las tareas a realizar.
- Supervisa todo mantenimiento que se lleve a cabo.
- Estima el costo de las reparaciones necesarias.
- Rinde información a la Gerencia General del mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Diseñar nuevos sistemas para que la maquinaria trabaje en óptimas condiciones.
- Evaluar las prioridades de compras de repuestos y proveer en el área que se necesite.
- Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.
- Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas.
- Supervisa y controla el personal a su cargo.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas excepto Informática.

VI. Relaciones Externas

Proveedores (Insumos de Mantenimiento, Repuestos)

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
- *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Mecánica, Eléctrica o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Liderazgo, Fortaleza Física, Trabajo en Equipo, Manejo de Personal
- *Experiencia:* 2 años en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operador de Caldera

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Mantenimiento

Área/Departamento: Mantenimiento

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Operar la caldera que produce vapor, controlando y ajustando los dispositivos requeridos para proporcionar la energía necesaria a los equipos y/o maquinarias que se utilizan en los procesos productivos.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Velar por el buen funcionamiento de las calderas.
- Operar dispositivos para encender y apagar las calderas.
- Operar llaves que dan paso al agua dentro de las calderas, manteniéndoles el nivel dentro de los límites adecuados para asegurar la operatividad de las mismas.
- Controlar la presión y temperatura del vapor observando los manómetros e indicadores en general.
- Llevar control del agua que está en el interior de la caldera.
- Ajustar los dispositivos automáticos para hacer pasar el combustible según sea necesario.
- Llevar control del consumo de combustible.
- Llevar control de actividades y faltas detectadas.
- Realizar mantenimiento preventivo y limpieza a las calderas y demás instrumentos de trabajo.
- Realizar reparaciones menores a las calderas.
- Elaborar reportes periódicos de las tareas asignadas.
- Mantener limpio y en orden sus equipos y su sitio de trabajo.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Técnicos de Mantenimiento, Responsable de Mantenimiento

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
 - *Formación y conocimientos generales:* Licencia de Operador de Calderas; conocimientos complementarios en Seguridad e Higiene Industrial
 - *Habilidades y destrezas:* Habilidad para leer manómetros, para detectar fallas, Toma de Decisiones
 - *Experiencia:* 1 año en cargos similares
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Técnicos de Mantenimiento

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Mantenimiento

Área/Departamento: Mantenimiento

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Conservar, reparar y mantener en perfectas condiciones de uso todos los equipos, mobiliario y maquinaria dentro de las instalaciones de la empresa.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Realizar ronda de inspección y control de la maquinaria al inicio de la jornada de trabajo y al final del proceso productivo.
 - Participar en la elaboración y cumplimiento de todos los programas de mantenimiento.
 - Realización de trabajos de mantenimiento general en todas las instalaciones, señalados por el Responsable de Mantenimiento:
 - Trabajos de Soldadura
 - Trabajos Mecánicos
 - Trabajos Eléctricos
 - Empleo de Radiales, Lijas
 - Trabajos de Fontanería
 - Trabajos de Engrase de Cerraduras o Lubricación de Maquinas
 - Mantenerse al tanto de los mantenimientos preventivos y correctivos.
 - Minimizar los tiempos muertos de las máquinas.
 - Operación adecuada de compresores.
 - Ejecución en general de las órdenes recibidas por el Responsable de Mantenimiento.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas excepto Informática.

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Mecánica, Eléctrica o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Dinamismo, Compromiso, Disciplina, Fortaleza Física
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Servicios Generales

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Servicios Generales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Mantener la infraestructura física y los espacios abiertos de los planteles y dependencias de la planta en óptimas condiciones de funcionalidad, seguridad, higiene y en equilibrio con el medio ambiente.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operarios del Área Externa, de la Pila de Sólidos, de las Lagunas de Oxidación y de Secado de Estiércol

III. Responsabilidades Principales

- Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Recorrido diario de las áreas externas de la planta para revisar orden y limpieza.
- Realizar un diagnóstico e implementar un programa de mantenimiento preventivo de la infraestructura física y espacios abiertos de los planteles y dependencias de la empresa.
- Organizar al personal de servicios generales asignándoles áreas de trabajo y actividades a desarrollar.
- Verificar el cumplimiento de las actividades de limpieza de edificios, de mantenimiento de pila de sólidos, de secado de estiércol, el tratamiento de las lagunas de oxidación y orden de espacios abiertos asignadas al personal de servicios generales.
- Mantener y mejorar los espacios abiertos de planteles y dependencias de la empresa.
- Dar seguimiento a las solicitudes de planteles y dependencias de la empresa sobre conexión, regularización y mantenimiento de instalaciones eléctricas de alta y media tensión, hidráulicas y sanitarias ante la instancia externa que corresponda.
- Solicitar la adquisición de materiales y necesarias para las acciones de servicios.
- Supervisar los servicios de mantenimiento realizados por empresas externas.
- Apoyar en actividades específicas para la realización de eventos especiales.

- Revisar periódicamente el sistema de almacenamiento, suministro de agua y planta de tratamiento de aguas residuales, desarrollando las acciones necesarias para su operación en las mejores condiciones de funcionamiento e higiene.
- Llevar a cabo las fumigaciones y cambios de químicos.
- En caso de siniestros realizar los reportes correspondientes a la situación que guardan las instalaciones.
- Mantener informado a la Gerencia General sobre el estado de conservación y operación que prevalece en los planteles y dependencias de la empresa.
- Las demás actividades inherentes a su puesto que le asignen autoridades superiores.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de HACCP, de Seguridad e Higiene Ocupacional, de Recursos Humanos y de Mantenimiento

VI. Relaciones Externas

MARENA, Mantenimiento Subcontratado

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Ambiental, Mecánica, Eléctrica o carreras afines; conocimiento de Producción Mas Limpia, ISO.
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Manejo de Personal, Liderazgo, Disciplina, Compromiso
 - *Experiencia:* 1 año en cargos similares
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Medio Ambiente

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Servicios Generales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Dirigir el área medioambiental de la empresa, activando estrategias y buscando oportunidades que le permitan mejorar la política medioambiental desde un punto de vista proactivo, y encontrar soluciones innovadoras a los problemas ambientales de la empresa.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operarios del Área Externa, de la Pila de Sólidos, de las Lagunas de Oxidación y de Secado de Estiércol

III. Responsabilidades Principales

- Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
 - Implantar, organizar y mantener el sistema de gestión ambiental.
 - Proponer planes de formación y concientización del personal de la empresa en relación con el respeto y protección del medio ambiente.
 - Atender auditorías ambientales.
 - Análisis de tratamiento de agua.
 - Cuidado ambiental de la planta y limpieza general.
 - Enviar análisis mensual de los parámetros de las aguas a las autoridades pertinentes.
 - Llevar un control de las fumigaciones y cambios de químicos.
 - Conocer, divulgar y asegurar el cumplimiento de las legislaciones ambientales que afectan las actividades de la organización.
 - Fomentar un uso racional de los recursos energéticos y de materias primas.
 - Minimizar el impacto ambiental que las actividades de la empresa puedan causar al entorno.
 - Establecer objetivos y metas medioambientales, disponiendo de programas para alcanzarlos con el propósito de mejorar continuamente en la gestión del medio ambiente.
 - Orientar la gestión medioambiental en el tratamiento de aguas, conservación de los suelos, desecho de sólidos y reutilización de materiales o desperdicios.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de HACCP, de Seguridad e Higiene Ocupacional, de Recursos Humanos

VI. Relaciones Externas

MARENA, MAGFOR, MINSA

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
- *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Ambiental, Mecánica, Eléctrica o carreras afines; conocimiento de Producción Más Limpia, ISO, Residuos Sólidos
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Manejo de Personal, Liderazgo, Disciplina, Compromiso
- *Experiencia:* 1 año en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operario de Área Externa

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Servicios Generales/Medio Ambiente

Área/Departamento: Servicios Generales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Contribuir con la responsabilidad ambiental de la empresa velando por el orden y la limpieza del área externa.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Cuidado ambiental, orden y limpieza del área externa de la planta.
 - Realizar fumigaciones, antes del proceso productivo, señaladas por el Responsable de Servicios Generales.
 - Realizar recorridos diarios por toda el área externa para verificar el orden y la limpieza de la misma.
 - Ejecutar acciones de reciclaje.
 - Hacer labores para el cuidado del medio ambiente señaladas por Responsable de Medio Ambiente.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Responsable de Servicios Generales, Responsable de Medio Ambiente

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Alfabeto
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Disciplina, Compromiso, Dinamismo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operario de Pila de Sólidos

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Servicios Generales/Medio Ambiente

Área/Departamento: Servicios Generales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Contribuir con la responsabilidad ambiental de la empresa cumpliendo con la implantación de la gestión integrada de los residuos sólidos, establecida por el Responsable de Medio Ambiente, para administrar estos residuos de manera compatible con el medio ambiente y la salud pública.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Separación y recogida de materiales residuales en el lugar de su origen.
- Asegurar el confinamiento de los residuos dentro de las pilas de sólidos.
- Colocar los residuos extenderlos en capas delgadas, compactarlos para reducir su volumen y luego incinerarlos.
- Desarrollar la estrategia de recuperación de suelos utilizados.
- Evitar la mezcla de residuos incompatibles.
- Mantener segregados los residuos sólidos del ambiente desde que estos se generan.
- Elaborar informes de hallazgos.
- Contemplar la higiene y seguridad laboral, el tiempo máximo de almacenamiento y ventilación adecuada.
- Garantizar una operatividad en la recolección.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Servicios Generales, Responsable de Medio Ambiente

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Alfabeto
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Disciplina, Compromiso, Dinamismo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operario de Laguna de Sólidos

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Servicios Generales/Medio Ambiente

Área/Departamento: Servicios Generales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Contribuir con la responsabilidad ambiental de la empresa operando la laguna de oxidación bajo condiciones controladas. Asegurar el saneamiento del efluente de aguas para ser reutilizado por la empresa.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Velar por el acondicionamiento y aislamiento de la laguna de oxidación para evitar intrusos dentro de la misma.
 - Evitar la ocurrencia de condiciones anaeróbicas en las lagunas facultativas.
 - Controlar las cajas de distribución para mantener el afluente de aguas residuales igualmente dividido entre las celdas primarias.
 - Realizar la limpieza de las lagunas anaeróbicas cuando el volumen de lodo corresponde a la mitad del volumen de la laguna.
 - Verificar diariamente la existencia de manchas verdes en la superficie de las lagunas facultativas y anaeróbicas.
 - Monitorear la aparición de manchas negras en la laguna facultativa, y la aparición de vegetales en todas las lagunas.
 - Mantener los cercados en orden.
 - Revisar si existen filtraciones.
 - Evitar la presencia de insectos y aves.
 - Medir el caudal en funcionamiento.
 - Medir la temperatura del aire y de las aguas residuales (afluente, efluente, lagunas).
 - Mantenerse al tanto de las condiciones meteorológicas.
 - Revisar el color del agua almacenada y demás lagunas.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Servicios Generales, Responsable de Medio Ambiente

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Alfabeto
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Disciplina, Compromiso, Dinamismo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operario de Secado de Estiércol

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Servicios Generales/Medio Ambiente

Área/Departamento: Servicios Generales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Contribuir con la responsabilidad ambiental de la empresa asegurando la reducción de excedentes de estiércol generados en el proceso productivo de la empresa –desde la recepción del ganado.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Llevar un control de la cantidad de estiércol procesado.
 - Asegurar la operatividad en la recolección y remoción del estiércol para proceder al secado del mismo.
 - Separar las fracciones sólidas o finas de las fracciones líquidas de estiércol.
 - Realizar muestreos del estiércol para el análisis químico de su tratamiento.
 - Monitoreo diario del secado del estiércol a lo largo de su duración.
 - Granulado del estiércol seco.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Servicios Generales, Responsable de Medio Ambiente

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
- *Formación y conocimientos generales:* Alfabeto
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Disciplina, Compromiso, Dinamismo
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Exportaciones

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Exportaciones

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Definir e implantar la política y estrategia de exportación, en coordinación con la Gerencia General, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Supervisar el desarrollo de ventas en el extranjero.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Asistente de Exportaciones

III. Responsabilidades Principales

- La gestión de la actividad de la empresa en el extranjero: cifra de negocios, márgenes, rentabilidad, inversiones y desarrollo.
 - Buscar nuevos contactos y seguir las relaciones con los ya comprometidos.
 - Definir una estrategia de marketing (estudios de mercado y de la competencia) y de venta con el fin de ampliar la implantación en los distintos mercados extranjeros.
 - Coordinación de la red internacional de ventas de la empresa, decidiendo los canales de distribución más adecuados (venta directa, concesiones, distribuidores y precios).
 - Supervisión y control de los riesgos de exportación, la financiación, los seguros y la administración de las exportaciones.
 - Proponer adaptaciones (productos, precios, embalajes, distribución, promoción, publicidad, comunicación) para los mercados exteriores.
 - Preparar las documentaciones correspondientes de los productos a ser exportados.
 - Mantener relaciones óptimas de negocios con las navieras y los clientes.
 - Cumplir con metas de exportación establecidas por la Gerencia General.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Responsable de Productos Terminados, Deshuese, Gerencia General

VI. Relaciones Externas

Clientes y Proveedores de Distribución (Navieras)

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
- *Formación y conocimientos generales:* Licenciado en Economía, Mercadeo, Administración de Empresas o carreras afines; Dominio del Idioma Inglés (Avanzado)
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Disciplina, Compromiso, Dinamismo, Buenas Relaciones Interpersonales, Orientación al Cumplimiento de Metas
- *Experiencia:* 1 año en cargos similares

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Asistente de Exportaciones

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Exportaciones

Área/Departamento: Exportaciones

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Aportar el apoyo administrativo y demás necesario para la facilitación del trabajo del Responsable de Exportaciones, al igual que el apoyo general al área de exportaciones.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Ayudar al Responsable a organizar planes de distribución.
- Ayudar a diseñar las estrategias para incrementar la distribución de productos.
- Llevar la cartera de clientes.
- Apoyar en la atención y satisfacción de los clientes en el proceso de la venta desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercancía.
- Verificar existencias y si no hay hacer órdenes de compra.
- Realizar cotizaciones entre diferentes navieras.
- Tener un archivo debidamente llevado con la documentación del área como lo son las facturas, requisiciones, etc.
- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicio de estos.
- Realizar la debida facturación para los clientes que soliciten productos.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Responsable de Productos Terminados, Deshuese, Exportaciones

VI. Relaciones Externas

Clientes y Proveedores de Distribución (Navieras)

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria o Técnica
 - *Formación y conocimientos generales:* Economía, Mercadeo, Administración de Empresas o carreras afines
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Disciplina, Compromiso, Dinamismo, Buenas Relaciones Interpersonales, Orientación al Cumplimiento de Metas
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de HACCP

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: HACCP

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Verificar el éxito de la aplicación del plan, inspeccionando los puntos críticos de control y revisando diariamente los registros, supervisando el cumplimiento del Plan de Inocuidad y del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura. Se encarga de la revisión constante del plan, manteniendo informado a la Gerencia los avances del mismo.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Inspectores de HACCP, Supervisores de HACCP, Laboratorista, Responsable y Operadores de Área de Lavado de Sala

III. Responsabilidades Principales

- Gestionar el diseño e implementación del Plan HACCP
- Ejecutar la revisión del plan HACCP en coordinación con los miembros del equipo HACCP.
- Verificar el uso y conservación de los registros utilizados.
- Revisar los registros relativos al plan HACCP.
- Coordinar las auditorías internas o externas en el área de producción.
- Coordinar y supervisar las capacitaciones al personal de la planta en el control de los peligros identificados para cada punto crítico de control.
- Supervisar las acciones correctivas cuando algún PCC sobrepasa su límite crítico.
- Enumerar todos los peligros posibles relacionados con cada fase; realizar un Análisis de Peligros y determinar las medidas para controlar los peligros identificados.
- Determinar los Puntos de Control Críticos (PCC).
- Establecer el Límite o los Límites Críticos (LC) en cada PCC.
- Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.
- Establecer las medidas correctoras que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.
- Establecer procedimientos de verificación o de comprobación para confirmar que el Sistema HACCP funciona eficazmente.
- Establecer un sistema de registro y documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.
- Velar por la inocuidad de los productos.
- Verificar y monitorear todos los procesos productivos conforme a la normas HACCP.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Todas las áreas

VI. Relaciones Externas

Clientes (USA, Venezuela, México, etc. -exteriores-), MAGFOR, MINSA, MARENA

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Ingeniería en Alimentos, Zootecnia o carreras afines
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Orientación al Cumplimiento de Metas, Manejo de Personal
 - *Experiencia:* 2 años en cargos similares
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Laboratorista

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de HACCP

Área/Departamento: HACCP

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Realizar actividades analíticas y de inspección para asegurar la salubridad e higiene en la empresa y la inocuidad en los productos, programando análisis de muestras de aguas y alimentos, entre otros, para obtener la mayor información sobre la higiene en la empresa y la inocuidad de los productos.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Realizar control de las aguas de las más diversas procedencias: aguas de abastecimiento público, aguas de lagunas de oxidación o plantas potabilizadoras, aguas de vertido, etc.
- Realizar análisis físico-químicos y microbiológicos de las muestras de los productos.
- Detectar posibles adulteraciones en los productos.
- Identificar los aditivos empleados.
- Detectar componentes tóxicos.
- Asegurar que los productos estén libres de gérmenes patógenos.
- Determinar el nivel de calidad de las materias primas.
- Determinar la higiene de quienes manipulan los productos.
- Establecer la aptitud para el consumo humano de los productos de la empresa.
- Controles ambientales del MAGFOR.
- Realizar hisopados de mano para verificar la limpieza de utensilios, mesas, paredes, baños, empleados.
- Pruebas de grado alimenticio (Food Grade) a proveedores.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Operarios de Áreas de Producción, Inspectores de HACCP, Responsable de HACCP

VI. Relaciones Externas

Proveedores, Inspecciones y Auditorías (nacionales e internacionales)

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería en Alimentos, Microbiología o carreras afines
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Capacidad de Análisis
 - *Experiencia:* 4 años en cargos similares
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Supervisor de HACCP

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de HACCP

Área/Departamento: HACCP

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Responsable de controlar la calidad y de llenar los registros de acuerdo al Plan HACCP, así como de mantener informado permanentemente al Responsable de HACCP. Controla la higiene personal y la salubridad de la planta y de los productos, mediante la supervisión de los puntos de control de calidad en los procesos, ejecutando las acciones correctivas necesarias.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Supervisar la inspección en todos los puntos de control de calidad señalados en el Plan HACCP.
- Contribuir con la elaboración del Plan HACCP.
- Elaborar informes de calidad.
- Llenar formulario donde se anota la fecha, la hora, la maquina, el operador, el supervisor, observaciones hechas, órdenes dadas, cambios sugeridos, cambios reportados.
- Realizar pruebas de ensayo y error para verificar que los procesos cumplen con los estándares de calidad de la empresa.
- Mantener registro diario de todas las inspecciones.
- Prevenir la recurrencia de material defectuoso.
- Detectar problemas en las primeras etapas de los procesos para evitar productos defectuosos.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Áreas de Producción, Inspectores de HACCP, Responsable de HACCP

VI. Relaciones Externas

Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Industrial, Zootecnia o carreras afines; conocimiento de HACCP
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Capacidad de Análisis
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Inspector de HACCP

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de HACCP

Área/Departamento: HACCP

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Verificar el cumplimiento de los estándares de las normas HACCP específicamente en los procesos productivos, muestreando los productos en procesos y terminados, bajo la dirección de supervisores.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Evaluar la documentación del equipo físico.
- Inspeccionar productos.
- Realizar mediciones de procesos.
- Registrar los datos y preparar informes formales.
- Exigir que se cumplan con los requisitos de HACCP antes y durante los procesos productivos.
- Muestrear el producto en proceso de acuerdo a la frecuencia establecida.
- Realizar inspecciones visuales del producto terminado y en proceso.
- Realizar análisis dimensionales establecidos (peso, olor, corte, textura, etc.).
- Definir el estado del producto de acuerdo a especificaciones.
- Informar novedades de turno, desviaciones del proceso y producto.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Áreas de Producción, Supervisores de HACCP, Responsable de HACCP

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Industrial, Zootecnia o carreras afines; conocimiento de HACCP
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Capacidad de Análisis
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Lavado de Sala

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de HACCP

Área/Departamento: HACCP

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Lograr el control y reducción de microorganismos patógenos a niveles inocuos para la salud, eliminando la suciedad generada en las tareas diarias para eliminar la presencia de una población microbiana y prevenir una alteración en la inocuidad de los productos.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Identificar el tipo de suciedad presente, dependiendo del tipo de procesos, para usar el método de limpieza correspondiente.
 - Eliminar residuos de alimentos, grasas u otros de las salas de producción, de lavado y de almacenamiento; reducir la presencia de microorganismos presentes en el medio ambiente.
 - Recoger todo el grueso del sucio con cepillos o escobas designados para este fin, antes de mojar.
 - Enjuague inicial de todas las superficies.
 - Aplicación de agentes químicos (limpiadores diluidos) siguiendo las instrucciones del fabricante.
 - Restregar a mano e inspeccionar visualmente para asegurar que no queden residuos.
 - Enjuague final para eliminar todo el sucio que ha sido removido, con los agentes químicos y el restriegue manual, además de los residuos del agente limpiador.
 - Aplicación de sanitizante o desinfectante.
 - Enjuague del sanitizante con agua limpia en caso de ser indicado por el fabricante.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Áreas de Producción, Responsable de HACCP

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:*
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Control de calidad

Puesto del Jefe Inmediato: Gerencia

Área/Departamento: Control de Calidad

Jornada Laboral: 6:30 am – 4:30 pm

I. Propósito General

Inspección de la calidad en cada uno de los procesos del departamento de producción (Deshuese, Matanza, Vísceras Verdes y Rojas) y la verificación de la orden de especificaciones hasta el producto terminado.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Gestionar el proceso de trazabilidad del producto.
 - Revisar que los empaques, donde va el producto, cumplan con los requisitos de calidad.
 - Verificar que el peso, estipulado en los empaques, sea correcto.
 - Asignar re - procesos en productos mal elaborados.
 - Inspeccionar despachos de contenedores y correcto etiquetado de los productos.
 - Mantener estricto control de los pesos y los estándares de los productos, mediante pesada general al inicio del turno y en recorridos a cada hora.
 - Chequea apariencia física, forma presentación del artículo que se está produciendo, velando por reducir los niveles de contaminación.
 - Verifica con frecuencia ciclos de tiempo, para el control de producción por hora.
 - Diseña hojas de control denominadas FICHAS TECNICAS para cada máquina de las diferentes secciones.
 - Elabora hoja de reporte diario de control de calidad de los productos elaborados que incluye peso, apariencia visual, pruebas de impacto y filtración.
 - Dar un servicio personalizado al cliente cuando se trata de reclamos por inconformidad del cliente.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

HACCP, Producción en General, Exportaciones, Productos terminados

VI. Relaciones Externas

Clientes y Proveedores, Centro de PML, MAGFOR

VII. Competencias

- *Educación:* Universidad
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial o carreras afines; HACCP, Calidad
 - *Habilidades y destrezas:* Compromiso, Responsabilidad, Dinamismo, Capacidad Analítica
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Jefe de Vísceras Verdes

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Vísceras Verdes

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Supervisar que dentro del proceso productivo de eviscerado se cumpla con los objetivos y con el plan de producción dando soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones, y las cumplan a cabalidad.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operarios Vísceras Verdes

III. Responsabilidades Principales

- Supervisar el proceso de producción del área de vísceras verdes.
 - Verificar que los códigos de cada uno de los productos sean correctos.
 - Supervisión y distribución del personal encargado del manejo de las vísceras verdes.
 - Reportar sobre resultados y anomalías a la Gerencia General.
 - Contabilizar la producción en el Área de Vísceras Verdes.
 - Elaborar informes sobre el rendimiento individual y colectivo.
 - Organizar al personal a su cargo.
 - Velar por el correcto uso y manejo de las máquinas.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Áreas de Producción, Responsable de HACCP

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Agropecuaria, Zootecnia, Ingeniería Industrial o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Manejo de Personal
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operario de Vísceras Verdes

Puesto del Jefe Inmediato: Jefe de Vísceras Verdes

Área/Departamento: Vísceras Verdes

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Cumplir con las especificaciones del proceso productivo de eviscerado de acuerdo a lo requerido por el jefe inmediato.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Inspeccionar las vísceras.
 - Lavado de vísceras verdes.
 - Enfriamiento de las vísceras.
 - Empaque de vísceras.
 - Separación de mondongos e intestinos.
 - Realizar procedimientos indicados en las normas ILEUM SRM.
 - Renderización del proceso.
 - Velar por el acondicionamiento de su lugar de trabajo; seguridad e higiene.
 - Almacenado de producto.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Matanza, Inspectores y Supervisores de HACCP, Responsable de Control de Calidad

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
- *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Jefe de Matanza

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Matanza

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Supervisar que dentro del proceso productivo de matanza se cumpla con los objetivos y con el plan de producción dando soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones, y las cumplan a cabalidad.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operarios de Área de Matanza y de Visceras Rojas

III. Responsabilidades Principales

- Supervisar el proceso de producción del área de matanza.
 - Supervisar el estado de la sala pre y post operacional.
 - Controlar el almacenamiento de las paletas en los chillers.
 - Verificar que los códigos de cada uno de los productos sean correctos.
 - Supervisión y distribución del personal encargado del manejo de las vísceras rojas y de matanza.
 - Reportar sobre resultados y anomalías a la Gerencia General.
 - Contabilizar la producción en el Área de Vísceras Rojas.
 - Elaborar informes sobre el rendimiento individual y colectivo.
 - Organizar al personal a su cargo.
 - Velar por el correcto uso y manejo de las máquinas.
 - Asegurar que la matanza no se vea interrumpida.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

HACCP, Recursos Humanos, Gerencia General, Deshuese

VI. Relaciones Externas

Clientes y Proveedores (Ganaderos)

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
- *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Zootecnia o carreras afines; conocimientos básicos de HACCP
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Manejo de Personal
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operarios de Área de Matanza

Puesto del Jefe Inmediato: Jefe de Matanza

Área/Departamento: Matanza

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Cumplir con las especificaciones del proceso productivo de matanza de acuerdo a lo requerido por el jefe inmediato.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Recepción del ganado.
 - Verificación ante-mortem de acuerdo a la normativa BSE.
 - Lavado de las reses.
 - Aturdimiento e izado de cada res.
 - Degüelle del animal.
 - Corte de extremidades delanteras y cuernos.
 - Chalequeo y ligado de esófago.
 - Separación de cabeza y lavado.
 - Ubicación del tapón de seguridad SRM.
 - Inspección de cabeza.
 - Deshuese de cabeza.
 - Condena SRM de cabeza.
 - Anudado del Recto.
 - Desollado y corte de patas y de esternón.
 - Descuerado.
 - Corte en ½ canal (separación de médula espinal y duramadre - SRM).
 - Inspección y evaluación de medias canales.
 - Descebado y chequeo del cuarto delantero y trasero.
 - Lavado de canales.
 - Intervención antibacteriana en canales.
 - Inspección final; sellado y aprobado por MAGFOR.
 - Enfriamiento de canales en chillers.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

HACCP, Control de Calidad

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operarios de Vísceras Rojas

Puesto del Jefe Inmediato: Jefe de Matanza

Área/Departamento: Matanza

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Cumplir con las especificaciones del proceso productivo de eviscerado (vísceras rojas) de acuerdo a lo requerido por el jefe inmediato.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Inspección de vísceras rojas.
 - Lavado de vísceras.
 - Enfriamiento y empaque de las vísceras.
 - Almacenado en chillers.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

HACCP, Control de Calidad

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Jefe de Deshuese

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Deshuese

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Supervisar que dentro del proceso productivo de deshuese se cumpla con los objetivos y con el plan de producción dando soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones, y las cumplan a cabalidad.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operarios de Área de Deshuese

III. Responsabilidades Principales

- Supervisar el proceso de producción del área de deshuese.
 - Supervisar el desposte de la res.
 - Monitorear la temperatura de la sala de deshuese.
 - Determinar el destino del producto.
 - Deshuese personalizado de acuerdo al cliente.
 - Supervisión y distribución del personal encargado del manejo de deshuesadoras.
 - Garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción.
 - Reportar sobre resultados y anomalías a la Gerencia General.
 - Contabilizar la producción en el Área de Deshuese.
 - Elaborar informes sobre el rendimiento individual y colectivo.
 - Organizar al personal a su cargo.
 - Velar por el correcto uso y manejo de las máquinas.
 - Asegurar que el proceso de deshuese no se vea interrumpido.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

HACCP, Recursos Humanos, Gerencia General, Matanza, Exportaciones

VI. Relaciones Externas

Visitantes (clientes)

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Zootecnia o carreras afines; conocimientos básicos de HACCP
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Manejo de Personal
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operario de Área de Deshuese

Puesto del Jefe Inmediato: Jefe de Deshuese

Área/Departamento: Deshuese

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Cumplir con las especificaciones del proceso productivo de deshuese de acuerdo a lo requerido por el jefe inmediato.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Inspección de canales.
- Toma de la temperatura ambiental.
- Deshuese del pecho y las piernas.
- Separación de la columna vertebral –de acuerdo a norma SRM.
- Chequeo de cortes industriales y selectos.
 - a. Cortes Selectos:
 - I. Empaque al vacío.
 - II. Inspección y embolsado.
 - III. Túnel de vapor.
 - IV. Empaque, pesado y etiquetado.
 - V. Refrigerado, holding y embarque.
 - a. Cortes Industriales
 - VI. Empaque congelado.
 - VII. Inspección, empaque, pesado y etiquetado.
 - VIII. Congelado.
 - IX. Almacenar en freezers.
 - X. Embarque.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

HACCP, Jefe de Deshuese, Control de Calidad, Bodega de Productos Terminados

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Pecuaria

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Pecuaria

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Recibir el ganado, realizando las inspecciones al mismo para que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa, asegurando de esta manera la producción diaria.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Pesadores, Corraleros, Recibidor

III. Responsabilidades Principales

- Coordinar la recepción del ganado.
 - Chequear que el ganado cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa (peso, salud, altura, etc.)
 - Programar la matanza semanal y diaria.
 - Solicitar pagos para los proveedores de ganado; liquidaciones.
 - Verificar, conjuntamente con la Gerencia General, el ajuste de los precios en comparación con la competencia.
 - Asegurar el bienestar del ganado durante la estadía del mismo en los corrales.
 - Cumplir con las especificaciones del sistema de trazabilidad del ganado.
 - Atención al cliente.
 - Cumplir con las normas del MAGFOR y HACCP.
 - Manejo del personal a su cargo.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Gerencia General, Matanza

VI. Relaciones Externas

MAGFOR, Proveedores de ganado, Clientes

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Zootecnia, Agropecuaria o carreras afines
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Manejo de Personal
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Pesador

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Pecuaria

Área/Departamento: Pecuaria

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Mantener optimizada la coordinación de la recepción del ganado, realizando un pesaje correcto, del ganado, en tiempo y forma.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Ingresar el ganado a las básculas.
 - Programar la calibración de las básculas.
 - Usar correctamente las básculas para el pesaje.
 - Mantener un tiempo de no más de 20 segundos de pesaje por res.
 - Elaborar informes de pesajes para Responsable de Pecuaria.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Responsable de Pecuaria, Corraleros

VI. Relaciones Externas

Proveedores de ganado

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Recibidor

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Pecuaria

Área/Departamento: Pecuaria

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Realizar todas las labores correspondientes al recibo del ganado.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo:

III. Responsabilidades Principales

- Recepcionar el ganado en los corrales.
 - Tramitar los formatos y documentos relacionados con el recibo del ganado.
 - Contabilizar el ganado que ingresa a los corrales.
 - Llevar un control sobre la cantidad de ganado que hay en existencia dentro de los corrales.
 - Verificar que el estado del ganado este en óptimas condiciones.
 - Apoyar con las tareas de manejo de ganado dentro de los corrales.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

VI. Relaciones Externas

Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Bachiller
 - *Formación y conocimientos generales:* Ninguna
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina.
 - *Experiencia:* No requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Chequeador

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Ventas Locales

Área/Departamento: Ventas Locales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Verificar que los productos terminados cumplan con las especificaciones generales estipuladas por la gerencia.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo:

III. Responsabilidades Principales

- Inspeccionar los productos terminados, estado del embalaje, control del peso neto de los productos y correcto etiquetado.
 - Separar los productos que se encuentren en mal estado para asignación de un reproceso.
 - Llevar un control de los productos terminados aprobados para su venta.
 - Apoyar con el manejo del inventario de los productos terminados en bodega.
 - Elaborar la salida de los productos de la bodega.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

VI. Relaciones Externas

Proveedores

VII. Competencias

- *Educación:* Técnico
 - *Formación y conocimientos generales:* Manejo de Inventario
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina.
 - *Experiencia:* No requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Jefe de Deshuese

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Deshuese

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Supervisar que dentro del proceso productivo de deshuese se cumpla con los objetivos y con el plan de producción dando soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones, y las cumplan a cabalidad.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operarios de Área de Deshuese

III. Responsabilidades Principales

- Supervisar el proceso de producción del área de deshuese.
 - Supervisar el desposte de la res.
 - Monitorear la temperatura de la sala de deshuese.
 - Determinar el destino del producto.
 - Deshuese personalizado de acuerdo al cliente.
 - Supervisión y distribución del personal encargado del manejo de deshuesadoras.
 - Garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción.
 - Reportar sobre resultados y anomalías a la Gerencia General.
 - Contabilizar la producción en el Área de Deshuese.
 - Elaborar informes sobre el rendimiento individual y colectivo.
 - Organizar al personal a su cargo.
 - Velar por el correcto uso y manejo de las máquinas.
 - Asegurar que el proceso de deshuese no se vea interrumpido.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

HACCP, Recursos Humanos, Gerencia General, Matanza, Exportaciones

VI. Relaciones Externas

Visitantes (clientes)

VII. Competencias

- *Educación:* Técnica
 - *Formación y conocimientos generales:* Ingeniería Industrial, Zootecnia o carreras afines; conocimientos básicos de HACCP
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Manejo de Personal
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operario de Área de Deshuese

Puesto del Jefe Inmediato: Jefe de Deshuese

Área/Departamento: Deshuese

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Cumplir con las especificaciones del proceso productivo de deshuese de acuerdo a lo requerido por el jefe inmediato.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Inspección de canales.
- Toma de la temperatura ambiental.
- Deshuese del pecho y las piernas.
- Separación de la columna vertebral –de acuerdo a norma SRM.
- Chequeo de cortes industriales y selectos.
 - a. Cortes Selectos:
 - I. Empaque al vacío.
 - II. Inspección y embolsado.
 - III. Túnel de vapor.
 - IV. Empaque, pesado y etiquetado.
 - V. Refrigerado, holding y embarque.
 - a. Cortes Industriales
 - VI. Empaque congelado.
 - VII. Inspección, empaque, pesado y etiquetado.
 - VIII. Congelado.
 - IX. Almacenar en freezers.
 - X. Embarque.

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

HACCP, Jefe de Deshuese, Control de Calidad, Bodega de Productos Terminados

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Pecuaria

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Pecuaria

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Recibir el ganado, realizando las inspecciones al mismo para que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa, asegurando de esta manera la producción diaria.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Pesadores, Corraleros, Recibidor

III. Responsabilidades Principales

- Coordinar la recepción del ganado.
 - Chequear que el ganado cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa (peso, salud, altura, etc.)
 - Programar la matanza semanal y diaria.
 - Solicitar pagos para los proveedores de ganado; liquidaciones.
 - Verificar, conjuntamente con la Gerencia General, el ajuste de los precios en comparación con la competencia.
 - Asegurar el bienestar del ganado durante la estadía del mismo en los corrales.
 - Cumplir con las especificaciones del sistema de trazabilidad del ganado.
 - Atención al cliente.
 - Cumplir con las normas del MAGFOR y HACCP.
 - Manejo del personal a su cargo.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Gerencia General, Matanza

VI. Relaciones Externas

MAGFOR, Proveedores de ganado, Clientes

VII. Competencias

- *Educación:* Universitaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Zootecnia, Agropecuaria o carreras afines
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Manejo de Personal
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Pesador

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Pecuaria

Área/Departamento: Pecuaria

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Mantener optimizada la coordinación de la recepción del ganado, realizando un pesaje correcto, del ganado, en tiempo y forma.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Ingresar el ganado a las básculas.
 - Programar la calibración de las básculas.
 - Usar correctamente las básculas para el pesaje.
 - Mantener un tiempo de no más de 20 segundos de pesaje por res.
 - Elaborar informes de pesajes para Responsable de Pecuaria.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Pecuaria, Corraleros

VI. Relaciones Externas

Proveedores de ganado

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Corralero

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Pecuaria

Área/Departamento: Pecuaria

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Lograr un adecuado manejo del ganado.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Auxiliar en el movimiento de ganado entre los corrales y el área de producción.
 - Vigilar al ganado durante la estadía en los corrales.
 - Reportar animales enfermos, lastimados o cualquier anomalía que vea en el ganado, al responsable de pecuario.
 - Mantener limpios los bebederos y saladeros.
 - Mantener limpio los corrales.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Pecuaria, Pesador

VI. Relaciones Externas

Proveedores de ganado

VII. Competencias

- *Educación:* Primaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Manejo de ganado
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* 6 a 12 meses.
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Recibidor

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Pecuaria

Área/Departamento: Pecuaria

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Mantener optimizada la coordinación de la recepción del ganado, realizando un pesaje correcto, del ganado, en tiempo y forma.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Ingresar el ganado a las básculas.
 - Programar la calibración de las básculas.
 - Usar correctamente las básculas para el pesaje.
 - Mantener un tiempo de no más de 20 segundos de pesaje por res.
 - Elaborar informes de pesajes para Responsable de Pecuaria.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Responsable de Pecuaria, Corraleros

VI. Relaciones Externas

Proveedores de ganado

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Responsable de Productos Terminados

Puesto del Jefe Inmediato: Gerente General

Área/Departamento: Productos Terminados

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Coordinar y supervisar las operaciones en la bodega de productos terminados, velando por el correcto almacenamiento y despacho de los productos.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Chequeador, Estibador

III. Responsabilidades Principales

- Supervisar el correcto funcionamiento de las operaciones en la bodega de productos terminados.
 - Supervisar la puesta en marcha de los programas de limpieza en la bodega.
 - Controlar el gasto de las operaciones de la bodega.
 - Realizar el inventario de los productos.
 - Coordinar la capacitación del personal en temas relacionados con el área.
 - Evaluar el servicio de inspección de contenedores, bodegas, etc.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>		X
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Deshuese, Exportaciones, Gerencia General.

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo, Manejo de Personal, Conocimientos básicos del HACCP, Normas ISO, Ergonomía.
 - *Experiencia:* 6 años
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Chequeador

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Productos Terminados

Área/Departamento: Productos Terminados

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Verificar que los productos

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Ingresar el ganado a las básculas.
 - Programar la calibración de las básculas.
 - Usar correctamente las básculas para el pesaje.
 - Mantener un tiempo de no más de 20 segundos de pesaje por res.
 - Elaborar informes de pesajes para Responsable de Pecuaria.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>		X
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>		X
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>		X

V. Relaciones Internas

Exportaciones

VI. Relaciones Externas

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
 - *Experiencia:* no requerida
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Estibador

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Productos Terminados

Área/Departamento: Productos Terminados

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Responsable del correcto estibado y desestibado de los productos.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: ---

III. Responsabilidades Principales

- Descarga, contabilización, pesaje y ordenamiento de los productos a ser almacenados en la bodega de Productos Terminados.
 - Carga y contabilización de los productos en los contenedores.
 - Descarga y contabilización de los productos devueltos a la bodega.
 - Manipulación adecuada de productos alimenticios.
 - Ordenamiento adecuado de los productos alimenticios en la bodega.
 - Participación en las actividades de capacitación dirigidas a su área.
 - Ejecución de todas las tareas derivadas de sus funciones encomendadas por el Responsable de Productos Terminados.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>	X	
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>		X
<i>Programas de trabajo</i>	X	
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Exportaciones

VI. Relaciones Externas

Proveedores de ganado

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
- *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo
- *Experiencia:* no requerida

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Operador de Caja

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Ventas Locales

Área/Departamento: Ventas Locales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Supervisar la recepción, desembolso y custodia de valores, verificando y controlando los movimientos de caja; a fin de lograr la recaudación de ingresos a la Institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: Operario de Caja, Despachador

III. Responsabilidades Principales

- Realizar los movimientos de la caja (Pagos).
 - Realizar el balance diario de ingresos y egresos de la caja.
 - Realizar el arqueo de la caja.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>		X
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Jefe inmediato (Responsable de Ventas Locales)

VI. Relaciones Externas

Clientes

VII. Competencias

- *Educación:* Universidad
- *Formación y conocimientos generales:* Lic. En contabilidad, Ingeniería Industrial o carreras afines
- *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo.
- *Experiencia:* --

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

DESCRIPTOR DE PUESTO

Título del Puesto: Despachador

Puesto del Jefe Inmediato: Responsable de Ventas Locales

Área/Departamento: Ventas Locales

Jornada Laboral: 7:30 AM – 4:30 PM

I. Propósito General

Realizar las labores correspondientes al despacho de los productos según la ordenes de compras.

II. Dimensión del Puesto

Personal Subordinado Directo: --

III. Responsabilidades Principales

- Efectuar los recibos y despachos de los productos según requisiciones y documentos que soportan la actividad.
 - Preparar la carga de acuerdo con su naturaleza, medio de transporte y destino.
 - Manejar los productos y medios de transporte según normas y plan de operación.
 - Cargar los productos según normas técnicas establecidas por la organización.
-

IV. Contexto/Entorno

	SI	NO
<i>Instrucciones detalladas</i>		X
<i>Rutinas e instrucciones establecidas</i>	X	
<i>Programas de trabajo</i>		X
<i>Objetivos a corto plazo</i>	X	
<i>Objetivos a mediano o largo plazo</i>	X	

V. Relaciones Internas

Productos Terminados

VI. Relaciones Externas

Clientes

VII. Competencias

- *Educación:* Secundaria
 - *Formación y conocimientos generales:* Bachiller
 - *Habilidades y destrezas:* Responsabilidad, Compromiso, Dinamismo, Honestidad, Disciplina, Trabajo en Equipo.
 - *Experiencia:* --
-

VIII. Firmas

Ocupante del Puesto

Jefe Superior Inmediato

Gerente General

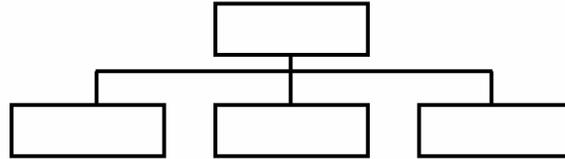
Anexo 5

	Universidad Tecnológica Nacional - FRBA Ingeniería en Sistemas de Información Materia: Sistemas y Organizaciones – Año 2008	ORGANIGRAMA
---	---	-------------

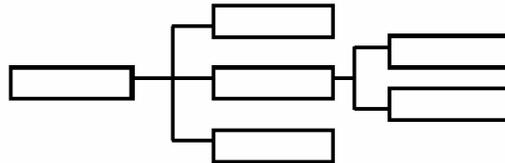
11 – Formas de graficar un organigrama

Al momento de graficar un organigrama, se pueden seleccionar distintas maneras de hacerlo, cada una con sus ventajas y desventajas. A continuación indicamos algunas:

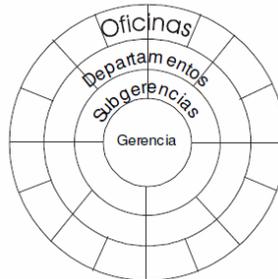
- **Disposición Piramidal Vertical:** Se visualiza la estructura formal como una pirámide con los cargos jerárquicos superiores ubicados en la parte superior.



- **Disposición Piramidal Horizontal:** Se genera de izquierda a derecha, haciendo coincidir el vértice de la pirámide (donde se representa la posición de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo del diagrama.



- **Disposición Circular:** El gráfico se muestra en forma de círculos. Los niveles de autoridad se ubican por capas, siendo los de mayor rango los que se encuentran en el centro.



- **Disposición Semicircular:** Similar a la disposición circular.

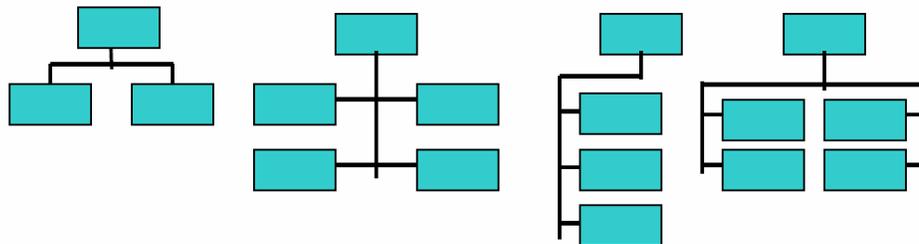


Atención !!!

El organigrama puede graficarse en partes, es decir, un gráfico maestro con las unidades más importantes y luego una serie de gráficos en los cuales se desarrolla cada uno de los indicados en el gráfico general.

12 - Otras formas de graficar un organigrama

Generalmente no es conveniente mezclar los diferentes tipos de graficación en un mismo organigrama. No obstante, algunos autores utilizan esta metodología. Así mismo se pueden encontrar representaciones equivalentes que se pueden utilizar en un organigrama.



Anexo 6

“Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan el desarrollo de las empresas asociativas rurales” (Documento Completo Adjunto en Trabajo Monográfico Digital; ver reverso de esta hoja)

