

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-LEÓN**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA  
PÚBLICA Y FINANZAS.**

**Tema:** Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

**Autores:**

Br. Kevin Adolfo Madrigal Espinal.

Br. Agne José Medrano Zambrana.

Br. Daniela Soledad Munguía Guevara.

**Tutor:**

Lic. Jeslier Delgado.

**León, septiembre del 2019.**

**“A la libertad por la Universidad”**

---

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a **Dios Padre Todopoderoso**, por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A **nuestros padres**, por ser el pilar más importante y por demostrarnos siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A **nuestros familiares**, por compartir momentos significativos con nosotros y por siempre estar dispuestos a escucharnos y ayudarnos en cualquier momento.

A nuestros **maestros**, por enseñarnos todos los conocimientos que poseemos, así como los valores ético-morales; en especial al **Lic. Jeslier Delgado** por haber guiado el proceso de elaboración de esta tesis hasta su culminación.

**Br. Kevin Adolfo Madrigal Espinal.**

**Br. Agne José Medrano Zambrana.**

**Br. Daniela Soledad Munguía Guevara.**

---

## AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra gratitud a **Dios Padre Todopoderoso**, quien con su bendición llena siempre de goce nuestras vidas y la de nuestras familias; que por su infinita gracia adoptamos la convicción de siempre salir adelante en las peores situaciones.

Le damos gracias infinitas a **nuestros padres y familiares**, por brindarnos su apoyo incondicional en cada etapa de que vivimos, cuya presencia fue de vital importancia para seguir firmes en búsqueda de nuestro desarrollo personal, académico y social.

Nuestro profundo agradecimiento a todas las **autoridades y personal de la UNAN-León**, por abrirnos las puertas de esta honorable Alma Mater para realizar nuestros estudios profesionales; en especial a nuestro tutor **Lic. Jeslier Delgado**, por acompañarnos en todo el proceso investigativo de esta tesis.

**Br. Kevin Adolfo Madrigal Espinal.**

**Br. Agne José Medrano Zambrana.**

**Br. Daniela Soledad Munguía Guevara.**

---

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I</b> .....	3
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	3
<b>1.1.1. Antecedentes históricos de los manuales organizacionales.</b> .....	3
<b>1.1.2. Antecedentes de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.</b> .....	4
<b>1.1.3. Antecedentes investigativos.</b> .....	5
<b>1.2. Justificación</b> .....	7
<b>1.3. Planteamiento del problema</b> .....	8
<b>1.4. Objetivos</b> .....	10
<b>1.4.1. Objetivo general.</b> .....	10
<b>1.4.2. Objetivos específicos.</b> .....	10
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b> .....	11
<b>2.1. Marco referencial</b> .....	11
<b>2.1.1. Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.</b> .....	11
<b>2.1.2. Misión.</b> .....	12
<b>2.1.3. Visión.</b> .....	12
<b>2.1.4. Filosofía empresarial.</b> .....	12
<b>2.1.5. Organigrama.</b> .....	13
<b>2.2. Marco Conceptual</b> .....	14
<b>2.2.1. ¿Qué son las Mipymes?</b> .....	14
<b>2.2.2. Importancia de las Mipymes en Nicaragua.</b> .....	14
<b>2.2.3. Clasificación de las Mipymes.</b> .....	15
<b>2.2.4. Concepto de Proceso Administrativo.</b> .....	16
<b>2.2.5. Etapas del Proceso Administrativo.</b> .....	16
<b>Capítulo III: Metodología</b> .....	37
<b>3.1. Enfoque</b> .....	37
<b>3.2. Alcance</b> .....	37
<b>3.3. Diseño</b> .....	37
<b>3.4. Área de estudio</b> .....	37
<b>3.5. Población</b> .....	38

---



<b>3.6. Muestra</b>	<b>38</b>
<b>3.6.1. Censo poblacional</b>	<b>38</b>
<b>3.7. Fuentes de información</b>	<b>38</b>
<b>3.7.1. Fuentes primarias</b>	<b>38</b>
<b>3.7.2. Fuentes secundarias</b>	<b>38</b>
<b>3.8. Recolección de datos</b>	<b>38</b>
<b>3.9. Plan de análisis</b>	<b>39</b>
<b>3.10. Criterios de selección</b>	<b>39</b>
<b>3.10.1. Criterios de inclusión</b>	<b>39</b>
<b>3.10.2. Criterios de exclusión</b>	<b>39</b>
<b>3.11. Sesgos del estudio</b>	<b>39</b>
<b>3.11.1. Posibles sesgos del estudio</b>	<b>39</b>
<b>3.11.2. Control de sesgos</b>	<b>39</b>
<b>3.12. Consideraciones éticas</b>	<b>40</b>
<b>3.13. Operacionalización de variables</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo IV: Resultados</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Análisis de la entrevista</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Análisis de la encuesta</b>	<b>45</b>
<b>Propuesta de Manual Organizacional en la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez</b>	<b>57</b>
• <b>Descripción General</b>	<b>59</b>
• <b>Elementos de la Planeación Estratégica</b>	<b>59</b>
➤ <b>Filosofía Empresarial</b>	<b>59</b>
➤ <b>Misión</b>	<b>60</b>
➤ <b>Visión</b>	<b>60</b>
➤ <b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>61</b>
✓ <b>A corto plazo</b>	<b>61</b>
✓ <b>A mediano plazo</b>	<b>61</b>
✓ <b>A largo plazo</b>	<b>61</b>
➤ <b>Políticas</b>	<b>62</b>
✓ <b>Generales</b>	<b>62</b>
✓ <b>Conducta</b>	<b>62</b>



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

✓ <i>Atención al cliente</i> .....	63
✓ <i>Crédito</i> .....	63
✓ <i>Cobro</i> .....	64
• <b>Estructura Organizacional</b> .....	64
• <b>Descripción y análisis de puestos</b> .....	65
<b>Conclusiones</b> .....	84
<b>Recomendaciones</b> .....	87
<b>Bibliografía</b> .....	88
<b>Anexos</b> .....	90



## **Introducción**

Según (Münch, 2010, pág. 61), “el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes”.

En realidad, la organización es el instrumento más importante dentro del proceso administrativo; en esta etapa, el administrador establece funciones y responsabilidades, además de coordinar todos los elementos que intervienen en la creación de una estructura y un escenario de trabajo eficientes. (Terry & Franklin, 1986, pág. 114)

La presente tesis tiene como finalidad: Elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019, a fin de diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a sus factores internos como fortalezas y debilidades, y sus factores externos como oportunidades y amenazas; luego, aplicar una encuesta a los colaboradores y entrevista al propietario de dicha empresa Sr. William Enrique Olivas Gómez para conocer la gestión organizacional que se ejecuta en el negocio y que, mediante la implementación de la propuesta de manual organizacional, se sistematice el trabajo diario, en búsqueda del logro de objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

La metodología de esta tesis se basa en (Sampieri, Collado & Baptista, 2014), donde los datos se recolectaron a través de fuentes primarias, siendo estos los colaboradores de la empresa y el propietario Sr. William Enrique Olivas Gómez en el periodo de estudio, a los que se les aplicaron los instrumentos de recopilación de información (encuesta y entrevista respectivamente).



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

Se implementó la técnica del Censo poblacional, ya que el número de colaboradores de la empresa es relativamente pequeño (8), permitiendo su fácil acceso a la recolección de información.

La investigación se estructura en cuatro capítulos: el primero contiene los Antecedentes del trabajo, el Planteamiento del problema, los Objetivos generales y específicos y la Justificación de la investigación. El segundo se compone del Marco Teórico, dividido en Marco referencial que contiene la información de la empresa en estudio y el Marco conceptual, que enmarca las bases teóricas relacionados con la temática de Manual Organizacional. El tercero abarca la Metodología que se utilizó para realizar la investigación. El cuarto muestra los resultados obtenidos. Posteriormente, se presenta la Propuesta de Manual Organizacional y luego, las Conclusiones y Recomendaciones del tema. Al final, se añaden la Bibliografía consultada y los Anexos.



## Capítulo I

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Antecedentes históricos de los manuales organizacionales.

Según los autores (Terry & Franklin, 1986, págs. 95-96):

Al inicio de la edad moderna, surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como “Comercialistas” que alcanzó su mayor esplendor en el año 1560, que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Comercialistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

En la edad contemporánea se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas. En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, puesto que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que, aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial, cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos. Estos primeros modelos que se generaron contenían



cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores; de ahí nace una amplia diversidad de manuales administrativos, entre ellos los Manuales Organizacionales. El uso de estos manuales, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate.

### **1.1.2. Antecedentes de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.**

- A. 2003:** La empresa se creó en la ciudad de León, Nicaragua con un capital social inicial de C\$800,000.00; su nombre es en homenaje a los apellidos del propietario Sr. William Enrique Olivas Gómez. y se ubica de la Petronic San Juan, 1 cuadra al oeste. Se dedicaba a comercializar vitrinas y piezas de vidrio para cualquier mueble, cuyo cuerpo laboral eran compuesto por sus familiares. Primeramente, se llamaba Taller de aluminio y vidrio Olivas Gómez.
- B. 2009:** El Sr. Olivas Gómez quiso poner en práctica sus habilidades para la manufactura a base de vidrio y aluminio y, de este modo, se dedicó a fabricar sus propias piezas, se cambió el nombre de la empresa al actual.
- C. 2012:** Reclutó a colaboradores externos a su familia para formar un excelente equipo de trabajo, los cuales se capacitaron para estar actualizados en los cambios e innovaciones que se venían realizando en el sector manufacturero y comercial de vidrios y aluminios.



**D. 2014 a la fecha:** Establecen alianzas estratégicas importantes con empresas proveedoras de vitrinas, por lo cual cuentan con su apoyo y sugerencias.

### **1.1.3. Antecedentes investigativos.**

En la empresa Vidrios y Aluminios Olivas Gómez solamente se ha realizado el siguiente trabajo en la temática contable:

**A.** Diseño e implementación de un sistema contable en la empresa "Taller de aluminio y vidrio Olivas Gómez", ubicada en la ciudad de León, durante el periodo comprendido del 02 de Enero al 30 de Junio del año 2008. En el estudio se concluyó de que con la implementación del sistema contable se mejoró la posición competitiva de la empresa, aumentó la optimización de los recursos disponibles, permitió un registro sistemático de cada una de las operaciones, en base al catálogo de cuentas elaborado por parte nuestra, se implantó confianza en la información financiera que genera la empresa ante los diferentes usuarios, tanto internos como externos y actualmente se llevan controles específicos sobre los activos fijos de la empresa. (Herrera, Lira & Salinas, 2008)

Cabe resaltar que no se han realizado investigaciones acerca de temáticas de manuales administrativos, siendo éste el primer trabajo sobre la temática antes mencionada. Sin embargo, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN-León, se encontraron los siguientes antecedentes, que sirvieron de fuentes secundarias de recopilación de información:

**A.** Elaboración y propuesta de Manual de Control Interno Administrativo en importaciones Eléctricas y Compañía Limitada (Impelco & Cía. Ltda.) León, en el periodo comprendido



abril-julio 2009. Tutor: Lic. Marcio Antonio Toruño Balladares. Se llegó a la conclusión de que, con la investigación y propuesta, la entidad logra obtener un mayor equilibrio en sus actividades administrativas. (García, Madriz & Pacheco, 2009)

- B.** Diseño de Manual de funciones para la empresa Transactel, ubicada en la ciudad de León, durante el periodo Abril a Junio del año 2011. Tutor: Msc. Glenda Ortiz. Después de culminar esta investigación se pudo llegar a la conclusión de que es muy importante que la empresa logre poner en práctica este Manual de Descripción de Cargos, ya que esta herramienta permitirá dar respuesta a la problemática de TRANSACTEL en cuanto al proceso de reclutamiento y contratación de su recurso humano, así como las funciones desempeñadas en cada uno de los cargos establecidos por la empresa. (Baldizón, Espinoza & Otero, 2011)



## 1.2. Justificación

Se decidió realizar esta investigación, ya que Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez es una MIPYME donde se ejecutan actividades de manufactura y comercialización; por tanto, es necesario que los empleados de la empresa reconozcan la estructura organizacional, las funciones de cada puesto y demás informaciones internas para sistematizar y facilitar el trabajo diario.

En un **sentido social**, al elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para Vidrios y Aluminio Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2018, se pretende beneficiar a los colaboradores de esta empresa para que puedan facilitar su trabajo, satisfaciendo las expectativas de los clientes y proveedores; a su vez, al propietario del negocio para que fortalezca sus capacidades de dirección de la MIPYME. Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación es importante porque se analizan los elementos teóricos acerca de los manuales organizacionales, de modo que permite conocer el concepto, elaboración, implantación, evaluación y actualización de dichos manuales.

En **sentido práctico**, la propuesta de manual organizacional es importante para permitir a los empleados y el propietario de la empresa el ejercicio de sus actividades, guiándose por un instructivo que define información general del negocio y específicamente establece la estructura jerárquica, sus puestos y funciones; de tal manera que puedan alcanzar los objetivos organizacionales definidos a corto, mediano y largo plazo. Por último, la investigación tiene **relevancia metodológica**, ya que permite verificar los procedimientos, técnicas y herramientas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.



### **1.3. Planteamiento del problema**

Según (Ruiz, 2018):

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son parte estructural de la economía del país. Según datos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme) 9 de cada 10 empresas en el país son Mipymes, lo que representa el 87% del tendido empresarial. Según Conimipyme, citando datos oficiales del Banco Central de Nicaragua, existen unas 270 mil Mipymes; no obstante, Conimipyme indica que pueden ser unas 300 mil, más del 50 por ciento de estas son micro y un poco más del 58 por ciento son lideradas por mujeres. Tomando en cuenta estas cifras y otras más, Leonardo Torres, presidente de Conimipyme, señaló que uno de los pilares de la economía de Nicaragua descansa en las Mipymes, fuente importante en la generación de empleos, ya que aportan un poco más de 400 mil.

Algunas Mipymes trabajan bajo la administración formal, lo que las impulsa a lograr la eficiencia operativa; las organizaciones que desean crecer empresarialmente apuestan con mayor ambición a lograr crear estructuras Organizacionales que permitan la sistematización y facilitación del trabajo. Sin embargo, otras trabajan bajo métodos precarios de administración de negocios, que les generan deficiencias en la retroalimentación y toma de decisiones.

En el municipio de León, existen muchas Mipymes que se dedican a producir y comercializar diferentes productos, siendo una de ellas Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, que diariamente busca satisfacer las expectativas de sus clientes a través de la venta de productos de calidad, acompañado de un servicio con empatía para ellos.

Esta empresa inició sus operaciones en 2003 bajo un modelo de administración informal con un cuerpo laboral mínimo, compuesto por familiares; no obstante, a través de los años ha buscado



la manera de desarrollar su forma de administración. En el año 2008 establecieron un sistema contable para llevar los registros de sus operaciones financieras; sin embargo, no fue suficiente para lograr el desarrollo empresarial esperado.

La fuerte competitividad de las Mipymes en León obliga a que esta empresa formule constantemente estrategias que le generen una ventaja competitiva; una de ellas es la elaboración de un instructivo que sirva de guía para realizar el trabajo de manera ordenada y efectiva, ya que actualmente Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez no cuenta con dicho instructivo.

Dado el escenario anterior, a través de esta investigación queremos responder a la siguiente interrogante: **¿Cuál es la importancia de elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019?**



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- A.** Diagnosticar la situación actual de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, a través del análisis FODA.
- B.** Descubrir la Gestión Organizacional que se ejecuta actualmente en la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.
- C.** Diseñar una propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.



## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1. Marco referencial**

#### **2.1.1. Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.**

Vidrios y Aluminios “Olivas-Gómez” es una empresa familiar a cargo del Sr. William Enrique Olivas Gómez, que fue creada en el año 2003 con un capital social inicial de C\$800,000.00 y se ubica en el municipio de León-Nicaragua, de la Petronic San Juan, 1 cuadra al oeste. Se dedicaba a comercializar vitrinas y piezas de vidrio para cualquier mueble, cuyo cuerpo laboral eran compuesto por sus familiares. Primeramente, se llamaba Taller de aluminio y vidrio Olivas Gómez.

Es un negocio dedicado a comercializar y fabricar vitrinas, piezas de vidrio para cualquier mueble, así como piezas y muebles de aluminio. Nació como una iniciativa de emprendimiento, cuando el Sr. Olivas Gómez quiso poner en práctica sus habilidades para la manufactura a base de vidrio y de este modo emprender una empresa para llevar el sustento a su familia, a quienes reclutó para que lo ayudaran a convertir su sueño en realidad.

Con el lapso de los años, se ha asociado con el motivo de proveer a los clientes una solución integral a sus necesidades; cuentan con un excelente equipo de trabajo, miembros de la familia del Sr. Olivas, los cuales se capacitan para estar actualizado en los cambios e innovaciones que se vienen realizando. También pretende lograr sus actividades a fin de dar una buena atención y asegurar entregar en tiempo y forma sus pedidos. Son aliados importantes de empresas proveedoras de compra y venta de vitrinas, por lo cual cuentan con su apoyo y sugerencias.



### **2.1.2. Misión.**

Fabricar y ofertar vitrinas, muebles de aluminio, piezas de vidrio y aluminio a bajos costos y de alta calidad, para que los clientes puedan sentirse satisfechos al momento de realizar sus compras en nuestro local y que confíen en nosotros como su proveedor.

### **2.1.3. Visión.**

Convertirnos en una empresa líder en el mercado nacional y regional, exportando mercadería a los países centroamericanos, generando mejores ganancias, aportando a la economía del país con la generación de empleos dignos para una mejora en el ámbito laboral; así mismo, asegurándonos que nuestras actividades estén ligadas a un marco estricto de amigabilidad con el medio ambiente.

### **2.1.4. Filosofía empresarial.**

“Nuestros principios y valores se fundamentan en servir al cliente como si fuera parte de nuestra familia”, entre ellos tenemos:

**A. Responsabilidad:** fabricamos productos de entera calidad, en un marco responsable con el medio ambiente y brindamos servicios con alta capacidad de respuesta por parte de nuestros colaboradores.

**B. Empatía:** entendemos las necesidades de nuestros clientes y los atendemos esmeradamente como nos gustaría que nos atendieran a nosotros.

**C. Respeto:** trabajamos en pro de la cortesía entre compañeros de trabajo, para formar un clima organizacional cálido y confortable.

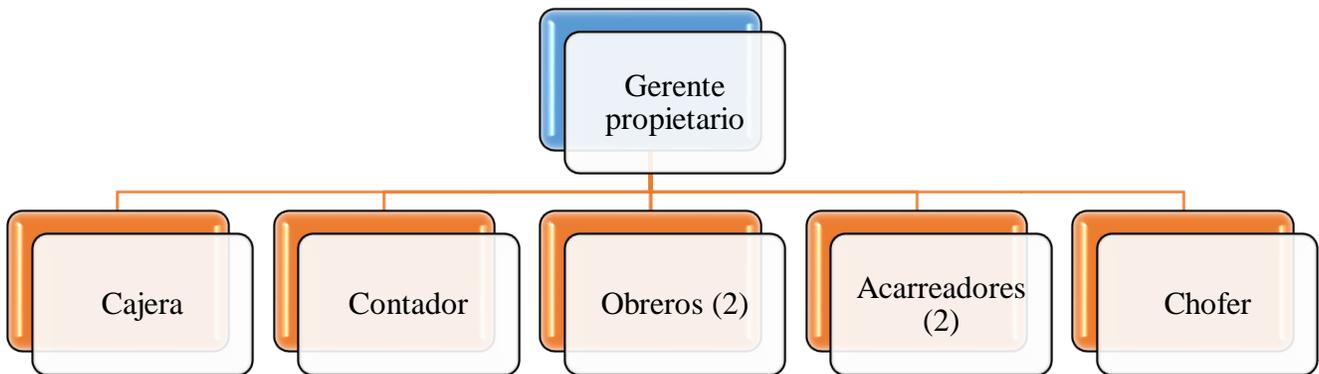
**D. Trabajo en equipo:** cada miembro de la organización es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa.



**E. Ecología:** minimizamos el impacto negativo de las actividades empresariales, por nos concentramos en la no utilización de materias tóxicas y el buen manejo de los desechos.

### 2.1.5. Organigrama.

**Figura 1: Organigrama de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.**





## **2.2. Marco Conceptual**

### **2.2.1. ¿Qué son las Mipymes?**

Según (Herrera, Lira & Salinas, 2008), las Mipymes “son aquellas empresas que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios”.

Las Mipymes (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) son organizaciones empresariales con un capital no muy alto, pero con perspectiva de crecimiento, son un sector muy representativo de la masa laboral, constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a la clase media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación.

### **2.2.2. Importancia de las Mipymes en Nicaragua.**

(Ruiz, 2018) en su escrito para La Prensa, dice lo siguiente:

Las Mipymes son un sector importante para el desarrollo económico del país, debido a su aporte al PIB y a la generación de empleos. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son parte estructural de la economía del país. Según datos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme) 9 de cada 10 empresas en el país son Mipymes, lo que representa el 87% del tendido empresarial. Según Conimipyme, citando datos oficiales del Banco Central de Nicaragua, existen unas 270 mil Mipymes; no obstante, Conimipyme indica que pueden ser unas 300 mil, más del 50 por ciento de estas son micro y un poco más del 58% son lideradas por mujeres. Tomando en cuenta estas cifras y otras más, Leonardo Torres, presidente de Conimipyme, señaló que uno de los pilares de la economía de Nicaragua descansa en las Mipymes,



fuente importante en la generación de empleos, ya que aportan un poco más de 400 mil. En relación con el aporte al Producto Interno Bruto se dice que generan casi un 70 por ciento y aportan más de un 60% a las exportaciones del país.

“Las Mipymes juegan un papel extraordinario en el peso de la economía del país. Según el Banco Mundial y el sistema de Naciones Unidas, la reducción de la pobreza ha sido gracias a la intervención de las Mipymes”, manifiesta Torres. Uno de los avances que han tenido las Mipymes es la creación de la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. No obstante, las Mipymes tienen muchas batallas que deben librar: más capacitaciones, sobre todo en el tema gerencial y contable; la utilización de la tecnología como un eje primordial en esta era tecnológica; acceso a financiamiento, ya que estas no son sujetas de financiamiento por parte de las entidades bancarias, y la formalidad y productividad.

### 2.2.3. Clasificación de las Mipymes.

**Tabla 1: Clasificación de las Mipymes.**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>Empleos</b>	<b>Participación</b>
<b>Grande</b>	101 o más	44,691	<b>13.21%</b>
<b>Mediana</b>	51 a 100	9,568	<b>2.83%</b>
<b>Mediana</b>	21 a 50	16,976	<b>5.02%</b>
<b>Pequeña</b>	<b>6 a 20</b>	<b>41,370</b>	<b>12.23%</b>
<b>Microempresa</b>	2 a 5	127,270	<b>37.63%</b>
<b>Microempresa autoempleo</b>	<b>1</b>	<b>98,363</b>	<b>29.08%</b>

*Fuente:* (Herrera, Lira & Salinas, 2008)



#### **2.2.4. Concepto de Proceso Administrativo.**

Según (Chiavenato, 2006, pág. 29) “es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”.

#### **2.2.5. Etapas del Proceso Administrativo.**

Según (Koontz, 2007, pág. 35):

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

- A. Planeación**, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto)
- B. Organización:** consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.
- C. Dirección:** es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.
- D. Control:** es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación”.



### **2.2.5.1. Planeación.**

#### *2.2.5.1.1. Importancia de la Planeación.*

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar. Algunas de las ventajas de la planeación son:

- A.** Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- B.** Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- C.** Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- D.** Establece la base para efectuar el control. (Münch, 2010, pág. 41)

#### *2.2.5.1.2. Tipos de Planeación.*

(Münch, 2010, pág. 41) expresa:

“De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- A. Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.



**B. Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**C. Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

#### *2.2.5.1.3. Elementos del Plan estratégico.*

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

**A. Filosofía.** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

**B. Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

**C. Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

**D. Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**E. Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**F. Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

**G. Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**H. Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su



principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros. (Münch, 2010, pág. 42)

#### *2.2.5.1.4. Herramientas de Planeación.*

##### **A. Análisis FODA.**

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- a) **Fortalezas.** Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.
- b) **Oportunidades.** Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
- c) **Debilidades.** Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
- d) **Amenazas.** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras. (Münch, 2010, pág. 49)

#### **2.2.5.2. Organización.**

##### *2.2.5.2.1. Importancia de la Organización.*

Según (Münch, 2010, pág. 61):

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los



clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- A.** Reduce los costos e incrementa la productividad.
- B.** Reduce o elimina la duplicidad.
- C.** Establece la arquitectura de la empresa.
- D.** Simplifica el trabajo.

#### *2.2.5.2.2. División del trabajo.*

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- A.** Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
- B.** Definir las funciones más importantes.
- C.** Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
- D.** Establecer líneas de comunicación e interrelación.
- E.** Definir los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. (Münch, 2010, pág. 61)



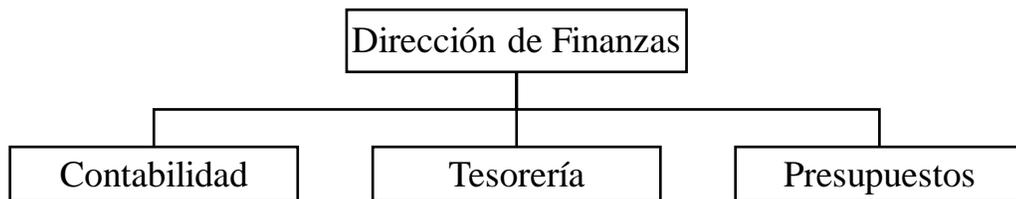
### 2.2.5.2.3. Estructuras de Organización.

Según (Chiavenato, 2007, págs. 62-64):

“Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

**A. Funcional:** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.

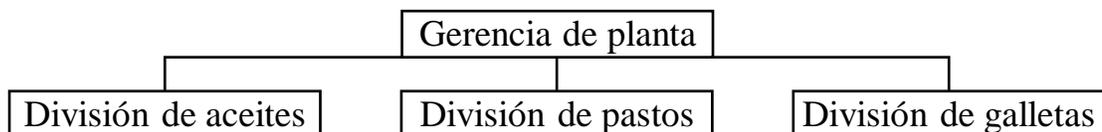
**Figura 2: Organización funcional**



*Fuente: (Chiavenato, 2007).*

**B. Por productos:** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

**Figura 3: Organización por productos.**

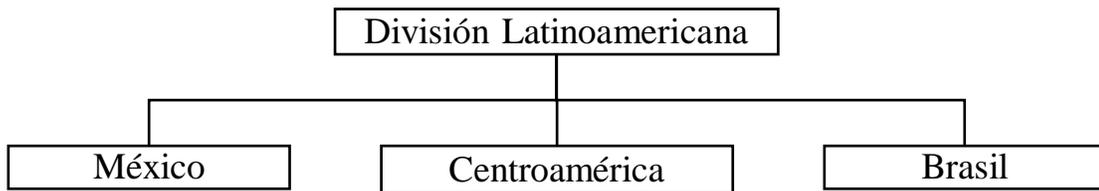


*Fuente: (Chiavenato, 2007).*



**C. Geográfica o por territorios:** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.

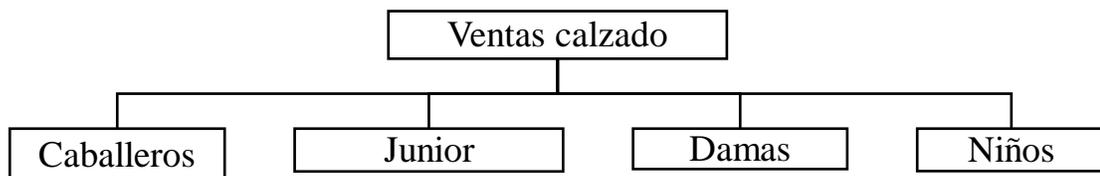
**Figura 4: Organización geográfica.**



*Fuente: (Chiavenato, 2007).*

**D. Clientes:** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.

**Figura 5: Organización por clientes.**



*Fuente: (Chiavenato, 2007).*

**E. Por procesos o equipo:** Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.



La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.

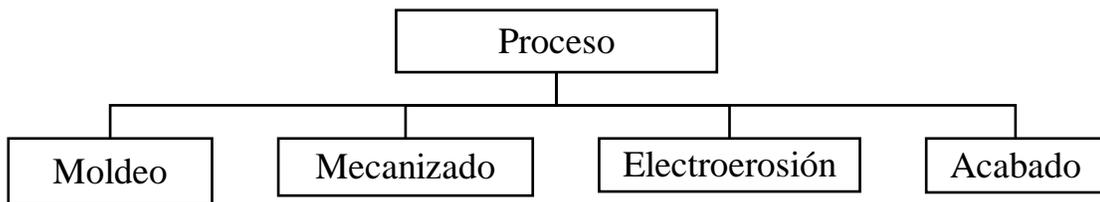
**Figura 6: Organización por equipo.**



*Fuente: (Chiavenato, 2007).*

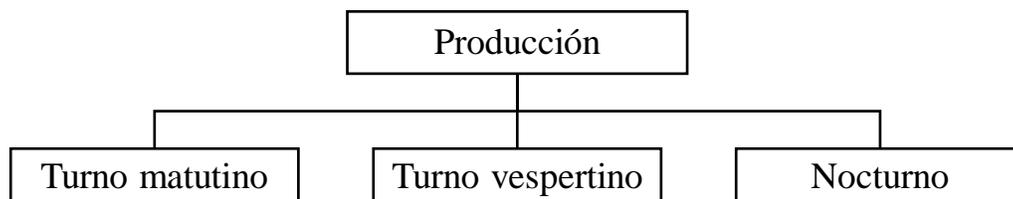
**F. Secuencia:** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; si se trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada turno.

**Figura 7: Organización por procesos.**



*Fuente: (Chiavenato, 2007).*

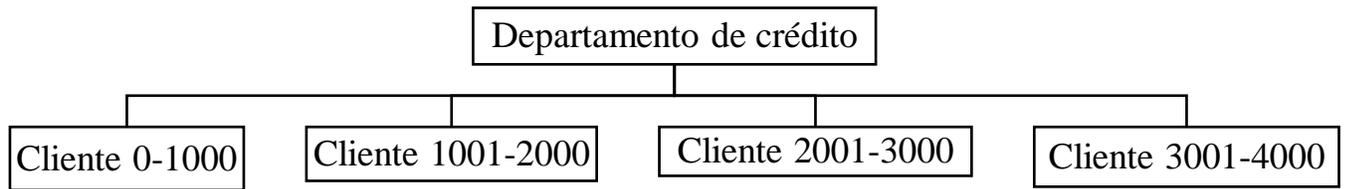
**Figura 8: Organización por turnos.**



*Fuente: (Chiavenato, 2007).*



**Figura 9: Organización por números.**



*Fuente: (Chiavenato, 2007).*

#### 2.2.5.2.4. Coordinación.

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad. La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. (Münch, 2010, pág. 65)

#### 2.2.5.2.5. El Organigrama.

Según (Benjamín & Fincowsky, 2001) “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, donde muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, jerarquía, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”.

### **A. Clasificación:**

#### **a) Por su naturaleza.**

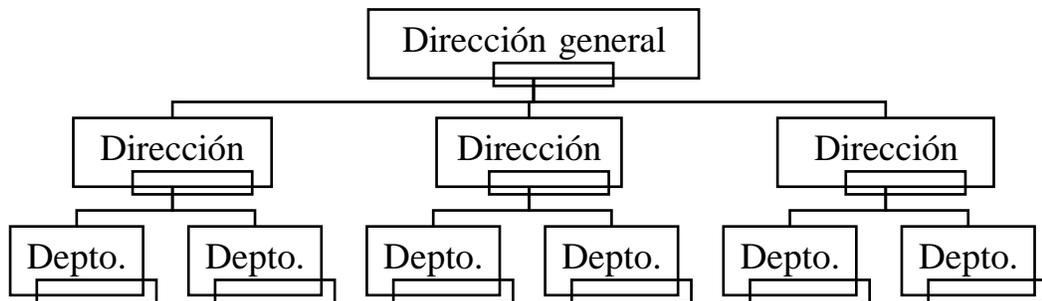


- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que este corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

**b) Por su ámbito.**

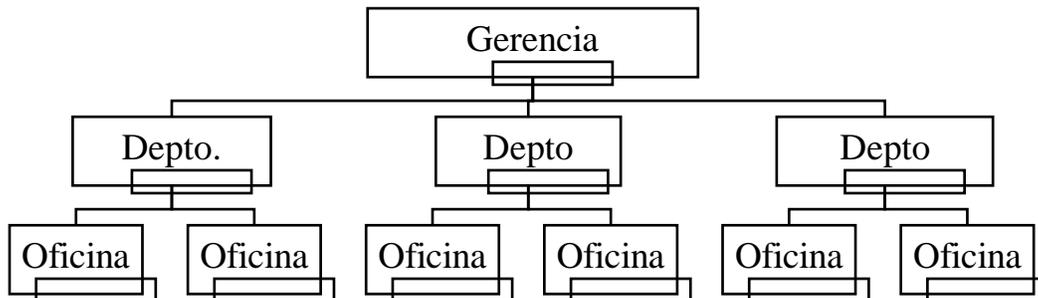
- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

**Figura 10: Organigrama General.**



*Fuente: (Münch, 2010)*

**Figura 11: Organigrama Específico.**



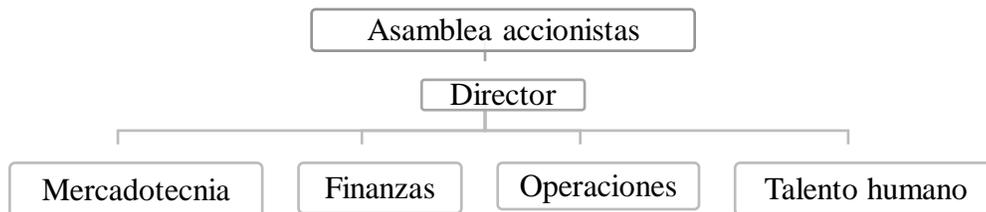
*Fuente: (Münch, 2010)*



**c) Por su presentación.**

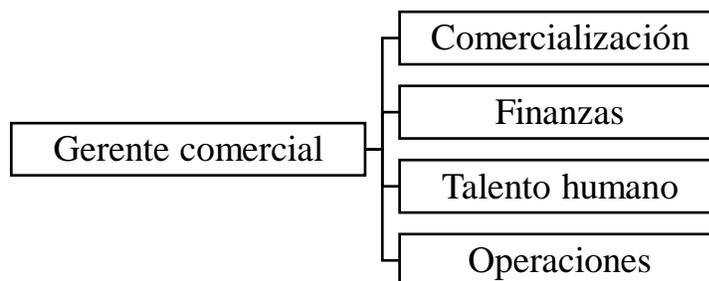
- **Verticales:** Presentan unidades ramificadas de arriba hacia abajo, Son más utilizados en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Circulares:** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
- **Mixtos:** Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar la graficación. Se recomienda usarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

**Figura 12: Organigrama vertical.**



*Fuente: (Münch, 2010)*

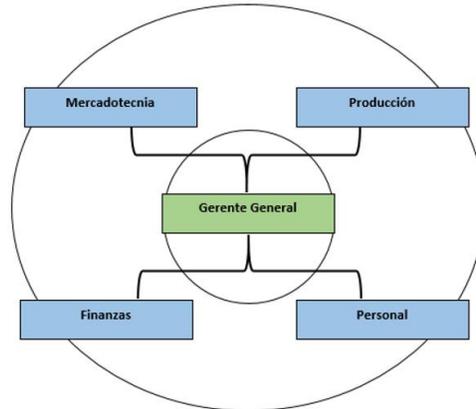
**Figura 13: Organigrama horizontal.**



*Fuente: (Münch, 2010)*



**Figura 14: Organigrama circular.**



*Fuente: (Münch, 2010)*

**Figura 15: Organigrama mixto.**



*Fuente: (Münch, 2010)*

#### 2.2.5.2.6. Descripción y Análisis de puestos.

**A. Descripción de puestos:** “La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y las principales responsabilidades del puesto. Significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. Relaciona las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto”. (Chiavenato, 2009, pág. 224).



Es aquella lista de tareas, responsabilidades, atribuciones y condiciones de trabajo que conforman un cargo, y que a la vez lo diferencian de los demás cargos de la organización

**Figura 16: Descripción de puestos.**

Descripción del puesto		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: --/---/----	Fecha de revisión: --/---/----
Calve:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

*Fuente: (Chiavenato, 2009)*

**B. Análisis de puestos:** “Es detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto, se hace a partir de la descripción de puesto”. (Chiavenato, 2009, pág. 229)

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- a) Requisitos Intelectuales:** Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:
- Escolaridad indispensable.
  - Experiencia indispensable.
  - Adaptabilidad al puesto.
  - Iniciativa requerida.



- Aptitudes requeridas.
- b) Requisitos Físicos:** Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.
- Esfuerzo físico requerido.
  - Concentración visual.
  - Destrezas o habilidades.
  - Complejidad física requerida.
- c) Responsabilidades que adquiere:** Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:
- Supervisión del personal.
  - Material, herramientas o equipo.
  - Dinero, títulos o documentos.
  - Relaciones internas o externas
  - Información confidencial.
- d) Condiciones de trabajo:** Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones.

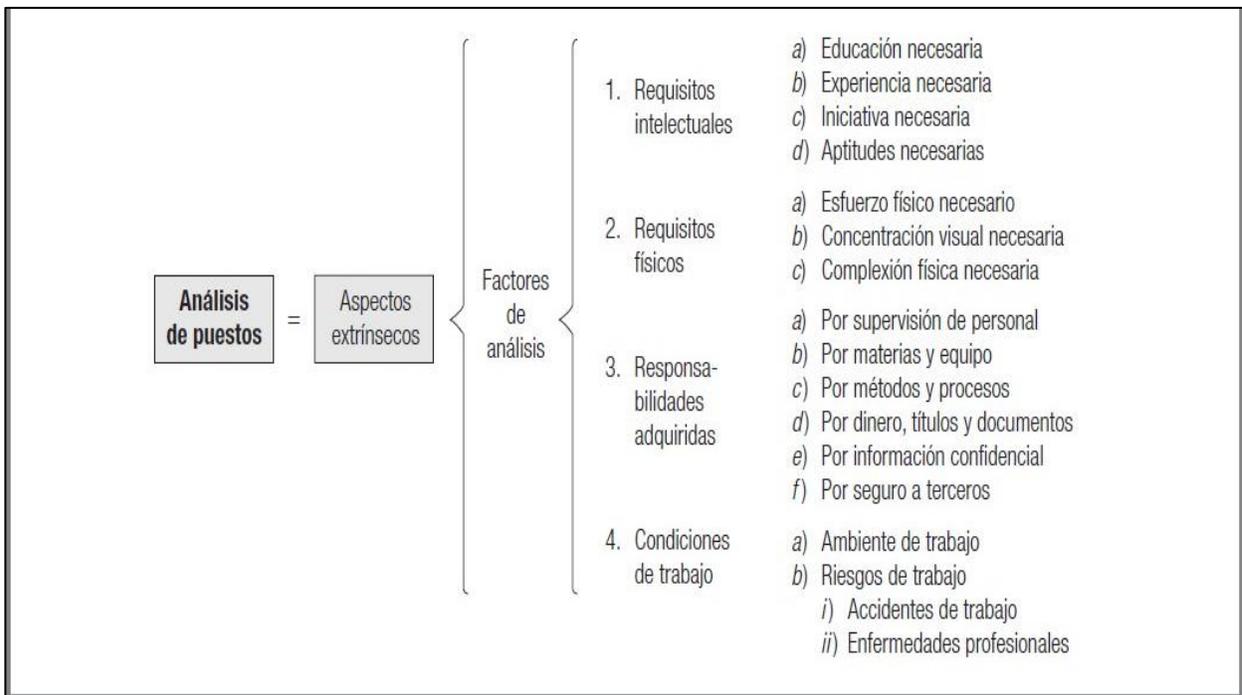
Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle



su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo.
- ✓ Accidentes de trabajo.
- ✓ Enfermedades profesionales.

**Figura 17: Análisis de puestos.**



*Fuente: (Chiavenato, 2009)*

#### 2.2.5.2.7. Los manuales administrativos.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. (López, 2015)



**A. Objetivos:** Uno de los objetivos de los manuales administrativos, aunque no esté escrito como tal, es asentar de manera formal una cultura organizacional: la historia de la empresa, sus políticas, reglas y normas, procedimientos, tipos de autoridad y comunicación, así como su constitución jurídica. Además, cumplen con los siguientes objetivos específicos:

- a) Comunicación interna y externa.
- b) Capacitación.
- c) Es un documento básico para la toma de decisiones.
- d) Estandariza las actividades de una función.
- e) Delimita responsabilidades.
- f) Promueve el aprovechamiento de los recursos de una empresa.
- g) Establece disciplina.

**B. Clasificación básica:**

**a) Por su naturaleza o área de aplicación:**

- **Macroadministrativos:** Están conformados por la información de más de una empresa u organización.
- **Mesoadministrativos:** Integran a todo un grupo o sector, dos o más de las organizaciones que lo componen.
- **Microadministrativos:** Guardan información de una sola organización, ya sea en forma integral o desarrollando un área específica.

**b) Por su contenido:**

- **De organización:** muestran con detalle la estructura de una empresa, señalan los puestos y la relación entre ellos; analizan la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y



actividades de los órganos de la empresa. Generalmente, contienen gráficas de organización (organigramas), descripción y análisis de puestos, entre otros.

- **De procedimientos:** también llamados manuales de operación, rutinas de trabajo, prácticas, métodos de trabajo y trámites, presentan sistemas y técnicas específicas de trabajo. Señala, en forma sistemática, cada uno de los pasos en que se divide una labor.
- **De historia de la organización:** La institución es principio y fin de una carrera laboral, para muchos es nuestra casa, pues algunos factores nos atan a ella. Por ejemplo, los horarios no nos permiten llegar a horas clave a nuestros hogares, es por ello que todo empleado debe conocer a fondo su organización, ya que el forma parte de ese sistema y su cultura organizacional.
- **De control interno:** donde se establecen los principales procedimientos que ocurren en el interior de la empresa; por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos y todas las operaciones contables.
- **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- **De puestos:** es un instrumento que define la división del trabajo en la organización, establece límites de autoridad y responsabilidad, determina las funciones de las unidades organizativas desde el nivel superior hasta el inferior, describe las tareas, obligaciones y funciones de un cargo, así como los requisitos para ocuparlos a través de la descripción y análisis del cargo.

**c) Por su ámbito:**

- **Generales:** que contienen información de la totalidad de la organización.
- **Específicos:** que consignan información específica o de una determinada área. Chiavenato 2007 citado en (Baldizón, Espinoza & Otero, 2011)



### **2.2.5.3. Los Manuales Organizacionales.**

El manual de organización es un documento oficial que contiene información detallada de la institución. Además, señala los puestos y su relación para alcanzar los objetivos; explica la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa; y, generalmente, contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, entre otros. Asimismo, este documento permite conocer la cultura de la organización y proporciona al usuario una visión amplia de su institución. También sirve de enlace para otras instituciones que conforman el sistema productivo.

#### *2.2.5.3.1. Clasificación.*

Según su ámbito de aplicación, los manuales de organización se clasifican en generales y específicos o particulares.

- A. Generales:** Contienen información de toda la organización: estructura, funcionamiento y, en ocasiones, nombre de los empleados y número de plazas.
- B. Específicos:** Concentran información de una unidad administrativa, área, puesto, o equipos en particular. Contienen asimismo un apartado referente a la descripción de puestos.

#### *2.2.5.3.2. Contenido del manual.*

- A. Índice:** Consiste en una relación de las partes o capítulos que conforman la estructura del documento, más los números de formato referencia.
- B. Datos generales de la empresa:** Consiste en agregar los elementos del plan estratégico que contenga la empresa, por ejemplo: misión, visión, filosofía empresarial, políticas, entre otros.
- C. Organigrama:** Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica que muestra la integración de las unidades administrativas; deben reflejar, de manera esquemática, la posición



de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, asesoría y supervisión.

**D. Descripción de puestos:** Este apartado se conforma por una reseña de los puestos que integran cada unidad administrativa.

El puesto es definido como la unidad básica de trabajo en una estructura de organización, y es impersonal; se integra por un conjunto de actividades y requerimientos necesarios para su realización; y puede tener una o varias plazas. El contenido básico de una descripción de puestos se integra por:

- a) Identificación del puesto, es decir, el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa (vendedor, ubicado en el departamento de ventas del área de mercadotecnia).
- b) Descripción de actividades básicas o genéricas.
- c) Descripción de actividades específicas.
- d) Especificación del puesto, es decir, el nivel de escolaridad y conocimientos, experiencia, requisitos específicos de la actividad, responsabilidad y condiciones de trabajo.

#### *2.2.5.3.3. Elaboración.*

Después del análisis de la información, el siguiente paso es integrarla, y someterla a la validación de los departamentos involucrados, con el fin de darle veracidad y formalidad. No olvidemos enumerar las recomendaciones, producto mismo del estudio. El tipo de recomendación hecha para la organización puede ser de diferente índole: eliminación, adición e intercalación, ya sea de operaciones, departamentos o procedimientos; mantenimiento o fusión de áreas, unidades administrativas y/o personas; modificación o simplificación de personal, equipo o instalaciones; distribución de cargas de trabajo; formas, reportes, registros, informes, etcétera. Por último, se



elabora el informe final del estudio. Éste debe ser redactado sin tecnicismos, a fin de que sea claro para la dirección y, por consiguiente, lo apruebe. Este informe servirá como base para la edición, publicación y difusión del manual, por lo que debe contener los apartados siguientes:

- A. Introducción.
- B. Cuerpo o parte principal.
- C. Conclusiones y recomendaciones.
- D. Apéndices o anexos.

#### *2.2.5.3.4. Implantación.*

La implantación del manual es el momento cuando se pueden traducir de forma tangible las propuestas para ver elevada la producción, mejorar la coordinación, hacer más eficaz el trabajo y aprovechar al máximo la dinámica y componentes organizacionales. Para la implantación del manual, es necesario considerar algunos elementos de estructura: tipo de manual, su cobertura, recursos asignados, nivel técnico del personal, entorno en que se va a desarrollar y clima organizacional del momento. Hay varios métodos que podemos utilizar en el proceso de implantación:

- A. Instantáneo:** Es el más utilizado y se considera para aquellos manuales que no son muy amplios ni implican un gran volumen de funciones; y cuando la infraestructura administrativa de la organización está bien definida y sólida.
- B. De proyecto piloto:** Se aplica el contenido del manual a una sola parte de la organización, con el fin de hacer una prueba de los resultados que se obtendrán.
- C. De implantación en paralelo:** Se puede aplicar en el caso de que se trate de un manual de amplia cobertura en el que esté relacionada mucha información de carácter estratégico. También se



utiliza para garantizar la seguridad del sistema de trabajo. Este método implica la operación simultánea con métodos, infraestructura y procedimientos viejos, por lo que deviene en cambios poco radicales.

#### 2.2.5.3.5. Revisión y actualización.

Es necesario mantener actualizados los manuales de organización. Se debe evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo y los cambios operativos que se realizan en el organismo. Para facilitar esta labor, hay que tener un calendario con las fechas establecidas para la revisión y actualización del manual; además, se debe designar a un grupo de responsables de esta actividad. Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, para que se los proporcionen oportunamente. La revisión periódica de los manuales es una forma de motivar a los usuarios de los mismos. Así, se manifiesta la importancia de los estudios organizacionales y la veracidad de la información.

Por otro lado, es un modo de comprometer a los empleados; y el trabajo de actualización se realizará en equipo. Finalmente, recordemos que los cambios no siempre son radicales. En ocasiones, sólo hay que modificar alguna hoja del manual. Con todo, si no se hace el trabajo de actualización, el documento se convierte en basura y los empleados perderán el interés y la confianza en la dirección. (Chiavenato I. , 2007, págs. 221-225)



### Capítulo III: Metodología

Se escogió la metodología según (Sampieri, Collado & Baptista, 2014) para definir las técnicas y herramientas que sirvieron de guía para la elaboración de la presente tesis.

#### 3.1. Enfoque

La investigación presenta un **enfoque mixto**, tanto cuantitativo como cualitativo. El primero, porque se recogieron datos para medir las variables con base a escalas numéricas y posteriormente, realizar un análisis estadístico en búsqueda de probar teorías planteadas. El segundo, porque se recogieron y analizaron datos para emitir la interpretación de los mismos.

#### 3.2. Alcance

El estudio es **descriptivo** porque se especificaron las propiedades, las características y los perfiles de las personas sometidas al análisis. Es decir, únicamente se midieron y recogieron informaciones de manera conjunta sobre las variables, sin manipularlas.

#### 3.3. Diseño

El diseño de la tesis es **no experimental**, ya que en el estudio no se manipularon las variables, se limitó a observar los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Es **de corte transversal**, porque se recolectaron los datos de forma directa de los informantes en un momento único de tiempo correspondiente entre los meses de Junio y Agosto del año 2019.

#### 3.4. Área de estudio

Instalaciones de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.



### **3.5. Población**

Representada por los 8 colaboradores de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.

### **3.6. Muestra**

#### **3.6.1. Censo poblacional.**

Comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetivos en estudio. Se utilizó esta técnica, debido a que la población es relativamente pequeña como lo reflejan los 8 colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.

### **3.7. Fuentes de información**

#### **3.7.1. Fuentes primarias.**

Representada por el Sr. William Enrique Olivas Gómez, Gerente propietario de la empresa en estudio, a quién se entrevistó y los colaboradores de la empresa que participaron en la encuesta.

#### **3.7.2. Fuentes secundarias.**

Son las fuentes bibliográficas consultadas: sitios webs, tesis acerca del tema investigado y libros; entre los más importantes se encuentran los libros de Recursos Humanos de Chiavenato.

### **3.8. Recolección de datos**

Se aplicó una entrevista con preguntas abiertas al Sr. William Enrique Olivas Gómez para obtener datos internos acerca de la situación actual de la empresa y su Gestión Organizacional y una encuesta a los colaboradores de la empresa para conocer su percepción acerca de la aplicación de la administración formal en las operaciones diarias.



### **3.9. Plan de análisis**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se creó la base de datos mediante el programa Microsoft Excel, con el que fue posible la tabulación y elaboración de gráficos, para luego interpretarlos cualitativamente y procesar todo el documento mediante el programa Microsoft Word.

### **3.10. Criterios de selección**

#### **3.10.1. Criterios de inclusión.**

- A. Colaborador de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.
- B. No oponerse a responder el cuestionario.

#### **3.10.2. Criterios de exclusión.**

- A. No ser colaborador de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.
- B. Oponerse a responder el cuestionario.

### **3.11. Sesgos del estudio**

#### **3.11.1. Posibles sesgos del estudio.**

- A. Falta de interés por parte de los colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.
- B. Desconfianza personal de los colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.
- C. Poca disponibilidad de tiempo de los colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.

#### **3.11.2. Control de sesgos.**

- A. Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.



- B.** Proporcionar indicaciones específicas del llenado del instrumento (encuesta) para así no obtener datos nulos.
- C.** Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo y dinámico, letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del encuestado.
- D.** Persuadir de manera respetuosa a los colaboradores para que respondan el instrumento.

### **3.12. Consideraciones éticas**

- A.** Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.
- B.** Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.



### 3.13. Operacionalización de variables

**Tabla 2: Operacionalización de variables.**

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Edad</b>	Tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de una persona hasta su actualidad.	Rangos de edad	Descubrir los rangos de edad de los colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.	<b>Encuesta</b> -De 18-34 años -De 35-50 años -De 51 años a más
<b>Sexo</b>	Conjunto de las peculiaridades que caracterizan los individuos de una especie dividiéndolos en masculinos y femeninos.	Masculino  Femenino	Descubrir la distribución del sexo de los colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.	<b>Encuesta</b> -Masculino -Femenino
<b>Análisis FODA</b>	Herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.	Fortalezas Debilidades Oportunidades  Amenazas	Diagnosticar la situación actual de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, a través del análisis FODA.	<b>Entrevista</b>
<b>Gestión Organizacional</b>	Diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.	Elementos del plan estratégico  Organigrama  Descripción y análisis de puestos	Descubrir la Gestión Organizacional que se ejecuta actualmente en la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.	<b>Encuesta</b>
<b>Manual Organizacional</b>	Detalla de forma sistémica los procesos, procedimientos y gestión de las empresas, es decir, expone las jerarquías organizacionales, detallando la estructura y roles que se desarrollan en diferentes áreas	Elementos del plan estratégico  Organigrama  Descripción y análisis de puestos	Diseñar una propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León.	<b>Propuesta</b>



## **Capítulo IV: Resultados**

### **4.1. Análisis de la entrevista**

Luego de realizar la entrevista el día Lunes 3 de Junio del 2019 al Sr. William Enrique Olivas Gómez, Gerente propietario de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, de 47 años de edad, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **A. Fortalezas que posee Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.**

- a) Diversidad de proveedores de materia prima.
- b) Buena ubicación geográfica.
- c) Precios accesibles.
- d) Calidad en los productos y servicios ofertados.
- e) Instalaciones físicas adecuadas para el proceso productivo y de comercialización.
- f) Publicidad por internet y medios radiales locales.

#### **B. Debilidades presentes en la organización.**

- a) Carencia de maquinaria automatizada.
- b) Ausencia de personal de bodega y ventas.
- c) Carencia de publicidad en televisión e impresa.
- d) Poca capacitación del personal laboral.

#### **C. Oportunidades para la empresa en el futuro.**

- a) Alto crecimiento del sector.
- b) Disponibilidad de crédito.

#### **D. Amenazas futuras para Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.**



- a) Competencia desleal.
- b) Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

**Tabla 3: Análisis FODA**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de proveedores de materia prima.</li> <li>• Buena ubicación geográfica.</li> <li>• Precios accesibles.</li> <li>• Calidad en los productos y servicios ofertados.</li> <li>• Instalaciones físicas adecuadas para el proceso productivo y de comercialización.</li> <li>• Publicidad por internet y medios radiales locales.</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de maquinaria automatizada.</li> <li>• Ausencia de personal de bodega y ventas.</li> <li>• Carencia de publicidad en televisión e impresa.</li> <li>• Poca capacitación del personal laboral.</li> </ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto crecimiento del sector.</li> <li>• Disponibilidad de crédito.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo análisis del mercado meta, que permitan satisfacer la demanda creciente del producto, de acuerdo con la capacidad productiva de la empresa, aprovechando créditos que permitan el mejoramiento continuo de la logística de producción y comercialización del producto.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una logística de producción que permita al producto disponibilidad para su venta; mantener buenas relaciones comerciales con los distribuidores en el mercado, que permitan un mejor control de los canales utilizados.</li> </ul>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de penetración en el mercado, a precios competitivos, incentivando al consumo de productos con características similares.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el control del plan de producción establecido para abastecer el mercado meta, aprovechando la experiencia de los colaboradores, pese a la carencia de automatización de la maquinaria, ausencia de un bodeguero y un vendedor.</li> </ul>



#### **E. Tipo de Administración aplicada en la empresa.**

Se practica un modelo básico de Administración, existe una filosofía empresarial definida, así como la misión, visión y algunas políticas generales. No se planea mediante documentos formales; existe un organigrama definido que señala los cargos de la empresa y divide el trabajo.

#### **F. Políticas de la empresa.**

La empresa tiene políticas generales: el horario de atención es de 8:00AM a 5:00PM, se reserva el derecho de admisión, se pueden realizar cotizaciones de compra, no se aceptan comportamientos de indisciplina dentro de las instalaciones, no se permite tomar ni fumar en el local; todas estas normas se manifestaron a los empleados verbalmente al momento de la contratación.

#### **G. Objetivos estratégicos de la organización.**

No se han definido claramente los objetivos estratégicos; el objetivo fundamental de la empresa es cumplir con la misión que tiene definida.

#### **H. División del trabajo.**

Se divide mediante la jerarquía del organigrama vertical, las orientaciones son emitidas verbalmente por el Sr. Olivas Gómez, quién tiene a todos los empleados a su cargo.

#### **I. Suministro de algún tipo de instructivo a los trabajadores de la empresa.**

No existe ningún tipo de instructivo que oriente la gestión organizacional en la empresa.

#### **J. Necesidad de un Manual Organizacional para la empresa.**

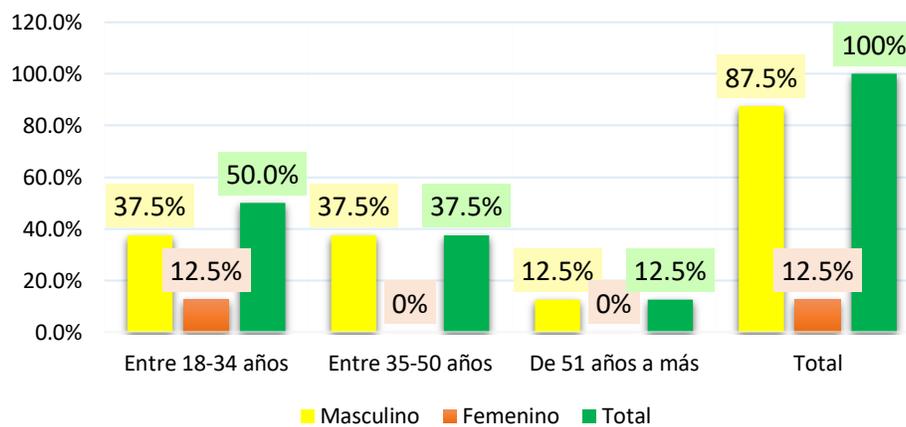


Es necesario un documento que sistematice y simplifique el trabajo, para que la Administración sea verdaderamente formal y se mejore la gestión organizacional.

#### 4.2. Análisis de la encuesta

La encuesta a los colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez en el periodo de estudio, se presentan los siguientes resultados:

**Figura 18: Colaboradores de Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, según su edad y sexo.**

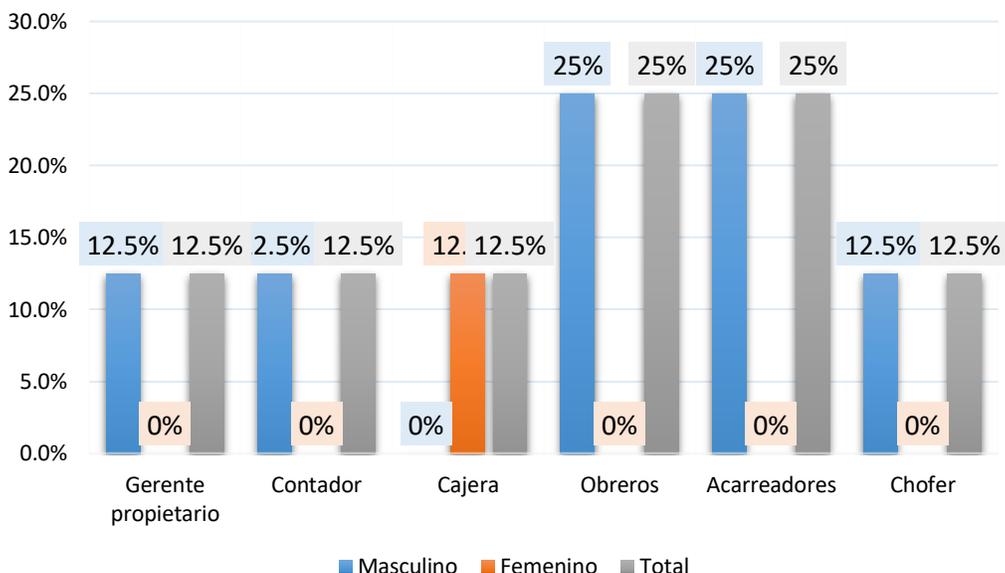


*Fuente: Elaboración propia.*

La gráfica muestra la distribución del sexo de los encuestados según su rango de edad; el 87,5% (7) de los encuestados son varones y el 12,5% (1) restante, pertenece al sexo femenino. El rango de edad con mayor predominio es el que oscila entre los 18-34 años, con un 50% de los encuestados. También podemos notar que el 37,5% de los colaboradores de la empresa poseen edades entre los 35-50 años y que el 12,5% tiene de 51 años a más.



**Figura 19: Sexo de los colaboradores de la empresa, según su cargo.**

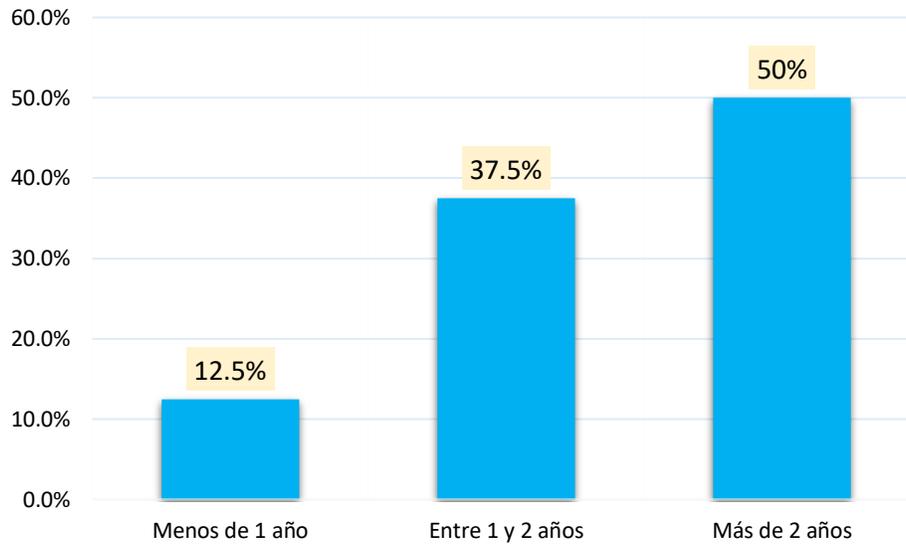


*Fuente: Elaboración propia.*

Se observa la distribución de los colaboradores la empresa, según su cargo. Notamos que: el Gerente propietario, Contador, Cajera, y Chofer, representan cada uno el 12,5% de los encuestados. En el caso de los Obreros y Acarreadores, representan cada cargo el 25% de los encuestados. Esta tendencia se debe a que el primer grupo está compuesto de cargos con una sola persona con cada puesto; mientras el segundo grupo, lo conforman los cargos que desempeñan dos trabajadores.



**Figura 20: Tiempo de laborar en la empresa.**

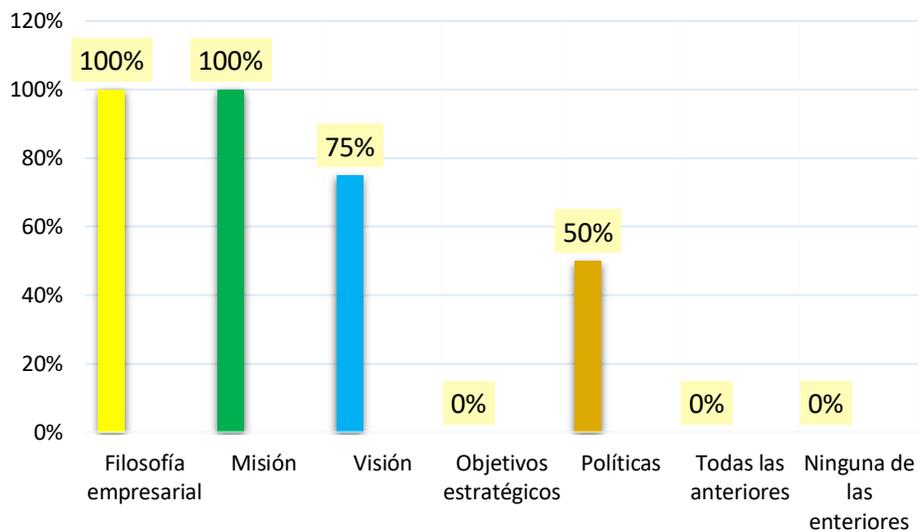


*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico muestra el tiempo que tienen los empleados de laborar en la empresa; el 12,5% de los encuestados tienen menos de 1 año de trabajar en la organización, mientras el 37,5% poseen entre 1 y 2 años de laborar en la empresa. No obstante, el 50% tienen más de 2 años de trabajar en dicha organización. Algunos de ellos son fundadores del negocio, dado su vínculo familiar con el Sr. Olivas Gómez, propietario y fundador del negocio.



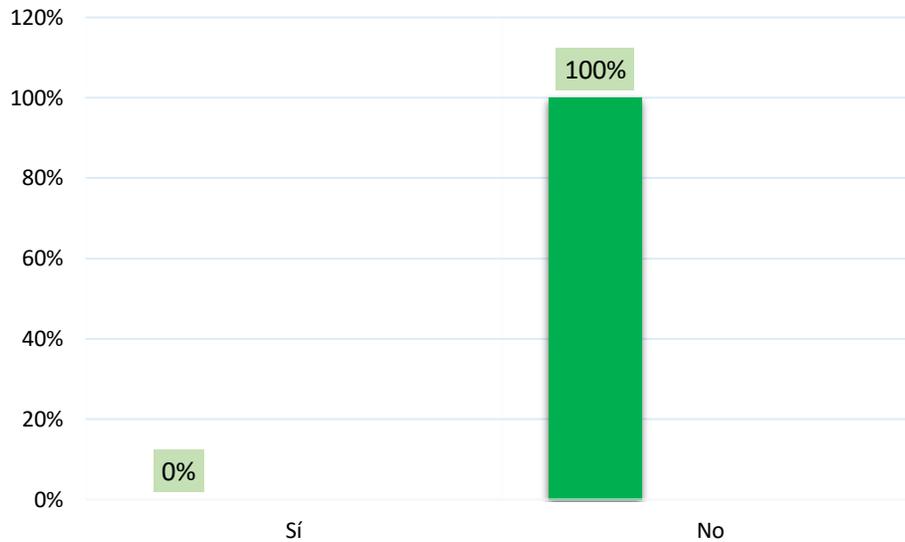
**Figura 21: Elementos del Plan estratégico aplicados en la empresa.**



En el presente gráfico se observa distribución de los elementos del plan estratégico que se aplican en la empresa, según la opinión de los colaboradores. El 100% de los encuestados expresaron que existe filosofía empresarial, compuesta por un credo y conjunto de valores en los que la empresa se basa para servir a sus clientes; el mismo porcentaje de encuestados alegaron que existe una misión definida, que es su objetivo principal para trabajar diariamente. El 75% están conscientes de que hay una visión definida, pues está previsto el horizonte que se quiere alcanzar en el futuro. No obstante, el 50% afirman que en la empresa existen políticas que rigen los procedimientos, pero no están definidas formalmente en un documento. Ninguno expresó que haya objetivos estratégicos definidos.



**Figura 22: Existencia de documento que describa los elementos anteriores.**

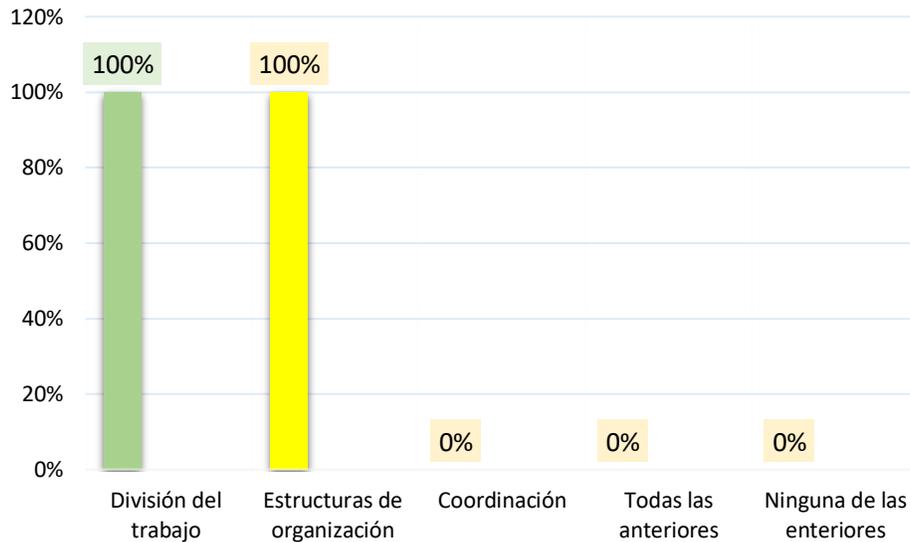


*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico demuestra que el 100% de los encuestados afirmaron que en la empresa no existe un documento formal que describa los elementos anteriores. Estos elementos del plan estratégico se orientaron verbalmente a los colaboradores al momento de contratarlos en sus puestos de trabajo.



**Figura 23: Etapas del proceso organizativo aplicadas en la empresa.**

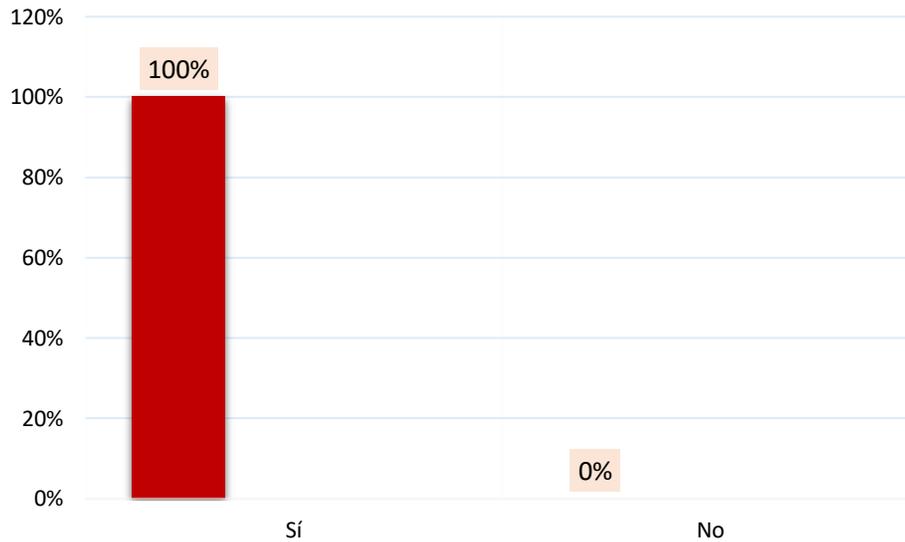


*Fuente: Elaboración propia.*

Se observa que el 100% de los encuestados afirmaron que en la empresa se aplica un proceso organizativo, en el cual existe la división del trabajo, donde se distribuyen las funciones de los trabajadores, ellos alegan que se hizo verbalmente. También, el 100% de los encuestados expresan que se implementan las estructuras de organización; que es jerarquizar las funciones por cada puesto; alegando que la estructura que existe es lineo-funcional, porque las orientaciones vienen del Gerente propietario hacia sus subordinados. La coordinación es la que no está definida mediante una estrategia, la logran por habilidad propia de los trabajadores.



**Figura 24: Existencia de Organigrama definido en Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.**

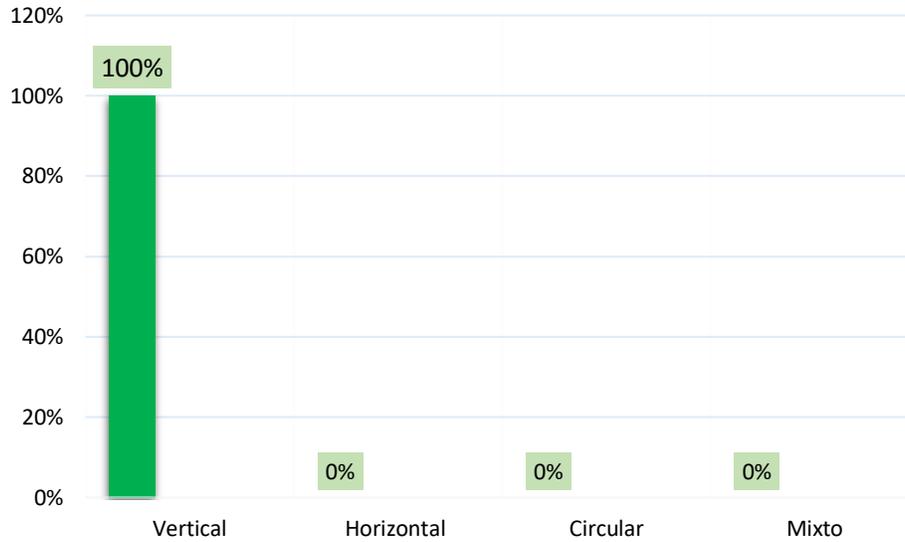


*Fuente: Elaboración propia.*

Se observa que el 100% de los encuestados afirmaron que en la empresa existe un organigrama definido que contempla los diferentes puestos de la empresa y las líneas de autoridad, según su jerarquía.



**Figura 25: Tipo de organigrama que posee la empresa.**

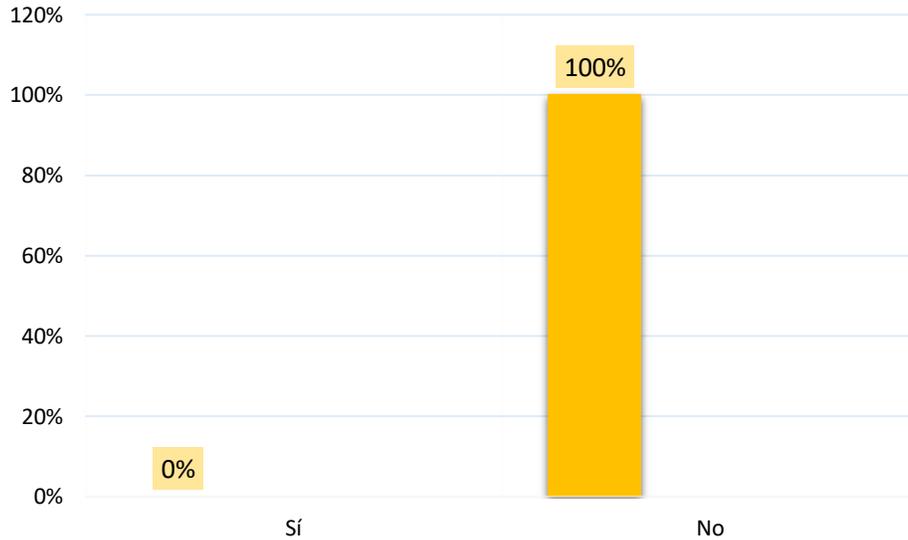


*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico muestra que del 100% de los encuestados que afirmaron que en la empresa existe un organigrama definido, saben que el organigrama es de tipo vertical, porque define los niveles jerárquicos de manera descendente.



**Figura 26: Existencia de descripción y análisis de puestos en la empresa.**

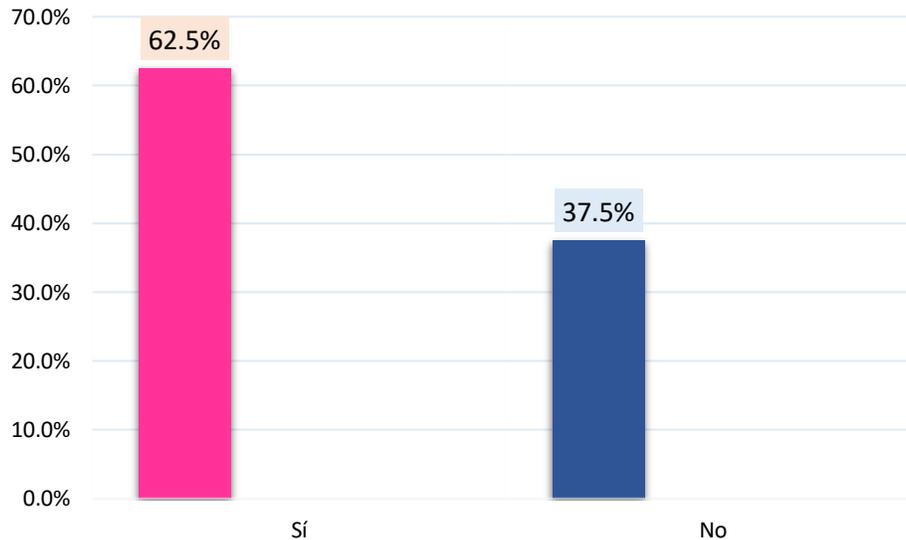


*Fuente: Elaboración propia.*

Se observa que el 100% de los encuestados expresaron que en Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez no están definidos los puestos de trabajo y sus funciones, ya que se realizó la división verbal del trabajo al momento de la contratación.



**Figura 27: Existencia de duplicidad en la realización de funciones.**

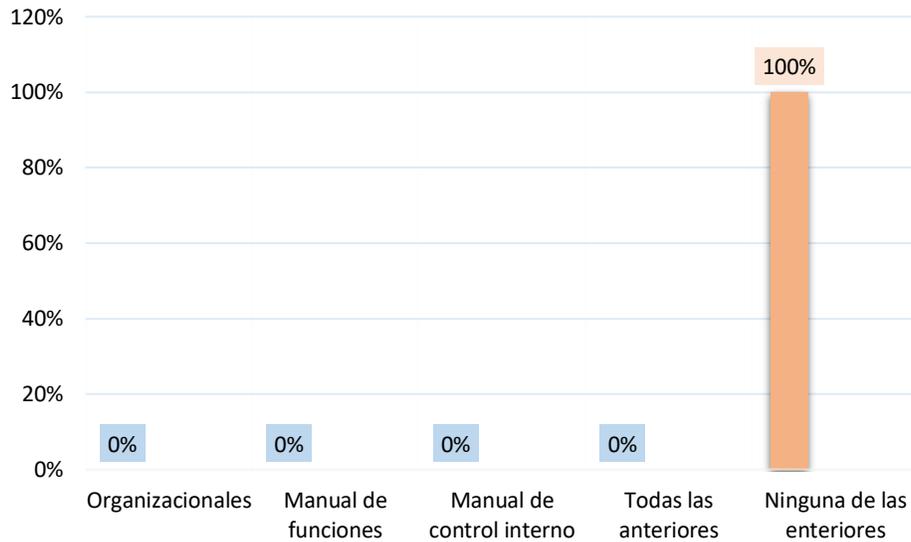


*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico muestra que el 62,5% de los encuestados consideran que hay duplicidad en las tareas que se ejecutan en la empresa, debido a que existen empleados que básicamente hacen funciones que le corresponden a cargos diferentes; tal es el caso de los trabajadores de la cajera que tiene que atender al cliente y realizar la cobranza, los obreros que dan mantenimiento a las máquinas, realizan el proceso de manufactura y sirven de bodegueros, los acarreadores también ejecutan las funciones de los obreros, inclusive atienden a los clientes cuando la cajera está ocupada. Mientras que, el 37,5% de los encuestados expresaron que no existe dicha duplicidad, ya que estos son empleados que cumplen solamente las funciones específicas de su cargo como el caso del Contador, el Gerente propietario que, por defecto, tiene que suplir cualquier necesidad de recurso humano y el Chofer que sólo se limita a manejar el camión de acarreo.



**Figura 28: Tipos de Manuales administrativos en la empresa.**

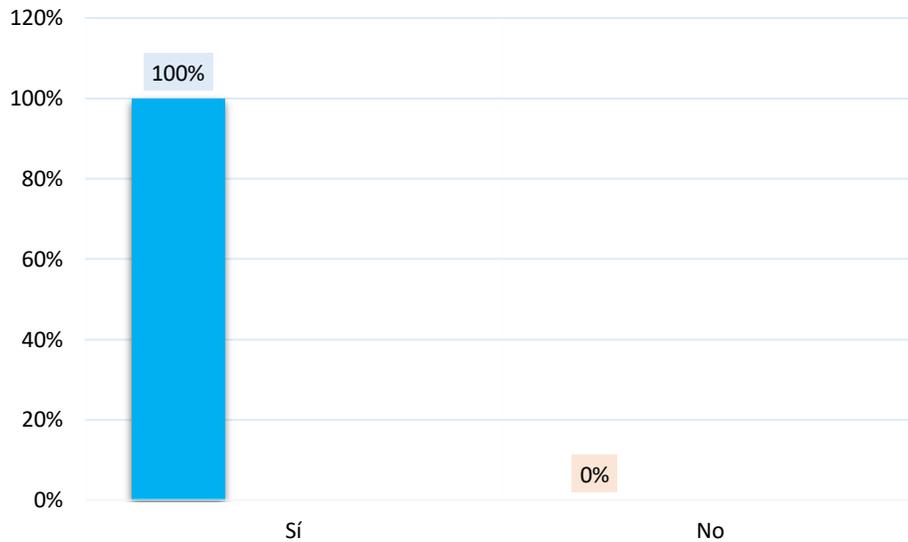


*Fuente: Elaboración propia.*

El presente gráfico demuestra que el 100% de los encuestados afirmaron que en la empresa no se implementa ningún tipo de manual administrativo. Cabe resaltar que los manuales más comunes utilizados en a nivel empresarial son los manuales organizacionales, manuales de puestos y manual de control interno.



**Figura 29: Necesidad de diseñar un Manual Organizacional en la empresa.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Se observa que el 100% de los encuestados alegaron que en Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez se necesita diseñar un Manual Organizacional para apoyar la Gestión Administrativa. Algunos expresaron que pueden ejercer su trabajo sin seguir ningún tipo de documento, pero piensan en que el bienestar del colectivo es imprescindible para el logro de los objetivos empresariales, así que están de acuerdo en que hay la necesidad de implementar dicho manual en la institución.



## **Propuesta de Manual Organizacional en la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez.**





## ÍNDICE

<b>Descripción General</b> .....	59
<b>Elementos de la Planeación Estratégica</b> .....	59
<b>Filosofía Empresarial.</b> .....	59
<b>Misión.</b> .....	60
<b>Visión.</b> .....	60
<b>Objetivos Estratégicos.</b> .....	61
<i>A corto plazo.</i> .....	61
<i>A mediano plazo.</i> .....	61
<i>A largo plazo.</i> .....	61
<b>Políticas.</b> .....	62
<i>Generales.</i> .....	62
<i>Conducta.</i> .....	62
<i>Atención al cliente.</i> .....	63
<i>Crédito.</i> .....	63
<i>Cobro.</i> .....	64
<b>Estructura Organizacional</b> .....	64
<b>Descripción y análisis de puestos</b> .....	65



- **Descripción General**

Vidrios y Aluminios “Olivas-Gómez” es una empresa familiar a cargo del Sr. William Enrique Olivas Gómez, que fue creada en el año 2003 con un capital social inicial de C\$800,000.00 y se ubica en el municipio de León-Nicaragua, de la Petronic San Juan, 1 cuadra al oeste. Se dedicaba a comercializar vitrinas y piezas de vidrio para cualquier mueble, cuyo cuerpo laboral eran compuesto por sus familiares. Primeramente, se llamaba Taller de aluminio y vidrio Olivas Gómez. Es un negocio dedicado a comercializar y fabricar vitrinas, piezas de vidrio para cualquier mueble, así como piezas y muebles de aluminio. Nació como una iniciativa de emprendimiento, cuando el Sr. Olivas Gómez quiso poner en práctica sus habilidades para la manufactura a base de vidrio y de este modo emprender una empresa para llevar el sustento a su familia, a quienes reclutó para que lo ayudaran a convertir su sueño en realidad. Con el lapso de los años, se ha asociado con el motivo de proveer a los clientes una solución integral a sus necesidades; cuentan con un excelente equipo de trabajo, miembros de la familia del Sr. Olivas, los cuales se capacitan para estar actualizado en los cambios e innovaciones que se vienen realizando. También pretende lograr sus actividades a fin de dar una buena atención y asegurar entregar en tiempo y forma sus pedidos. Son aliados importantes de empresas proveedoras de compra y venta de vitrinas, por lo cual cuentan con su apoyo y sugerencias.

- **Elementos de la Planeación Estratégica**

- **Filosofía Empresarial.**

“Nuestros principios y valores se fundamentan en servir al cliente como si fuera parte de nuestra familia”, entre ellos tenemos:



- A. Responsabilidad:** fabricamos productos de entera calidad, en un marco responsable con el medio ambiente y brindamos servicios con alta capacidad de respuesta por parte de nuestros colaboradores.
- B. Empatía:** entendemos las necesidades de nuestros clientes y los atendemos esmeradamente como nos gustaría que nos atendieran a nosotros.
- C. Respeto:** trabajamos en pro de la cortesía entre compañeros de trabajo, para formar un clima organizacional cálido y confortable.
- D. Trabajo en equipo:** cada miembro de la organización es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa.
- E. Ecología:** minimizamos el impacto negativo de las actividades empresariales, por nos concentramos en la no utilización de materias tóxicas y el buen manejo de los desechos.

➤ **Misión.**

Fabricar y ofertar vitrinas, muebles de aluminio, piezas de vidrio y aluminio a bajos costos y de alta calidad, para que los clientes puedan sentirse satisfechos al momento de realizar sus compras en nuestro local y que confíen en nosotros como su proveedor.

➤ **Visión.**

Convertirnos en una empresa líder en el mercado nacional y regional, exportando mercadería a los países centroamericanos, generando mejores ganancias, aportando a la economía del país con la generación de empleos dignos para una mejora en el ámbito laboral; así mismo, asegurándonos que nuestras actividades estén ligadas a un marco estricto de amigabilidad con el medio ambiente.



➤ **Objetivos Estratégicos.**

✓ *A corto plazo.*

- Satisfacer las necesidades de los clientes, a través de la venta de productos con alta calidad y acompañado de servicios basados en la empatía.
- Mantener buenas relaciones con proveedores e intermediarios.
- Integrar al personal necesario para la prestación de los servicios, induciéndolos de manera efectiva para ejercer satisfactoriamente su puesto de trabajo.
- Fijar precios competitivos que permitan la demanda diaria de productos y servicios; de tal manera que la empresa permanezca estable en el mercado.

✓ *A mediano plazo.*

- Reemplazar o dar mantenimiento a los materiales de limpieza, oficina y equipos.
- Implementar técnicas de control, utilizando sistemas contables para el control de inventarios, arqueo de caja, proyecciones de ventas, entre otros.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de insumos, en búsqueda de minimizar costos y gastos.

✓ *A largo plazo.*

- Establecer una estrategia de relaciones públicas para generar una Imagen Empresarial consolidada, basada en la responsabilidad social.
- Dar mantenimiento a los equipos e instalaciones en general, para mejorar la apariencia física del establecimiento.
- Buscar nuevos proveedores de insumos que permitan reducir costos y gastos; de tal manera que aumenten los ingresos y utilidades del negocio.



- Implementar nuevos métodos de publicidad ante la creciente competencia en el mercado, diseñando una efectiva campaña publicitaria que contenga brochures, mantas, spot radial y anuncio televisivo en canales locales.

➤ **Políticas.**

✓ *Generales.*

- Horario de atención de 8:00 AM a 5:00PM
- Se reserva el derecho de admisión.
- Se pueden hacer cotizaciones de compra sin incurrir ningún costo.
- Se prohíben el cigarrillo y el alcohol dentro de las instalaciones.
- La edad mínima para establecer la relación comercial con un cliente es de 16 años.

✓ *Conducta.*

- No se permite ningún tipo de comportamiento que tenga la potencialidad o resulte efectivamente riesgoso o represente un peligro real o potencial para la seguridad de los empleados, clientes y/o demás visitantes de la empresa.
- No utilizar lenguaje ofensivo o insultante hacia otros clientes, empleados y directivos de la entidad; ni al expresar opiniones relacionadas con el establecimiento y los servicios prestados. Además, no se permite cualquier medio de comunicación (radio, prensa, televisión, redes sociales, etc.) para expresar opiniones o aseveraciones que no resulten acordes con la realidad, injuriosas o irrespetuosas en contra de la organización o alguno de sus empleados o directivos.
- No se deberán presentar comportamientos discriminatorios o de acoso en razón de la edad, raza, sexo, condición física, creencias, nacionalidad, lengua, filiación política u



orientación sexual; ni comportamientos ofensivos o inapropiados, reales o potencialmente ilegales; pero sin limitarse a casos de: contacto físico no consentido, actos abiertamente inmorales, provocación, actos de vandalismo en contra de bienes de propiedad de otros viajeros, huéspedes y/o visitantes, hurto comprobado, uso de identificaciones falsas, propiciar o facilitar el consumo de alcohol por parte de menores de edad, y la posesión de sustancias/artículos ilegales, entre otros.

- Todo menoscabo causado por parte del cliente o empleado a los bienes muebles o inmuebles de propiedad del negocio deberán ser pagados de acuerdo con el valor establecido por la Gerencia.
- Se prohíben las llegadas tardes injustificadas por parte del personal laboral; el acto repetitivo de esta infracción será motivo de dos memorándums y la tercera equivale al despido.

✓ *Atención al cliente.*

- Los empleados prestarán sus servicios, procurando por la normal convivencia, tranquilidad y armonía en sus instalaciones y tomará las medidas a su alcance para mantener la prestación de sus servicios dentro de tales normas de convivencia, tranquilidad y armonía.
- Se debe respetar el orden de llegada para ser atendido; no se le atenderá a ningún cliente antes de otro que lleve cierto tiempo en espera para demandar sus necesidades.
- Los empleados deberán demostrar alta empatía al momento de atender a los clientes.

✓ *Crédito.*

- Se otorgará crédito a clientes designados por el Gerente propietario.

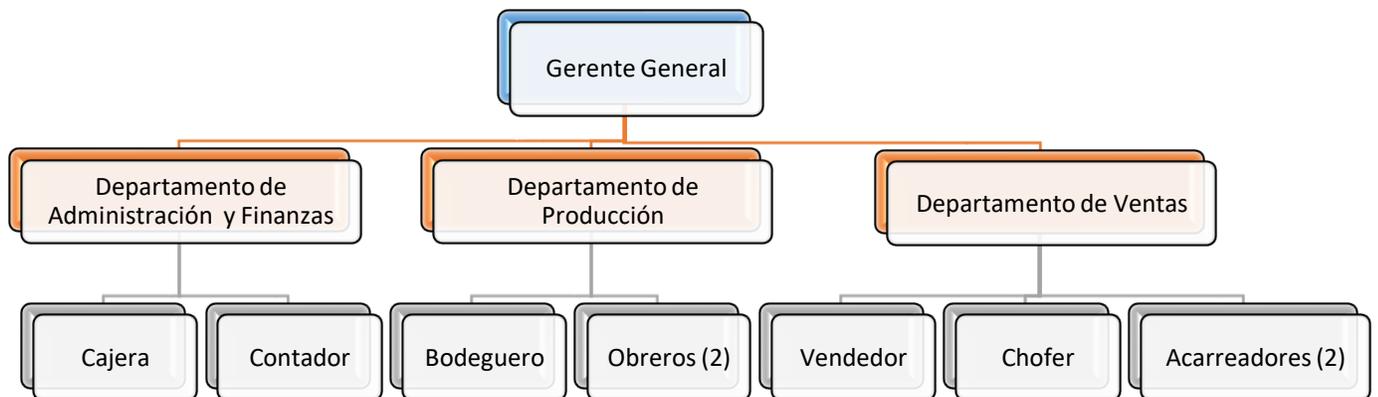


- El monto del crédito deberá ser aprobado por el Gerente propietario.
- El monto del crédito no incluirá recargos por intereses, ni será motivo para que los prestadores del servicio alteren los precios en búsqueda de un beneficio personal.

✓ **Cobro.**

- La recuperación de las cuentas por cobrar será responsabilidad del Gerente propietario.
- No se otorgan descuentos.
- Se cobran los fletes y acarreos adicional al monto de la venta.
- La cancelación se realiza por medio de efectivo. Solamente las cuentas po cobrar se pueden pagar con transacción bancaria.

• **Estructura Organizacional**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Nota 1:** Se incluyen los cargos de Bodeguero, quién se encargará de controlar las entradas y salidas de inventario de materia prima e insumos y el de Vendedor, quién velará por la atención al cliente; de esta manera se erradica la duplicidad de tareas en la empresa.



**Nota 2:** Se incluyen el análisis y descripción de puestos de los cargos de Bodeguero y Vendedor; cabe resaltar que el recurso humano aumentaría de 8 a 10 colaboradores en la empresa.

• **Descripción y análisis de puestos**

<b>Descripción del puesto.</b>		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Gerente propietario	Gerencia	Ninguno
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Toda la estructura administrativa		9 colaboradores
<p><b>Descripción genérica:</b> Es la máxima autoridad en la organización, ya que es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades en general. Su objetivo fundamental es asegurar la buena administración, supervisar los resultados de cada área de la organización y tomar decisiones que ayuden al cumplimiento de los objetivos.</p>		
<p><b>Descripción Específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y firmar los contratos y convenios en los que la empresa deba recibir o prestar algún servicio.</li> <li>• Analizar los problemas de la empresa para establecer medidas que ayuden al mejor manejo de los recursos.</li> <li>• Analizar, evaluar y avalar los estados financieros mensuales y anuales del negocio.</li> <li>• Autorizar cheques o cualquier otro documento de la empresa.</li> <li>• Supervisar los resultados de cada área.</li> <li>• Planear, dirigir y controlar las estrategias dirigidas hacia las áreas de la organización.</li> <li>• Retroalimentar y tomar decisiones en lo que concierne a la empresa.</li> </ul>		
<b>Análisis del puesto.</b>		
<p><b><u>Requisitos intelectuales</u></b></p> <p><b>Educación requerida:</b> Licenciatura en Administración de empresas, Economía y/o carreras afines.</p>		



**Conocimientos técnicos:** Manejo de paquete office, leyes laborales y Administración de Pymes.

**Experiencia:** Cinco años en puestos similares.

**Aptitudes y actitudes:**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Optimismo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Liderazgo.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Espíritu crítico y creativo.
- Capacidad para detectar problemas y darles solución.
- Capacidad para empoderar.

**Requisitos físicos**

**Esfuerzo físico necesario:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos.

**Destrezas y habilidades:**

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Control de la voz para regular la comunicación sigilosa y en plenario.

**Responsabilidades adquiridas**

**Supervisión de personal:** Vigilar que el personal cumpla correctamente con sus funciones.

**Materiales, herramientas y equipos:** Velar por la inocuidad del mobiliario y equipo en general.

**Dinero, títulos y documentos:** Responsable del efectivo y bienes legales totales de la empresa, así como toda su documentación.

**Relaciones internas y externas:**



- Socios.
- Clientes.
- Proveedores de insumos.
- Empleados.
- Instancias Municipales.

**Información confidencial:** Responsable de toda la información importante del negocio (sigilo).

**Condiciones de trabajo**

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

**Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

<b>Descripción del puesto.</b>		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Contador	Administración y Finanzas	Gerente propietario
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
<b>Descripción genérica:</b> Es el encargado de llevar el control financiero del negocio, así como asesorar a la administración en la toma de decisiones en base a los resultados contables obtenidos, buscando siempre la reducción de costos, minimización de gastos y la obtención de utilidades.		
<b>Descripción Específica:</b>		



- Aperturar los libros de contabilidad, asegurándose de llenar el libro diario y mayor para el registro de la actividad financiera diaria de la empresa.
- Establecer y manejar un sistema de contabilidad que le permita respaldar sistemáticamente los registros contables.
- Determinar los precios de venta de los productos.
- Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores.
- Revisar mensualmente la Nómina salarial.
- Llevar a cabo la Tributación en la DGI, la Alcaldía Municipal y trámites legales.
- Presentar a la Gerencia General los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de efectivos) y los indicadores financieros.
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y proyecciones financieras.

#### **Análisis del puesto.**

##### **Requisitos intelectuales**

**Educación requerida:** Licenciatura en Contabilidad.

**Conocimientos técnicos:** Manejo de paquete office, sistema contable y leyes laborales y fiscales.

**Experiencia:** Tres años en puestos similares.

##### **Aptitudes y actitudes:**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Capacidad para trabajar estéticamente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

##### **Requisitos físicos**

**Esfuerzo físico necesario:** firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura estática.

##### **Destrezas y habilidades:**



- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.

**Responsabilidades adquiridas**

**Supervisión de personal:** Ninguna.

**Materiales, herramientas y equipos:** Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

**Dinero, títulos y documentos:** Responsable de la revisión de facturas, cheques y toda la documentación de carácter contable de la empresa.

**Relaciones internas y externas:**

- Gerencia.
- Empleados.
- Instancias Municipales.

**Información confidencial:** resguardo de información contable y legal.

**Condiciones de trabajo**

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

**Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

<b>Descripción del puesto.</b>		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Vendedor	Ventas	Gerente propietario



<i>Puestos a los que supervisa</i>	<i>Número de personas</i>
Ninguno	Ninguna
<b>Descripción genérica:</b> Es el encargado de velar y mantener eficientemente la distribución de los productos de la empresa a sus clientes.	
<b>Descripción Específica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar y/o determinar el plan de distribución de la empresa.</li><li>• Definir las rutas de entrega de acuerdo a las zonas a entregar y los pedidos realizados.</li><li>• Definir rutas de distribución de pedidos emergentes.</li><li>• Atender los reclamos o comentarios de los Clientes de forma personalizada.</li><li>• Controlar diariamente los inventarios de bodega de los productos terminados.</li><li>• Controlar y supervisar el uso de los activos propios de la distribución.</li><li>• Coordinar con el responsable de compras y la contadora, las nuevas compras de activos para la distribución.</li><li>• Elaborar los reportes mensuales de entregas, de reclamos y de devoluciones de inventario.</li></ul>	
<b>Análisis del puesto.</b>	
<b><u>Requisitos intelectuales</u></b>  <b>Educación requerida:</b> Licenciatura en Mercadeo y/o carreras afines. <b>Conocimientos técnicos:</b> Manejo de paquete office, Logística y relaciones humanas. <b>Experiencia:</b> Dos años en puestos similares. <b>Aptitudes y actitudes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Disciplina.</li><li>• Empatía.</li><li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li></ul>	



### Requisitos físicos

**Esfuerzo físico necesario:** firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura dinámica.

#### **Destrezas y habilidades:**

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Manejo de Excel intermedio.
- Modulación de voz.

### Responsabilidades adquiridas

**Supervisión de personal:** Ninguna.

**Materiales, herramientas y equipos:** Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

**Dinero, títulos y documentos:** Responsable de venta y toda la documentación de los clientes de la empresa.

#### **Relaciones internas y externas:**

- Clientes.
- Empleados.
- Alianzas estratégicas.

**Información confidencial:** resguardo de información de clientes.

### Condiciones de trabajo

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en un ambiente de oficina, favorable, se moviliza al exterior de la empresa, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

#### **Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel y caída de objeto desde altura.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.



<b>Descripción del puesto.</b>		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Chófer	Ventas	Gerente propietario
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
<b>Descripción genérica:</b> Es el encargado de realizar el traslado de la mercadería previamente asignada, tomando en cuenta la debida planeación para cumplir con los horarios de las entregas.		
<b>Descripción Específica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar diariamente de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.</li><li>• Cargar de gasolina el vehículo antes de comenzar las labores cotidianas.</li><li>• Realizar el conteo diario de kilómetros recorridos, anotando el kilómetro inicial y el kilometraje al finalizar las labores diarias.</li><li>• Elaborar la ruta diaria a tomar, previendo a tener dos rutas alternas para completar sus funciones.</li><li>• Cargar los pedidos en conjunto con el bodeguero.</li><li>• Revisar las órdenes a entregar, comparando las facturas con los productos a repartir.</li><li>• Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar la mercadería donde el Cliente lo estipule. Así como cobrar las facturas entregadas.</li><li>• Realizar depósitos en efectivo de manera constante como medida de seguridad.</li><li>• Coordinar las inspecciones para los permisos de ley para la circulación del vehículo.</li><li>• Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces por semana, de manera que siempre esté presentable el automotor.</li><li>• Elaborar una bitácora de destinos, para contabilizar los recorridos del vehículo.</li><li>• Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral.</li></ul>		
<b>Análisis del puesto.</b>		



### **Requisitos intelectuales**

**Educación requerida:** Bachillerato en ciencias y letras.

**Conocimientos técnicos:** Manejo de vehículo liviano y pesado, manejo de paquete office.

**Experiencia:** Un año en puestos similares.

**Aptitudes y actitudes:**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

### **Requisitos físicos**

**Esfuerzo físico necesario:** firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura dinámica.

**Destrezas y habilidades:**

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Movimiento coordinado pies-manos para controlar el volante y la velocidad del vehículo con y sin carga.

### **Responsabilidades adquiridas**

**Supervisión de personal:** Ninguna.

**Materiales, herramientas y equipos:** Velar por la inocuidad del equipo de transporte y oficina que se le provea para laborar.

**Dinero, títulos y documentos:** Responsable cierta documentación de los clientes de la empresa, cheques y cupones de gasolina.

**Relaciones internas y externas:**

- Clientes.
- Empleados.



**Información confidencial:** resguardo de información de clientes.

**Condiciones de trabajo**

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en un ambiente de oficina, favorable, se moviliza al exterior de la empresa, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

**Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel, caída de objeto desde altura y accidente de tránsito.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés, dolores musculares y otros producidos por siniestros.

**Descripción del puesto.**

<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Bodeguero	Producción	Gerente propietario
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna

**Descripción genérica:** Es el encargado de mantener el buen funcionamiento de la distribución, almacenaje y adquisición de materia prima e insumos de la empresa.

**Descripción Específica:**

- Realizar la revisión diaria de las facturas de despacho y de ingreso que hayan quedado pendientes del día anterior.
- Coordinar con los vendedores y choferes los despachos de pedidos diarios.
- Digitar en los sistemas, las entradas y salidas de producto diariamente.
- Revisar diariamente el inventario de producto para informar sobre las faltas o excesos de producto al responsable de Compras.
- Supervisar que se realice la rotación de producto y mantener el inventario vigente.



- Digitar en el sistema los cambios de producto o las devoluciones y pasar la información al jefe inmediato.
- Elaborar el esquema de orden y limpieza de la bodega contando con la participación de los vendedores y choferes.
- Emitir los reportes semanales y mensuales de los movimientos de producto al igual que realizar la cuenta física de inventario mensual.

### **Análisis del puesto.**

#### **Requisitos intelectuales**

**Educación requerida:** Licenciatura en Administración, Mercadeo y/o carreras afines.

**Conocimientos técnicos:** Manejo de paquete office y Logística.

**Experiencia:** Dos años en puestos similares.

#### **Aptitudes y actitudes:**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

#### **Requisitos físicos**

**Esfuerzo físico necesario:** firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura dinámica.

#### **Destrezas y habilidades:**

- Tener destrezas en Mecanografía para digitar documentos rápidamente.
- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Manejo de Excel intermedio.

#### **Responsabilidades adquiridas**

**Supervisión de personal:** Ninguna.



**Materiales, herramientas y equipos:** Velar por la inocuidad del equipo de oficina que se le provea para laborar.

**Dinero, títulos y documentos:** Responsable de toda la documentación de respaldo de los insumos, materia prima y activos de la empresa.

**Relaciones internas y externas:**

- Clientes.
- Empleados.
- Proveedores.

**Información confidencial:** resguardo de información de clientes y/o proveedores.

**Condiciones de trabajo**

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en un ambiente de bodega, favorable, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

**Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel y caída de objeto desde altura.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés y dolores musculares.

<b>Descripción del puesto.</b>		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Obrero	Producción	Gerente propietario
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
<b>Descripción genérica:</b> Es el encargado de mantener el buen funcionamiento de la línea de producción diaria de la empresa para evitar los desperdicios y los errores de planta.		



***Descripción Específica:***

- Realizar las asignaciones otorgadas dentro de la cadena de producción, es decir, el corte, pulido y ensamblado de los materiales para convertirlos en productos terminados.
- Asistir a los compañeros en el ciclo de producción.
- Elaborar los reportes de fallas de la maquinaria o de los productos hechos durante el turno de trabajo.
- Realizar las reparaciones de la maquinaria.
- Revisar la calidad de los productos que esté elaborando la cadena de producción y detectar los errores antes de finalizar el producto.
- Revisar diariamente que el equipo y materiales que utiliza se encuentren en buen estado. Reportar cualquier defecto o problema inmediatamente.
- Encargarse de los desechos de materiales utilizados durante el turno depositándolos donde corresponda.
- Controlar y revisar las medidas de seguridad de la planta periódicamente y reportar cualquier problema inmediatamente.

**Análisis del puesto.**

**Requisitos intelectuales**

**Educación requerida:** Bachillerato en Ciencias y Letras.

**Conocimientos técnicos:** Manejo de maquinaria procesadora de alimentos, freidora y utensilios de cocina.

**Experiencia:** Un año en puestos similares.

**Aptitudes y actitudes:**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

**Requisitos físicos**

**Esfuerzo físico necesario:** firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura dinámica.

**Destrezas y habilidades:**



- Movimiento rápido de las muñecas para agilizar la escritura.
- Buena coordinación para el manejo de maquinaria procesadora de alimentos, freidora y utensilios de cocina.

### **Responsabilidades adquiridas**

**Supervisión de personal:** Ninguna.

**Materiales, herramientas y equipos:** Velar por la inocuidad del equipo de producción que se le provea para laborar.

**Dinero, títulos y documentos:** orden de producción.

**Relaciones internas y externas:**

- Empleados.

**Información confidencial:** Ninguna.

### **Condiciones de trabajo**

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en una planta de producción, favorable, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas.

**Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel, caída de objeto desde altura, contacto con objeto cortopunzantes, pérdida de extremidad, atrapamiento por movimiento de bandas, quemaduras y descarga eléctrica.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés, dolores musculares, artritis y pérdida parcial de la audición.



<b>Descripción del puesto.</b>		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Acarreador	Ventas	Gerente propietario
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
<b>Descripción genérica:</b> Es el encargado de velar por la inocuidad de los productos, materiales e insumos en el momento de la distribución o compra.		
<b>Descripción Específica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar las asignaciones otorgadas dentro de la cadena de distribución, es decir, el empaletizado de productos terminados y revisión de la calidad de los mismos para evitar devoluciones.</li><li>• Realizar las reparaciones de equipos de acarreo.</li><li>• Realizar la búsqueda de los repuestos para equipos de acarreo.</li><li>• Realizar la limpieza completa del lugar de trabajo luego de cada acarreo.</li><li>• Revisar el inventario de las herramientas luego de utilizadas.</li></ul>		
<b>Análisis del puesto.</b>		
<b><u>Requisitos intelectuales</u></b> <b>Educación requerida:</b> Tercer año de secundaria aprobado. <b>Conocimientos técnicos:</b> Ninguno. <b>Experiencia:</b> Sin experiencia. <b>Aptitudes y actitudes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad.</li><li>• Honestidad.</li><li>• Disciplina.</li><li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li></ul>		



### Requisitos físicos

**Esfuerzo físico necesario:** fuerza en antebrazos, piernas y hombros, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, el trabajo se ejecuta en una postura dinámica.

#### **Destrezas y habilidades:**

- Buena coordinación para el manejo de carga.
- Fuerza física para mover cierta carga y maquinaria.

### Responsabilidades adquiridas

**Supervisión de personal:** Ninguna.

**Materiales, herramientas y equipos:** Velar por la inocuidad de los productos que son movilizados por ellos y de los equipos que se le provea para laborar.

**Dinero, títulos y documentos:** Ninguna.

#### **Relaciones internas y externas:**

- Empleados.
- Proveedores.
- Clientes.

**Información confidencial:** Ninguna.

### Condiciones de trabajo

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en el establecimiento, lugar favorable, hay iluminación necesaria y excelentes condiciones higiénicas, o en el local donde se encuentre el cliente al cual se debe estar anuente a otras condiciones laborales.

#### **Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel, caída de objeto desde altura, contacto con objeto cortopunzantes, pérdida de extremidad, atrapamiento por movimiento de bandas, quemaduras y descarga eléctrica.



✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés, dolores musculares, artritis y pérdida parcial de la audición.

<b>Descripción del puesto.</b>		
<i>Título del puesto</i>	<i>Área</i>	<i>Puesto del jefe inmediato</i>
Cajera	Administración y Finanzas	Gerente propietario
<i>Puestos a los que supervisa</i>		<i>Número de personas</i>
Ninguno		Ninguna
<p><b>Descripción genérica:</b> Se encarga de garantizar las operaciones de la unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos al negocio y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.</p>		
<p><b>Descripción Específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y entrega cheques, efectivo, depósitos bancarios, y otros documentos de valor.</li> <li>• Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.</li> <li>• Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.</li> <li>• Realiza arqueos de caja diario.</li> <li>• Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.</li> <li>• Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc.</li> <li>• Atiende a las personas que solicitan información.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>		
<b>Análisis del puesto.</b>		



### **Requisitos intelectuales**

**Educación requerida:** Técnico en contabilidad o Licenciaturas afines.

**Conocimientos técnicos:** Manejo de facturadora y manejo de paquete office.

**Experiencia:** Un año en puestos similares.

**Aptitudes y actitudes:**

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Liderazgo.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

### **Requisitos físicos**

**Esfuerzo físico necesario:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, agacharse y levantarse; el trabajo se ejecuta de pie.

**Destrezas y habilidades:**

- Resistencia en tobillos y extremidades inferiores para resistir horas de trabajo de pie.
- Movimiento rápido en las muñecas para agilizar el conteo del efectivo.

### **Responsabilidades adquiridas**

**Supervisión de personal:** Ninguna.

**Materiales, herramientas y equipos:** Responsable directo de la inocuidad de los aparatos y equipo de oficina que se le proveen para trabajar.

**Dinero, títulos y documentos:** Es responsable de la integridad del efectivo del Café y el Hostal y responsable de las facturas u otros documentos.

**Relaciones internas y externas:**

- Empleados.
- Clientes.



**Información confidencial:** Resguardo de información contable..

**Condiciones de trabajo**

**Ambiente de trabajo:** El trabajo se realiza en un ambiente favorable, iluminación necesaria, excelentes condiciones higiénicas y movilización.

**Riesgos de trabajo:**

- ✓ **Accidentes de trabajo:** Caída al mismo o de distinto nivel.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Estrés, dolores musculares e inflamación de los tobillos.



## Conclusiones

En base a los objetivos específicos y los resultados anteriores, se presentan las conclusiones del estudio:

### **1. Al Diagnosticar la situación actual de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, a través del análisis FODA, se identificaron:**

#### **A. Fortalezas que posee la empresa:**

La empresa posee diversidad de proveedores de materia prima, buena ubicación geográfica, precios accesibles. calidad en los productos y servicios ofertados, instalaciones físicas adecuadas para el proceso productivo y de comercialización y publicidad por internet y medios radiales locales.

#### **B. Debilidades presentes en la empresa:**

La empresa carece de maquinaria automatizada para realizar la manufactura de materiales e insumos para convertirlos productos finales, pero resuelven con los equipos con que cuentan actualmente; no existe personal de bodega y ventas, pues esas funciones las ejecuta cualquier trabajador, principalmente la cajera. Se carece de publicidad en televisión e impresa y hay poca capacitación del personal laboral.

#### **C. Oportunidades para la empresa en el futuro.**

Hay un alto crecimiento del sector y se pueden acceder a créditos que promuevan la inversión para crecer empresarialmente.



#### **D. Amenazas futuras para Vidrios y Aluminio Olivas-Gómez.**

La competencia desleal que pueden promover otras empresas que quieran imitar los procesos auténticos de la empresa es una amenaza latente; además, los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, que podría ocasionar que éstos busquen otra empresa para demandar sus necesidades.

#### **2. En cuanto a la Gestión Organizacional que se ejecuta actualmente en la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, se descubrió que:**

- A. La empresa posee definida su filosofía, misión, visión y ciertas políticas.
- B. No poseen objetivos estratégicos definidos.
- C. No tiene un documento que describa los elementos del plan estratégico.
- D. La división del trabajo se basa solamente en el Organigrama.
- E. La empresa tiene un organigrama vertical definido, con estructura lineo-funcional.
- F. No existe descripción y análisis de puestos.
- G. Existe duplicidad de las tareas en la empresa en general.
- H. No existen Manuales Administrativos en la empresa.
- I. Todos los colaboradores expresan la necesidad de diseñar un Manual Organizacional que apoye la Gestión Organizacional en la empresa para que se sistematice y facilite el trabajo.

#### **3. Al diseñar una propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, incluimos los siguientes aspectos:**

- A. La filosofía empresarial, misión y visión que ya estaban definidas.
- B. Políticas generales, de conducta, atención al cliente, crédito y cobro.



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

- C. Objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo que deben ser las directrices principales de la empresa, en lugar de la misión.
- D. La Estructura Organizacional que ya estaba definida, a la cual le incluimos los cargos de Bodeguero y Vendedor, para evitar la duplicidad de tareas en la empresa.
- E. La Descripción y Análisis de puestos de los cargos existentes en la empresa y de los dos cargos que incluimos en la propuesta de Manual Organizacional, para definir las líneas de autoridad, funciones genéricas y específicas de cada puesto de trabajo, sus requerimientos intelectuales y físicos, aptitudes y actitudes, las condiciones laborales y su ambiente.

Por tanto, podemos responder la pregunta de investigación: **¿Cuál es la importancia de elaborar una Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019?**

Es importante porque la propuesta incluye más elementos con los que debe contar la empresa, enmarcados en la Planeación estratégica y la Organización; además, servirá como instructivo para eliminar la duplicidad de tareas, sistematizar y facilitar el trabajo; de tal manera que esta Mipyme optimice sus recursos materiales y humanos, en búsqueda de su desarrollo empresarial.



## **Recomendaciones**

En base a las conclusiones anteriores, se presentan las siguientes recomendaciones al Sr. William Olivas Gómez para que mejore la Gestión Organizacional en su empresa:

- A.** Automatizar los procesos productivos adquiriendo nueva maquinaria que contribuya a la aceleración y precisión del trabajo en el área de Producción.
- B.** Analizar e implementar la propuesta de Manual Organizacional a partir del mes de Septiembre del año 2019, para que los colaboradores gocen de un instructivo que sistematice y facilite su trabajo.
- C.** Capacitar a los colaboradores en el uso del Manual Organizacional, para que además de reconocer sus funciones específicas, líneas de autoridad y procedimientos; también adopten la filosofía, misión, visión, los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa y sus políticas. De tal manera, se contará con colaboradores enriquecidos en cuanto a los conocimientos generales e internos de la organización.
- D.** Reestructurar las funciones de los puestos, de modo que se supriman las funciones referidas a la duplicidad de tareas en la empresa, adaptándolas según la descripción y análisis de los nuevos puestos que se incluyeron en la propuesta.
- E.** Redefinir la Planificación Organizacional, adaptándose a los cambios en la economía del país, de tal manera que se agregue más contenido al Manual.



## Bibliografía

- Association, A. P. (s.f.). *Normas APA 2018-Sexta edición*. Obtenido de <http://normasapa.net/2018-edicion-6/>
- Baldizón, Espinoza & Otero. (2011). *Diseño de Manual de funciones para la empresa Transactel, ubicada en la ciudad de León, durante el periodo Abril a Junio del año 2011*. Tutor: Msc. Glenda Ortiz. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, UNAN-LEÓN, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, León-Nicaragua.
- Benjamín & Fincowsky. (2001). *Organización de Empresas* (3era ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México: McGraw-Hill.
- García, Madriz & Pacheco. (2009). *Tesis: Elaboración y propuesta de Manual de Control Interno Administrativo en importaciones Eléctricas y Compañía Limitada (Impelco & Cía. Ltda.) León, en el periodo comprendido abril-julio 2009*. Tutor: Lic. Marcio Antonio Toruño Balladares. León: UNAN-LEÓN.
- Herrera, Lira & Salinas. (2008). *Tesis: Diseño e implementación de un sistema contable en la empresa "Taller de aluminio y vidrio Olivas Gómez", ubicada en la ciudad de León,*



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

*durante el periodo comprendido del 02 de Enero al 30 de Junio del ao 2008.* León,  
Nicaragua: UNAN-León.

Koontz, H. (2007). *Administración: Una perspectiva Global* (7ma ed.). México: Pearson.

López, P. A. (11 de Diciembre de 2015). *Emprendices*. Obtenido de  
<https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo* (I ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Ruiz, G. (28 de Febrero de 2018). Mipymes: Fuentes de desarrollo. *La Prensa*, pág. 1.

Sampieri, Collado & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.

Terry & Franklin. (1986). *Principios de Administración*. México D.F.: Continental.

## **Anexos**

### **ENTREVISTA**

1. ¿Cuál es su edad, sexo y cargo en la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez?
3. ¿Qué debilidades presenta la empresa?
4. ¿Qué oportunidades y amenazas tendría la empresa en el futuro?
5. ¿Qué tipo de Administración se aplica en la empresa?
6. ¿Cuáles son las políticas que definió la empresa para desarrollar sus actividades?
7. ¿Qué tipo de objetivos estratégicos tiene definidos la organización?
8. ¿Cómo se definió la división del trabajo?
9. ¿Cómo está organizada la estructura jerárquica de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez?
10. ¿La empresa suministra a sus trabajadores algún tipo de instructivo que oriente la gestión organizacional?
11. ¿Considera que es necesaria la existencia de un Manual Organizacional para facilitar el trabajo?



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

## ENCUESTA

Estimados colaboradores de la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, somos egresados de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas UNAN-LEÓN; solicitamos de su apoyo para llenar esta encuesta y podamos obtener la información necesaria para desarrollar el contenido de nuestra tesis que se titula: “Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019”. Agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una “X” la opción que más convenga.

### I. Datos generales.

#### 1.1. Edad:

A. De 18-34 años \_\_\_\_\_

B. De 35- 50 años \_\_\_\_\_

C. De 51 años a más \_\_\_\_\_

#### 1.2. Sexo:

A. Masculino \_\_\_\_\_

B. Femenino \_\_\_\_\_

1.3. Cargo que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_



## II. Datos de desarrollo.

### 2.1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez?

A. Menos de 1 año \_\_\_\_\_

B. Entre 1 y 2 años \_\_\_\_\_

C. Más de 2 años \_\_\_\_\_

### 2.2. ¿Cuáles de los siguientes elementos del plan estratégico se aplican en la empresa?

A. Filosofía empresarial \_\_\_\_\_

B. Misión \_\_\_\_\_

C. Visión \_\_\_\_\_

D. Objetivos estratégicos \_\_\_\_\_

E. Políticas \_\_\_\_\_

F. Todas las anteriores \_\_\_\_\_

G. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

### 2.3. ¿Existe un documento que describa los elementos anteriores?

A. Sí \_\_\_\_\_

B. No \_\_\_\_\_

### 2.4. ¿Cuáles de las siguientes etapas del proceso organizativo se llevan a cabo en la empresa?

A. División del trabajo \_\_\_\_\_

B. Estructuras de organización \_\_\_\_\_

C. Coordinación \_\_\_\_\_



D. Todas las anteriores \_\_\_\_\_

E. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**2.5. ¿Posee la empresa un organigrama definido?**

A. Sí \_\_\_\_\_

B. No \_\_\_\_\_

**2.6. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué tipo de organigrama posee?**

A. Vertical \_\_\_\_\_

B. Horizontal \_\_\_\_\_

C. Circular \_\_\_\_\_

D. Mixto \_\_\_\_\_

**2.7. ¿Existe descripción y análisis de puestos en la empresa?**

A. Sí \_\_\_\_\_

B. No \_\_\_\_\_

**2.8. ¿Existe duplicidad en la realización de las funciones?**

A. Sí \_\_\_\_\_

B. No \_\_\_\_\_



**2.9. ¿Qué tipos de manuales administrativos existen en la empresa?**

- A. Organizacionales \_\_\_\_\_
- B. Manual de funciones \_\_\_\_\_
- C. Manual de control interno \_\_\_\_\_
- D. Todos los anteriores \_\_\_\_\_
- E. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

**2.10. ¿Considera que la empresa necesita que se diseñe un manual organizacional que contenga información sistemática para promover la eficiencia de los empleados?**

- A. Sí \_\_\_\_\_
- B. No \_\_\_\_\_

**III. Datos para la descripción y análisis de puestos.**

**3.1. Nombre o título de su puesto:** \_\_\_\_\_

**3.2. Área a la que pertenece su puesto:** \_\_\_\_\_

**3.3. Puesto de su jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

**3.4. Puestos a los que supervisa:** \_\_\_\_\_

**3.5. Número de personas a las que supervisa:** \_\_\_\_\_

**3.6. Describa la función genérica de su puesto:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**3.7. Escriba las funciones específicas que exige su puesto:** \_\_\_\_\_

---

---

**3.8. Educación requerida para su puesto:** \_\_\_\_\_

**3.9. Conocimientos técnicos que exige su puesto:** \_\_\_\_\_

---

**3.10. Años de experiencia laboral requerida:** \_\_\_\_\_

**3.11. Aptitudes y actitudes necesarias para su puesto:** \_\_\_\_\_

---

**3.12. Esfuerzo físico necesario:** \_\_\_\_\_

**3.13. Destrezas y habilidades requeridas:** \_\_\_\_\_

---

**3.14. Personal que supervisa:** \_\_\_\_\_

**3.15. Materiales, herramientas y equipos que utiliza:** \_\_\_\_\_

---

**3.16. Dinero, títulos y documentos que custodia:** \_\_\_\_\_

---

**3.17. Relaciones internas y externas que establece:** \_\_\_\_\_

---

**3.18. Información confidencial que mantiene bajo sigilo:** \_\_\_\_\_

---

**3.19. Describa su ambiente de trabajo:** \_\_\_\_\_

---

**3.20. Posibles riesgos por accidentes de trabajo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.21. Posibles riesgos por enfermedades profesionales:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

## **FOTOS DE VIDRIOS Y ALUMINIOS OLIVAS-GÓMEZ**

### **CONSTANCIA**

Por este medio doy fe que los bachilleres: Kevin Adolfo Madrigal Espinal, Agnel José Medrano Zambrana y Daniela Soledad Munguía Guevara, egresados de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas de la UNAN-León, realizaron en mi empresa, con la debida autorización, su tesis monográfica titulada: "Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019".

Sin nada más que referir, extiendo la presente para los fines que sean convenientes, a los nueve días del mes de Septiembre del año 2019.

286-080672-0000P

Sr. William Enrique Olivas Gómez

Propietario

**VIDRIOS Y ALUMINIOS  
OLIVAS GOMEZ**  
Tel: 2311 0950 8773 8183 Mov  
León, Nicaragua C. A.



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.

**Autorización del propietario para realizar el trabajo investigativo en su empresa.**



**Fachada del establecimiento.**



**Producto: Vitrina.**



Propuesta de Manual Organizacional para la empresa Vidrios y Aluminios Olivas-Gómez, ubicada en el municipio de León, durante el periodo Junio-Agosto del año 2019.



**Piezas de vidrio recién manufacturadas.**