



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA , MANAGUA**

**UNAN – Managua  
Recinto Universitario Rubén Darío  
Facultad de Ciencias e Ingenierías  
Departamento de Tecnología  
Carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL Y DE  
SISTEMAS.**

**Propuesta de Manual de Funciones y Procedimientos en la Empresa MOBI-  
EQUIPOS, S.A, en el período 2012 - 2013.**

**Elaborado por:**

- ▣ Br. Betsy Angelica Bobb García.**
- ▣ Br. Jonathan Jaime Argueda Reyes.**

**Tutora: Norma Flores Sánchez.**

**Asesor Metodologico: Ing. Julio López.**

**20 de Mayo del 2014.**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO</b>	<b>2</b>
1.1 Introducción	2
1.2 Antecedentes	4
1.3 Problemática	5
1.4 Justificación del trabajo	6
1.5 Objetivos del trabajo	7
1.6 Preguntas directrices	8
1.7 Generalidades de la empresa	9
1.7.1 Características generales	9
1.7.2 Lineamientos de la empresa.	10
<b>2 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>12</b>
2.1 Marco Teórico.	12
2.1.1 Manual	12
2.1.2 Manual de funciones	15
2.1.3 Manual de procedimientos	18
2.1.4 Diseño de cargos.	22
2.1.5 Técnicas para un nuevo diseño de puestos	31
2.1.6 Procedimientos con orientación a sistemas de gestión de calidad	34
2.2 Marco Conceptual	35
2.3 Marco Espacial	39
2.4 Marco Temporal	40
<b>3 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>41</b>
3.1 Tipo De Enfoque	41
3.2 Tipo De Investigación	41
3.3 Diseño De La Investigación	42
3.4 Población	42
3.5 Muestra	42
3.6 Recopilación de la información	42
3.7 Técnicas y/o instrumentos de recolección de datos	43

<b>4</b>	<b>DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterización de la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A.</b>	<b>44</b>
4.1.1	Clasificación según su actividad o Giro	44
4.1.2	Clasificación según el tamaño de las empresas	44
<b>4.2</b>	<b>MOBI-EQUIPOS, S.A. y sus lineamientos de producción</b>	<b>45</b>
4.2.1	Concepto de muebles.	45
4.2.2	Clasificación de muebles.	46
4.2.3	Perfil de fabricación de MOBI-EQUIPOS, S.A.	47
4.2.4	El consumidor.	48
4.2.5	Perfil Sectorial.	48
<b>4.3</b>	<b>Gestión administrativa y su influencia en las operaciones</b>	<b>49</b>
4.3.1	Descripción del Diagrama de procesos de trabajo.	49
4.3.2	Flujograma de producción.	52
4.3.3	Gestión de producción.	57
<b>4.4</b>	<b>Análisis del entorno</b>	<b>60</b>
<b>4.5</b>	<b>Evaluación al manejo de los recursos humanos</b>	<b>62</b>
<b>4.6</b>	<b>Análisis de la productividad</b>	<b>65</b>
4.6.1	Fabricación de los muebles de manera mensual.	67
4.6.2	Correspondencia del nivel de fabricación de muebles durante el periodo.	68
4.6.3	Comportamiento de la fabricación de muebles de manera mensual.	69
<b>4.7</b>	<b>Propuesta de lineamientos estratégicos</b>	<b>70</b>
4.7.1	Directrices	70
4.7.2	Principios organizacionales de la empresa MOBI – EQUIPOS, S.A.	73
4.7.3	Organización funcional de la empresa	74
4.7.4	Reglamento Interno de la Empresa	116
4.7.5	Control del ambiente	128
<b>4.8</b>	<b>Propuesta Del Modelo De Trabajo Para La Fabricación De Muebles En MOBI-EQUIPOS, S.A.</b>	<b>133</b>
4.8.1	Sistema Jerárquico De MOBI – EQUIPOS, S.A.	133
4.8.2	Macro Procesos De La Empresa.	135
4.8.3	Diagrama Del Flujo Del Negocio A Nivel Superior En Mobi-Equipos.	136
4.8.4	Modelo del proceso de fabricación de muebles en MOBI-EQUIPOS, S.A.	138
4.8.4.1	Diagrama de proceso de fabricación de muebles.	139
4.8.4.2	Cadena de operaciones en el sistema de fabricación.	141
4.8.4.3	Árbol de procesos y procedimientos del proceso principal para la fabricación de muebles.	142
4.8.4.4	Árbol de procesos y procedimientos de los procesos de apoyo para la fabricación de muebles.	144
4.8.4.5	Proceso principal. Fabricación.	146
4.8.4.5.1	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 1. Solicitud de fabricación del mueble (P.P1).	147

# PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

## MOBI – EQUIPOS, S.A.

4.8.4.5.2	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 2. Clasificación y especificación del mueble (P.P2).	149
4.8.4.5.3	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 3. Elaboración del presupuesto (P.P3).	151
4.8.4.5.4	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 4. Determinación del costo/tiempo del trabajo. (P.P4).	153
4.8.4.5.5	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 5. Definición del cronograma de trabajo. (P.P5).	155
4.8.4.5.6	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 6. Asignación del trabajo solicitado. (P.P6).	157
4.8.4.5.7	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 7. Solicitud de materiales. (P.P7).	160
4.8.4.5.8	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 8. Fabricación del mueble. (P.P8).	162
4.8.4.5.9	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 9. Control y chequeo del área de trabajo. (P.P9).	166
4.8.4.5.10	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 10. Entrega e instalación del mueble. (P.P10)	168
4.8.4.6	Procesos de apoyos.	170
4.8.4.6.1	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de apoyo 1. Registro y control de materiales (P.A1).	171
4.8.4.6.2	Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de apoyo 2. Fabricación de piezas en melamina para instalación (P.A2).	173
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>175</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>176</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>177</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOWEB</b>	<b>178</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>179</b>

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 .....	183
Figura 2 .....	184
Figura 3 .....	185
Figura 4 .....	188
Figura 5 .....	195
Figura 6 .....	197
Figura 7 .....	200
Figura 8 .....	203
Figura 9 .....	205
Figura 10 .....	209
Figura11.....	64
Figura 12.....	216
Figura 13.....	217
Figura 14.....	217
Figura 15.....	217
Figura 16.....	218
Figura 17.....	218
Figura 18.....	218
Figura 19.....	219
Figura 20.....	219
Figura 21.....	222
Figura 22.....	223
Figura 23.....	223
Figura 24.....	223
Figura 25.....	224
Figura 26.....	224
Figura 27.....	224
Figura 28.....	225
Figura 29.....	225
Figura 30.....	225
Figura 31.....	228
Figura 32.....	228
Figura 33.....	228
Figura 34.....	229
Figura 35.....	229
Figura 36.....	229
Figura 37.....	230
Figura 38.....	232
Figura 39.....	232
Figura 40.....	233

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Figura 41.....	233
Figura 42 .....	68
Figura 43.....	69
Figura 44.....	70
Figura 45.....	75
Figura 46.....	133
Figura 47.....	135
Figura 48.....	137
Figura 49.....	140
Figura 50.....	141
Figura 51.....	142
Figura 52.....	144
Figura 53.....	147
Figura 54.....	149
Figura 55.....	151
Figura 56.....	153
Figura 57.....	155
Figura 58.....	157
Figura 59.....	160
Figura 60.....	162
Figura 61.....	166
Figura 62.....	168
Figura 63.....	171
Figura 64.....	173

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

**INDICE DE TABLAS**

Tabla No 1 .....	186
Tabla No 2 .....	187
Tabla No 3 .....	189
Tabla No 4 .....	192
Tabla No 5 .....	193
Tabla No 6 .....	194
Tabla No 7 .....	196
Tabla No 8 .....	198
Tabla No 9 .....	199
Tabla No 10 .....	201
Tabla No 11 .....	202
Tabla No 12 .....	204
Tabla No 13 .....	206
Tabla No 14 .....	207
Tabla No 15 .....	208
Tabla No 16 .....	210
Tabla No 17 .....	211
Tabla No 18 .....	215
Tabla No 19 .....	215
Tabla No 20 .....	215
Tabla No 21 .....	215
Tabla No 22 .....	216
Tabla No 23 .....	216
Tabla No 24 .....	216
Tabla No 25 .....	220
Tabla No 26 .....	220
Tabla No 27 .....	220
Tabla No 28 .....	220
Tabla No 29 .....	221
Tabla No 30 .....	221
Tabla No 31 .....	221
Tabla No 32 .....	221
Tabla No 33 .....	222
Tabla No 34 .....	222
Tabla No 35 .....	226
Tabla No 36 .....	226
Tabla No 37 .....	226
Tabla No 38 .....	226
Tabla No 39 .....	227
Tabla No 40 .....	227

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

Tabla No 41 .....	227
Tabla No 42 .....	231
Tabla No 43 .....	231
Tabla No 44 .....	231
Tabla No 45 .....	232
Tabla No 46 .....	234
Tabla No 47 .....	235
Tabla No 48 .....	235



## RESUMEN EJECUTIVO

MOBI-EQUIPOS, S.A, es una pequeña empresa ubicada del puente el paraisito 20 vrs abajo, tienen como giro comercial la fabricación y comercialización de muebles metálicos, entre la gama de muebles que estos ofertan al mercado están: muebles hospitalarios, muebles de oficina y muebles escolares. Cuentan con una cartera de clientes entre los cuales figuran instituciones gubernamentales, empresas privadas y público en general. Actualmente la empresa posee una estructura organizacional inadecuada, es decir que no hay una jerarquía funcional que ayude tanto al personal administrativo como al personal operativo a conocer cada una de las funciones específicas que estos deben de llevar a cabo, lo cual genera una completa desorganización.

Para dar solución a la problemática antes planteada primeramente se contó con una base de información de tipo documental, datos de instituciones y actores que intervienen en la cadena de comercialización de muebles de oficina, dicha información fue obtenida de fuentes primarias y se completó la recolección con fuentes secundarias. Las fuentes más importantes fueron los directivos de la empresa y trabajadores, los cuales nos proporcionaron su colaboración y valiosos conocimientos, también se consultaron bibliografías, páginas web, entre otros. Para dar respuesta a la problemática se utilizaron las herramientas como: FODA, proyecciones cuantitativas, Análisis de Productividad y de Costos, Excel, Visio, metodología ANSI, entre otros.

Una vez aplicada la metodología y las técnicas que se utilizaron para dar solución a la problemática expuesta se obtuvieron los siguientes resultados: lineamientos estratégicos en base a los objetivos que se quieren alcanzar, una Buena Estructura Organizativa de acuerdo al tamaño y complejidad de la empresa, un Aumento de Productividad, un Manual de Funciones que se ajuste a los principios estratégicos de la empresa, y un Manual de Procedimientos donde se establecieron tanto las acciones como los procedimientos que deben llevar a cabo para el cumplimiento de los procesos productivos logrando así realización de muebles que cumplan con la calidad esperada.

## 1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

### 1.1 Introducción

La ingeniería de métodos tiene una gama de conocimientos en relación a métodos, técnicas de estandarización de procesos y herramientas sobre principios teóricos de la administración y organización. Partiendo de esta definición, MOBI-EQUIPOS, S.A, que es una empresa pequeña, que labora con 20 trabajadores de carga fija, que está ubicada del puente el paraisito 20 varas abajo, se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de oficina, escolares y hospitalarios. Los principales clientes son empresas que corresponden al sector gubernamental, empresas privadas y público en general.

Actualmente la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, no cuenta con un documento en cual se describa la secuencia, finalidad de las funciones, procedimientos por áreas y puestos de trabajo, que garanticen la ejecución eficiente de estas por parte de los trabajadores, es por esto la necesidad de establecer un documento escrito en el cual se deje establecido tanto las funciones como procedimientos a seguir en la elaboración de muebles y el desarrollo de los procesos administrativos.

Mediante la aplicación del diagnóstico, se identificaron y describieron todos los métodos de trabajo que ejecuta el personal de la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, durante su gestión organizativa y productiva; lo cual nos permitió analizar y evaluar cada uno de los parámetros relacionados a métodos, condiciones de trabajo, economía de materiales, tiempos muertos, y calidad del producto; formulando así una estrategia de trabajo sencilla y eficaz que permita al trabajador ser más productivo.

En conocimiento y análisis de lo antes mencionado, procedimos a la elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos que debe seguir el trabajador, con el objetivo de tener un acoplamiento óptimo entre el empleado y su puesto de trabajo, logrando de

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

esta manera mayor eficiencia del trabajador en sus tareas diarias, y la contribución con el desarrollo competitivo de la empresa a través de procesos productivos con enfoques basados en la calidad de los procesos, de igual forma este se realizó teniendo la visión de poder obtener una base empresarial en cual la empresa se acerque a una certificación de la norma ISO 9001 – 2008, para poder extender sus fronteras y así poder exportar los productos que producen.

## **1.2 Antecedentes**

MOBI–EQUIPOS, S.A, es una empresa dedicada a la fabricación de muebles de oficina, escolares y hospitalarios, los que a su vez se comercializan a través de venta directa.

Para el año 2007, se realizó en la empresa un diagnóstico técnico de producción más limpia, en el cual se logra abordar de manera general los recursos necesarios para la fabricación de archivos de 4 gavetas y escritorios tipo contadores de 30” x 45” de 3 gavetas, pero este no logra suministrar la información requerida por la gerencia para facilitar y hacer posible el desarrollo y desenvolvimiento de las múltiples funciones administrativas que deben llevarse a cabo.

De igual manera se realizó un estudio de costos realizado durante los meses de Octubre y Noviembre del año 2012, este permitió determinar la viabilidad de fabricar los muebles de mayor rotación en lotes de trabajo, dando como pauta la estandarización de ciertos procedimientos para la fabricación de los muebles.

A pesar de que hay un conocimiento respecto a las actividades que se realizan, la dirección de la empresa está interesada en realizar el primer estudio de funciones y procedimientos, dejando por escrito las actividades a realizar, lo cual le permitirá a la dirección poder evaluar la productividad a largo plazo, de igual manera el recurso humano con que esta cuenta, pudiendo así reducir las inconformidades que se dan con el personal técnico operativo, y administrativo de esta área, garantizando la satisfacción de los clientes, y la mejora continua de los productos que aquí se producen.

### **1.3 Problemática**

La empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, dedicada a la fabricación y comercialización de muebles metálicos, en sus últimos meses de gestión ha presentado retrasos de entrega de sus productos, situación que provoca inconformidad con los clientes. Dicha situación no ha sido posible controlarla dado que no existe una estructura organizacional que cumpla con las directrices de la empresa.

En la actualidad MOBI-EQUIPOS S. A, carece de soportes documentales que ayuden a establecer una metodología y funciones de cada entidad dentro de la estructura organizacional, lo cual ha provocado que con el paso del tiempo las tareas cotidianas en los procesos productivos y administrativos se hayan transformado en “rutinas”, obstaculizando la productividad de la empresa.

De seguir así la empresa se encontrará con problemas tales como: la satisfacción del cliente y en el caso más extremo la pérdida de los mismos, conflictos con los trabajadores en sus condiciones y funciones de trabajo, demandas por incumplimientos, incrementos en los costos de producción dando como resultado la baja productividad, inestabilidad dentro de sus operaciones, aumentos de tiempos muertos, estancamiento en la calidad, capacitaciones extras y repetitivas, que la experiencia y desarrollo tecnológico obtenido hasta el día no sean explotados de la mejor manera.

Para dar respuesta a la problemática que presenta la empresa MOBI – EQUIPOS, S.A, se propone la realización de un manual de funciones y procedimientos que contribuya al mejoramiento de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

#### **1.4 Justificación del trabajo**

Hoy en día, las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado es la base de la eficiencia en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la organización como parte fundamental del proceso productivo-administrativo. Así mismo, la competencia existente en la producción de bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer eficiente los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Una de las formas de garantizar la productividad y efectividad del recurso humano dentro de la empresa, es establecer las funciones y procedimientos necesarios para efectuar el debido seguimiento a sus labores y responsabilidades. Para ello, es necesario desarrollar una herramienta que describa las relaciones estables entre los miembros de la empresa y que a la vez limite y oriente las actividades organizacionales; todo ello con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones de toda la empresa.

Es por ello, que con el presente informe técnico se propone un “MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS” según las normativas y políticas existentes teóricamente en la empresa, con el objetivo de que se trabaje en función de un orden metodológico que logre contribuir a la mejora de los procesos productivos y administrativos de la empresa, permitiendo que el desempeño institucional se ejecute con mayor eficiencia, eficacia, transparencia y de igual forma permitirá se trabaje en función de una estructura organizacional establecida.

## 1.5 Objetivos del trabajo

### Objetivo general

Contribuir al mejoramiento de los procesos productivos y administrativos en la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, mediante la propuesta de un manual de funciones y procedimientos en la empresa.

### Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la empresa a través de la herramienta FODA.
- Analizar si la organización funcional actual de la empresa corresponde a los principios y lineamientos estratégicos.
- Definir las responsabilidades, funciones específicas, requisitos mínimos de los cargos; elaborando el procedimiento operacional, a partir del análisis de las operaciones y funciones generales realizadas en la actualidad.
- Proponer un manual de funciones y procedimientos en base a las políticas de la empresa.

## **1.6 Preguntas directrices**

1. ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que debe aprovechar la empresa para contrarrestar las debilidades y amenazas que a esta se le presentan?
2. ¿Están debidamente descritas las funciones que debe realizar el personal en la empresa?
3. ¿Cuáles son las funciones inherentes que se deben de cumplir por área y puesto de trabajo para la puesta en marcha de las actividades?
4. ¿De qué manera flujogramar los procesos productivos y administrativos ayudara a potencializar la efectividad del recurso humano? ¿Cuánto ayudará a la organización la estandarización de los procesos en la empresa?
5. ¿De qué manera beneficiará a la organización la integración de un manual de funciones y procedimientos?



## 1.7 Generalidades de la empresa

### 1.7.1 Características generales

MOBI-EQUIPOS, S.A, nace con la desaparición de algunas industrias de exportación originadas en el proceso de integración económica centroamericana durante la década de los 80 y 90, mientras se daba el bloqueo comercial que dio lugar a un fuerte crecimiento de la pequeña industria orientada al mercado interno. Para este entonces Olga Ma. Guillen y esposo ven la oportunidad de hacerse propietarios de la empresa manufacturera de muebles de oficina, de la cual era propietario el señor Ricardo Canales, que por problemas económicos decide vender sus activos. Este contaba con infraestructura y personal el cual fue aprovechado por los nuevos propietarios, igualmente las condiciones en que se encontraba el país al inicio de los 90, con un nuevo ambiente político fueron propicios para que dicha empresa entrara en esta industria.

Adquieren una nueva razón social que lleva por nombre: MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA S.A conocida en el mercado como MOBI-EQUIPOS, S.A, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, del puente paradisito, 20 varas al oeste. No de Ruc: 270592-9516 (Registro Único Comercial). Rubro: INDUSTRIAL, fabricación de muebles metálicos de oficinas. Tiene 21 años de estar operando como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliarios de oficina. En el proceso de fabricación se ven involucrados materiales como: lámina de hierro, durpanel, melamina y aglomerados contrachapados de madera. Sus productos se destacan por su calidad de fabricación, asegurándoles a los clientes la satisfacción de sus exigencias.

El mercado limitado de la empresa y sus ventas por pedidos, hacen que la gestión de la organización se caracterice por ser operativa y circunstancial dando respuesta a los problemas de fabricación de manera desorganizada, lo que conlleva a una productividad ineficiente. La usencia de directrices y políticas de la empresa hace no

tener una sola visión o modelo de trabajo en el cual los trabajadores se identifiquen y se comprometan con los objetivos de la empresa. Una visión empresarial, la formulación de planes estratégicos de producción y marketing, harían que la organización fuese más reconocida y fiable en sus productos para dar ese salto a mercados más amplios donde la competencia aún no llega.

Desde sus inicios de operación y como una empresa caracterizada por la fabricación de muebles de oficinas, MOBI-EQUIPOS S.A, clasifica sus productos en muebles estrellas, muebles rotacionales y muebles ocasionales, lo cual es conocido por su mercado selectivo.

### **1.7.2 Lineamientos de la empresa.**

Cada Empresa o Institución que tenga una Razón Social ya establecida, debe de tener una misión la cual les permita saber dónde están y cuáles son los objetivos que tienen que perseguir para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas a nivel empresarial, permitiéndoles así, alcanzar la visión que estos se proponen.

Actualmente MOBI-EQUIPOS, S.A, cuenta con las siguientes directrices organizacionales, con las cuales trata de guiar a su personal para el logro de los objetivos y conquistar en compromiso de los trabajadores.

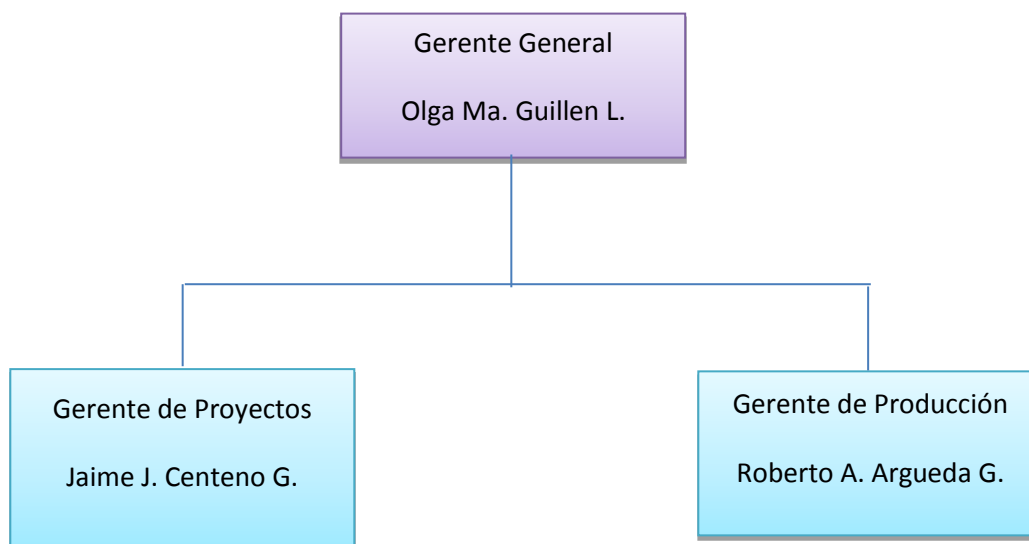
#### **Misión**

Lograr nuestro objetivo de liderazgo regidos por la constante innovación en nuestros productos, la más alta tecnología en nuestros procesos de producción, servicio al cliente con excelencia, brindando los mejores precios y actuando bajo valores y principios cristianos.

## Visión

Ser la empresa líder en la distribución de mobiliario y equipo de oficina con un equipo de personal altamente calificado y promoviendo el desarrollo de nuestro país en el área económica, social y moral.

## Organigrama



Las directrices con las que cuenta la empresa están únicamente estipuladas por una exigencia legal, no están propiamente integradas al desarrollo o gestión empresarial, por ende los trabajadores desconocen de ellas. Actualmente la estructura organizativa está funcionando bajo una serie de desequilibrios de funciones y autoridad entre los puestos, dado que no existen políticas definidas para el manejo de los recursos humanos o instrumentos y herramientas que orienten a la organización en sus funciones y acciones. Al no existir un organigrama que establezca la estructura organizativa completa y un manual de funciones y procedimientos, que estipule las funciones de los cargos y los diferentes procedimientos que se dan en el proceso de fabricación de los muebles, por ende las competencias, niveles de destrezas y habilidades del personal no se ajustarán en su totalidad a las demandas de futuro de la empresa.

## 2 MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Marco Teórico.

El ser humano por naturaleza es social por consiguiente el cumplimiento de un objetivo en una organización se hace más fácil a través de la complementación de las tareas de unos con otros y de esa manera hacer de una empresa exitosa. Ya que los resultados que se alcancen se reflejaran en el desempeño de las personas que integran la organización.

#### 2.1.1 Manual

Instrumento administrativo u operativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información referente a objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución. (Haroldo Herrera, 2007). *Importancia de los manuales administrativos*. Recuperado el 31 de marzo del 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm#mas-autor>.

Ponce (2004) en su libro *Administración Moderna* conceptualiza manual como: “un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

Dicho este concepto del autor, el manual está compuesto de información ordenada y dirigida a un fin u objetivo específico en dependencia de los alcances que desea conseguir una organización a través de un cuerpo laboral de trabajo. Esto se puede elaborar y facilitar según lo mire conveniente la organización para su fácil aplicación y

de igual manera este se debe ir actualizando continuamente con el objetivo de mantener una base de actividades o conductas que cualquier grupo de trabajo debe acatar bajo la misma línea y alcanzar siempre el mismo fin.

## OBJETIVOS

El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben de aplicar en la práctica. (Capítulo II, marco teórico). *Manual procedimientos control interno, cuentas por cobrar y factoraje*. Recopilado el 31 de marzo del 2013 de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/te/657.458-m722m/657.458-m722m-capitulo%20ii.pdf>.

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implemento de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades, entre otros.

## CLASIFICACIÓN

Rubén Oscar Ruseñas en su libro de Manual de Control interno, Clasifica los manuales así: (Capítulo II, marco teórico). *Manual procedimientos control interno, cuentas por cobrar y factoraje*. Recopilado el 31 de marzo del 2013 de

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/te/657.458-m722m/657.458-m722m-capitulo%20ii.pdf>.

- Manual de Organización: Reúne los lineamientos generales del ente expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fin a alcanzar, detallando los medios y estableciendo las políticas a cumplir.

En este manual se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopten y se determina cual es la responsabilidad asignada o correspondiente a cada tarea. También quedan expresadas en el las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y en caso de conflicto actúan como medio regulador, para que el motivo de conflicto se solucione sin alterar la estructura de la empresa. Dentro de este manual también encontramos los procedimientos, los sistemas, las normas y las instrucciones vigentes para el movimiento administrativo de la organización.

- Manual de funciones: Comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización.

Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresas por escrito, así de esta manera se pueda llevar un control más exacto de las obligaciones correspondientes. El manual de funciones puede expresar claramente y sin ambigüedad, a que unidad o individuo reporta la tarea que se está describiendo, y en caso inverso quienes son los subordinados de ese sector o individuo.

Este manual contiene: las funciones propias a realizar, tareas a supervisar y las funciones de control que se deben de llevar por sector e individuo. Todo esto se hace teniendo en cuenta que toda función va acompañada de la correspondiente responsabilidad. Por último, y como síntesis, señalamos que el manual de funciones

debe hacerse por escrito y toda modificación que se produzca debe incorporarse de inmediato

- Manual de procedimientos: Describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere.
- Manual de autorizaciones: Fija los límites de actuación de las personas, expresado en valores monetarios o unidad de moneda.

Este manual expresa los límites de autoridad de los individuos, detallando que le está permitido aprobar, ejemplo: realizar un gasto o compras o firmar un cheque o documento comercial.

### 2.1.2 Manual de funciones

El manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias.

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

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. (Andrea Díaz, 2008). *Mejoramiento de*

la unidad administrativa: manual de funciones. Recopilado el 31 de marzo del 2013 de <http://tecnologoenadmonempresarial.blogspot.com/2008/07/manual-de-funciones.html>.

**El Manual de Funciones permite:** (Aiteco consultores). *Posts, manual de funciones. Recopilado el 1 de abril del 2013 de <http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>.*

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- Hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considere la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo, así como sus características diferenciales.
- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Facilitar la función de prevención de riesgos laborales.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Ahorrar de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.

**Las descripciones de los puestos suelen estar compuestas, al menos, por los siguientes apartados:**

- Identificación del Puesto: ¿Dónde está situado y cómo se denomina un determinado puesto de trabajo en la Organización?



## PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

### MOBI – EQUIPOS, S.A.

- Finalidad o Misión: ¿Para qué existe el puesto en la Organización? ¿Cuál es su razón de ser?
- Áreas de Eficacia/Resultados: ¿Qué resultados se esperan del puesto?
- Funciones/Actividades/Tareas: ¿Qué hace y en qué consiste lo que hace? ¿En qué funciones se agrupan sus actividades?
- Relaciones Jerárquicas y Funcionales: ¿Qué relaciones de funcionamiento tiene y el fin de las mismas?
- Responsabilidad.
- Condiciones de Trabajo. ¿En qué condiciones ambientales opera el puesto?
- Riesgos Potenciales: ¿Qué riesgos laborales conlleva el puesto de trabajo?
- Requerimientos del Puesto: ¿Qué características y capacidades debe reunir el titular del puesto para un desempeño exitoso?
- Competencias profesionales. ¿Qué competencias profesionales son necesarias para tener un rendimiento excelente en el puesto?

**Algunos beneficios de la aplicación del manual de funciones son:** (Aidima, instituto tecnológico del mueble, madera, embalaje). *Servicios, manual de funciones*. Recopilado el 1 de abril del 2013 de <http://aidima.es/servicios/formacion/manual%20de%20funciones.html>.

- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajo irracionales, etc.
- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

### 2.1.3 Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar: quién?, cuando?, cómo?, donde?, para qué?, por qué?; de cada uno de los pasos que integran los procedimientos. (Universidad nacional de Colombia) *instructivo para la elaboración de manuales de procedimientos y funciones*. Recopilado el 2 de abril del 2013 de <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>.

En términos administrativos es la expresión analítica de los pasos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la misma.

Se detallan a continuación los elementos constitutivos de un manual de estas características: (Marcia Chuiquicondor, blogger, 2012). *Planificación estratégica de los manuales, ventajas y desventajas de los manuales*. Recopilado el 2 de abril del 2013 de <http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales.html>

- **Normas de procedimientos:** es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización, con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

## PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

### MOBI – EQUIPOS, S.A.

- **Formularios:** son todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.
- **Flujograma:** son los procedimientos descritos de manera gráfica, que se conocen también como diagramas de procedimientos.

Una vez descrito el procedimiento se continúa con su representación gráfica; para ello, se elaborará un diagrama que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento.

Un diagrama es una representación esquemática y simplificada de la actividad administrativa, muestra la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.

La diagramación tiene como objetivos visualizar de manera integral las interrelaciones del procedimiento, indicar la secuencia de las operaciones y los elementos que intervienen en su ejecución e identificar el origen y destino de los documentos.

La diagramación se efectúa mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute), Ver Anexo 6, Tabla No 1. (Secretaría de salud del estado de México). *Paso a paso para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de [http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia\\_para\\_manual\\_de\\_procedimientos.pdf](http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf).

Los manuales de normas y procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto: (Marcia Chuiquicondor, blogger, 2012). *Planificación estratégica de los manuales, ventajas y desventajas de los manuales*. Recopilado el 2 de abril del 2013 de <http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales.html>

Compilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

**Otras definiciones aplicadas a los procedimientos:** (Gobernación de magdalena, Colombia). *Manual de funciones y procedimientos. Recopilado el 3 de abril del 2013* de [http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf).

- Política: Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado. Norma: Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.
- Reglamento: Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.
- Formato o Documento: Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.
- Puntos de Control: Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

**Objetivos, políticas y componentes del manual de procedimientos:** (Gobernación de magdalena, Colombia). *Manual de funciones y procedimientos. Recopilado el 3 de*

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

*abril del 2013 de [http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf).*

El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.

Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.

Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documento contable y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles extremos así como la extensión de los necesarios.

Elementos esenciales para practicar auditorías, interventorías y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

**Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:** (faculta de ingeniería UNAM-MEXICO). “*Manual de procedimientos*”. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>.

- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutar.

#### 2.1.4 Diseño de cargos.

Un puesto de trabajo es la ubicación precisa que ocupa una persona dentro de una empresa. (Alicia Borghi, 2010). *Diseño de los puestos de trabajo*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenodepuestosde-trabajo>. Y “El cargo se compone de todas las actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el

organigrama”. (Chiavenato Idalberto, 2006. *Administración de Recursos Humanos*. P. 292).

Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas metas. He aquí un buen punto donde partir: La tarea fundamental que debe llevar a cabo una compañía antes de comenzar a funcionar como tal, es definir sus metas, para luego identificar los puestos de trabajo que se harán cargo de ellas. (Alicia Borghi, 2010). *Diseño de los puestos de trabajo*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>.

Esto es lo que se denomina Diseño de los cargos de trabajo y es una labor realizada por el área de Recursos Humanos, que debe lograr la creación eficaz de un cargo cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la deserción.

Los cargos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño del cargos requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización. (Alejandra Baggini, 2002). *Análisis y diseños de puestos*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>.

Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos: (Alejandra

Baggini, 2002). *Análisis y diseños de puestos*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>.

- La productividad y la especialización: A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por lo tanto se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.
- La satisfacción y la especialización: Cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea, incluso la productividad puede ascender solo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.
- Aprendizaje y especialización: Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado.
- Rotación y especialización: Aunque un trabajo súper especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción son bajos, esto puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando esto ocurre, un nuevo diseño del puesto, con más atención en estos aspectos conductuales, puede reducirlas.

### **Análisis de cargos**

De acuerdo con Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. (2006, P. 333).

Aunque la descripción y análisis del cargo estén estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta el contenido del cargo (que hace el ocupante, como lo hace, cuándo y por



qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas, y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos. Con el propósito de compararlos.

El análisis de cargos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensar en forma equitativa a los empleados.
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa.

### **Obtención de información**

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, es por eso que los analistas: (Alejandra Baggini, 2002). *Análisis y diseños de puestos*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>.

- Identifican los puestos que es necesario analizar.

- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

### **Identificación del puesto**

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

### **Desarrollo del cuestionario**

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica. Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento. En muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales. (Alejandra Baggini, 2002). *Análisis y diseños de puestos*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>.

### **Obtención de datos**

Según (Chiavenato Idalberto, 2006. Administración de Recursos Humanos. P. 338-343). Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Los métodos que más se utilizan para el análisis de cargos son:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos mixtos.

### **Método de observación directa.**

Uno de los movimientos más utilizados, el análisis se efectúa observando al ocupante del cargo. De manera directa y dinámica en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista toma datos claves de observación. Es más recomendable para trabajos que tienen funciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Dado que no en todos los casos la observación disipa las dudas ni responde a las preguntas, por lo general se acompaña de entrevista con el ocupante del cargo y el supervisor.

### **Características.**

El analista recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades de este.

La participación de analista es activa y la del ocupante del cargo es pasiva.

### **Ventajas.**

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que originan de una sola fuente (analista del cargo).

No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar labores.

Método ideal para cargos sencillos y repetitivos.

**Desventajas.**

Costo elevado por que el analista necesita invertir bastante tiempo para que la información sea completa.

La simple observación, sin el contacto del ocupante del cargo no permite obtener datos importantes.

**Método del cuestionario.**

Para este se solicita a l personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un análisis de cargos y registre todas las funciones posibles del cargo y sus características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de utilizarlo debe al menos conocerlo un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertenencia y la adecuación de las preguntas.

**Características.**

La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario que llena el ocupante o su superior.

La participación del analista es pasiva y la ocupante del cargo activa.

**Ventajas.**

Los ocupantes del cargo y sus jefes pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.

Es más económico para el analista del cargo.

Es el más persona abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido por todos los ocupante de cargos relacionados.

Es le método ideal para cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

**Desventajas.**

No se recomienda a cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad ara entender ciertos criterios.

Exige que se planee y elabore con cuidado.

Tiende a ser superficial, referente a la calidad de las repuestas escritas.

### **Método de la entrevista.**

Es el método más flexible y productivo. Si está bien estructurada puede obtener información acerca de todos los aspectos del cargo la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo comprenden.

Pueden hacerse en relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las coherencias de los informes, si es necesario, consultar al supervisor de inmediato para asegurarse que los datos son válidos.

Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo de manera directa y verbal con ocupante del cargo.

### **Características.**

La recolección de datos es mediante la elaboración de preguntas verbales y respuestas directas.

La participación del analista y ocupante son activas.

### **Ventajas.**

Los datos relativos de un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.

Hay posibilidad de aclarar todas las dudas.

Es método de mayor calidad en la información para el análisis.

No tiene contradicciones, se puede aplicar a cualquier nivel de cargo.

### **Desventajas.**

Una pregunta mal conducida puede llevar al que el personal reaccione de modo negativo.

Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

Se pierde demasiado tiempo si el analista no está bien preparado para realizarla.

**Método mixto.**

Es evidente que cada método tiene sus ventajas y desventajas. Para contra restar y sacar el mejor provecho posible de las ventajas se recomienda el método mixto, combinaciones de dos o más métodos:

Cuestionario y entrevistas, ambos con el ocupante del cargo.

Cuestionario con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.

Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.

Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.

Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

**Aplicación de la información**

La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Datos básicos: Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (depto., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.

Resumen del puesto: Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

Condiciones del trabajo: Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.

Aprobaciones: Debido a que la descripción del puesto influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto: Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño: Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS R.R.H.H**

Las descripciones de puestos, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

La base de datos se organiza con el postulado de que cada puesto es una unidad básica. En ella la base son los puestos individuales, los que a su vez se organizan en grupos laborales de acuerdo a su similitud. Por ejemplo el puesto de telefonista y el de recepcionista. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

### **2.1.5 Técnicas para un nuevo diseño de puestos**

El punto de interés en el nuevo diseño de puestos es si debe tener más especialización o no. Para determinar esto, el análisis y la experimentación constituyen los únicos medios.

**Especialización insuficiente:** Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse en dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.

**Especialización excesiva:** Existen puestos de trabajos monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como: (Alejandra Baggini, 2002). *Análisis y diseños de puestos*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>.

1. La rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los puestos no cambian, son los empleados los que rotan y que se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.
2. La inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
3. El enriquecimiento del puesto: incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

### **Algunos pasos para definir un puesto de trabajo**

La definición de los puestos de trabajo se relaciona de manera directa con la capacidad de producción de cada empresa, por lo tanto, es la tarea primordial a realizar.

Es necesario comenzar por la estructuración y jerarquización de los puestos de trabajo, definir sus deberes y derechos, los límites de su desempeño, sus conocimientos y habilidades, su necesidad de capacitación. (Alicia Borghi, 2010). *Diseño de los puestos de trabajo*. Recopilado el 3 de abril del 2013 de <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>.

Según la Federación Asturiana de Empresarios, el diseño de los puestos de trabajo debe considerar:



- **Dimensiones del cuerpo humano:** Tiene en cuenta las características del personal, en relación a su desempeño estático y dinámico
- **Postura de trabajo:** La misma no debe exigir esfuerzos al personal, ni generar posiciones incómodas; sino que debe tener en cuenta la relación entre el espacio físico y las personas, para brindar un ambiente óptimo de trabajo y condiciones saludables para todos
- **Principios ergonómicos:** Todo puesto de trabajo debe tener en cuenta principios ergonómicos tales como la importancia y preeminencia del hombre en cualquier proyecto; el reconocimiento de sus limitaciones físicas; y la preservación de su salud e integridad.
- **Herramientas a utilizar:** Una vez definido el entorno de trabajo, se debe continuar por la determinación de las herramientas que utilizará cada puesto
- **Funciones y tareas de cada puesto:** Debe incluir una descripción exhaustiva de los puestos, sus tareas precisas, su alcance y la perfecta diferenciación entre las actividades de uno y de otro
- **Conocimientos:** En busca de la persona ideal para cada puesto, es necesario que la descripción del mismo, incluya el nivel de capacidad requerido
- **Capacitación:** Se debe sumar a la definición de cada puesto de trabajo, la capacitación y entrenamiento necesarios, para cumplir con el cargo de manera eficaz.

### **2.1.6 Procedimientos con orientación a sistemas de gestión de calidad**

Se entiende por gestión de la calidad a toda actividad que emprende una organización para garantizar la eficiencia de los procesos y asegurar el cumplimiento de los requerimientos que demandan los usuarios con relación a los bienes y servicios que reciben.

De acuerdo a las normas ISO 9001:2008 todas aquellas organizaciones que pretenden demostrar su capacidad para producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de sus clientes y aspiren a aumentar esa satisfacción, deben “establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad”, dando forma a lo que serán los manuales de procedimientos, los cuales tienen una importancia fundamental para las dependencias, organismos auxiliares y toda empresa en general, dado que por medio de ellos se suministraran los bienes y exigencias que demandan los clientes respecto al producto, dando cumplimiento a las disposiciones de calidad esperadas (Normas ISO 9001:2008).

## 2.2 Marco Conceptual

Los términos que se presentan a continuación son conceptos que nos servirán para el desarrollo del presente proyecto, estos describen aspectos importantes dentro de la elaboración del manual de funciones y procedimientos, para hacerlo más entendible al lector

**Administración:** Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social.

**Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica). (Norma ISO 9000:2000).

**Cargo:** Son todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado, ocupando una posición formal en el organigrama.

**Clima organizacional:** Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

**Datos estándar:** Son todos los estándares tabulados de elementos, graficas o diagramas, monogramas y tablas recopilados para poder efectuar la medida de trabajo específico.

**Diseño y Desarrollo:** Conjunto de procesos que transforman los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. (Norma ISO 9000:2000)

**Distribución de Planta:** Es una herramienta propia de la ingeniería industrial, donde el ingeniero tiene que poner a trabajar toda su inventiva, creatividad y sobre todo muchas técnicas propias para plasmar en un maqueta o dibujo, lo que se considera que es la solución óptima de diseño del centro de trabajo e incluye los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios como la maquinaria y equipo de trabajo, para lograr de esta manera que los procesos se ejecuten de manera más racional. (Muther)

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Norma ISO 9000:2000).

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Norma ISO 9000:2000).

**Ficha ocupacional:** Es una ficha descriptiva de actividades para un empleo o cargo, es la presentación de las actividades realizadas por el encargado de este, agrupadas por función de manera precisa, teniendo en cuenta para ello, criterios de complejidad, autonomía, responsabilidad y condiciones de realización.

**FODA:** Es una herramienta sencilla que permite analizar la situación actual de un negocio y obtener conclusiones que ayuden a mejorar en el futuro. Implica reconocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente el cumplimiento de las metas en la empresa. Ver Anexo 10, Tabla No 4.

**Industria Metalmecánica:** Es la que comprende un diverso conjunto de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y/o sus derivados, aplicándoles a los mismos algún tipo de transformación, ensamble o reparación.

**Lamina de hierro:** Es un producto obtenido de Bobinas del mismo tipo en calidad comercial, estructural y estampado, comúnmente usadas en la industria metal mecánica.

**Manual de funciones y Procedimientos:** Es un documento donde se establecen los principios elementales de la estructura organizacional y funcional de la empresa.

**Mueble:** Se entiende por mueble a todo elemento que esté pensado, diseñado y construido a fin de ser utilizado en el espacio de una vivienda o edificación con diferentes usos de acuerdo a su forma o propósito.

**Organigrama:** Según Iván Thompson, son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Piqueteado:** Cortes pequeños que se realizan a la lámina luego que esta es rayada, para dar forma a la pieza del mueble.

**Plantilla:** Es un medio o aparato o sistema, que permite guiar, portar, o construir, un diseño o esquema predefinido, permitiendo agilizar el trabajo de reproducción o de muchas copias idénticas o casi idénticas.

**PEPSU:** Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios. Ver Anexo 7, Tabla No 2. (Normalización y Certificación Electrónica A. C., NYCE).

Las siglas PEPSU representan: **Proveedores:** Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno(s) o externo(s).

**Entradas:** Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso. **Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000)). **Salidas:** Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.), y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios. **Usuarios:** Son las organizaciones o personas que reciben un producto. El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización. (Norma NMX-CC-9000-IMNC-2000 Vocabulario (ISO 9000:2000)).

**Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Norma ISO 9000:2000).

**Producto:** resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. (Norma ISO 9000:2000)

**Puesto:** Conjunto de posiciones que puede ocupar una persona durante el periodo de tiempo en que no se vea afectado por transferencias internas, promociones o remociones.

### **2.3 Marco Espacial**

La empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, se dedica a la fabricación y comercialización de mobiliarios y equipos de oficinas, hospitalarios y escolares, metálicos y de melanina. Se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, del Puente Paraisito, 20 varas al oeste, sobre la Pista Juna Pablo II; dicha empresa limita la Norte con el Barrio San José Oriental, al Sur-Este con el Barrio María Auxiliadora, al Nor-Este con la empresa Convergence Solutions y al Oeste con la Calle México, ver Figuras 1, 2 y 3.

## **2.4 Marco Temporal**

El Manual de funciones y procedimientos para la fabricación de muebles en la empresa MOBI-EQUIPOS S. A, llevará un tiempo de realización de 240 días, desde la Autorización del tema monográfico por parte del Departamento de Tecnología, hasta la entrega final del Informe.

Las actividades que se desarrollaran para la realización de la Propuesta del Manual de Funciones y Procedimientos en la Empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, aparecen en Anexo 8, Figura 4.



### 3 DISEÑO METODOLÓGICO

A través del diseño metodológicos se hace mención de las herramientas y técnicas que haremos uso a lo largo de nuestro trabajo, logrando así el cumplimiento de los objetivos que nos hemos planteados para la culminación de este.

#### 3.1 Tipo De Enfoque

La investigación realizada tiene un enfoque mixto, dado que se cuantifican eventos o sucesos, registrados de manera narrativa que son estudiados mediante técnicas como la observación del participante, encuestas, entrevistas no estructuradas y análisis de datos; permitiéndonos identificar la naturaleza profunda de la realidad del procedimiento y de los recursos necesarios para la elaboración de los productos estrellas, su sistema de relaciones y su estructura tanto dinámica como total, logrando conocer los hechos y procesos de la fabricación de muebles.

Esta investigación se realiza en contextos situacionales, es decir, se particulariza el fenómeno en su ambiente determinado, que en este caso se refiere solo a las actividades, responsabilidades, obligaciones y producción de los muebles estrellas de la empresa, de igual forma los cálculos realizados y cuantificados son propiamente del sistema.

#### 3.2 Tipo De Investigación

El tipo de investigación que se desarrollara es investigación descriptiva-explicativa , ya que seleccionaremos los productos de mayor demanda en la empresa, los cuales hemos clasificado como productos estrellas, para poder describir cada uno de los procesos por los cuales deberán pasar para la realización de estos, de igual forma abordaremos las distintas razones por las cuales se han dado problemas en esta área de la empresa, pudiendo así construir una teoría efectiva como guía para la acción y producción estándar de los muebles.

### **3.3 Diseño De La Investigación**

Lo consideramos como No experimental. Transversal-descriptivo. Dado que los datos que vamos a recolectar serán datos de un solo momento y en un tiempo único, lo cual nos permitirá describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **3.4 Población**

La población del estudio está dada por la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, en la cual laboran actualmente 25 trabajadores, divididos en las 3 áreas de la empresa las cuales son: Sala de ventas, Fábrica y Carpintería.

### **3.5 Muestra**

La muestra que tomamos será igual a la población, dada la pequeña cantidad de trabajadores que hay en la empresa. Con esta muestra pretendemos realizar las observaciones y entrevistas no estructuradas necesarias para la investigación y en su gran parte para la realización del manual de procedimientos.

### **3.6 Recopilación de la información**

En este paso nos apoyaremos de una diversidad de técnicas y herramientas que son utilizadas para desarrollar los sistemas de información, los cuales nos ayudaran al alcance de los objetivos de la investigación, entre las cuales están las entrevistas, la observación directa y el diagrama de flujo. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil para la investigación y obtener de esta manera una pauta de los sentimientos, opiniones, experiencias de los trabajadores y métodos operativos actuales; teniendo un enfoque más cercano y un conocimiento más objetivo del proceso.

### 3.7 Técnicas y/o instrumentos de recolección de datos

#### **Técnicas**

- Entrevistas no estructuradas. ( Ver Anexo 1)
- Encuestas.
- Observaciones objetiva. (Ver anexo 2 )
- Flujogramación de los procesos
- Toma de tiempos.
- Mediciones de piezas.

#### **Instrumentos**

- Cuaderno de notas.
- Guía de entrevistas.
- Cronometro.
- Cinta métrica.

El resumen del Diseño Metodológico se representa a través de la Matriz de Descriptores en el Anexo 9, Tabla No 3.

## 4 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterización de la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A.

#### 4.1.1 Clasificación según su actividad o Giro

Las empresas industriales a su vez se clasifican en: Extractivas, manufactureras y agropecuarias por lo cual, MOBI EQUIPOS, pertenece al sector manufacturero metal mecánica y su giro es fabricar y comercializar bienes de consumo final elaborados a base de metal.

Según el sector de actividad MOBI –EQUIPOS, S.A, se desempeña en el sector secundario o industrial y según la propiedad del capital pertenece a la clasificación de empresas privadas con cobertura a nivel municipal en toda Managua y departamental como Chinandega, León, Rivas y Masaya con fines de lucro.

#### 4.1.2 Clasificación según el tamaño de las empresas

Según las regulaciones del MIFIC y el ART. N° 3 de la ley 645, LEY DE PROMOCION Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME), MOBI–EQUIPOS, S.A, se encuentra clasificada como pequeña empresa, dado que contempla características propias de la pequeña, con la salvedad de que sus ventas no se extienden completamente a nivel nacional, solamente a nivel local y ciertos departamentos.

La empresa tiene una planta fija de 18 empleados, ascendiendo hasta 25 según proyectos o licitaciones de trabajo por temporada. Su capital de trabajo, la generación de valor agregado y el acceso a la banca hacen que la misma esté incluida en el sector de pequeñas empresas, cabe mencionar que está posee una característica propia de la Micro empresa, como son las ventas que esta realiza a nivel local, pero según la clasificación que establece el MIFIC, ver Tabla No 5, MOBI-EQUIPOS S.A, es

considerada una pequeña empresa por tener más características propias de esta Clasificación.

A pesar de que MOBI – EQUIPOS S.A, se encuentra laborando legalmente y registrada en el MIFIC, esta no se encuentra afiliada al sector pyme, ni a una comisión nacional sectorial de MIPYME.

## **4.2 MOBI-EQUIPOS, S.A, y sus lineamientos de producción**

### **4.2.1 Concepto de muebles.**

MOBI-EQUIPOS, S.A, ofrece una variedad de muebles metálicos, muebles de melamina, sillerías, estanterías, muebles importados y muebles de menor rotación. Esto con el objetivo de llenar las necesidades de forma pronta a sus clientes y ajustarse a los requerimientos particulares.

La empresa tiene como giro principal la fabricación y comercialización de mobiliarios y equipos de oficina en la rama metálica. Dentro de la gama de productos que fábrica, los que tienen mayor presencia en sus niveles de producción son los muebles clasificados como estrellas por su presencia permanente durante todos los meses de fabricación y su alto nivel de fabricación a nivel de los demás productos.

Muebles estrellas:

- ARCH. METAL. 4-GAV. R/PLASTICOS. BEIGE
- ESC. T/CONTADOR 3-GAV. 30x45". BEIGE.

Los muebles de mayor rotación a nivel mensual representan más del 50% de la producción total de muebles y a su vez tienen una presencia permanente del 100% en el mercado y en su elaboración mensual.

Tomando en cuenta otros muebles rotacionales de presencia intermitente los niveles de fabricación acaparan hasta 96% de producción dejando solo un 4% de producción de muebles ocasionales según diseños especiales por el consumidor, estos datos fueron obtenidos mediante el informe de ordenes elaboradas por mes, del cual se elaboró la Tabla No 6 o De productos fabricados por mes, resumiéndose la información a como se presenta en la Figura 5.

La empresa reconoce estos artículos como productos estrella y productos rotacionales según un detalle estadístico de muebles que se fabrican en cada mes, dicha recopilación se puede ver en la Tabla No 7 y Figura 6.

MOBI-EQUIPOS, S.A, también ofrece muebles de melamina de menor rotación y por encargos susceptibles al traslado, de confort y para ambientes de oficinas. Estos muebles se destacan por su diseño y durabilidad, utilidad diaria y al gusto del consumidor.

#### **4.2.2 Clasificación de muebles.**

Los muebles que ofrece MOBI-EQUIPOS S.A, se han agrupado según la demanda que han tenido en el mercado y sus niveles de fabricación, estos se clasifican en: estrellas por su realización permanente en cada mes y porque representan los mayores niveles de producción; muebles de rotación, por su fabricación intermitente y muebles ocasionales por su fabricación en ciertos meses o por encargos. Esta clasificación de los muebles se puede ver de manera detallada en la Tabla No 8.

Además MOBI-EQUIPOS ofrece un complemento para la variedad de muebles, como son productos de origen extranjeros para su comercialización en el mercado.

En la línea de muebles importados están:

- Sillas de oficinas.
- Sillas de espera.

- Archiveros.
- Escritorios modulares.

#### 4.2.3 Perfil de fabricación de MOBI-EQUIPOS, S.A.

Los muebles metálicos tienen como material principal láminas de hierro de 0.60 a 1.00 milímetros, tubos cuadrados de 1"x1" ch-20 entre otros metales comunes.

Los muebles se elaboran con mano de obra especializada en el rubro del laminado, maquinarias manuales y semiautomáticas. Entre estas máquinas se encuentran:

Guillotinas eléctricas para el corte de las láminas.

Dobladoras manuales y semiautomáticas para los distintos dobleces de las piezas que posee el diseño del mueble.

Punteadoras de metal para las uniones de las piezas y la formación de muebles, así como la soldadura en dependencia del tipo de mueble.

Se cuenta con 2 procesos de pintura, pintura fast dry y pintura horneable. Una vez pintados se da el suministro de materiales para el producto terminados, en este caso son accesorios como cerraduras, cuadrantes, llavines, entre otras según el tipo de mueble.

Los muebles de melamina tienen un proceso más corto y sencillo, trabajan con herramientas de carpinterías como cortadoras, ruteadoras y taladros.

Tiene un amplio suministro de material durante su proceso como: chapetas, bordes p.v.c pegamento de contacto, tornillos Gibson entre otros.

Los muebles de melamina tienen una mayor impresión ejecutiva por su acabado. Los muebles de metales tienen un estilo más duradero dada que su estructura es completamente metálica por lo cual son los más buscados por el consumidor.

#### 4.2.4 El consumidor.

El cliente o consumidor como se le conoce en el mercado, es el eslabón más importante de la cadena de negocios que se da entre este y la empresa, de igual manera es quien recibe los beneficios que proporcionan los bienes fabricados por la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A.

Por esto mismo MOBI-EQUIPOS S.A, busca fomentar la lealtad de sus clientes con el objetivo de abrir las puertas a una nueva compra, logrando así, mantener su mercado selectivo como empresarial y gubernamental.

Los muebles fabricados por MOBI-EQUIPOS, S.A, son requeridos por distintas empresas a nivel local, esto dio lugar a crear una base de datos de los cuales ya son clientes de MOBI-EQUIPOS S.A, empresas como las que aparecen en la Tabla No 9.

#### 4.2.5 Perfil Sectorial.

En dependencia de la estructura económica del país encontramos la existencia de empresas de distintas envergaduras. Lo cual crea para MOBI-EQUIPOS, S.A, la oportunidad de conformar una empresa sin importar un punto determinado en el nivel de actividad en el mercado, dado que el porcentaje de empresas dedicadas al sector metalmecánico en Managua es muy baja, por ende la demanda que hay respecto a estos bienes no ha sido cubierta en su totalidad, lo cual provoca que empresas dedicadas a la distribución de muebles metálicos cubran este nicho de mercado con muebles de importación.

Es aquí donde radica la oportunidad de operar y fabricar muebles que compitan con la calidad y costos de los muebles importados, abarcando así sectores industriales como empresariales.



Actualmente en el mercado no existe un número muy alto de empresas dedicadas a la fabricación de muebles metálicos, aunque si hay pequeños talleres de soldadura o metalúrgicos que operan con las características propias del sector metal mecánico.

La clasificación según el trabajo de este sector hace aún más pequeño el número de empresas con las cuales compiten los muebles de MOBI-EQUIPOS. S.A, llegando a tener como competidores conocidos a Standard Steel, Mendieta comercial, Mobi-nic, Mueblisa y otras empresas de menor escala dedicadas propiamente al mantenimiento y reparación de muebles así como su fabricación en menor escala y de manera completamente artesanal.

### **4.3 Gestión administrativa y su influencia en las operaciones**

#### **4.3.1 Descripción del Diagrama de procesos de trabajo.**

En el organigrama actual de la empresa no se establece un orden lógico sobre la recepción del pedido u orden de trabajo. Lo que ocasiona que las operaciones se realicen de manera desordenada.

El proceso mediante el cual se llevan a cabo las órdenes que se emiten es el siguiente: Este inicia con la llegada de un cliente a las instalaciones de la empresa, en donde es recibido por 2 agentes de ventas, las cuales tienen experiencia tanto en el mercado como en la atención al cliente. El trabajo que realizan es con la asistencia y apoyo directo del gerente de producción que se encuentra en las instalaciones de la sala de ventas. En esta sala se cuenta con una pequeña cantidad de muebles de exhibición con la cual se realiza la presentación formal de los muebles que se producen en MOBI-EQUIPOS, S.A. Cabe mencionar que como el inventario de productos terminado es limitado, si un cliente es atraído por el mueble de exhibición las vendedoras optan por hacer la venta de ese mueble y quedar sin existencia del mismo.

## *PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

### *MOBI – EQUIPOS, S.A.*

La consecuencia de esta limitación de muebles en el inventario y en exhibición hace que los muebles que tienen mayor demanda, los cuales son: los archivos de 4 gavetas y escritorios de tipo contador, dejen de venderse a clientes que los buscan a lo inmediato, perdiendo así una venta de contado. En otras ocasiones se cuentan con muebles en existencia, provenientes de un pedido pero con entrega pendiente, donde el vendedor tiene la obligación de venderlo si este es buscado por un cliente a lo inmediato, quedando un faltante para la orden o pedido ya elaborado. Esto se da porque los pedidos con mayor tiempo de entrega se pueden reponer conforme el tiempo, además que es una política de la empresa dispuestas por el gerente de producción.

El cuerpo de ventas tiene como responsabilidad reproducir la orden de elaboración de los muebles vendidos que forman parte de un pedido y a la vez órdenes de trabajo de muebles que buscan los clientes sin importar o tomar en cuenta el tiempo de elaboración que tomara realizar la orden.

Los tiempos de entrega dispuesto por lo vendedores van entre 5 y 10 días hábiles en dependencia de la cantidad de muebles solicitados por el cliente, aunque la empresa no cuente con la capacidad logística necesaria para satisfacer la orden entrante al sistema.

El departamento de venta desconoce el ambiente y estado de las órdenes de trabajo que se encuentran en fábrica que a su vez pueden dificultar el tiempo de entrega propuesto a los clientes.

Las órdenes de trabajo de muebles metálicos no llegan de inmediato a la fábrica debido a que esta se encuentra ubicada en otras instalaciones produciendo una primera demora en respuesta a las órdenes de trabajo. Esto se da porque la empresa no cuenta con un sistema en línea al cual le puedan proveer la información a lo inmediato de las ordenes de trabajo emitidas por los vendedores, en ocasiones pasan hasta 3 ó 5 días para llegar a la fábrica, ya que el gerente de producción es el que autoriza y verifica la realización de la ordenes de trabajo según su prioridad.

Una vez que la orden llega a producción, el supervisor es el encargado de ver y notificar el material necesario para la producción de la orden así como de ver si cuenta con material para empezar la orden, en este caso el material principal es la lámina de hierro, de lo contrario el supervisor debe de realizar una lista de necesidades de material para la orden y enviarla a la administración y compras; los cuales serán los encargados de proveer el material lo más pronto posible.

Por lo general el primer cuello botella de las órdenes de producción es de carácter logístico, ya que el procedimiento y seguimiento para la gestión completa de una orden de trabajo cae en desorganización cuando la administración o compras no cuentan con el material en bodega para cubrir las necesidades a diario que presenta el departamento de producción. En el área de producción se da otro cuello de botella muy frecuente durante el proceso de laminado y pintura, ya que en ocasiones se llega a tener hasta 6 órdenes en proceso por la falta de material.

Los procesos de apoyo no tienen la capacidad de asistir a lo inmediato a los procesos claves, y los procesos claves se encuentran limitados y sobre exigidos al momento de llegar el material, ya que estos deben sacar las ordenes de producción con tiempos de entrega ya vencidos, provocando una baja relativa de la calidad de producción y un congestionamiento en el proceso de las ordenes en procesos.

Los procesos estratégicos en este caso limitan las condiciones y medios de reacción a la labor de los otros procesos, ya que no intervienen y no se organizan en fin de un mejoramiento para la gestión de producción y trabajo. Las políticas de producción, los lineamientos de la empresa, los manuales de funciones o procedimientos y estrategias de trabajo son un desconocimiento para el cuerpo de trabajadores, dado que no se encuentran establecidos y la gerencia no le ha dado el grado de importancia que estos deben tener.

La comunicación entre los departamentos de trabajo es desordenada haciendo saltar los niveles jerárquicos establecidos. Ya que la gerencia no lleva ni comunicación vertical entre los eslabones de la empresa ni tampoco horizontal dentro de los departamentos que tiene estipulados, lo que da como resultado el desconocimiento y confusión de las funciones específicas de cada puesto de trabajo para la generación del producto terminado o bien el cumplimiento de la ordenes de trabajo.

Con el Mapa de Proceso de la Figura 7 se pretende dar a conocer el flujo de trabajo y el orden lógico cada vez que un cliente llaga a la empresa para la compra de muebles, de igual manera muestra la intervención de los distintos puestos de trabajo durante el proceso de cumplir las necesidades del cliente en la actualidad.

Este fue elaborado mediante datos generados por el gerente de producción y la observación durante el transcurso de la investigación con el objetivo de poder ver la manera de trabajo que plantea la gerencia y como intervienen en el proceso de generación de valor los distintos puestos del trabajo; determinando realmente que los procesos gerenciales y de apoyos no trabajan plenamente acoplados a los procesos claves por el desconocimiento de sus funciones específicas y de sus responsabilidades en el momento correcto durante el proceso de la generación de valor de los productos.

#### 4.3.2 [Flujograma de producción.](#)

MOBI-EQUIPOS, S.A, actualmente no cuenta con un proceso lógico que guie cada una de las tareas a seguir para la realización de los muebles, es por ello que hicimos uso de la herramienta llamada flujograma para poder determinar los pasos lógicos que se deben llevar a cabo en los muebles para su fabricación. Este flujograma contiene cada una de las operaciones específicas que incurren en todo proceso de fabricación, las cuales se conocen de manera empírica por la experiencia de los trabajadores y la observación directa durante su realización.

El proceso de producción está dado por ciertos pasos que se realizan de manera frecuente para la fabricación de cada mueble. Este es originado según el mapa de

proceso por una orden de producción generada en departamento de venta que lleva una cadena consecutiva al área de producción. Este es el complemento para el conocimiento de las operaciones que se necesitan para el proceso productivo de fabricación de los muebles.

Si bien sabemos la empresa no cuenta con los procesos establecidos o plasmados en documentación o archivos de información, los niveles gerenciales conocen de cada uno de ellos por los años de experiencia trabajados en el campo.

### **Descripción de los procesos**

#### **1- Recepción de la orden.**

Las órdenes de trabajo llegan de manera simultánea al área de producción, cada orden llega directamente al supervisor de laminado que determina el material para su fabricación, se desconoce la cantidad de material estandarizada según la orden de producción para ningún tipo de mueble, esto debido a que cada orden trabajo tiene cantidades diferentes de artículos, provocando un mayor o menor uso de material dependiendo de la cantidad de la orden. En este punto se hace referencia que la lámina de hierro se utiliza bajo control por orden de trabajo pero no se optimiza el uso de la misma.

El encargado de laminado no da abasto para atender las necesidades de materiales que necesitan las órdenes, así como para dar el seguimiento del abastecimiento del material y la realización de las órdenes de trabajo ya en proceso.

La falta de manuales de funciones y procedimientos produce la repetición de las mismas tareas para realización de los muebles. Es por eso que se toman como referencia los muebles estrellas que siempre que llegan ordenes de trabajo el laminador tiene que dar las necesidades de material.

## **2- Corte de muebles.**

El corte de los muebles está en dependencia de la cantidad según la orden, no hay ninguna guía o manual de cortes que tenga como objetivos optimizar el uso de la lámina de hierro al menos en los muebles estrellas de fabricación permanente. El modo de operación hace referencia a sacar las piezas necesarias para la fabricación de la orden con un presupuesto de láminas anteriormente calculado antes de iniciar el corte.

Ejemplo de esto es que para producir un escritorio el material unitario no es el mismo que al producir 10, 5, 7 o lo que estipule la orden. Basándose en la experiencia del laminador los escritorios de tipo contador necesitan de 1.20 láminas por unidad, con lo cual ellos se guían para la solicitud de láminas en cada orden de escritorios tipos contador que reciben. Por otro lado la elaboración de archivos de 4 gavetas está dada 2.2 láminas de hierro, generando mayor desperdicio cuando la cantidad de archivos en una orden es mayor. En nuestro estudio de octubre a diciembre de 2012 no se encontraba estandarizado o promediado la cantidad de material para la elaboración de ningún artículo que produce la empresa.

En la Tabla No 10, se puede observar, que ni la cantidad a fabricar o la cantidad de material se encuentran estandarizadas para la fabricación de los escritorios, lo que origina irregularidades y descontrol durante el proceso de producción.

La falta de estandarización de los procesos en los muebles estrella evitaría el adiestramiento de actividad y trabajos permanentes para la fabricación de los muebles que podrían ser realizados por mano de obra de menor experiencia en el campo de lamiado pero con conocimiento manufacturero de las piezas a realizar, esto con el objetivo de llevar actividades en procesos simultáneos que optimicen el proceso de fabricación para la realización de más muebles.

La misma no estandarización del lote de fabricación para muebles estrella hace que no se optimice el material y que por ende los desperdicios de lámina de hierro aumenten,

generando un costo de producción aún mayor que el presupuestado. En la Tabla No 11, se detallan los costos de lámina de hierro por orden de trabajo.

### **3- Doblado de piezas.**

El doblado es un proceso ya normalizado según las piezas que lleve cada artículo de una orden, entre mayor sea la cantidad más dobleces se harán por el número de piezas que contenga el mueble, la destreza del laminador y el conocimiento del uso de la maquina hace que sea mayor la rapidez con que se doblan las piezas y que tengas menos defectos.

Antes de realizar los dobleces a las piezas es necesario piquetear las equinas para impedir el choque de los dobleces.

La falta de control del corte y de las piezas por orden de trabajo produce el exceso de piezas dobladas y a la vez la falta de algunas.

El desconocimiento de las funciones y procedimientos de este proceso en los muebles estrellas aumenta la carga de trabajo al laminador, y descarta la inclusión de otros obreros al proceso en tareas de realización continua.

### **4- Armado de muebles.**

Para esta operación el proceso tiene mayor control ya que unen las piezas para la fabricación del mueble. No se cuenta con ningún manual de armado lo que a su vez origina la dependencia de los laminadores con experiencias para esta parte del proceso.

Algunos muebles necesitan de soldadura para la terminación de ellos o para ciertas piezas que se necesitan para armar.

Luego de haber sido armado el mueble, el laminador tiene que ajustar o tallar el mueble con el fin de no presentar fallas al área de pintura. El tallado de los muebles consiste en que no tenga ninguna complicación en su uso normal, así como que respete los márgenes de tolerancia entre los espacios o luces de entre piezas.

## **5- Pintura.**

El área de pintura recibe el mueble una vez laminado con el procedimiento de prepararlos antes de pintarlos, para preparar los muebles se considera la limpieza esmerilada, enmasillada y lijada del mueble para que pueda ser pintado.

La aplicación de la pintura por tiempos de secados y distintas cantidades por órdenes trabajo, tiene debilidades durante su proceso. Por ejemplo, en algunos casos se gasta mayor cantidad de pintura que otras órdenes del mismo artículo pero con una menor cantidad de los mismos.

La falta de un manual de funciones hace que el encargado de pintura evada ciertas tareas y responsabilidades propias de su trabajo, lo cual hace que no le de la debida importancia al buen funcionamiento del mueble y la calidad de este.

Los controles de pintura serían más seguros tomando como referencia una cantidad uniforme de muebles a pintar siempre que sean muebles estrellas.

## **6- Instalación de accesorios.**

Esto se da luego que la pintura del mueble ya se ha secado. Los ayudantes de planta están encargados de mantener limpios los muebles ya terminados y de instalarles ciertos accesorios como las cerraduras, cuadrantes para gavetas o tarjeteros, tapones con niveladores para los escritorios, niveladores para mesas, entre otros.

La falta de conocimiento y capacitación de estos detalles para la instalación de accesorios produce que los muebles tengan problemas en los en llaves y a su vez que se pase por alto algunos accesorios en el momento indicado, cayendo en retrasos al momento de entrega.

Durante todo el proceso el control de materiales está dado por presupuesto de operaciones antes de dar inicio a la orden de trabajo. Esto queda registrado en una requisita de materiales en la bodega, ubicada en las oficinas centrales de la empresa, con lo cual se lleva un costo de operación, presupuesto variable y estimado. El detalle de estas requisitas solo se lleva en manuscrito y no cuentan con una base de información digital de la misma.



El flujo de operaciones que se muestra en la Figura 8 muestra los procesos en los que se ven involucrados los muebles hasta su finalización. Este fue elaborado con el objetivo de ver qué información se manejaba de los procesos en la actualidad. Y logramos determinar que no se encuentra la suficiente información para la fabricación de los distintos muebles, ya sean medidas de piezas, puntos críticos, metodologías de trabajo, entre muchas otras especificaciones que se deben tomar en cuenta en la fabricación de los muebles. Esta información es conocida únicamente por el laminador, lo cual genera una dependencia para la producción de los muebles, el cual a su vez se desliga de responsabilidades como la calidad del mueble. Esta es una de las situaciones que no se han podido controlar dado que en la empresa no hay una ficha de trabajo que especifique cuáles deben de ser las responsabilidades de cada trabajador dentro de la organización.

#### 4.3.3 *Gestión de producción.*

Todas las órdenes de trabajos son dirigidas y delegadas por el responsable de producción, este tiene conocimientos de las órdenes elaboradas y de los materiales utilizados según las requisas, sin embargo el acceso a esta información no se encuentra disponible a lo inmediato y en ocasiones el registro del estado de una orden de trabajo no es conocido en informes de trabajo, solamente por el responsable de producción.

Este responsable es el que da la autorización de pagos de planillas, cayendo en cuellos de botellas logísticos que no permiten un buen control de los pagos de planillas. En la planta de producción trabaja un número de operarios entre 12 a 15 trabajadores fijos, entre los cuales se encuentra laminadores de poca y vasta experiencia así como ayudantes de trabajo diario.

## *PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

### *MOBI – EQUIPOS, S.A.*

El sistema de pagos es por salarios fijos en dependencia del cargo que tenga el trabajador, en estos se encuentran en un primer nivel, los laminadores A y laminadores B luego se encuentran los ayudantes generales y los pintores que tienen un salario por producción quincenal.

Los costos de producción mensual se manejan estimados, como anteriormente se describió, además los costos de mano de obras y CIF también se prorratan de manera equitativa a todos los muebles fabricados durante el mes de trabajo y no tienen la veracidad para determinar el verdadero costo de producción de una orden de trabajo o artículo.

El prorrato se aplica a todos los artículos del mes sin importar el grado de complejidad del mueble y la cantidad de trabajo la misma.

Con esto los muebles llegan a tener el mismo valor de mano de obra, lo cual es incorrecto debido a que no es lo mismo hacer un escritorio tipo contador, que un escritorio tipo ejecutivo o un archivo de 4 gavetas.

Las funciones de la contabilidad de costos no se encuentran plenamente asignadas al puesto de trabajo correspondiente, dejando a la deriva la importación de tener el comportamiento de los costos de trabajos por muebles y la estandarización de margen de trabajo que les permita competir con los precios del mercado.

Llegando a la productividad de estos trabajadores encontramos que no se encuentra estimada ni estandarizada, debido a la falta de controles de producción que no generan información adecuada para su análisis. La tarea principal de la fábrica es simplemente producir las órdenes de trabajos, lo que no permite saber que tan productiva es la empresa mensualmente tomando como referencia los muebles fabricados.

Todos los procesos de la generación de valor para el cliente se comportan de manera operativa, no se encuentran bases logísticas de trabajo en las cuales se deleguen las tareas y responsabilidades a los distintos puesto de trabajo que nos permitan

## *PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

### *MOBI – EQUIPOS, S.A.*

diagnosticar y evaluar mes a mes la producción de la empresa como también el desempeño de todo el cuerpo de trabajadores.

La falta de un puesto de trabajo que registraré y diera a conocer el comportamiento de la producción nos hizo recopilar y analizar información durante un periodo de 6 meses que nos permitieran conocer pautas de los resultados de trabajo por mes de la empresa. De igual manera se tomó en cuenta un estudio de costo realizado durante el período de Octubre a Noviembre del año 2012, que dio como resultado que la fabricación de los muebles deberían realizarse en lotes que no fuesen demasiados extensos por los tiempos de trabajo, agrupándose los muebles estrellas en lotes de 6 unidades y los muebles rotacionales en lotes de tres unidades, esto con el objetivo de optimizar el uso de materiales y el tiempo de realización del lote; permitiendo conocer anticipadamente de esta forma los materiales a usar, cantidades de piezas y especificaciones de trabajo durante los proceso productivos, lográndose la agilización de la gestión de otras ordenes de trabajo.

La evaluación y seguimiento de estas disposiciones fueron analizadas durante 4 meses comprendidos de dic-2012 a marz-2013.

A partir del estudio en octubre del 2012 a marzo del 2013 se recogieron ciertos datos como el total de muebles fabricados por mes el cual se puede ver en la Tabla No 12. Esto nos permite ver el comportamiento de la producción durante estos meses a como se muestra en la Figura 9.

La recopilación de los datos antes mencionados dio lugar a conocer la capacidad de fabricación mensual de la empresa y tomarla como referencia para generar estrategias que nos permitieran aumentar dicha capacidad.

Igualmente se analizaron los pagos de planillas de estos meses, (ver Tablas 13 y 14) con las unidades producidas durante este periodo y el costo unitario que se prorrateaba, (ver Tabla No 15) como muestra la Figura 10, pudiendo determinar su

productividad, lo cual ayudo a generar pautas y otras estrategias de trabajo que permitirán aprovechar mejor la mano de obra.

#### 4.4 Análisis del entorno

Una vez que se caracterizaron ciertos aspectos de la empresa tanto internos como externos que le favorecen, a como otros que hay que atacar para que estos no representen una debilidad o una amenaza futura, realizamos un análisis FODA en la empresa MOBI–EQUIPOS, S.A, para saber la situación actual en la que se encuentra la empresa, logrando así un equilibrio o ajuste entre la situación interna y externa de la organización, de igual manera esta herramienta nos permitió realizar una planeación con la cual se implanten acciones y medidas correctivas, y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

A través del análisis FODA, logramos identificar las Fortalezas y debilidades (factores internos) y de igual manera las oportunidades y amenazas (factores externos) que apremian a la empresa, esto se puede en la Tabla No 16. Luego que estas se identificaron, se procedió a realizar el enfoque sistémico del FODA, ver Tabla No 17, obteniendo los siguientes resultados en el primer y cuarto cuadrante.

A partir del cuadrante número uno en el cual se ubican las fortalezas y oportunidades, se determinó que las principales fortalezas que tendría la empresa son F5 Y F6, que corresponde al **cumplimiento de estándares de calidad en base a lo requerido** y la **variedad de productos** que estos ofertan al mercado, **de los cuales es posible aprovechar a un 53% de todas las oportunidades mencionadas siempre y cuando F5 y F6 se aprovechen de la misma forma.**

Calculo del cuadrante uno,  $FO = \frac{TOTAL SI}{GRAN TOTAL} = \frac{16}{30} = 0.53 \times 100 = 53\%$

Del cuadrante número cuatro, donde se ubican las debilidades y amenazas, se detectó que las principales debilidades que afectaría a la empresa serian D10 (**incumplimiento**

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

**con los clientes**) y D11 (**baja productividad**). Con respecto a este cuadrante la empresa tiene un 38% de factores que amenazan su consolidación y desarrollo empresarial. Por lo tanto es necesario trabajar en la reducción de las debilidades, comenzando con la elaboración de los lineamientos estratégicos de la empresa, entre los cuales se contemplan: la realización de propuesta de Directrices de la empresa (Misión, Visión, Valores, Políticas y Organigrama,).

Calculo del cuadrante cuatro,  $DA = \frac{TOTAL SI}{GRAN TOTAL} = \frac{21}{55} = 0.38 \times 100 = 38\%$

Una vez descrita y analizada la organización funcional de la empresa a través de la herramienta FODA, se diseñaron estrategias dentro de las cuales están: Estandarización de la calidad en base a los requerimientos de los clientes, Mantener y potencializar el mercado existente, Reorganización de un rediseño de planta y Realización de manual de funciones y procedimientos; teniendo esta última mayor relevancia dado que permitirá contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos y productivos de la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, a corto plazo. Es por ello que se tuvo que hacer una evaluación al manejo de los recursos humanos, un análisis de la productividad, una propuesta de los lineamientos estratégicos y una propuesta de modelo de trabajo para la fabricación de muebles, los cuales se describen a continuación.

#### **4.5 Evaluación al manejo de los recursos humanos**

Como sabemos el Recurso humano, es parte indispensable en toda organización. Dado que es este el que coordina, vigila, propone y pone en marcha distintos planes de acción que ayuden a la organización al cumplimiento de metas.

Realizamos un cuestionario a los trabajadores de la empresa MOBI-EQUIPOS, S.A en base a los principios de organización, el cual se puede ver en el Anexo 29. Este se hizo con el objetivo de obtener por parte de los trabajadores, una valoración basada en cuatro aspectos relacionados entre sí, estos son: Percepción General, Motivación y Reconocimiento que estos reciben, Área y ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven; y formación e información que aporta la empresa a los trabajadores.

A continuación se detallan brevemente los aspectos evaluados:

- **Percepción general:** aporta información relacionada con el nivel de identificación por parte del trabajador sobre el lugar que ocupa dentro de la empresa, de igual manera aporta información respecto a las tareas que tiene que realizar, y la previa capacitación al desempeño de sus labores otorgada por parte de la empresa.

- **Motivación y reconocimiento:** aporta información respecto a cómo se siente el trabajador dentro de la empresa, si es visto como alguien integral dentro de la organización y si a este se le instan a seguir capacitándose para obtener una promoción laboral.
  
- **Área y Ambiente de trabajo:** obtuvimos información relacionada con las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad, higiene y ergonomía. Con esta información pudimos detectar y adelantarnos a la adecuación de los puestos de trabajo, para evitar riesgos y de esta manera poder implantar mejoras en las condiciones y espacios de trabajo.
  
- **Formación e Información:** nos aporta información relacionada con los planes de Formación que se dan a los trabajadores, la formación básica impartida y las posibilidades de desarrollo profesional que se ofrece a los trabajadores en general. A través de esta información la empresa puede detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implantar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

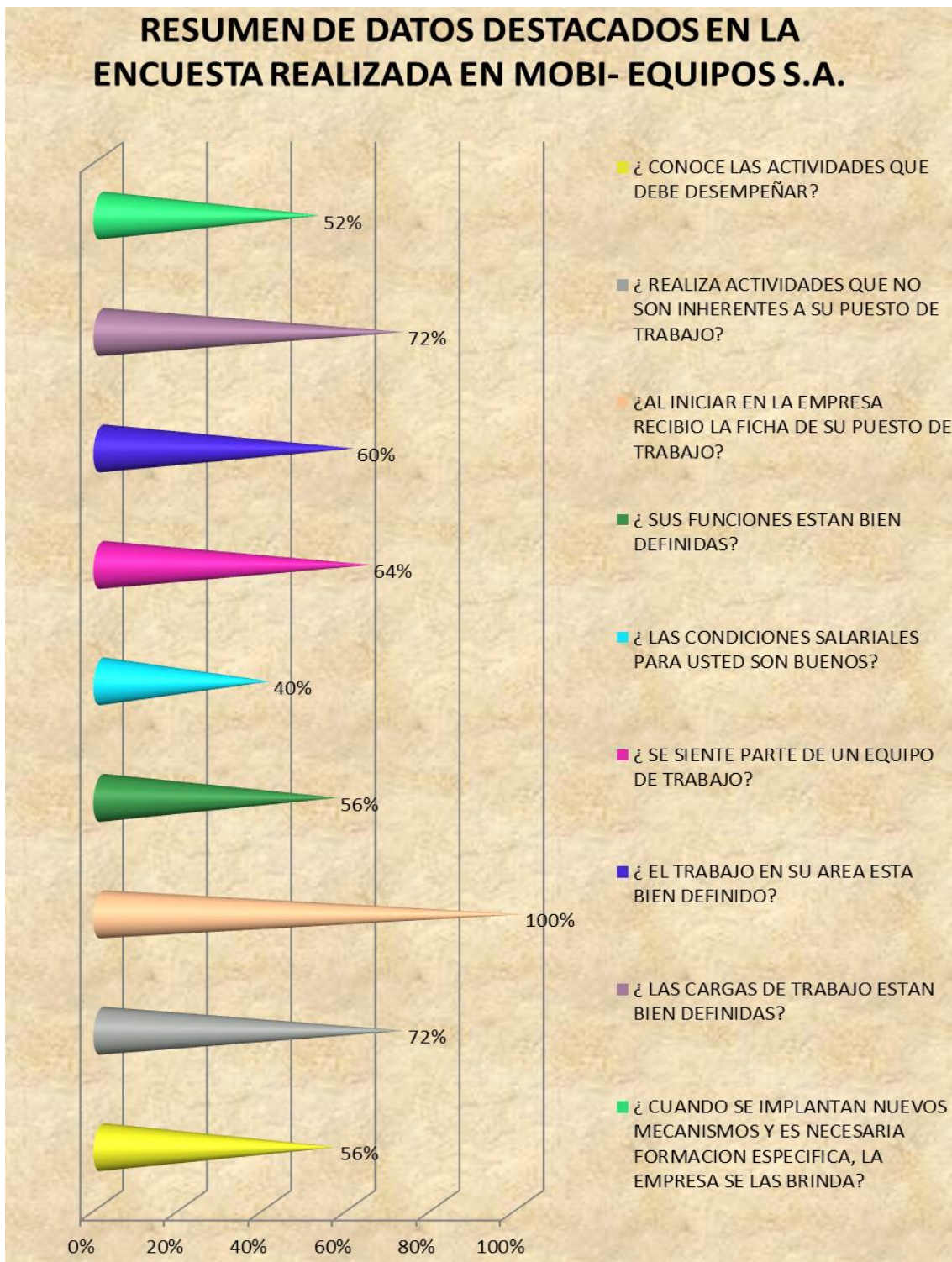


Figura 11 Resumen de datos destacados en la encuesta realizada en MOBI – EQUIPOS, S.A.

Según en la Figura 11, donde se encuentran resumidos datos de las preguntas que otorgan mayor peso a esta investigación, un 100% equivalente al total de la población



(25 personas) de MOBI- EQUIPOS S.A, expresan que al ingresar en la empresa no recibieron la ficha del puesto que ocupan, un 72% equivalente a 18 personas indican que realizan actividades que no son inherentes a su puesto de trabajo y por ende las cargas de trabajo no están bien repartidas opinan estos. A como se puede observar en el grafico n°1 hay mucha correspondencia entre los porcentajes a las respuestas que los empleados dieron, como por ejemplo que un 56% (14 personas) no conocen las actividades que deben desempeñar y que igualmente un 56% opine que tanto las funciones que estos llevan a cabo como las responsabilidades que tienen no están debidamente definidas.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto y cada una de las respuestas dadas al cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la empresa, las cuales se pueden observar en las Tablas de la numero 19 a la numero 47 y Figuras de la numero 12 a la numero 41 de los Anexos 30, 31, 32 y 33, es necesario la realización y aprobación de una herramienta que sirva de referencia y guía a todo el personal de MOBI- EQUIPOS S.A. lo cual se resumiría en la elaboración de un “MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS”.

#### **4.6 Análisis de la productividad**

Mediante los datos obtenidos durante la primera etapa de la investigación, se determinaron acciones a seguir durante la segunda etapa con el objetivo de llevar un control de los procedimientos de trabajo para la fabricación de los muebles, estandarizar el método de trabajo y los procedimientos para la ejecución de los mismos.

Las acciones recurrentes aplicadas durante el periodo de Abril a Diciembre del 2013 se evaluaron de igual manera como se diagnosticó en la empresa durante el periodo de Octubre del 2012 a Marzo del 2013.

Entre estas acciones de trabajo están:

- **Aplicación de lotes de trabajo.**

En coordinación con el gerente actual de producción se determinó trabajar los muebles estrellas en lotes de 6 unidades, con lo cual toda orden de trabajo

correspondiente a estos muebles fue elaborada en múltiplos de 6, los muebles intermitentes se fabricaron en múltiplos de 3 unidades y solamente los muebles de diseño especial se fabricarían según la cantidad demandada por el cliente, con el objetivo de estandarizar el ciclo y método de trabajo de estos muebles.

- **Conocimiento de materiales para fabricación muebles por lotes.**

La aplicación de esta acción se centra en conocer los materiales que implican la fabricación de los lotes de trabajo; con lo cual se realizó primeramente un check list con el objetivo de conocer el consumo de materiales necesarios para el procedimiento de elaboración de los muebles, permitiendo así la estandarización del consumo de materiales por lote. Con lo cual se lograron beneficios como:

- Gestión y abastecimiento de la bodega de materiales de manera estandarizada los cuales deberán tener para la generación de una orden de trabajo.
- Control de la producción.
- Reconocimientos de las actividades principales para el proceso.
- El aumento de la productividad.

- **Coordinación y planificación de responsable de fábrica y bodega.**

En este punto la comunicación entre las 2 áreas de trabajo junto con la ejecución de los datos anteriores origino la posibilidad de planificar compras de materiales que anteriormente ocasionaban retrasos por el abastecimiento tardío al proceso de fabricación, dando como resultado:

- Optimización del tiempo de trabajo ya que se logró desaparecer actividades que demoraban el proceso de adquisición de materiales.
- Asignación de actividades planificadas para la agilización de los procesos.

- **Cambio de mano de obra fija por mano de obra al destajo.**

Con el objetivo de bajar los costos fijos, incrementar la producción y determinar un costo por trabajo realizado se implementó la mano de obra por destajo. El pago del laminado de los muebles en esta modalidad tuvo como objetivo

remunerar un trabajo por la calidad de trabajo del laminador y controlar de manera más acertada el costo de fabricación de los muebles, como delegar la responsabilidad de la correcta y completa funcionalidad de los muebles a los ejecutores del proceso.

- Asignación de responsabilidades.
  - Rendimiento de calidad de mano de obra.
  - Disminución de costos fijos y tiempos muertos.
- **Seguimiento y control de producción.**

Supervisar de manera directa la ejecución de los trabajos para identificar y construir los procedimientos para la fabricación de los muebles.

    - Construcción de un modelo estándar de trabajo.
  - **Registro y conocimiento de costos de fabricación mensual.**

Se implementó un sistema de costeo el cual se registraban las órdenes de trabajos del mes, anteriormente los costos de fabricación se asignaban según estimaciones y no con el registro real de las componentes del costo. El cual nos generó:

    - Costo promedio de los muebles.
    - Asignación de los gastos indirectos.
    - Correcta asignación de costos de mano de obra.
    - Verificación del modelo de trabajo.

#### **4.6.1 Fabricación de los muebles de manera mensual.**

En correspondencia y seguimiento de los resultados, logramos verificar el comportamiento permanente de la presencia de los muebles clasificados como estrellas durante la segunda etapa de la investigación. Afirmando de esta manera su presencia y a la vez fabricación permanente en cada mes de labor.

La figura 42, ver Tabla No 46 nos muestra el porcentaje presencial de los muebles durante el periodo abril a diciembre del 2013. Del cual observamos una presencia del 100% de los muebles:

- Escritorio Tipo Contador 3-Gav. 30”X45”
- Archivo Metal 4-Gav.

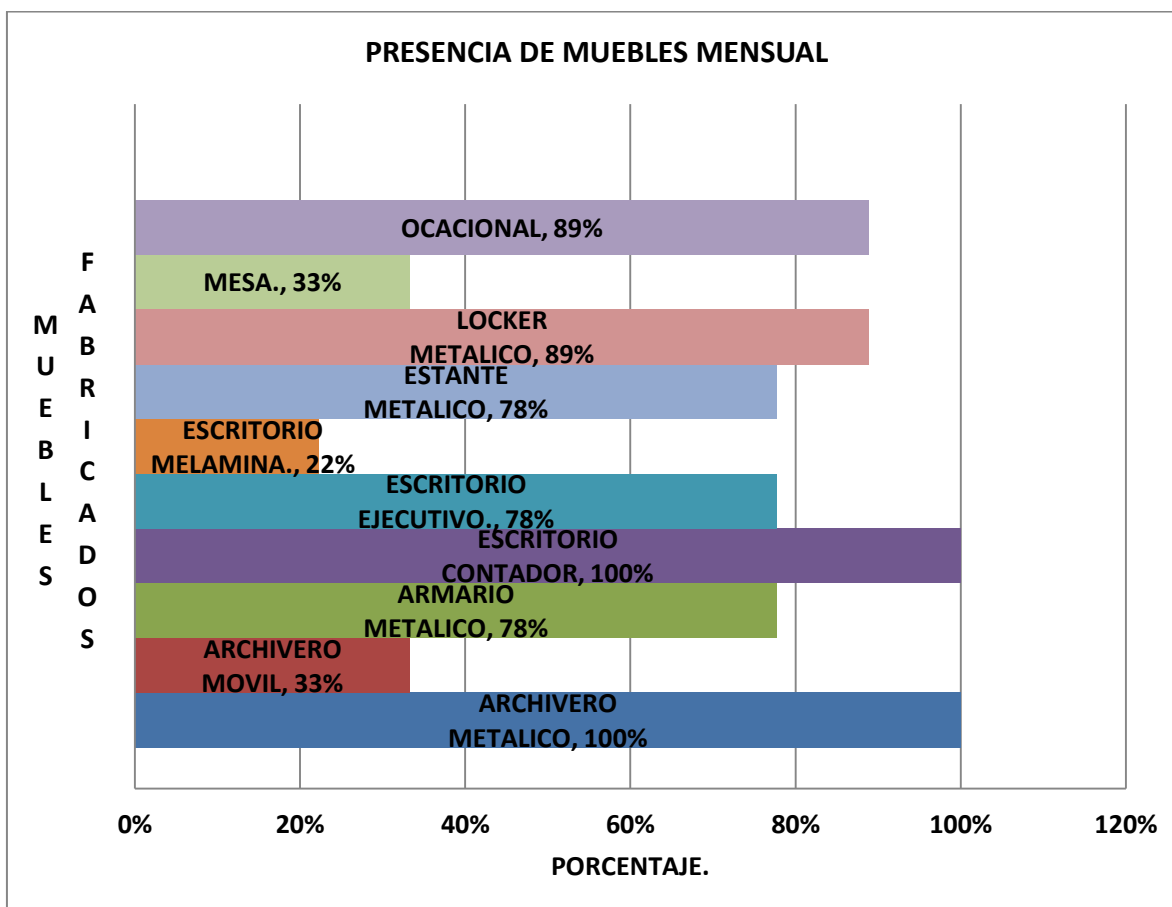


Figura 42 Presencia de muebles fabricados durante abril a diciembre del 2013 en MOBI – EQUIPOS, S.A.

#### 4.6.2 Correspondencia del nivel de fabricación de muebles durante el periodo.

Dado el control de producción establecido obtuvimos los resultados que afirman la importancia de la estandarización y guía de los procedimientos de fabricación de los muebles.

La figura 43, ver Tabla No 47 nos permite observar en que muebles se centra el área de producción, acumulando entre los muebles estrellas un nivel del 52% de la fabricación total de muebles y acumulando un 91% de la fabricación total de muebles entra muebles estrellas y muebles rotacionales de alto nivel de presencia mensual.

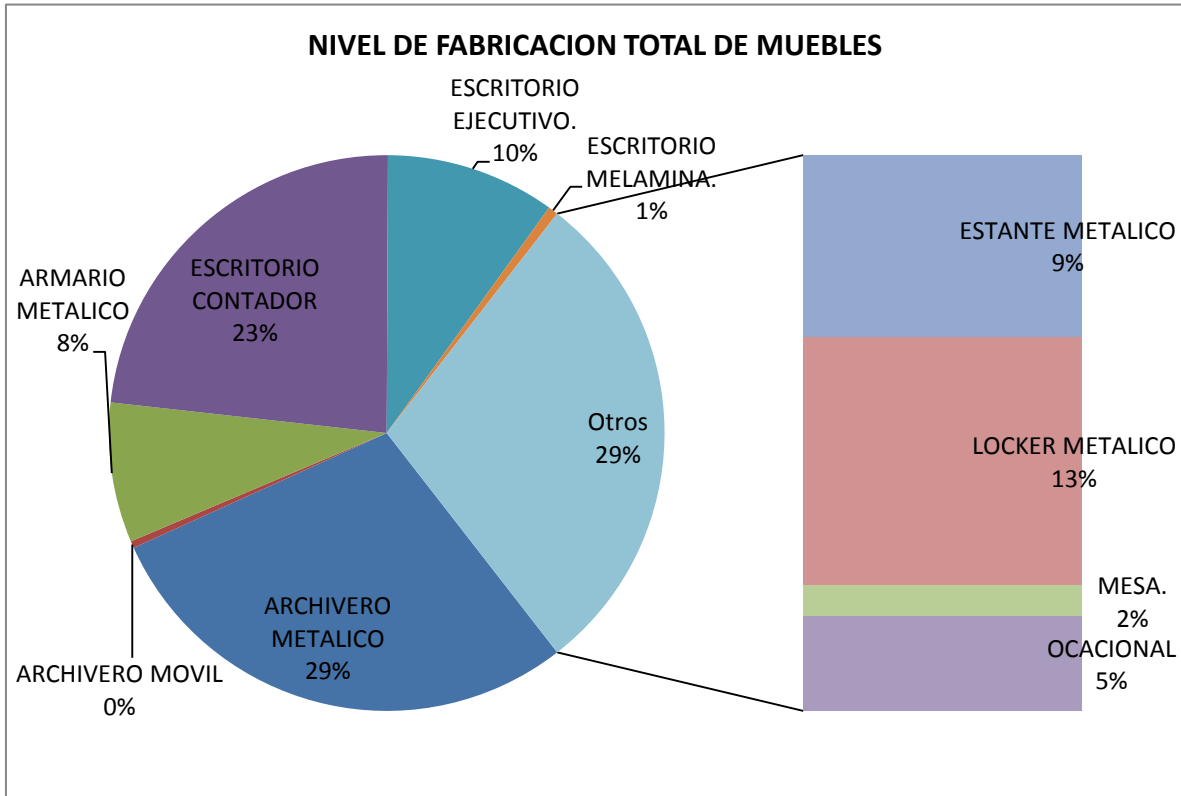


Figura 43 Nivel de fabricación de muebles durante el periodo de abril a diciembre del 2013 en MOBI – EQUIPOS, S.A.

#### 4.6.3 Comportamiento de la fabricación de muebles de manera mensual.

Con la ayuda de los registro de la producción, la agilización del suministro de materiales, el conocimiento de actividades para ordenes de trabajo de muebles clasificados y el cambio de pago de mano de obra de fabricación, el proceso de fabricación logro ser más eficaz dando como resultado un incremento y estabilidad de fabricación de muebles mensual como se observa en la figura 44, ver Tabla No 48.

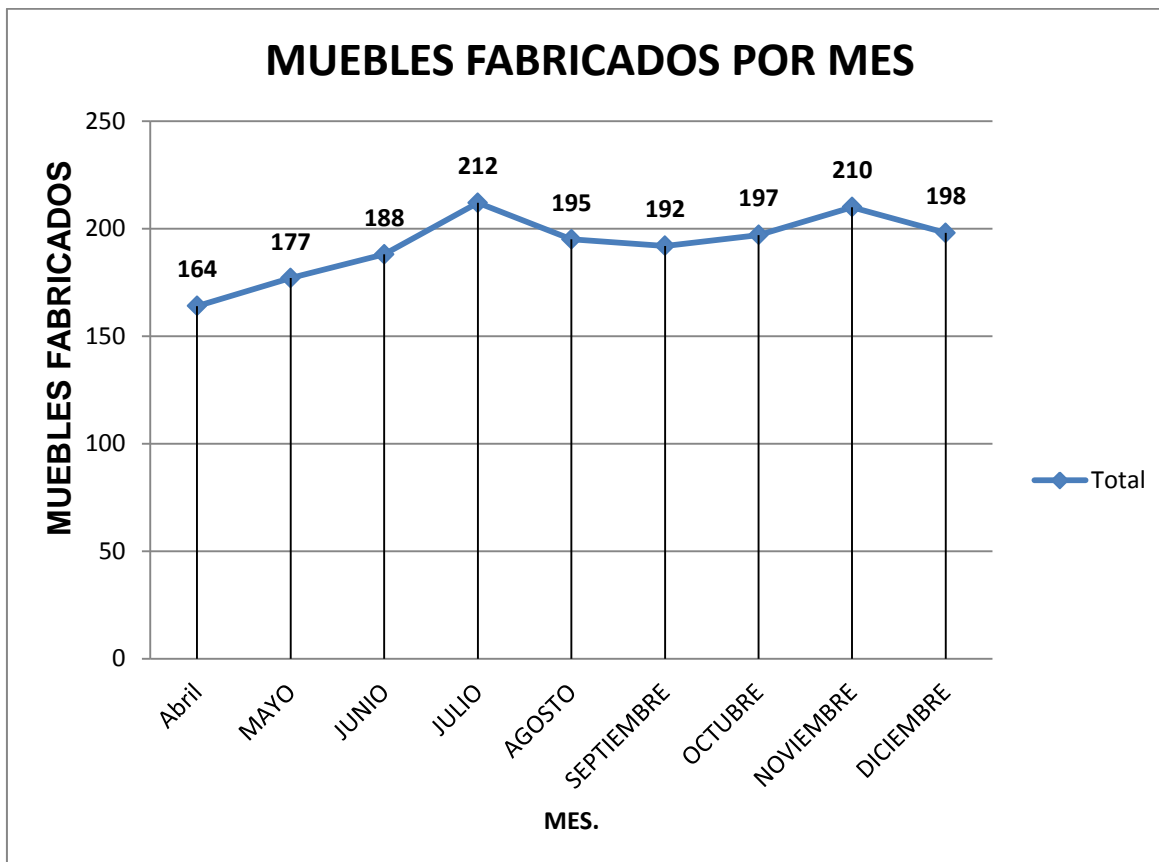


Figura 44 Total de muebles fabricados durante el periodo de abril a diciembre del 2013 en MOBI – EQUIPOS, S.A.

Dando como resultado una producción promedio de 193 unidades de muebles por mes correspondiente a un aumento del 97% de la producción según el estudio de realizado durante la primera etapa de la investigación donde se obtuvo un promedio de 98 unidades de muebles promedio por mes.

## 4.7 Propuesta de lineamientos estratégicos

### 4.7.1 Directrices

La misión es la razón de ser de la empresa, esta define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

**MISIÓN:**

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles y equipos de oficina. Nos identificamos con la optimización de los materiales empleados en nuestros procesos productivos y la calidad de nuestros productos, garantizando durabilidad, innovación y entregas a tiempo con responsabilidad y amabilidad.

La Visión de una empresa es un conjunto de ideales a alcanzar en un periodo de tiempo y espacio definido y formulados por la Alta Gerencia de la organización, definiendo así la posición que se desea tener en un futuro. En base a esto se redactó una visión que abarca lo antes mencionado.

**VISIÓN:**

Ser líder en el diseño, fabricación y comercialización de muebles y equipos de oficina, posicionándonos a nivel nacional con proyección en el mercado regional, a través de la integración del personal hacia el cumplimiento de estándares de calidad, satisfaciendo de esta manera las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

**VALORES:**

**Seguridad:** Contamos con una cultura organizacional que es capaz de sostener procesos seguros, tanto para las personas como para los activos y bienes de la empresa.

**Calidad:** Este es el principal valor agregado de nuestro producto, es parte de los procesos y en las actitudes del personal.

**Honestidad:** Nuestro personal es reconocido por la honestidad en su proceder, sobre todo en el tema de los negocios y manejo de los materiales e insumos.

**Trabajo en Equipo:** Pilar de vital importancia para el correcto y armónico funcionamiento de las diferentes unidades de una empresa. Así se mantienen un enfoque en la búsqueda de soluciones conjuntas, bajo el concepto del “Ganar – Ganar”.

**Responsabilidad:** La empresa es reconocida por la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes, tales como la calidad, oportunidad en la entrega y asumiendo las garantías en caso de que esta se presente.

Toda empresa debe contar con políticas que declaren los principios generales que el personal que la integra debe de cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo realizar las actividades de la empresa.

En base a lo anterior se proponen las siguientes Políticas o Directrices de desempeño que los integrantes de la Empresa MOBI – EQUIPOS S.A, deben de seguir:

- Cumplir de forma correcta con los horarios de trabajo establecidos por la empresa.
- Ejecutar de manera comprometida y con disposición a las funciones del cargo para el cual fue contratado.
- Brindar la mejor atención a los clientes asegurando a los existentes y posibilitando la adhesión de futuros clientes.
- Generar espacios de comunicación y difusión de las actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, personales y la mejora del clima organizacional.
- Buscar a la menor brevedad posible solución a las situaciones e inconvenientes que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades diarias propias de la empresa.



- Velar por un ambiente de trabajo tranquilo, cordial, colaborativo y motivador.
  
- Comprometerse con el mejoramiento continuo de la empresa y las acciones que adelanta.
  
- Respetar y ofrecer el mejor trato a todos los integrantes de la empresa.

#### 4.7.2 Principios organizacionales de la empresa MOBI – EQUIPOS, S.A.

**Calidad:** Satisfacción de los requerimientos del cliente a través de la oferta de una variedad de productos especializados en la rama industrial, respaldada por una asesoría calificada.

**Liderazgo:** Alcanzar el liderazgo de las actividades relacionadas al diseño, elaboración y, comercialización, de la diversidad de equipos de oficina,.... a través de la actualización en forma permanente de los procesos y la infraestructura administrativa-tecnológica respondiendo así con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda del mercado.

**Conducta empresarial:** mantener un compromiso ético y transparente que nos permita fomentar y ser reconocido nuestro crecimiento profesional ante los competidores.

**Rentabilidad:** Lograr altos niveles de rentabilidad a través de la productividad y la administración de los recursos económicos, de manera que permita el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Satisfacción del cliente:** Saber escuchar las ideas de nuestros clientes y adaptarnos a sus necesidades ofreciendo equipos de calidad.....

**Servicio al cliente:** Una tarea permanente y fundamental de la empresa será crear una cultura de servicio a sus clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas y ofreciendo asesoría pertinente para sus requerimientos.

**Comunicaciones:** El manejo de la información contable y financiera de la empresa será una de las principales responsabilidades en todos los niveles, permitiendo que la información sea confiable y oportuna evitando el error a la hora de la emisión de informes.

#### **4.7.3 Organización funcional de la empresa**

Con el objetivo de establecer una mejor organización y tener los cargos necesarios en la empresa así como sus niveles y alcances jerárquicos establecidos, el organigrama estará diseñado y dirigido a una organización más compacta y completa en sus niveles de desempeño.

El organigrama será entonces la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa que reflejará en forma esquemática, la posición de las áreas que lo integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesorías.

Para lo cual primeramente se procede a rediseñar el organigrama actual y definir como estará conformado la estructura organizativa de la empresa que estará diseñada en base al alcance estratégico de la organización y las actividades necesarias que realizarán los puestos de trabajo que se diferencien por su funciones durante las gestión de la empresa y su posición jerárquica en proceso comunicativo de la información.

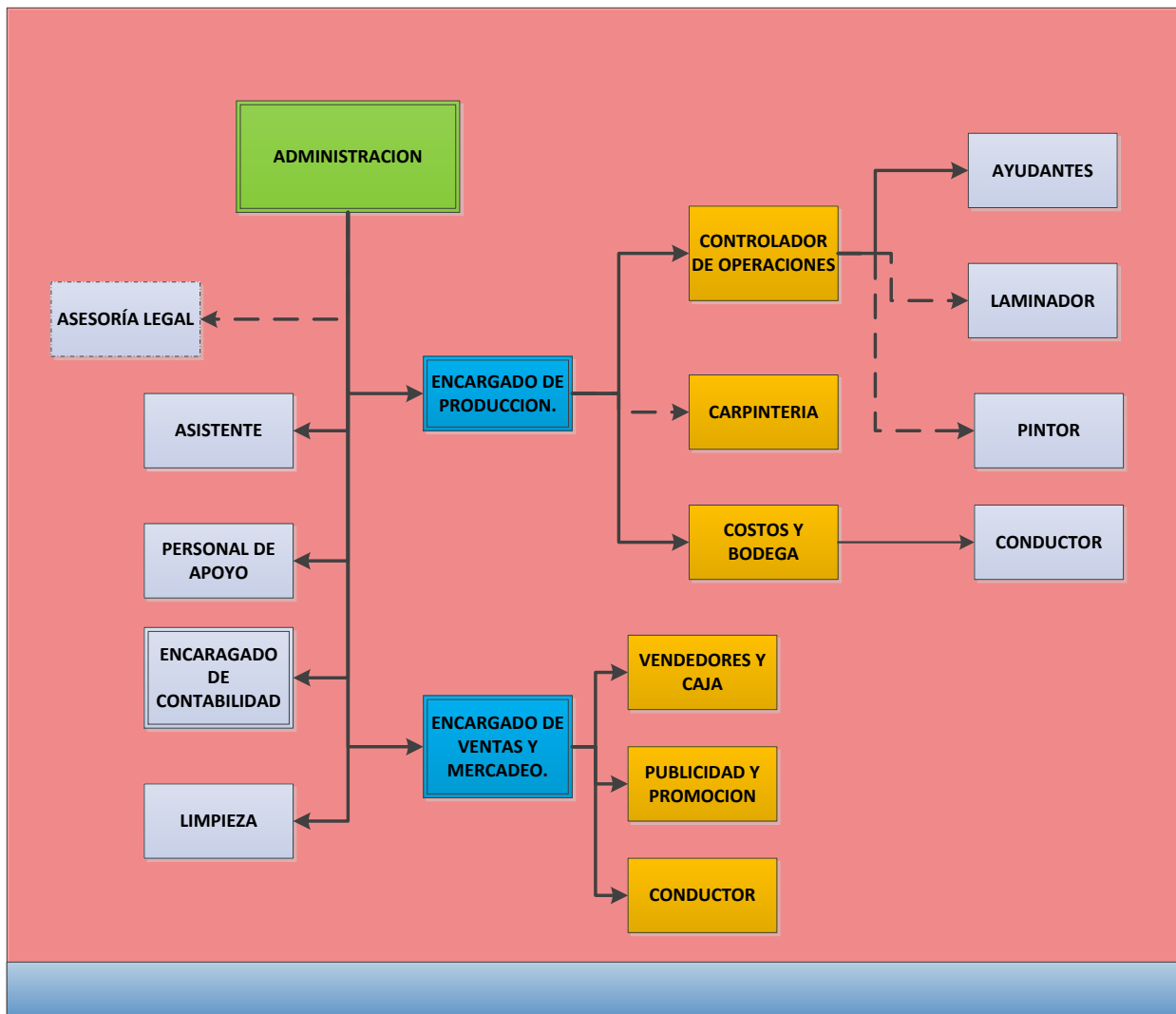


Figura 45 Organigrama Propuesto para MOBI – EQUIPOS, S.A

Como se observa en la Figura 45, el organigrama se encuentra completamente rediseñado con lo cual se pretende lograr un desarrollo organizacional de amplio nivel centrado a la realidad de la empresa y con un nivel de carácter horizontal en su jerarquía. Principalmente porque determinamos cargos de control que dirigen a nivel superior como son el encargado de producción y el encargado de ventas y mercadeo, estos puestos se encuentran diseñados con el objetivo de tener un mejor control de las responsabilidades y funciones correspondiente para cada puesto, teniendo bajo control y supervisión los demás puestos de trabajo que complementarán toda la cadena de operación necesaria para el desarrollo de la empresa, en comparación con los que se encuentran actualmente establecidos en la empresa como son gerente de producción y

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

gerente de proyectos los cuales se encuentran sobredimensionados a gran escala y no poseen un complemento en su estructura funcional que labore consecuente a ellos; estos puestos propuestos se encuentran mejor dirigido a la dimensión y tamaño funcional de la empresa, con la oportunidad de estructurar y construir en crecimiento funcional del organigrama a medida que la empresa crezca en su cobertura de mercado.

Se identifican puestos de trabajos que no dependen propiamente del control interno pero que si laboran con las especificaciones de la empresa, estos puestos son asesoría legal, laminado y pintado. Esta implementación se centra en contratar una mano obra por destajo correspondientes a trabajos específicos con un valor estandarizado del servicio que nos generen un mejor control de las responsabilidades y funciones otorgadas para la ejecución del trabajo mismo.

# MANUAL DE FUNCIONES

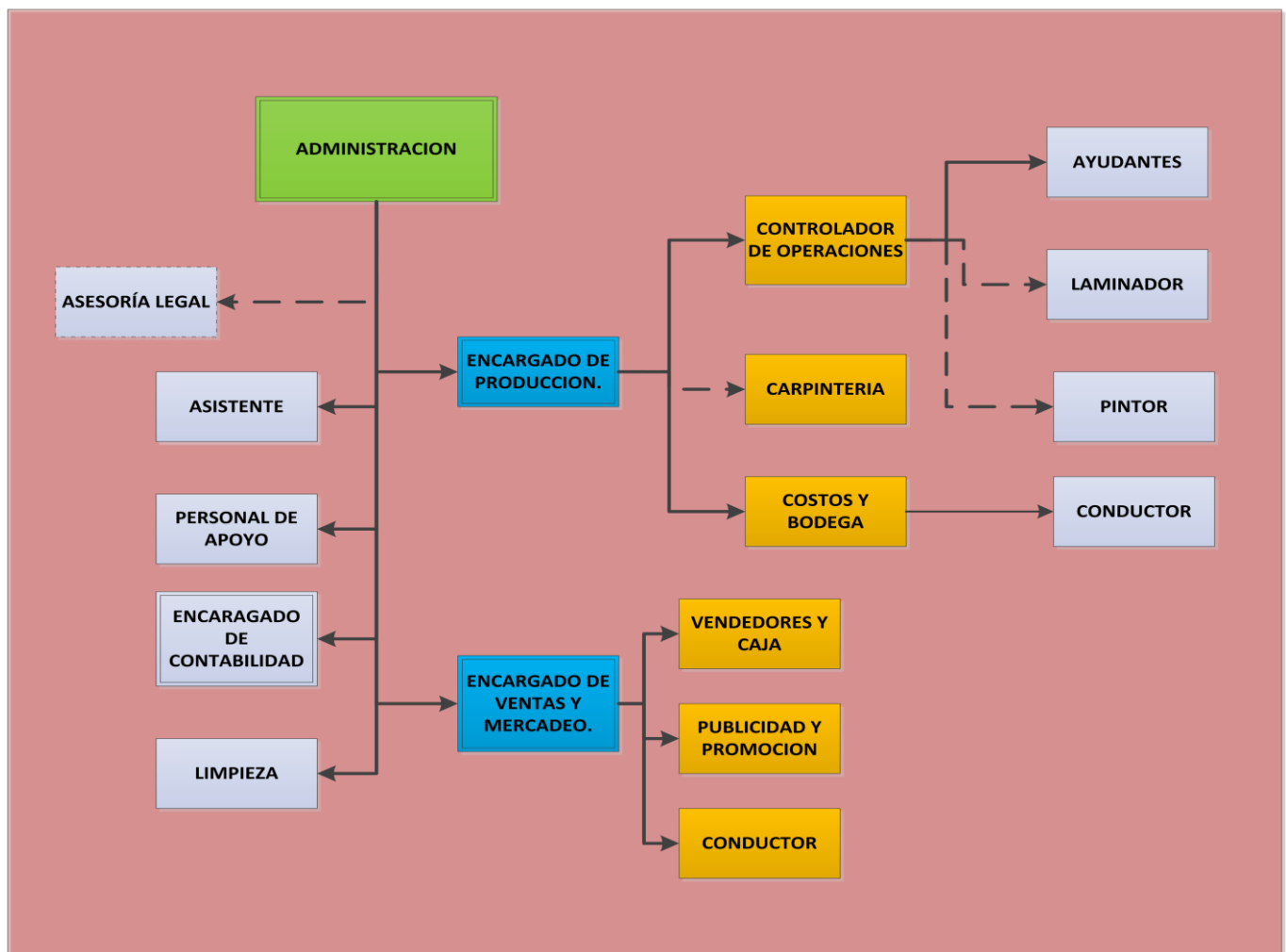
## MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DE MOBI-EQUIPOS, S.A.





# MANUAL DE FUNCIONES

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE MOBI – EQUIPOS S.A.





## MANUAL DE FUNCIONES

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MOBI – EQUIPOS S.A.

Estructura organizacional de la empresa MOBI EQUIPOS, S.A.

A	Administrador
B	Encargado de producción
C	Encargo de ventas y mercadeo
D	Encargado de contabilidad
E	Asesoría legal

### Estructura organizacional de los cargos por departamento.

Área	Cargos.
✓ Administración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador general.</li> <li>• Asistente.</li> <li>• Conserje.</li> <li>• Personal de apoyo.</li> </ul>
✓ Asesoría legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor contable.</li> <li>• Asesor jurídico.</li> </ul>
✓ Encargado de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de producción.</li> <li>• Controlador de operaciones.</li> <li>• Controlador de inventario.</li> <li>• Carpintero.</li> <li>• Laminador.</li> <li>• Pintor.</li> <li>• Ayudante.</li> <li>• Conductor.</li> </ul>
✓ Encargado de ventas y mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de ventas y mercadeo.</li> <li>• vendedor.</li> <li>• Caja.</li> <li>• Conductor.</li> </ul>
✓ Encargado de contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador</li> <li>• Auxiliar contable.</li> </ul>



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 3

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador
<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Cargos Subordinados:</b>	Asesoría Legal, Asistente, Encargado De Producción, Encargado De Contabilidad, Encargado De Ventas Y Mercadeo, Personal De Apoyo Y Limpieza.

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad tanto en la planificación como gestión de los diferentes procesos que se den en la organización, ya sean administrativos o productivos; debe dirigir y controlar las actuaciones de las misma; tomar decisiones tras analizar la información; coordinar los procesos centrales (planificación y estrategia) con los de apoyo (instrumentales y lógicos); ejecutar las acciones necesarias para lograr los objetivos previstos; y todo ello, de acuerdo al mejor aprovechamiento y uso racional de los recursos disponibles.

### Conocimientos Generales:

Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y los objetivos que cada una debe alcanzar, haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal y conocimiento en planeación estratégica.

## III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<b>Estudios:</b>	Profesional titulado en administración de empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública o Carreras Afines.
<b>Experiencia:</b>	10 años de egresados, de los cuales tenga un mínimo de dos años de experiencia como gerente o director de proyectos en empresas del mismo sector.
<b>Adiestramiento</b>	Requiere mínimo cuatro meses para conocer las actividades de la empresa y la manera como estas deben ser llevadas a cabo por los colaboradores y familiarizarse con las actividades que implica su cargo.





## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Velar por el logro de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad y posicionamiento de la empresa, a través de la integración de todas las áreas de la empresa; manteniendo así un excelente clima organizacional proyectando los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.

#### **Descripción De Funciones Principales:**

1. Desempeñarse como representante legal de la empresa.
2. Dirigir y administrar la empresa
3. Elaborar los planes, programas, proyectos, reglamentos, presupuestos y políticas generales y particulares para toda y cada una de las áreas de la empresa.
4. Organizar recursos (humanos, materiales y financieros) de acuerdo a los requerimientos necesarios.
5. Nombrar a los empleados subalternos que se necesiten para el desarrollo de la empresa, señalarles su remuneración y atribuciones y removerlos cuando sea conveniente.
6. Aprobar y realizar contratación de personal.
7. Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificando las decisiones tomadas.
8. Recibir informes de ventas y verificar el cumplimiento de metas.
9. Implementar las políticas dentro la empresa.
10. Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
11. Producir bienes y servicios, asegurando su calidad, de acuerdo a leyes, normas y procedimientos reconocidos y aprobados.
12. Mercadear bienes de acuerdo a las necesidades de los clientes y en función de las dinámicas de mercado.
13. Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos por los integrantes de la organización.
14. Ordenar políticas de compra y venta.
15. Rendir cuentas comprobadas de su gestión.



# MANUAL DE FUNCIONES

## V. COMPETENCIAS LABORALES

### Generales

- Relaciones interpersonales
- Orientación al cliente interno / externo
- Capacidad de organización
- Sentido de pertenencia
- Capacidad de escucha y tolerancia
- Disponibilidad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad

### Habilidades:

- Carisma, dinamismo y retentiva
- Liderazgo y visión
- Capacidad de análisis de información
- Trabajo bajo presión
- Negociación
- Creatividad
- Capacidad de análisis - síntesis
- Toma de decisiones administrativas y financieras
- Destrezas de negociación



# MANUAL DE FUNCIONES

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del cargo:**

Asistente del Gerente

**Área:**

Gerencia

**Cargos Subordinados:**

-----

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

Atención al público, Encargado(a) del manejo de Caja Chica, elaboración de cartas y otros documentos relacionados a las gestiones administrativas y de producción, así como lo relacionado archivamiento y control de todo lo relacionado a la Agenda del gerente.

### Conocimientos Generales:

Contribuir con su trabajo, creatividad y motivación a su jefe inmediato y al mismo tiempo llevar y registrar todas las informaciones que le asigne su superior, así como también llevar la agenda que debe cumplir su superior inmediato. Conocer el giro comercial de la empresa y los proveedores con los que cuentan, manejar el registro de entrada y salida de efectivo en caja chica.

## III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

**Estudios:**

Técnico en Secretariado y Asistente Administrativo

Idioma Ingles Avanzado

**Experiencia:**

Dos años en un puesto similar.

**Adiestramiento**

Un mes desempeñando el cargo para familiarizarse con las tareas a llevar a cabo.



## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Supervisar, coordinar y controlar las actividades de los empleados de las oficinas y apoyo administrativo, implementar procedimientos administrativos, estableciendo así prioridades de trabajo y la coordinación de actividades de adquisición de servicios administrativos como espacio, suministros y servicios de seguridad, así como debe realizar diversas funciones de apoyo administrativo a empleados, profesionales o personal administrativo.

#### **Descripción De Funciones Principales:**

1. Coordinar y velar por los procesos administrativos en la oficina, revisar, evaluar e implementar nuevos procedimientos.
2. Establecer prioridades de trabajo, delegar trabajo en personal de apoyo y garantizar que los plazos y trámites se cumplan.
3. Planear y coordinar servicios para la oficina, como distribución de espacios, equipos, suministros, disposición de bienes, parqueaderos y servicio de mantenimiento y seguridad.
4. Mantener archivos de control de presupuesto de inventario.
5. Revisar documentos y contactar aspirantes para entrevistas.
6. Ayudar en la coordinación de los procesos administrativos, como presentación de presupuestos, administración de contratos y preparar programaciones de trabajo.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Relaciones interpersonales

Capacidad de organización

Capacidad de escucha y tolerancia

Disponibilidad de horario

Trabajo en equipo

Puntualidad.

Atender de manera eficiente el fax, teléfono y computadora.

Ética profesional

#### **Habilidades:**

Carisma, dinamismo y retentiva

Liderazgo y visión

Trabajo bajo presión

Creatividad

Capacidad de análisis – síntesis

Comunicativa

Responsable



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 9

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	Encargado De Contabilidad
<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Cargos Subordinados:</b>	-----

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad en la coordinación, planeación, gestión y supervisión de los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

### Conocimientos Generales:

Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y los objetivos que cada una debe alcanzar haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal; conocimiento en planeación estratégica.

## III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<b>Estudios:</b>	Profesional titulado en Contaduría Pública y Financiera.
<b>Experiencia:</b>	10 años de egresados, de los cuales tenga un mínimo de tres años de experiencia como contador.
<b>Adiestramiento</b>	Requiere mínimo dos meses para conocer los movimientos contables que se llevan a cabo en la empresa y cada una de las responsabilidades propias del cargo.



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 10

## IV. OBJETIVO

Elaborar, analizar y presentar oportunamente los Estados Contables, Declaraciones Tributarias y mantener protegidos contra todo riesgo los funcionarios y bienes patrimoniales de la Empresa.

### Descripción De Funciones Principales:

1. Revisar, consolidar y presentar oportunamente la Contabilidad General y de Costos de la Empresa.
2. Efectuar los registros e imputaciones contables, de las transacciones y operaciones de acuerdo con Normas y Procedimientos establecidos, aplicando los principios contables tanto de costos como generales.
3. Consolidar y analizar la información contable generada por los diferentes centros contables de la Empresa, hacer las observaciones pertinentes y presentar las recomendaciones respectivas.
4. Coordinar con las demás áreas que generan suministros de información necesaria para la contabilización y el cumplimiento de obligaciones de carácter fiscal.
5. Preparar toda la información para la presentación oportuna de los Estados Financieros.
6. Organizar y desarrollar las actividades de codificación, registro y actualización de las diferentes cuentas.
7. Establecer y actualizar Procedimientos para la definición de los Costos de Producción, analizar las desviaciones y presentar las recomendaciones pertinentes.
8. Analizar los Costos Reales de producción, compararlos con los Costos Proyectados y proponer ajustes de precios.
9. Analizar, establecer, actualizar y controlar la Estructura de Costos de cada uno de los productos que elabora y comercializa la Entidad.
10. Analizar los Gastos de Fabricación, Administración, Ventas y Financieros para recomendar las Políticas de su Distribución y Mecanismos de Optimización en el uso de los recursos.
11. Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la Dependencia.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### Generales

Relaciones interpersonales

Trabajo en equipo

Sentido de Pertenencia

Capacidad de escucha y tolerancia

Disponibilidad

Orientación al cliente interno / externo

Capacidad de organización

Puntualidad

Capacidad de análisis- síntesis

#### Habilidades:

Liderazgo

Capacidad de trabajo bajo presión

Agilidad al servicio

Recursivo (Iniciativa y creatividad)

Tolerancia al cambio

Organizado y Buena redacción (Operación)

Aptitud Matemática

Interés por la innovación

Firmeza y facilidad de convicción





# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 12

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	Personal de Apoyo
<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Cargos Subordinados:</b>	-----

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

La naturaleza del cargo implica un alto grado de trabajo físico. El trabajador laborara en escenario de acciones repetitivas, de alto rendimiento y en ocasiones exposición al sol entre otras condiciones que se presenten en labores correspondientes dentro y fuera de la empresa en cual se necesite de la ayuda requerida.

### Conocimientos Generales:

- Conocer todas las áreas de la empresa.
- Identificar los muebles según sus características.
- Conocer de la funcionalidad de los muebles.

## III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<b>Estudios:</b>	Educación Media Superior
<b>Experiencia:</b>	Ninguna
<b>Adiestramiento</b>	Requiere mínimo de dos semanas en adaptarse al trabajo.



## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Ayudar en todo lo referido al manejo de muebles y otras tareas.

#### **Descripción De Funciones Principales:**

1. Ayudar en el manejo de materia prima y productos terminados.
2. Ayudar en el área de carpintería y fábrica.
3. Hacer mandados varios.
4. Contribuir con el orden y aseo.
5. Estar atento a la entrada y salida de muebles.
6. Ayudar con el armado de muebles que lo necesiten.
7. Mantener en rotación la presentación de muebles en exhibición.
8. verificar las condiciones de muebles en inventario.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Capacidad de escucha y tolerancia

Disponibilidad

Trabajo en equipo

Puntualidad

#### **Habilidades:**

Carisma, dinamismo y retentiva

Trabajo bajo presión



# MANUAL DE FUNCIONES

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

<p><b>Nombre del cargo:</b></p> <p><b>Área:</b></p> <p><b>Cargos Subordinados:</b></p>	<p>Limpieza</p> <p>Gerencia</p> <p>-----</p>
--	--

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

El cargo implica un alto grado de atención y cierto grado de esfuerzo físico por transportar pesos esporádicamente, lo cual le permitirá poder llevar a cabo todas las actividades de limpieza y orden de las oficinas de la empresa.

### Conocimientos Generales:

Conocer las instalaciones de toda la Empresa

## IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<b>Estudios:</b>	Primaria Aprobada.
<b>Experiencia:</b>	1 año de experiencia.
<b>Adiestramiento</b>	Requiere un mínimo de semana para ambientarse con sus actividades.



## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Realizar actividades de limpieza en cada una de las oficinas y sala de ventas de la empresa.

#### **Descripción De Funciones Principales:**

1. Limpiar oficinas de la empresa, sala de ventas y oficinas de atención al cliente.
2. Limpiar los muebles que se encuentran en la sala de ventas.
3. Sacar la basura y lavar los cestos diariamente.
4. Lavar diariamente baños.
5. Limpiar persianas una vez a la semana.
6. Regar plantas ornamentales.
7. Realizar mandados varios relacionados al trabajo.
8. Reportar a su jefe inmediato los desperfectos que detecte dentro de su área asignada.
9. Solicitar los enseres necesarios para efectuar sus labores mediante el procedimiento correspondiente.
10. Mantener en buen estado los utensilios necesarios para realizar sus labores.
11. Permanecer en su área de trabajo durante su jornada y realizar el aseo de emergencia que se presente.
12. Mover y reacomodar el mobiliario, equipo y accesorios que sea necesario para el cumplimiento de sus funciones.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Relaciones Humanas

Ética

Círculos de calidad

Técnicas de intendencia

Disponibilidad

Puntualidad

#### **Habilidades:**

Destreza manual

Seguir instrucciones orales y escritas.

Manipular objetos pesados y/o delicados.



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 18

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del cargo:**

Encargado de Producción

**Área:**

Gerencia

**Cargos Subordinados:**

Controlador de Operaciones, Carpintero y Costos y Bodega

## II. PERFIL DEL CARGO

**Complejidad Del Cargo:**

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad tanto en la planificación como gestión de los diferentes procesos productivos que se llevan en la empresa, al igual que los métodos de trabajo, debe de velar porque los costos de producción sean bajos, dándole el uso adecuado a los materiales utilizados en los procesos. Debe controlar los inventarios de materiales, productos en proceso y productos terminados y dirigir los procesos según la ordenes de producción y al final de cada orden entregar informe de producción.

**Conocimientos Generales:**

Es importante manejar los flujos de los procesos productivos por el cual pasa cada mueble, por ende manejar y controlar material, mano de obra directa; y costos indirectos de fabricación. Debe hacer mejoras continuas en los diseños y aplicar reingeniería en los flujos y métodos de trabajo.

## III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

**Estudios:**

Profesional Titulado en la Carrera de Ingeniería Industrial.

**Experiencia:**

5 años de egresados, de los cuales tenga un mínimo de dos años de experiencia como encargado de producción o cargo similar.

**Adiestramiento**

Requiere mínimo de un mes para conocer los flujos de producción, métodos de trabajo utilizados en la elaboración de cada producto y estándares de calidad.



## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Debe de controlar y supervisar que se lleven cabo cada una de las operaciones que se contemplan en el flujograma de trabajo. Verificando así que cada orden de trabajo vaya con los requerimientos establecidos por la Gerencia de la empresa.

#### **Descripción De Funciones Principales:**

1. Planificar la producción.
2. Plantear las especificaciones del producto.
3. Controlar los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
4. Realizar informes de producción y entregar a su jefe inmediato.
5. Realizar órdenes de trabajo de mantenimiento a la maquinaria.
6. Control de inventario.
7. Análisis de la materia prima.
8. Análisis de métodos de trabajo.
9. Entrega de informes en tiempo y forma.





## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Relaciones interpersonales

Capacidad de organización

Sentido de pertenencia

Capacidad de escucha y tolerancia

Trabajo en equipo

Toma de decisiones

#### **Habilidades:**

Carisma, dinamismo y retentiva

Liderazgo y visión

Capacidad de análisis de información

Trabajo bajo presión

Negociación

Creatividad



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 21

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	Encargado de Ventas y Mercadeo
<b>Área:</b>	Contabilidad
<b>Cargos Subordinados:</b>	Vendedoras y caja, Publicidad y Promoción, Conductor

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad dado que es quien debe de planificar, organizar, promocionar y ejecutar un esquema de trabajo acorde al presupuesto que se le otorgue al área de ventas y mercadeo según proyectos de producción que se lleven a cabo, para de esta manera dar cumplimiento a las metas y objetivos establecidos.

### Conocimientos Generales:

Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y los objetivos que cada una debe alcanzar, haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal y conocimiento en planeación estratégica.

## V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<b>Estudios:</b>	Profesional en Publicidad y Mercadeo, Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines. Especialización en técnicas Comerciales y de Mercadeo
<b>Experiencia:</b>	8 años de egresados, de los cuales tenga un mínimo de 5 años de experiencia en un puesto similar.
<b>Adiestramiento:</b>	Requiere un mínimo de un mes para conocer los proyectos y la gama de artículos que oferta la empresa a sus clientes, de igual manera debe de poder manejar la base de clientes que tiene la empresa, esto con el fin de



# MANUAL DE FUNCIONES

## IV. OBJETIVO

Velar por el logro de los objetivos del área de mercadeo y ventas, a través de la planeación, programación, control y auditoría de la Gestión Comercial para que la empresa obtenga los resultados determinados en su plan estratégico.

### Descripción De Funciones Principales:

1. Liderar la elaboración del plan estratégico ventas y de mercadeo.
2. Orientar la gestión del equipo de ventas y mercadeo.
3. Dirigir la actualización permanente del sistema de información de mercadeo.
4. Decidir sobre la vinculación y desvinculación del personal a su cargo.
5. Evaluar el desempeño de sus colaboradores.
6. Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes
7. Establecer las estrategias para lograr que se generen ventas de modo que se cubran las necesidades de la empresa y el cliente.
8. Administrar los recursos para controlar la generación de ventas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la Gerencia General.
9. Evaluar los antecedentes de la empresa, con el fin de establecer estrategias comerciales y de mercadeo
10. Controlar el adecuado manejo de activos propios y en custodia de terceros.
11. Atender y manejar las relaciones gremiales.
12. Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo.
13. Autorizar despachos acorde a las políticas de negociación de la empresa.
14. Posicionar la marca en el mercado.
16. Presentar y sustentar los estados de ventas de manera mensual
17. Administrar los contratos comerciales vigentes y controlar el presupuesto de gastos.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Proactividad

Flexibilidad

Orientación a resultados

Orientación al cliente

Trabajo en equipo

Influencia sobre otros

Planeación

Afectividad

#### **Habilidades:**

Autocontrol

Negociación y resolución de conflictos

Manejo de la información



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 24

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	Controlador de Operaciones
<b>Área:</b>	Producción
<b>Cargos Subordinados:</b>	Ayudante, Laminador, Pintor.

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

La naturaleza del cargo implica una gran responsabilidad dado que debe de gestionar y planificar cada una de las operaciones pertinentes a las órdenes de fabricación de los muebles, tomando en cuenta tanto al personal como materia prima y distintos costos de fabricación. Este también debe de controlar, las compras y los aprovisionamientos con los proveedores, hasta la entrega de las mercancías a los clientes, pasando por la gestión de la producción

### Conocimientos Generales:

Manejo de diseño de muebles que se produzcan en la empresa, y cada uno de los recursos que se vean involucrados en la fabricación de estos.

## III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<b>Estudios:</b>	Profesional titulado en ingeniería industrial.
<b>Experiencia:</b>	3 años de egresado, de los cuales tenga un mínimo de 1 año de experiencia como jefe de logística o puesto similar.
<b>Adiestramiento:</b>	Requiere un mínimo de dos meses para conocer las operaciones de la empresa y los distintos diseños de los muebles.



## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Organizar las órdenes de salida y entrada de materiales manejando así una existencia optima de un stock de inventario de los mismos, manejar los costos de cada uno de los materiales que entren en la bodega y velar porque las condiciones para el almacenamiento de los materiales estén en buen estado.

#### Descripción De Funciones Principales:

1. Almacenar, custodiar y conservar en buen estado los materiales.
2. Verificar el adecuado manejo de carga y descarga de materiales.
3. Llevar los costos de materiales por órdenes de trabajo.
4. Registrar y controlar la entrada y salida de materiales.
5. Revisa que las requisas de almacén estén debidamente elaboradas, codificadas y autorizadas.
6. Apoyar y colaborar en el levantamiento de inventarios.
7. Operar equipo electrónico y sistema para el proceso de recepción de productos en la bodega.
8. Elaborar informes de trabajos realizados en los períodos que le solicite el jefe inmediato.
9. Registrar la merma de productos en La bodega.
10. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Relaciones interpersonales

Capacidad de organización

Capacidad de escucha y tolerancia

Disponibilidad de horario

Trabajo en equipo

Puntualidad

Orden

#### **Habilidades:**

Capacidad de análisis de información

Manejo de programas de computación

Clasificación de materiales y manejo de Kardex



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 27

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del cargo:**

Conductor

**Área:**

Mercadeo y Producción

**Cargos Subordinados:**

-----

## II. PERFIL DEL CARGO

**Complejidad Del Cargo:**

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad dado que es este quien traslada el material que se ocupará en la fabricación de los muebles, por lo tanto debe de preservar en buen estado los mismos.

**Conocimientos Generales:**

Manejar todo aquello respecto al embalaje y seguridad que se les debe de dar a los materiales

## III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

**Estudios:**

Educación media superior.

Poseer licencia de conducir categoría profesional

**Experiencia:**

2 años de experiencia

**Adiestramiento**

Requiere mínimo de un mes para familiarizarse con las actividades que implica su cargo





## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Velar porque cada uno de los materiales y productos que estén a su cargo lleguen a su lugar de destino.

#### Descripción De Funciones Principales:

1. Conducir vehículos para transportar personas, materiales y equipos.
2. Hacer diligencias variadas según se le ordene.
3. Inspeccionar el vehículo asignado antes de salir y velar por el buen funcionamiento del mismo.
4. Informar al superior inmediato sobre desperfectos observados.
5. Reparar desperfectos menores en situaciones imprevistas.
6. Velar por el suministro oportuno del combustible.
7. Velar por la seguridad de las personas, carga, equipos y materiales
8. Transportados,
9. Recibir, transmitir y anotar mensajes recibidos por llamadas recibidas por su jefe inmediato.
10. Velar por la limpieza del vehículo.
11. Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
12. Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Relaciones interpersonales

Capacidad de organización

Capacidad de escucha y tolerancia

Disponibilidad

Trabajo en equipo

Puntualidad

#### **Habilidades:**

Capacidad de análisis de información

Trabajo bajo presión

Toma de decisiones



# MANUAL DE FUNCIONES

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del cargo:**

Vendedor y Caja

**Área:**

Mercadeo y Ventas

**Cargos Subordinados:**

-----

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad dado que es quien atiende la caja y a los clientes que visitan las instalaciones de la empresa. Esta debe otorgarles una atención de la más alta calidad y promover de manera adecuada los muebles que se producen en la empresa, de modo tal que esta concrete y administre el hecho de la venta así como cuantas actuaciones se deriven de la misma.

### Conocimientos Generales:

Manejar temas relacionados con todos los muebles y equipos que se producen en la empresa, y el ingreso y egreso de pagos que se hagan por parte de caja.

## II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

**Estudios:**

Profesional titulado en Mercadeo y publicidad, que tenga conocimientos contables y dominio del idioma inglés.

**Experiencia:**

5 años de egresado de la Carrera de Mercadeo y Publicidad de los cuales tenga un mínimo de dos años de experiencia como vendedor.

1 año de experiencia como cajero.

**Adiestramiento**

Requiere mínimo de un mes para la formación en la atención a clientes, técnicas actualizadas de manejo y control de caja y entrenamiento en el sistema de su unidad.



# MANUAL DE FUNCIONES

PAG 31

## IV. OBJETIVO

Dar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades. Debe de Garantizar las operaciones de una 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 a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

### Descripción De Funciones Principales:

1. Recibir y atender al cliente.
2. Identifica las necesidades del cliente, realizando las preguntas que son necesarias para precisar tanto como sea posible el producto solicitado.
3. Responder a las preguntas del cliente y dar información sobre los muebles.
4. Asesorar de forma precisa y ordenada sobre características particulares de los productos.
5. Prepara y mantiene arreglada el área de ventas.
6. Atiende las reclamaciones y las transmite a su superior jerárquico.
7. Supervisa y controla las existencias de productos.
8. Detecta las necesidades de abastecimiento en función de las ventas efectuadas para la actualización permanente de las existencias.
9. Mantiene actualizadas las etiquetas de precios y entrega materiales publicitarios/promocionales ocasionalmente y de acuerdo con las instrucciones recibidas.
10. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
11. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
12. Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
13. Realiza arqueos de caja.
14. Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Relaciones interpersonales

Servicio al cliente interno / externo

Capacidad de organización

Sentido de pertenencia

Capacidad de escucha y tolerancia

Disponibilidad

Trabajo en equipo

Puntualidad

Discreto

Destrezas para contestar el teléfono.

Excelente organización y habilidad con el manejo del tiempo

#### **Habilidades:**

Carisma, dinamismo y retentiva

Liderazgo y visión

Trabajo bajo presión

Negociación

Creatividad

Destrezas de negociación

Habilidad para operar computador o POS



# MANUAL DE FUNCIONES

## I. IDENTIFICACION DEL CARGO

**Nombre del cargo:**

Publicidad y Promoción

**Área:**

Mercado y Ventas

**Cargos Subordinados:**

-----

## II. PERFIL DEL CARGO

### Complejidad Del Cargo:

La naturaleza del cargo implica un alto grado de responsabilidad dado que es quien propone estrategias de mercadeo, planifica y realiza todo lo referente a la publicidad y promoción de los productos que se fabrican en la empresa. Debe generar negociaciones con los medios, de igual manera deberá diseñar las investigaciones publicitarias y el conductor de la transformación de las propuestas de campañas en piezas finales para su divulgación

### Conocimientos Generales:

Manejar todo lo referido a las campañas y promociones publicitarias que se han hecho en torno a los productos que oferta la empresa al mercado.

## IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

**Estudios:**

Profesional titulado, en Mercadeo y Publicidad. Idioma Ingles avanzado.  
Cursos de planeación estratégica.

**Experiencia:**

5 años de egresados, de los cuales tenga un mínimo de tres años de experiencia como director de proyectos publicitarios en empresas del mismo sector.

**Adiestramiento**

Requiere de dos meses para conocer familiarizarse con las actividades que implica su cargo.



## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Velar por el cumplimiento de las estrategias de publicidad y promoción que se le den a los muebles que fabrica la empresa logrando tener una rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

#### **Descripción De Funciones Principales:**

1. Elaborar la publicidad de la empresa, regido por los estándares de la misma.
2. Ser el estratega, creativo gráfico y visual de la empresa.
3. Implementar estrategias que permitan conocer lo que los clientes desean.
4. Disponer de las herramientas necesarias para garantizar en cualquier instancia, que los procesos se efectuaran de forma segura y eficaz.
5. Construir una identidad única para la organización dentro de los consumidores.
6. Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### **Generales**

Relaciones interpersonales  
Orientación al cliente interno / externo  
Capacidad de organización  
Sentido de pertenencia  
Capacidad de escucha y tolerancia  
Disponibilidad  
Trabajo en equipo  
Puntualidad

#### **Habilidades:**

Carisma, dinamismo y retentiva  
Liderazgo y visión  
Capacidad de análisis de información  
Trabajo bajo presión  
Negociación  
Creatividad  
Capacidad de análisis - síntesis  
Destrezas de negociación





## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACION DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b>	Costos y Bodega
<b>Área:</b>	Producción
<b>Cargos Subordinados:</b>	Conductor

### II. PERFIL DEL CARGO

#### Complejidad Del Cargo:

El cargo requiere de un alto grado de responsabilidad dado que es este quien suministra los materiales necesarios para producir una orden de fabricación. Debe de planificar, organizar y dirigir la administración de la bodega y con esta los costos de almacenar los recursos materiales. Debe asegurar el orden, control de existencias, de las entradas y salidas de los productos, de quien los recibe (proveedores) y a quien se los entrega (clientes) o área dentro la misma empresa; debe velar de que el local cumpla y reúna las condiciones óptimas de almacenamiento; debe diligenciar los formatos de entradas y salidas del almacén, verificar que estos documentos sean firmados por el responsable del recibo y/o despacho.

#### Conocimientos Generales:

Manejar el suministro de materiales ya sean directos o indirectos, que se vayan a ocupar en las ordenes de producción, por ende debe de controlar las entradas y salidas de materiales.

### III. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

<b>Estudios:</b>	Profesional titulado, en ingeniería industrial.
<b>Experiencia:</b>	3 años de egresados, de los cuales tenga un mínimo de 8 meses de experiencia en puestos similares.
<b>Adiestramiento</b>	Requiere mínimo de dos meses para familiarizarse con las actividades que implica su cargo.



## MANUAL DE FUNCIONES

### IV. OBJETIVO

Organizar las órdenes de salida y entrada de materiales manejando así una existencia optima de un stock de inventario de los mismos, manejar los costos de cada uno de los materiales que entren en la bodega y velar porque las condiciones para el almacenamiento de los materiales estén en buen estado.

#### **Descripción De Funciones Principales:**

1. Almacenar, custodiar y conservar en buen estado los materiales.
2. Verificar el adecuado manejo de carga y descarga de materiales.
3. Llevar los costos de materiales por órdenes de trabajo.
4. Registrar y controlar la entrada y salida de materiales.
5. Revisa que las requisas de almacén estén debidamente elaboradas, codificadas y autorizadas.
6. Apoyar y colaborar en el levantamiento de inventarios.
7. Operar equipo electrónico y sistema para el proceso de recepción de productos en la bodega.
8. Elaborar informes de trabajos realizados en los períodos que le solicite el jefe inmediato.
9. Registrar la merma de productos en La bodega.
10. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.



## MANUAL DE FUNCIONES

### V. COMPETENCIAS LABORALES

#### GENERALES

Relaciones interpersonales  
Capacidad de organización  
Capacidad de escucha y tolerancia  
Disponibilidad de horario  
Trabajo en equipo  
Puntualidad  
Orden

#### HABILIDADES

Capacidad de análisis de información  
Manejo de programas de computación  
Clasificación de materiales y manejo de Kardex

#### 4.7.4 Reglamento Interno de la Empresa

El presente Reglamento Interno de Trabajo, elaborado de acuerdo con la legislación laboral vigente y los intereses institucionales, establece las disposiciones de acatamiento general acerca de las condiciones de trabajo, relaciones laborales, régimen disciplinario, deberes y derechos de todos los empleados al servicio de la institución. Debe constituirse en un instrumento que permita la conducción armónica, eficiente y transparente de las actividades técnicas y administrativas, así como el desarrollo y fortalecimiento de un clima laboral y organizacional altamente positivas. Debe servir a todos los funcionarios de la institución para que sepan de antemano cuáles son las normas y reglas que se deben cumplir en el Centro de Trabajo y las consecuencias de su incumplimiento, por tanto, se espera que cada uno (a) manifieste su compromiso y voluntad para atenderlas, convencidos (as) de la dignidad e importancia de su tarea en beneficio del trabajo colectivo e institucional, en función de las demandas de la sociedad nicaragüense que conforman nuestros clientes.

Por ello, todo trabajador de MOBI – EQUIPOS, S.A, es responsable ante la máxima autoridad de la institución, de velar por la correcta aplicación del presente Reglamento Interno de Trabajo, y de cada jefe o supervisor de área de observar su cumplimiento.

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

### MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA, MOBI–EQUIPOS, S.A

MOBI–EQUIPOS, S.A, con el fin de regular las relaciones labores y determinar las condiciones a las que deben sujetarse los trabajadores y personal administrativo en el cumplimiento de las obligaciones que les corresponden en la institución, ha elaborado el presente Reglamento Interno de Trabajo.

## CAPITULO I

### DISPOSICIONES PRELIMINARES

Arto 1- El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa MOBI–EQUIPOS, S.A, domiciliada en la ciudad de Managua bajo cuyas disposiciones quedan sometidos tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores.

#### MISION Y VISION DE MOBI–EQUIPOS, S.A.

Arto 2- MOBI–EQUIPOS, S.A, tiene como Misión, Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles y equipos de oficina. Nos identificamos con la optimización de los materiales empleados en nuestros procesos productivos y la calidad de nuestros productos, garantizando durabilidad, innovación y entregas a tiempo con responsabilidad y amabilidad.

Arto 3- La Visión de MOBI–EQUIPOS, S.A. es, Ser líder en el diseño, fabricación y comercialización de muebles y equipos de oficina, posicionándonos a nivel nacional con proyección en el mercado regional, a través de la integración del personal hacia el cumplimiento de estándares de calidad, satisfaciendo de esta manera las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

#### OBJETIVOS DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Arto 4- Se establecen como objetivos del presente Reglamento Interno de trabajo, los siguientes:

- a. Regular las relaciones laborales y sociales entre el personal administrativo de MOBI–EQUIPOS, S.A y sus trabajadores, en su carácter de responsables del progreso de las operaciones de dicha empresa, estableciendo los deberes y derechos de éstos en el desempeño de sus funciones, sustentado en el marco legal vigente.

## **PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**

### **MOBI – EQUIPOS, S.A.**

- b. Fomentar una cultura de trabajo y ambiente organizacional adecuado que fortalezca la disciplina laboral, la eficiencia, la eficacia, a fin de mejorar la calidad de los productos brindados a la población.

### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Arto 5- Están sujetos al presente Reglamento, todas las personas que desempeñen cualquier trabajo subordinado a favor de la empresa.

Arto 6- El presente Reglamento es de observancia obligatoria tanto para la empresa como para los trabajadores a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los trabajadores que ingresen con posterioridad a la fecha de depósito del mismo.

Arto 7- El personal de la empresa está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.

## **CAPITULO II**

### **REQUISITOS DE INGRESO**

Arto 8- Toda persona que desee ingresar a nuestra empresa debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. Ser mayor de 18 años, cuando los aspirantes sean menores de 18 deben presentar autorización escrita del Ministerio de la Familia o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres
- b. Llenar Solicitud de Empleo.
- c. Presentar Partida de Nacimiento o cédula de identidad en original y copia.
- d. Presentar Certificado de Salud.
- e. Presentar Certificado de Policía o de antecedentes penales.
- f. Presentar hoja de vida o Currículum Vitae.
- g. Presentar fotocopias de títulos y/o diplomas obtenidos.
- h. Presentar una fotografía tamaño carnet.
- i. Presentar dos cartas de trabajos anteriores.
- j. Presentar cartas de referencia personales.
- k. Someterse a un examen de aptitud y capacidad cuando así lo requiera el cargo a ocupar.
- l. Conocer el presente reglamento y comprometerse a su cumplimiento.

Arto 9- En el caso de ser extranjero(a), deberá presentar a la organización la correspondiente cédula de residencia o el permiso de trabajo en el país extendido por la autoridad correspondiente.

## PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

### MOBI – EQUIPOS, S.A.

Arto 10- Los documentos, datos, referencias y cualquier información anotados o adjuntas a la solicitud de empleo o número de Expediente laboral de cualquier aspirante a un puesto de trabajo o empleado de la empresa deben ser veraces, de lo contrario se considera como falta grave que conlleva a la cancelación del contrato de trabajo previa solicitud a la Inspectoría departamental del Trabajo, sin ninguna obligación especial para el empleador excepto el pago de las prestaciones de ley proporcionales al período que haya laborado, hasta el momento en que se tuvo conocimiento de la falsedad.

#### DEL PERÍODO DE PRUEBA.

Arto 11- Todo empleado nuevo que ingrese a la organización será contratado por un período de prueba de treinta días (30) que se estipulará en cada uno de los contratos de trabajo, según sea el caso para ayudantes, conductores, limpieza, En este período la administración de la organización, hará previa evaluación, podrá constatar la aptitud, capacidad y destreza del aspirante y, en caso contrario, podrán dar por terminado el contrato sin más responsabilidad que la notificación por escrito y el pago de salario por los días laborados. Según expresa el contenido del Art. 28 del Código de Trabajo.

## CAPITULO III

### DIAS Y HORAS DE TRABAJO

Arto 12- Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables. (Los días laborables para el personal administrativo son de lunes a sábado medio día y para el personal operativo de lunes a sábado).

➤ Personal administrativo y operativo

Lunes a viernes

Mañana:

8:00 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:

1:00 p.m. a 5:00 p.m.

➤ Personal Administrativo

Sábado

Hora de entrada: 8:00 a.m.

Hora de salida: 12:00 m

➤ Personal Operativo

Sábado

Hora de entrada: 8:00 a.m.

Hora de salida: 1:00 p.m.

## CAPITULO IV

### DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### Relación Laboral y Contrato de Trabajo

Arto 13- La relación de trabajo entre la empresa y el empleado, se establecerá mediante la firma de un contrato de trabajo por el cual el trabajador prestará sus servicios técnicos o profesionales, por el pago de una remuneración o salario mutuamente convenidos.

Arto 14- De acuerdo con el Código del Trabajo, los contratos de trabajo contraídos entre la empresa y el trabajador, pueden ser:

- a) **Contrato por tiempo determinado:** Cuando ambas partes convienen un plazo; cuando la prestación del servicio está en función de un tiempo determinado o cuando sean trabajos estacionales o cíclicos. (Arto. 26 del C.T.); para el personal que contrata la empresa para cubrir temporalmente cargos permanentes que quedan vacantes durante un período no mayor de doce (12) meses.
- b) **Contrato por tiempo indeterminado o indefinido:** Cuando no hay plazo de finalización; cuando haya expirado el plazo del contrato determinado y el empleado continúe prestando sus servicios a la empresa por treinta (30) días más. Cuando venciendo el plazo de su segunda prórroga, el empleado continúe laborando o se prorrogue nuevamente (Art. 27 del C.T).

Arto 15- El nombramiento del personal en las distintas áreas de la empresa, se hará de acuerdo con lo establecido en las normas y procedimientos para la contratación de personal, por la instancia de Administración, asimismo se invalidará todo nombramiento que no haya sido tramitado y autorizado correctamente.

Art 16. Toda persona que ingrese a la institución, cumplirá un período de prueba, no menor de un (1) mes, la institución, mediante la instancia correspondiente observará el cumplimiento de lo establecido en los artículos 93 y 94 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

## CAPITULO V

### LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS,

#### COMPROBANTES DE PAGO

Arto 17- La instancia de Contabilidad es la encargada de la administración del sistema de sueldos y salarios de los empleados de MOBI – EQUIPOS, S.A, de acuerdo con lo dispuesto por la Administración y la legislación laboral vigente.



## **PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**

### **MOBI – EQUIPOS, S.A.**

Arto 18- Los salarios de los trabajadores serán cubiertos en el lugar donde se presten los servicios, y dentro de las horas de trabajo.

Arto 19- Si por ausencia del trabajador hubiere necesidad de que otra persona cobre su salario, ésta deberá presentar carta poder otorgada por el trabajador ausente y suscrita por dos testigos.

Arto 20- Todos los trabajadores están obligados a firmar los recibos de pago, listas de raya o cualquier documento que exija la empresa como comprobante del pago de los salarios. La negativa del trabajador a otorgar la firma de dichos documentos, relevará a la empresa de entregar los salarios respectivos.

Arto 21- Para los efectos del pago de vacaciones, la empresa pagará a los trabajadores los salarios correspondientes al período respectivo, el día anterior al inicio de su disfrute.

## **CAPITULO VI**

### **DESCANSO SEMANAL**

Arto 22- Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro.

El día de descanso semanal será en dependencia de la jornada semanal que el empleador y el empleado hayan convenido.

Arto 23- Los días compensatorios de los días de descanso semanal o séptimo día que se trabajen, deben ser remunerados como días extraordinarios de trabajo.

## **CAPITULO VII**

### **ASUETOS Y VACACIONES**

Arto 24- Se establece como días de asueto remunerado en la ciudad de Managua:

1 Enero: Año nuevo

17 al 20 de Abril: Semana Santa

1 de Mayo: Día del Trabajador

19 de Julio: Día de la Revolución

1 y 10 de Agosto: Día de Santo Domingo

14 de Septiembre: Batalla de San Jacinto

## **PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**

### **MOBI – EQUIPOS, S.A.**

15 de Septiembre: Día de la Independencia

8 de Diciembre: Día de la Inmaculada Concepción

25 de Diciembre: Día de Navidad

Arto 25- Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador. (Arto 76, código del trabajo)

Arto 26- MOBI – EQUIPOS, S.A, programara de manera semestral las vacaciones en temporadas bajas de producción, en caso de que se requiera del servicio vital del empleado se pondrá de acuerdo otra fecha para el disfrute de sus vacaciones.

## **CAPITULO VIII**

### **AGUINALDOS**

Arto 27- Los trabajadores tienen derecho a que se les pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año.(arto 93, código del trabajo)

Arto 28- Este se pagará conforme al último mes de salario devengado, salvo cuando recibiera salario por comisiones se pagara conforme al salario más alto recibido durante los últimos seis meses.(Artículo 94 del código del trabajo)

Arto 29- Se pagará dentro de los primeros diez días del mes de diciembre de cada año o dentro de los primeros diez días después de terminado el contrato de trabajo. En caso de no hacerlo se le pagará al trabajador una indemnización equivalente al valor de un día de trabajo por cada día de retraso. (Artículo 95 del código del trabajo)

Arto 30- El salario correspondiente al decimotercer mes es inembargable, salvo para el cumplimiento de las obligaciones de prestar alimentos, tiene la misma protección que el salario mínimo, y estará exento del pago de todo impuesto, descuentos, cotizaciones y deducciones de cualquier especie. (Artículo 97 del código del trabajo)

Arto 31- El decimotercer mes no es acumulable de año en año con el objeto de percibir posteriormente una cantidad mayor. (Artículo 98 y 99 del código del trabajo)

## **CAPITULO IX**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES**

Arto 32- Las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores presentadas a continuación son de acuerdo a la naturaleza de los puestos o cargos desempeñados en

la Empresa para la organización y funcionamiento de la misma, las cuales son indicadas por la ley:

Los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

1. Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos con el empleador;
2. Cumplir con las jornadas, horario de trabajo, con las órdenes e instrucciones de trabajo del empleador;
3. Procurar el incremento de la producción y de la productividad, en su caso;
4. Observar una conducta respetuosa con el empleador y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho;
5. Guardar el debido sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación de la empresa;
6. Utilizar los bienes, recursos y materiales con el cuidado debido, para los fines que fueron destinados y restituir el equipo de trabajo o vivienda, en su caso, una vez concluido el trabajo para que les fueron proporcionados;
7. Prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente en que peligren los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo;
8. Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con el empleador;
9. Cumplir con las medidas que correspondan para evitar riesgos y accidentes de trabajo;
10. No trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, de drogas o en otra condición análoga;
11. No portar armar de cualquier tipo durante el trabajo, salvo aquellas que puedan utilizarse en función de la ocupación que desempeñan;
12. No someter a ofertas ventajosas o amenazas de represalias a otro trabajador con el fin de obligarle a tener relaciones sexuales; y
13. En general, todas aquellas que se deriven del contrato, la convención colectiva y el reglamento interno de trabajo.

## **CAPITULO X**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA**

Arto 33- La empresa MOBI – EQUIPOS, S.A, como instancia empleadora debe observar el cumplimiento de lo siguiente, de acuerdo con el artículo 17 del Código del Trabajo vigente:

- a) Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador.
- b) Respetar el derecho a la libre elección de profesión u oficio y no exigir ni aceptar cualquier clase de pago para emplear al trabajador ni elaborar listas discriminatorias o realizar prácticas que restrinjan o excluyan las posibilidades de colocación de los trabajadores.

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

- c) Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabra, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y su decoro.
- d) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, sin perjuicio de que para determinadas obras o trabajos de especial naturaleza el trabajador pueda acordar con el empleador el uso de sus propias herramientas.
- e) No retener las herramientas u objetos del trabajador a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo.
- f) No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas, influencia de drogas o cualquier otra condición análoga.
- g) No portar ni permitir la portación y uso de armas de cualquier tipo en los lugares de trabajo, excepto en los casos de personas que estén facultadas para ello por la naturaleza de sus funciones.
- h) No descontar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.
- i) Conceder a los trabajadores, sin descuento de salario y beneficios sociales, el tiempo necesario para que puedan concurrir ante las autoridades, cuando hubieren sido legalmente citados a declarar como testigos, o en su calidad de demandantes o demandados en casos judiciales y administrativos.
- j) Respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo.
- k) Establecer y llevar los registros, expedientes laborales y demás documentos en la forma que estipule el Ministerio del Trabajo; y certificar a pedido del trabajador el tiempo trabajado, ocupación desempeñada y salario devengado.
- l) Permitir el acceso a los lugares de trabajo de los inspectores del trabajo debidamente identificados y suministrar la información que sea oficialmente solicitada.
- m) Cumplir con las leyes que regulan el derecho de los trabajadores de participar en la gestión de las empresas.
- n) Velar por que los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual.

## CAPITULO XI

### SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Arto 34- Todos los trabajadores sin importar las funciones que desempeñen dentro de la empresa, deben observar y cumplir todas las disposiciones establecidas en el Reglamento Técnico Organizativo de Higiene y Seguridad Ocupacional de MOBI – EQUIPOS, S.A, a fin de salvaguardar su protección y seguridad, así como de los equipos e infraestructura.

Arto 35- La seguridad de los trabajadores está estrictamente establecida según la ley 618, ley de seguridad e higiene ocupacional.

## CAPITULO XII

### DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

Arto 36- El trabajador que no cumpla con los deberes y obligaciones establecidos en este reglamento, será sancionado disciplinariamente, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales que su falta amerite. Se aplicarán las siguientes medidas disciplinarias de acuerdo con la gravedad del caso:

- a. **Amonestación Privada:** Es el llamado de atención que se le hace personalmente al trabajador afectado, en privado y por su jefe inmediato superior, sin dejar constancia en su expediente.
- b. **Llamado por escrito:** Es el llamado de atención por escrito al trabajador, por parte de su jefe inmediato superior, para dejar constancia de su falta en el expediente personal y se aplicará cuando haya reincidencia por parte del empleado.
- c. **Suspensión del trabajo:** Consiste en suspender al trabajador de 1 a 15 días, sin goce de salario, por reincidencias de indisciplina. Este período puede ampliarse de acuerdo con la dimensión de la falta y será indicado por el jefe inmediato del trabajador y autorizado por la instancia de Administración de MOBI – EQUIPOS, S.A. (Art. 37, inciso e del CT).
- d. **Despidos:** significa la separación del trabajador, sin responsabilidad para la institución y se aplicará en los casos cuya gravedad amerite esta acción (causales Art. 48 del Código del Trabajo).

Arto 37- El personal del MOBI – EQUIPOS, S.A. que cometiere las faltas señaladas en los artículos anteriores, el jefe inmediato en el área que labore debe en el período de diez (10) días hábiles siguientes de haber tenido conocimiento del hecho, enviar a la instancia de Administración, un informe escrito describiendo los hechos acontecidos, indicando los medios de prueba y el criterio del porque constituye una falta, y por lo

tanto solicita el inicio de un proceso disciplinario, enviando copia al trabajador. La aplicación de las medidas disciplinarias o sanciones son las siguientes:

**a. Por Faltas leves:**

1. Amonestación privada.
2. Amonestación por escrito, en caso de reincidencia, que se archivará en el expediente laboral del trabajador.
3. Será aplicada por el Jefe Inmediato del trabajador y del conocimiento del Encargado del área, con su visto bueno o aval.

**b. Por Faltas Graves:**

1. Amonestación por escrito, que se archivará en el expediente laboral del trabajador.
2. Amonestación a lo interno del equipo de trabajo, dejando constancia en el expediente laboral del empleado.
3. Aplicación de deducciones salariales por las inasistencias injustificadas.
4. Suspensión temporal de labores de a 15 días sin goce de salario.
5. Su aplicación estará a cargo de la instancia de Administración.

**c. Por Faltas muy Graves:**

1. Cancelación del contrato del funcionario o suspensión temporal de funciones de entre 1 a 3 meses sin goce de salario, cumpliendo con el procedimiento que establecen las Leyes laborales vigentes y Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
2. Su aplicación estará a cargo de la instancia de Administración.

## CAPITULO XIII

### DISPOSICIONES FINALES

Arto 38- El presente Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa MOBI – EQUIPOS, S.A, es aplicable a todas las y los trabajadores de la organización; sin excepción alguna por cargo.

Arto 39- El presente Reglamento Interno deja sin efecto cualquier disposición de orden Interno que se le oponga o contradiga lo consignado en este documento.

### PUBLICACIÓN

Arto 40- Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento por el Ministerio del Trabajo (MITRAB), la dirección de MOBI – EQUIPOS, S.A, lo publicara, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Con el reglamento se fijara la resolución aprobatoria del MITRAB.

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

**VIGENCIA**

Arto 41- El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su aprobación por la Inspectoría Departamental del Trabajo del Ministerio del Trabajo, pudiéndose aplicar 15 días después de ser aprobado en la Asociación después que esta lo reproduzca y distribuya a las y los trabajadores.

Managua Lunes 17 de Marzo del año dos mil catorce.

DIRECCION EJECUTIVA MOBI-EQUIPOS, S.A.

#### 4.7.5 Control del ambiente

El control del ambiente es el factor principal con el que lograremos alcanzar la realización de nuestras labores de forma ergonómica y segura y así lograr la satisfacción de los objetivos y alcanzar la eficiencia esperada del empleado garantizándole un ambiente de confianza y apto para desarrollar su trabajo.

Este control nos brindara las pautas o las medidas que se deben utilizar tanto en los proceso de producción y administrativos y el impacto del entorno para mantener un clima organizacional motivante y óptimo.

#### **OBJETIVOS**

La evaluación de este control nos permitirá:

- Mejorar día a día nuestros procesos, recursos humanos y a través de este el aumento del prestigio de nuestra empresa.
- Garantizar los medios para la realización segura e higiénica de las actividades de trabajo.
- Medir el desempeño versus condiciones de trabajo para implementar medidas de solución de problemas que afecten la productividad y atenten contra el bienestar del trabajador.
- Mantener un plan de contingencia para manejar situaciones a presentarse del entorno económico, político, social, de la naturaleza.
- Cumplir con las normas legales que nos rigen como empresa.

#### **HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO**

La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. La higiene y seguridad del trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Las buenas condiciones de trabajo dependen de los siguientes factores:

1. Limpieza: Esta es la primera condición esencial para proteger la salud de los trabajadores.



## PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

### MOBI – EQUIPOS, S.A.

Se logra:

- a. Recogiendo la basura diario en los lugares de trabajo, pasillos y escalera.
  - b. Colocando avisos que eviten malos hábitos como el de escupir en los pasillos, áreas de trabajo o escaleras ya que esto es un peligro para la salud.
  - c. Eliminando de los locales de trabajo a los roedores insectos y parásitos que transmiten enfermedades peligrosas.
  - d. Los trabajadores asignados a trabajos sucios o expuestos a sustancias tóxicas o peligrosas, deben disponer de cuartos de aseo dotados de un grifo por cada 3 ó 4 trabajadores. Los inodoros no deben estar a más de 75 metros de las zonas de trabajo
2. Agua potable e higiene: el personal debe tener a su disposición un abastecimiento adecuado de agua potable, limpia y fresca proveniente de una fuente segura y controlada regularmente.
3. Orden:
- a. Se deben eliminar los materiales y productos innecesarios.
  - b. Las herramientas y equipos deben estar ordenados de manera que se puedan encontrar fácilmente y puedan volverse a colocar en su lugar.
  - c. Los corredores y pasadizos deben estar despejados y marcados con rayas de por lo menos 5 centímetros de ancho.
4. Calidad e intensidad de iluminación: La buena visibilidad del equipo del producto y de los datos relacionados con el trabajo es un factor esencial para el aumento de la productividad, prevenir la fatiga visual y las cefaleas de los trabajadores.
- ❖ Se deben iluminar los pasillos, escaleras, rampas donde la luz natural no es la suficiente se debe prestar atención ya que esto ayuda a prevenir la mala manipulación de los materiales y brinda seguridad a los trabajadores
5. Ventilación: Se debe garantizar primero una adecuada ventilación natural de no ser posible la ventilación artificial no excesiva sino que mantenga un clima fresco y agradable según la naturaleza del trabajo.

6. Acondicionamiento cromático: se ha demostrado que una pintura adecuada además de mejorar la iluminación del local tiene una gran influencia en los operadores.

Las instalaciones productivas de MOBI – EQUIPOS, S.A, deben mantener los colores de pintura de la siguiente manera:

- ✓ Techos y estructuras: Marfil o crema pálida.
  - ✓ Paredes: Amarillo
  - ✓ Maquinarias: Verde medio o gris claro verdoso; los volantes deben ser destacados en rojo.
  - ✓ Motores de maquina: azul oscuro
7. El ruido y las vibraciones: Son la causa frecuente de fatiga, irritación y caídas de producción altera el estado emocional de los trabajadores.

## **SEÑALIZACIÓN**

Según la ley de seguridad e higiene (618), se deben señalar las zonas peligrosas donde existan riesgos de caídas de personas, caídas de objetos, contacto o exposición con agentes o empleos agresivos o peligrosos.

- Vías y salidas de evacuación
- Vías de circulación
- Equipos de extinción de incendios y equipos y locales de primeros auxilios.

Estas señalizaciones deben hacerse mediante colores de seguridad, señales de forma de panel, señales luminosas o acústicas, comunicaciones verbales y señales gestuales.

## **EQUIPOS DE PROTECCION**

Los equipos utilizados en MOBI – EQUIPOS, S.A, para garantizar la seguridad de los trabajadores tienen que ser portados adecuada y exigidamente; estos son los siguientes:

- ✓ Porte adecuado del uniforme es el principio de la seguridad y disciplina laboral.
- ✓ Orejeras para la reducción del ruido.
- ✓ Guantes para evitar contacto con químicos.
- ✓ Lentes para evitar incrustaciones de materiales extraños.
- ✓ Boquillas para evitar inhalación de químicos.

*PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA*

*MOBI – EQUIPOS, S.A.*

✓ Cascos, botas aislantes para operaciones de mantenimiento.

La distribución de las áreas de trabajo serán por afinidad de tareas y responsable inmediato para la mejor operación de estas y facilitar la comunicación los empleados. Cada empleado conservara y velara por el equipo y el área de trabajo asignada.

Se debe hacer realce que todas las operaciones de trabajo son necesarias y que el efectivo cumplimiento de estas es por el esfuerzo de cada empleado de MOBI–EQUIPOS, S.A, por el trabajo en equipo realizado.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

# Manual Instructivo de procedimientos para la fabricación de muebles en MOBI-EQUIPOS, S.A.



#### 4.8 Propuesta Del Modelo De Trabajo Para La Fabricación De Muebles En MOBI-EQUIPOS, S.A.

Para la determinación de un modelo de trabajo de fabricación es necesario primeramente tener una base organizacional con la cual se dirijan de manera correcta todas las áreas involucradas en la gestión de la empresa, esto ayudara a determinar el grado y alcance de funciones que adquirirá cada puesto para el desarrollo de funcional de la empresa.

##### 4.8.1 Sistema Jerárquico De MOBI – EQUIPOS, S.A.

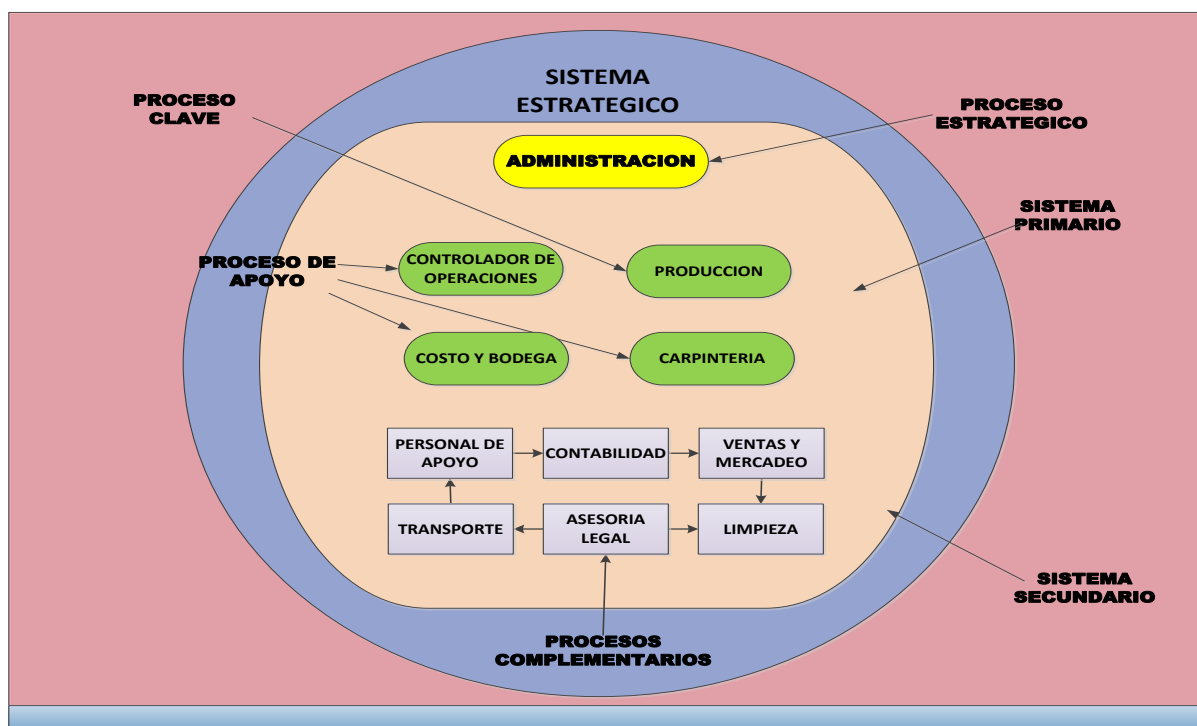


Figura 46 Diagrama sistemático de trabajo en MOBI – EQUIPOS, S.A.



Para tener un personal más comprometido con sus funciones creemos conveniente hacerles conocer la importancia de su puesto y la responsabilidad que adquiere al momento de integrarse a la empresa.

Como observamos en la figura 46, según las jerarquías de los puestos trabajos reflejadas en el organigrama, establecemos el grado de importancia de los proceso a la realidad de la empresa, considerando administración como el proceso estratégico y de mayor relevancia para el desarrollo funcional de la empresa con la implementación de los lineamientos estratégicos, el cual será la guía organizacional para los demás procesos durante el cumplimiento de los objetivos.

Operativamente los procesos claves se desarrollan por producción en coordinación de procesos de apoyo conformando un sistema primario de trabajo que se adiciona con el sistema secundario correspondiente a procesos complementarios el cual construyen la cadena de valor de la empresa.

Es con ello que comprender este sistema iterativo de los procesos llevara al cuerpo laboral identifique la importancia de su trabajo y la contribuya a la motivación para el mejoramiento de sus funciones. Por otro lado la empresa establecerá y determinara las bases funcionales para un mejor control de su gestión de manera organizada, sin

saltos en las jerarquías de comunicación para el desarrollo las funciones adquiridas para cada área de trabajo.

#### 4.8.2 Macro Procesos De La Empresa.

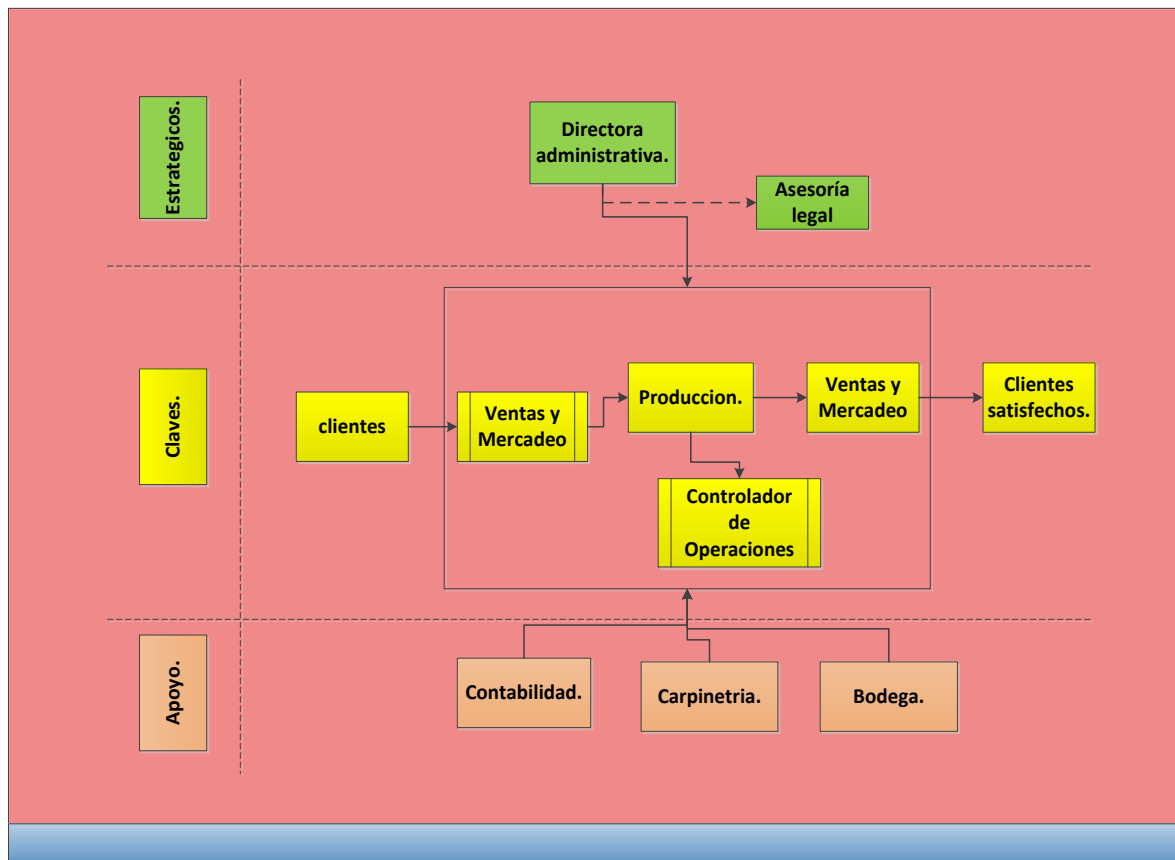


Figura 47 Macro procesos de trabajo en MOBI – EQUIPOS, S.A

Como podemos observar en la figura 47 organizamos y caracterizamos los procesos a nivel superior para la gestión de trabajos en MOBI – EQUIPOS, S.A, en el cual se dejan claros



los roles en que intervienen cada puesto para el cumplimiento de un mismo objetivo el cual es la satisfacción del cliente. El trabajo en conjunto y la correcta comunicación junto con el desempeño correcto de estos procesos dará como resultado un mejor funcionamiento para el crecimiento de la empresa.

El tener establecido la funcionalidad de cada puesto ayudara a la empresa a tener un mejor control de sus operaciones y de la generación de información, de igual manera tendrá establecida una guía organizacional para su gestión permanente hasta que se considere la revisión o ampliación de la misma. Obtener un orden lógico de cada actividad, sin presentar distanciamiento entre los esfuerzos y actividades es necesario para un mejor desarrollo organizacional en la empresa.

#### **4.8.3 Diagrama Del Flujo Del Negocio A Nivel Superior En Mobi-Equipos.**

Este define los procesos a nivel superior, de manera general, para ejecutar las ordenes de trabajo previamente a la fabricación de los muebles o bien el producto terminado de la empresa como se observa en la fig. 48.



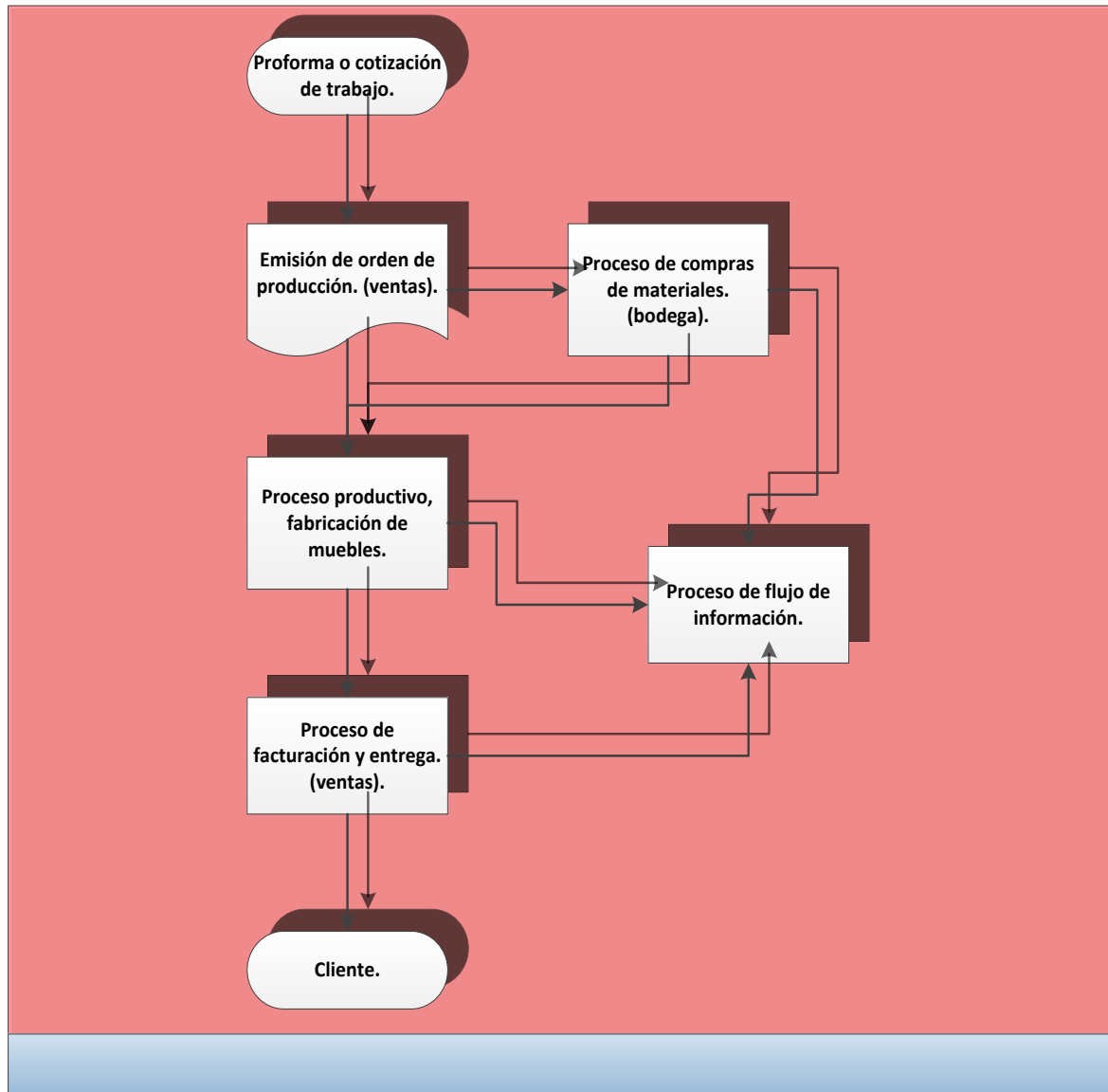


Figura 48 Flujograma de la relación negocio a nivel superior en MOBI – EQUIPOS, S.A.



#### **4.8.4 Modelo del proceso de fabricación de muebles en MOBI-EQUIPOS, S.A.**

Entrando al proceso de fabricación se profundiza las actividades y roles de los involucrados de para la ejecución de los procedimientos.

Este modelo de fabricación comprende los procesos y procedimientos más amplios y específicos que se necesitan conocer la realización de un trabajo de manera ordenada y estandarizada, del cual todo mueble a ser fabricado se controle mediante la aplicación de dicho modelo.

Este comprende 6 etapas de seguimiento ordenado e interrelacionado para su ejecución. De los cuales obtendremos un modelo de trabajo controlado que nos permita realizar las ordenes de trabajo con mejor eficiencia y de igual manera establecer las funciones adquiridas por área de trabajo para el mejoramiento del proceso de fabricación.

- Diagrama de proceso de fabricación.
- Cadena de operaciones en el sistema de fabricación.
- Árbol de procesos y procedimientos del proceso principal para la fabricación de muebles.
- Árbol de procesos y procedimientos de los procesos de apoyo para la fabricación de muebles.



- Proceso principal. Fabricación.
- Procesos de apoyos.

#### ***4.8.4.1 Diagrama de proceso de fabricación de muebles.***

En la fig. 49 encontramos el proceso de fabricación de manera amplia para un mejor reconocimiento de los involucrados en los cuales el origen u objeto de negocio en este caso y relación de demanda u oferta es la que genera la fabricación de determinado mueble, para la generación de un bien tangible que finaliza en un consumidor y la tienda de exhibición de la empresa.

En este proceso se encuentran varios factores que deben intervenir claramente durante la ejecución del proceso para mantener el control de las operaciones y generar el bien o producto con la calidad requerida por el cliente en todos los muebles.

Primeramente el proceso estará directamente mente supervisado por el encargado de producción, organizado por el controlador de operaciones, controlado por bodega y costo en referencia al gasto de materiales por fabricación y ejecutado por el cuerpo de trabajo de laminado y pintado. Tendrá un proceso de apoyo de carpintería para los muebles que necesiten algún accesorio o complemento en su diseño. La implementación de las funciones ordenadas de cada uno de ellos nos llevara a construir un modelo de trabajo estándar para la fabricación de todos los muebles que se demanden.

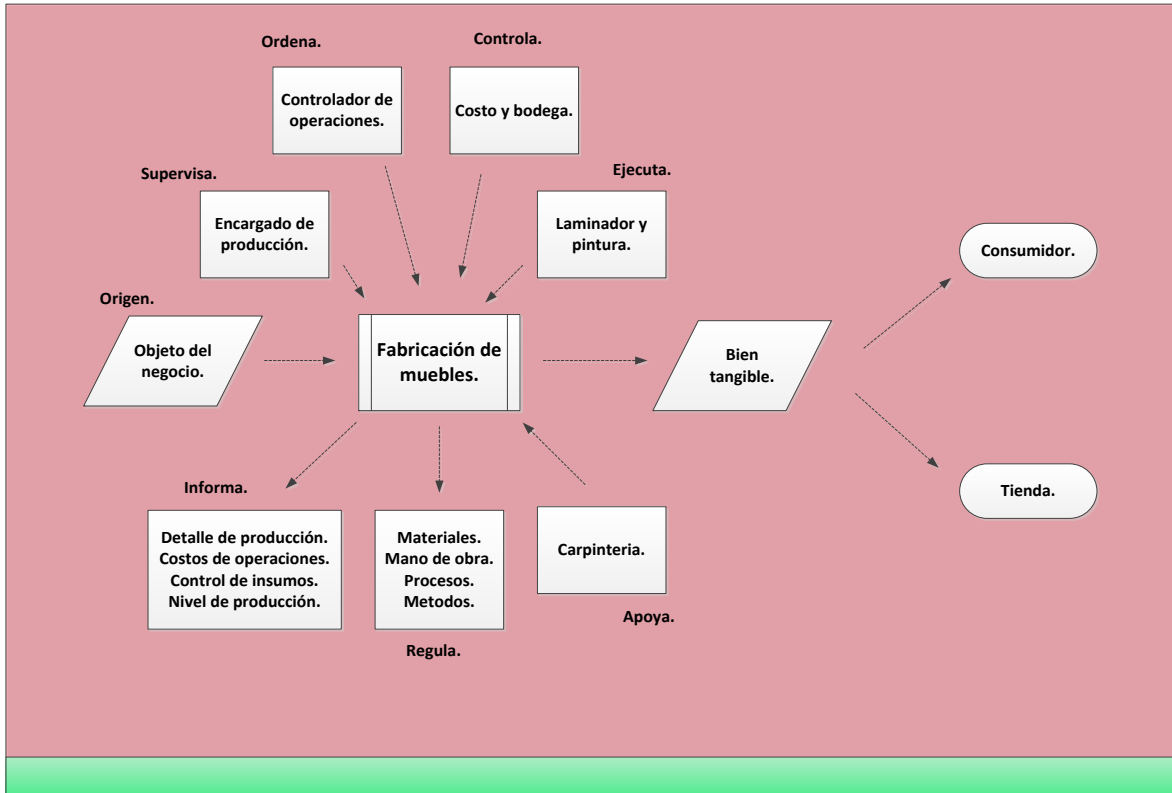


Figura 49 Procesos de fabricación de muebles

Además este proceso generara un flujo información por cada orden de fabricación como son: detalles de producción, costo de operaciones, control de insumos, nivel de producción mensual entre otros. Estará regulado mediante el uso de materiales el cual nos permita la estandarización de los procesos y de los gastos para muebles específicos de demanda permanente, la mano de obra de fabricación para el registro de su valor así como sus procesos y métodos de trabajo.

**4.8.4.2 Cadena de operaciones en el sistema de fabricación.**

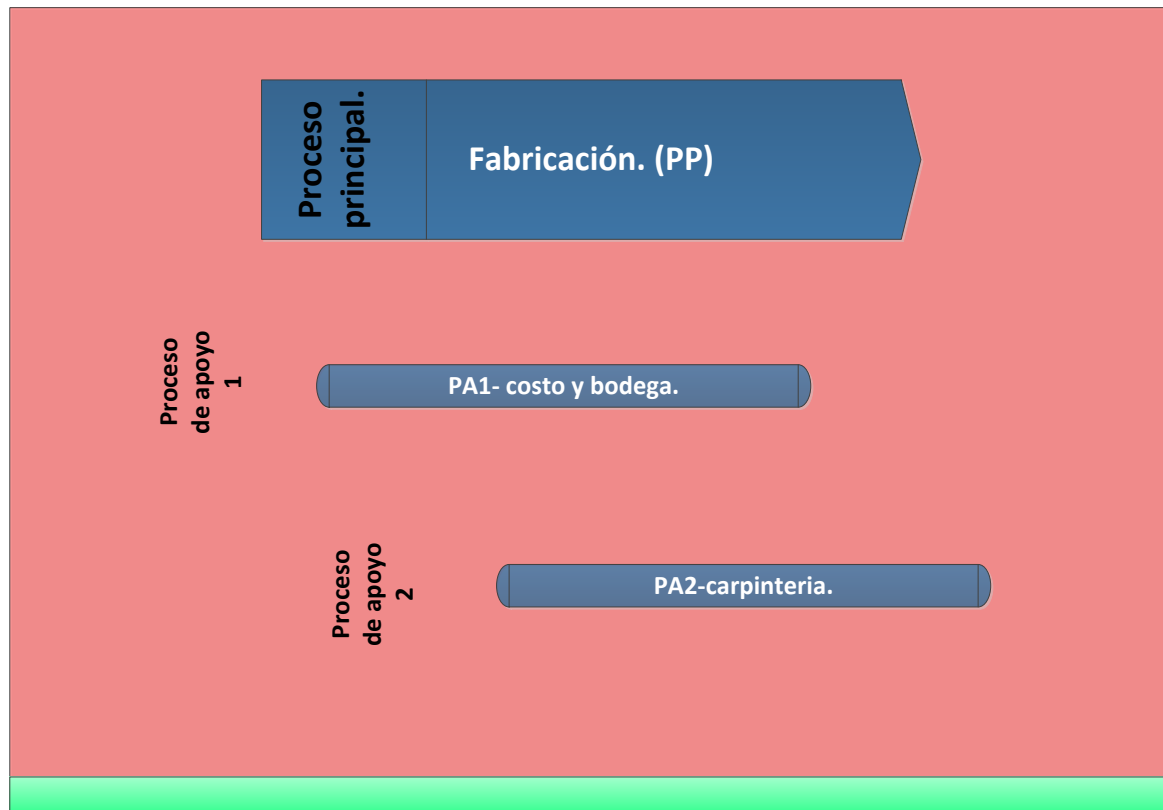


Figura 50 Cadena de procesos en el sistema de producción

Como se observa en la fig. 50, la cadena de fabricación se centra en tres procesos como son: el proceso principal fabricación y 2 procesos de apoyos, costo y bodega ejecutados por un mismo trabajador y carpintería que complementaran al proceso principal para la terminación del bien o producto.

**4.8.4.3 Árbol de procesos y procedimientos del proceso principal para la fabricación de muebles.**

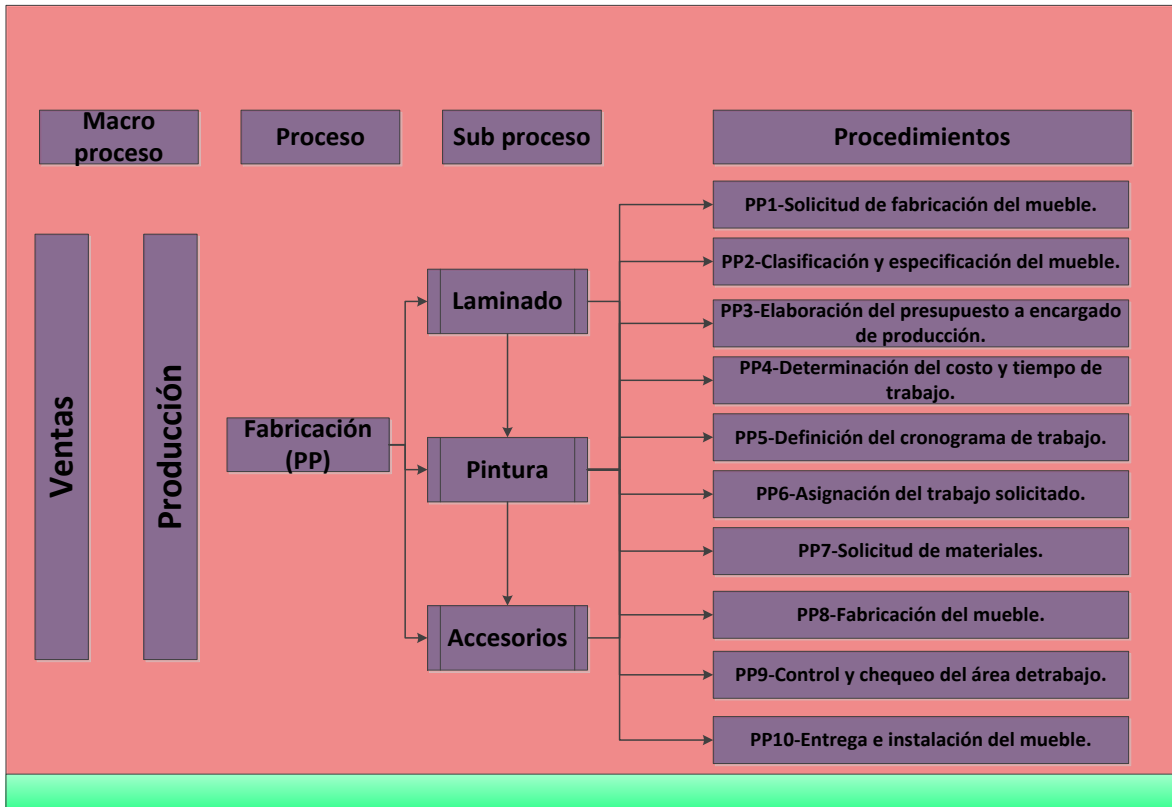


Figura 51 Árbol de procesos y procedimientos

Este árbol de proceso y procedentitos que se muestra en la fig. 51 determina la dependencia del proceso principal de fabricación, originado de los macros procesos de ventas y producción, teniendo como sub procesos las tareas de laminado, pintado y accesorio, ejecutados bajo supervisión del controlador de operaciones, dando como



resultado la obtención del producto.

En este se encuentran todos los procedimientos necesarios para la fabricación de los muebles, que no dependen propiamente del área de producción, sino que también involucra a las áreas de ventas y bodega dentro de los procedimientos estipulados para fabricación del producto.

El proceso de fabricación está comprendido por 10 procedimientos interrelacionados que están comprendidos por un número de actividades que llevaran al cumplimiento del mismo.

Los sub procesos será los ejecutores de las ordenes de trabajo, ya ellos son los operarios que fabricaran directamente el mueble.

- Laminado: Será el encargado de manufactura de los muebles.
- Pintado: Será el encardo de la preparación y presentación del mueble en sus acabados superficial.
- Accesorios: Encargado de la instalación de ciertos ítems que llevan los muebles para su terminación total y entrega. Cerraduras, niveladores, llavines, tarjeteros, cubiertas entre otros según las especificaciones de la orden de trabajo.

**4.8.4.4 Árbol de procesos y procedimientos de los procesos de apoyo para la fabricación de muebles.**

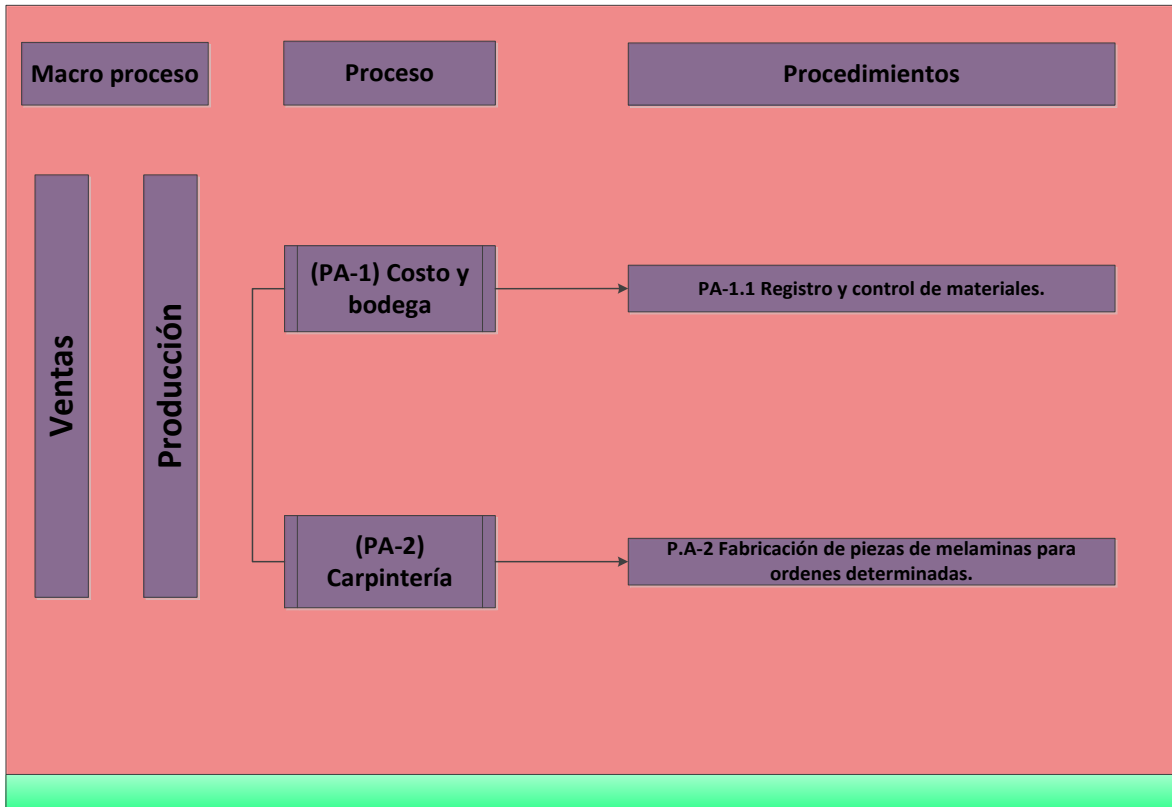


Figura 52 Árbol de procesos y procedimientos 2

La fabricación de los muebles se complementa con procesos de apoyo dependientes de las áreas de ventas y producción y que complementa con sus procedimientos la ejecución correcta del proceso principal. Ver fig. 52.

Aquí se destacan 2 procesos de apoyo ejecutados paralelamente al proceso principal durante cada orden de trabajo:





1. Proceso de apoyo de costo y bodega.

El cual llevara el procedimiento de registrar y controlar todos los materiales necesarios para la fabricación de las órdenes de trabajo.

2. Proceso de apoyo de carpintería.

Este tendrá como responsabilidad el procedimiento de los complementos de piezas que presenten las ordenes de trabajos en aglomerado de melamina. Entre los cuales se encuentran las cubiertas de los escritorios que durante su fabricación en el proceso principal, este proceso alistara las cubiertas necesarias para luego enviarlas al área de accesorios donde serán instaladas.



#### ***4.8.4.5 Proceso principal. Fabricación.***

El proceso principal está compuesto por diez procedimientos los cuales se encuentran estructurados para la fabricación de todos los muebles que demande el cliente.

La determinación de estos procedimientos es con el objetivo de estandarizar el modelo de fabricación de los muebles, el cual se comprende por numerosas actividades y acciones que están bajo la responsabilidad del personal idóneo para su ejecución.

Todos los procedimientos se encuentran vinculados ya que la correcta ejecución de uno conlleva a la realización de otro, la información o trabajo que generan es indispensable para la aplicación de otros procedimientos. Todos ellos nos llevarán a un mejor desempeño de las actividades, la ejecución de los procesos de manera correcta, el adiestramiento del método de trabajo, el conocimiento de lo que se fabrica y la entrega a tiempo de lo que desea el cliente.

4.8.4.5.1 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 1. Solicitud de fabricación del mueble (P.P1).

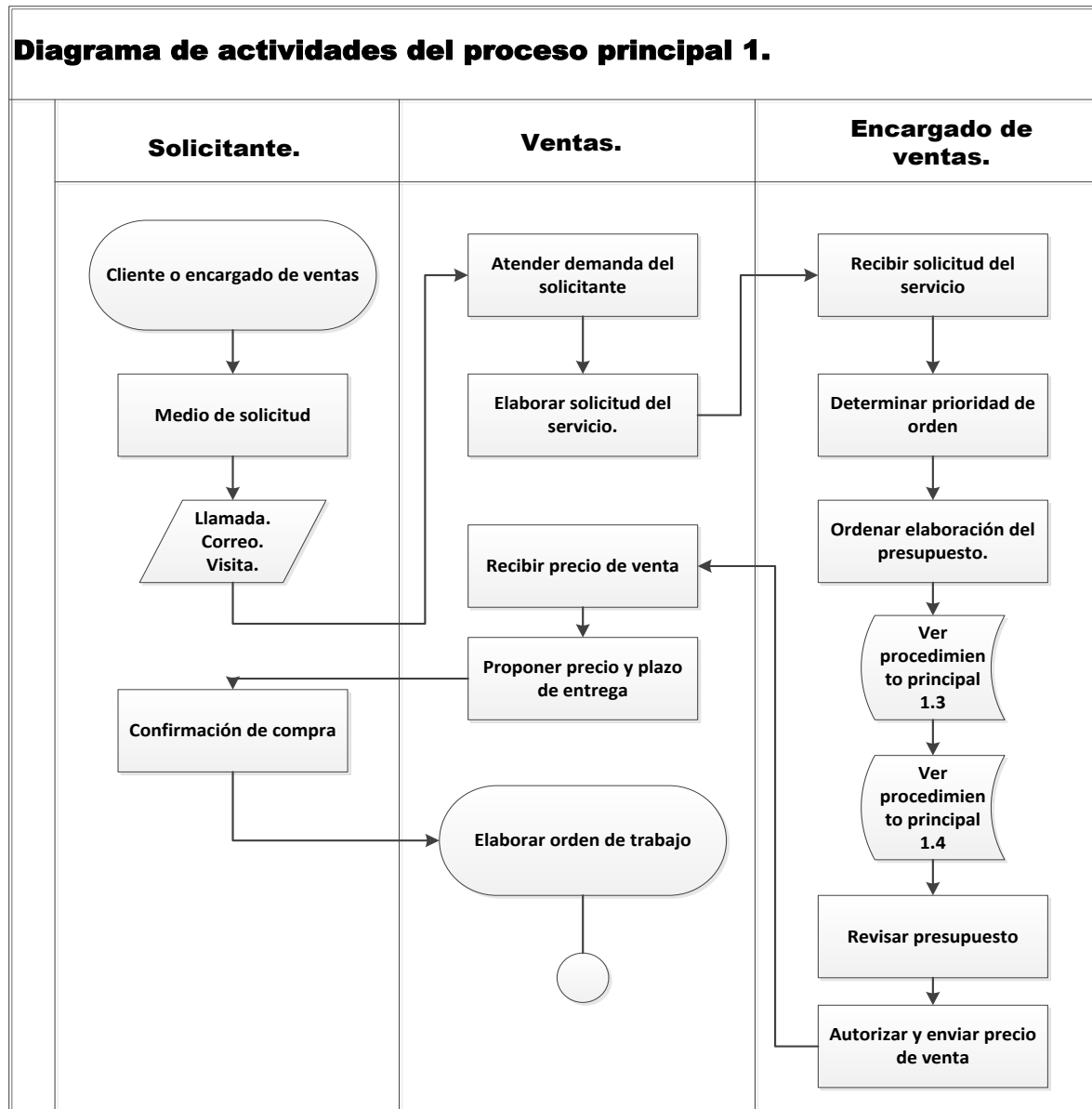



Figura 53 Diagrama de actividades del proceso principal 1

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 16</b>
<b>Proceso principal 1.</b>	<b>Solicitud de fabricación del mueble.</b>		
<b>Dependencia.</b>	<b>Producción.</b>		
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>	<b>Acción.</b>		
<b>Solicitante.</b>  <b>Ventas.</b>  <b>Encargado de ventas.</b>  <b>Ventas.</b>  <b>Solicitante.</b>  <b>Ventas.</b>	<b>1. Tipo de solicitante:</b> <b>1.1 Cliente independiente.</b> <b>1.1.1 Llamada directa a sala de ventas.</b> <b>1.1.2 Envió de solicitud escrito por correo electrónico.</b> <b>1.2 Ventas.</b> <b>1.2.1 Solicitud escrita por inventario.</b> <b>2. Atender demanda del solicitante ofreciendo los productos en existencia o dando respuesta a lo que necesita.</b> <b>3. elaborar solicitud de cotización escrita del producto ofrecido.</b> <b>4. Recibir y atender solicitud del producto.</b> <b>5. determinar prioridad de la orden según medio de pago.</b> <b>6. Ordenar elaboración del presupuesto de trabajo.</b> <b>6.1 ver procedimiento principal 3.</b> <b>6.2 ver procedimiento principal 4.</b> <b>7. Revisar presupuesto.</b> <b>8. Autorizar precio de venta y posible tiempo de entrega.</b> <b>9. Recibir precio de venta y especificaciones.</b> <b>10. Proponer precio y plazo de entrega al cliente independiente.</b> <b>11. confirmación de compra según la oferta del producto.</b> <b>12. elaborar orden de trabajo con especificaciones propias del producto</b>		
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.5.2 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 2. Clasificación y especificación del mueble (P.P2).

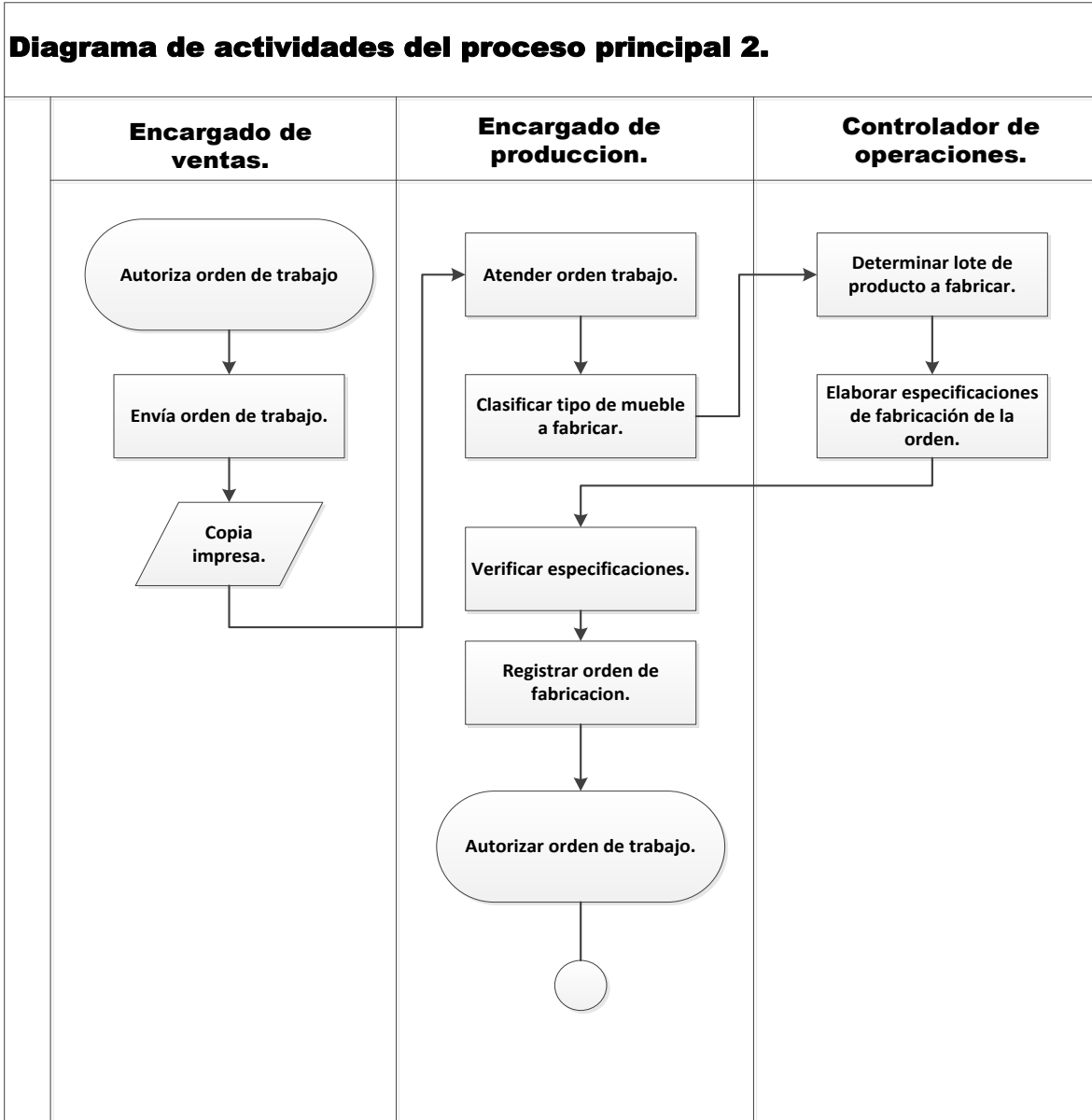



Figura 54 Diagrama de actividades del proceso principal 2

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 18</b>
<b>Proceso principal 2.</b>		<b>Clasificación y especificación del mueble.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Encargado de ventas.</b>	<b>de</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoriza orden de trabajo para fabricación del producto.</li> <li>2. Envía copia empresa de orden de trabajo al encargado de producción.</li> <li>3. Recibir y atender orden de trabajo a realizar para colocar en consecutivos de órdenes a fabricar.</li> <li>4. Clasificar tipo de mueble para su fabricación.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Mueble estrella.</li> <li>3.2 Mueble rotacional.</li> <li>3.3 Mueble ocasional.</li> </ol> </li> <li>5. Determinar lote de productos a fabricar según su clasificación.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 lote de 6 unidades.</li> <li>5.2 lote de 3 unidades.</li> <li>5.3 producción unitaria por especificaciones del cliente.</li> </ol> </li> <li>6. Elaborar especificaciones de producción por escrito para ingreso al sistema.</li> <li>7. Revisar y verificar especificaciones de trabajo.</li> <li>8. registrar orden de producción a fabricar.</li> <li>9. Autorizar orden de trabajo.</li> </ol>	
<b>Encargado de producción.</b>	<b>de</b>		
<b>Controlador de operaciones.</b>	<b>de</b>		
<b>Encargado de producción.</b>	<b>de</b>		
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.5.3 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 3. Elaboración del presupuesto (P.P3).

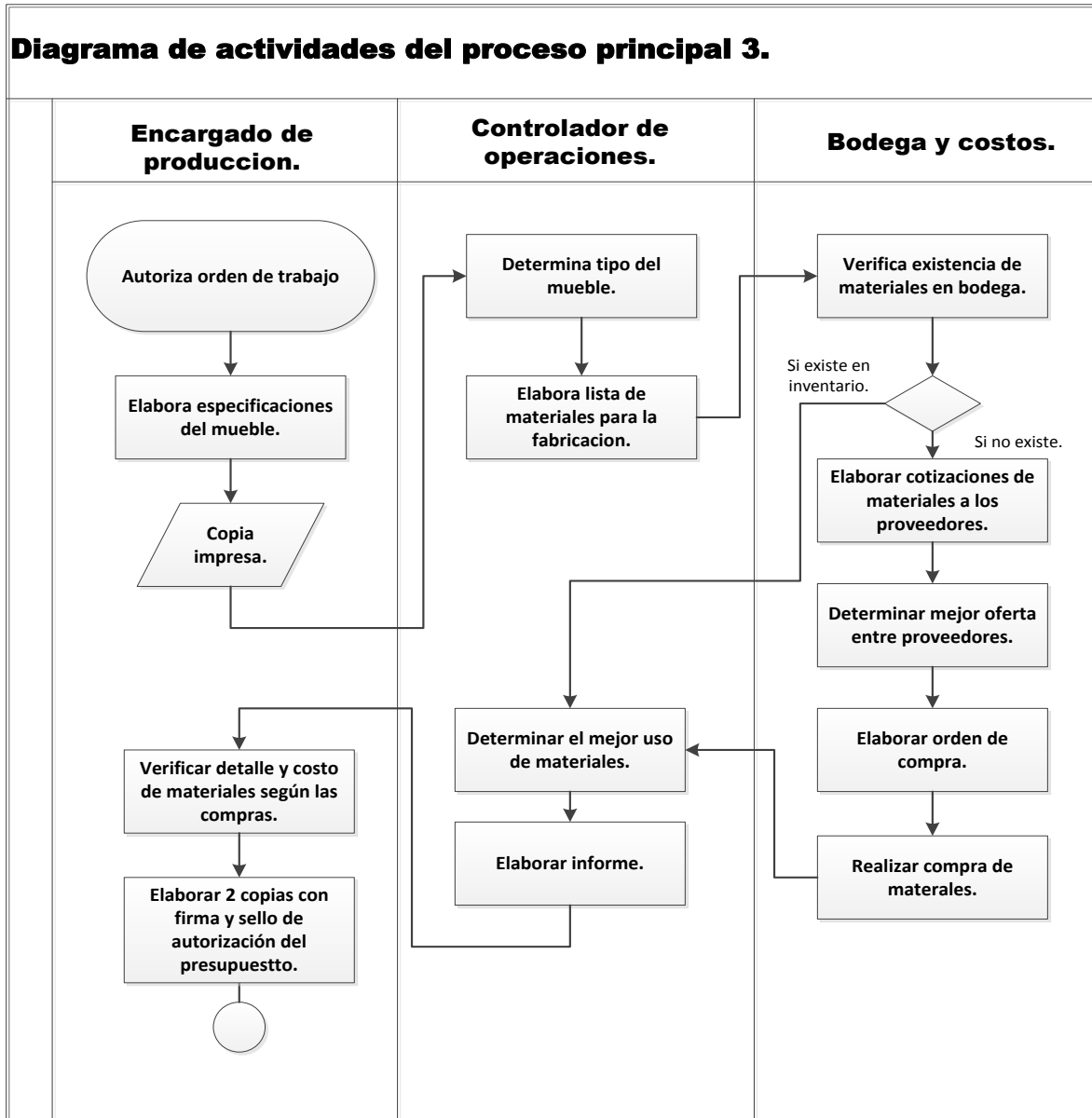



Figura 55 Diagrama de actividades del proceso principal 3

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 20</b>
<b>Proceso principal 3.</b>		<b>Elaboración del presupuesto.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Encargado de producción.</b>  <b>Controlador de operaciones.</b>  <b>Bodega y costos.</b>  <b>Controlador de operaciones.</b> <b>Encargado de producción.</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoriza orden de trabajo para fabricación del producto.</li> <li>2. Elabora especificaciones del mueble; medidas color y diseño.</li> <li>3. Imprime y envía copia impresa.</li> <li>4. Determina el tipo de mueble según sea sus especificaciones.</li> <li>5. Elabora lista de materiales para su fabricación.</li> <li>6. Verificar existencia de materiales.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Si existe material en bodega, dar aprobado para la realización del mueble e informar de costos de materiales.</li> <li>6.2 De lo contrario, elaborar cotización de materiales a los proveedores.</li> <li>6.3 Determinar mejor oferta de los proveedores y términos de pago (crédito o contado).</li> <li>6.4 Elaborar orden de compra para su autorización.</li> <li>6.5 Realizar compras de materiales y registrar entradas a bodega.</li> </ol> </li> <li>7. Determinar el mejor uso de materiales.</li> <li>8. elaborar informe de presupuesto.</li> <li>9. Verificar detalle y costos de materiales según las compras hechas y el inventario de materiales existente.</li> <li>10. Elaborar 2 copias con firma y sello de autorización del presupuesto.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			



4.8.4.5.4 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 4. Determinación del costo/tiempo del trabajo. (P.P4).

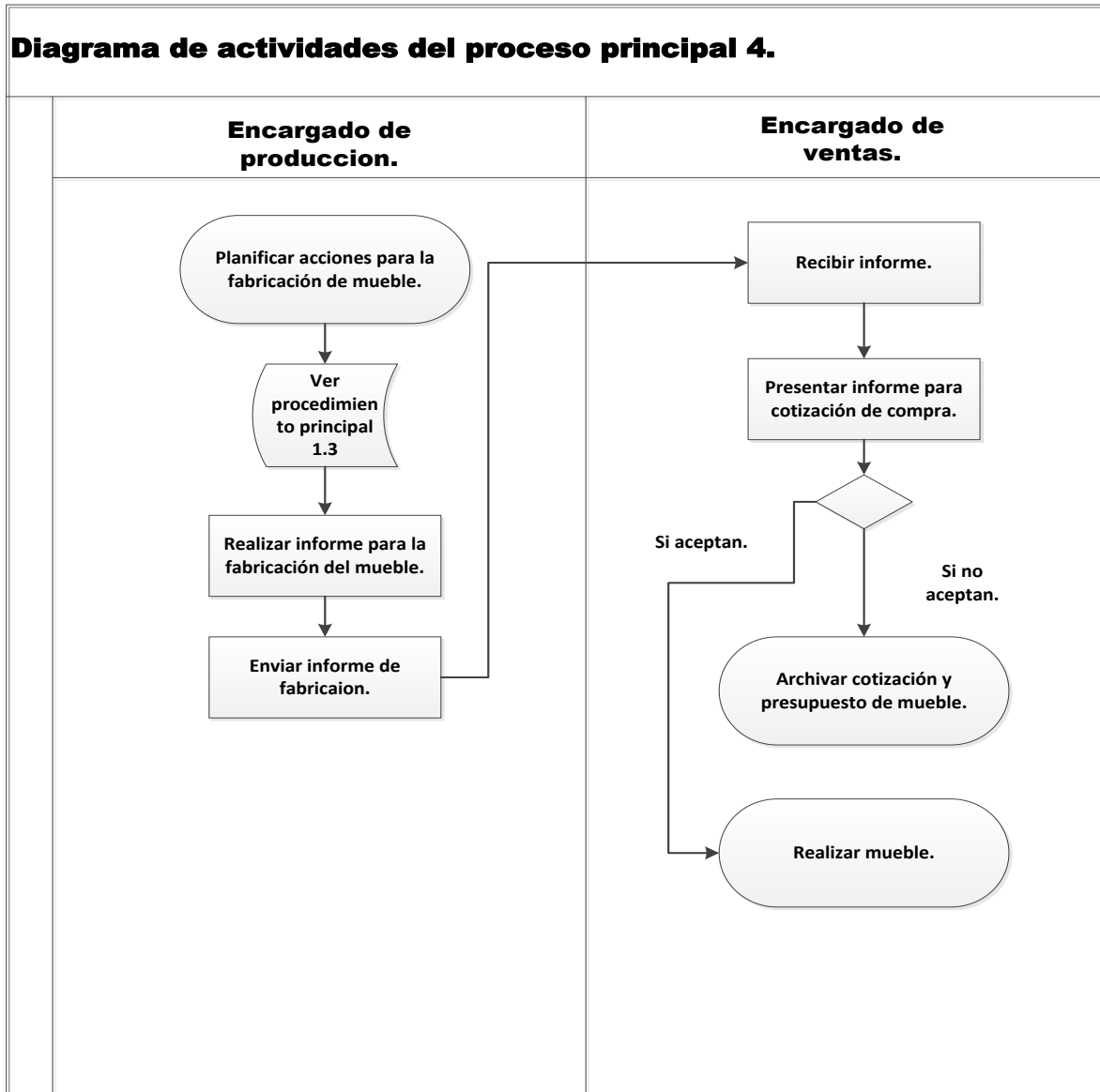



Figura 56 Diagrama de actividades del proceso principal 4

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 22</b>
<b>Proceso principal 4.</b>		<b>Determinación del costo/tiempo del trabajo.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Encargado de producción.</b>	<b>de</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar acciones para la fabricación del mueble, tiempo para la elaboración del presupuesto.</li> <li>1.2 Ver procedimiento principal 3.</li> <li>2. Realizar informe para fabricación, detalle de costos de trabajos, materiales en inventario o complejidades del proceso.</li> <li>3. Enviar informe de trabajo a encargado de ventas para negociación con el cliente.</li> <li>4. Recibe y revisa informe de trabajo.</li> <li>5. Presenta informe para cotización de los vendedores.</li> <li>6. Si acepta el cliente, realizar el mueble.</li> <li>7. Si no acepta, archivar cotización elaborada para el cliente y presupuesto de trabajo.</li> </ol>	
<b>Encargado de ventas.</b>	<b>de</b>		
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.5.5 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 5. Definición del cronograma de trabajo. (P.P5).

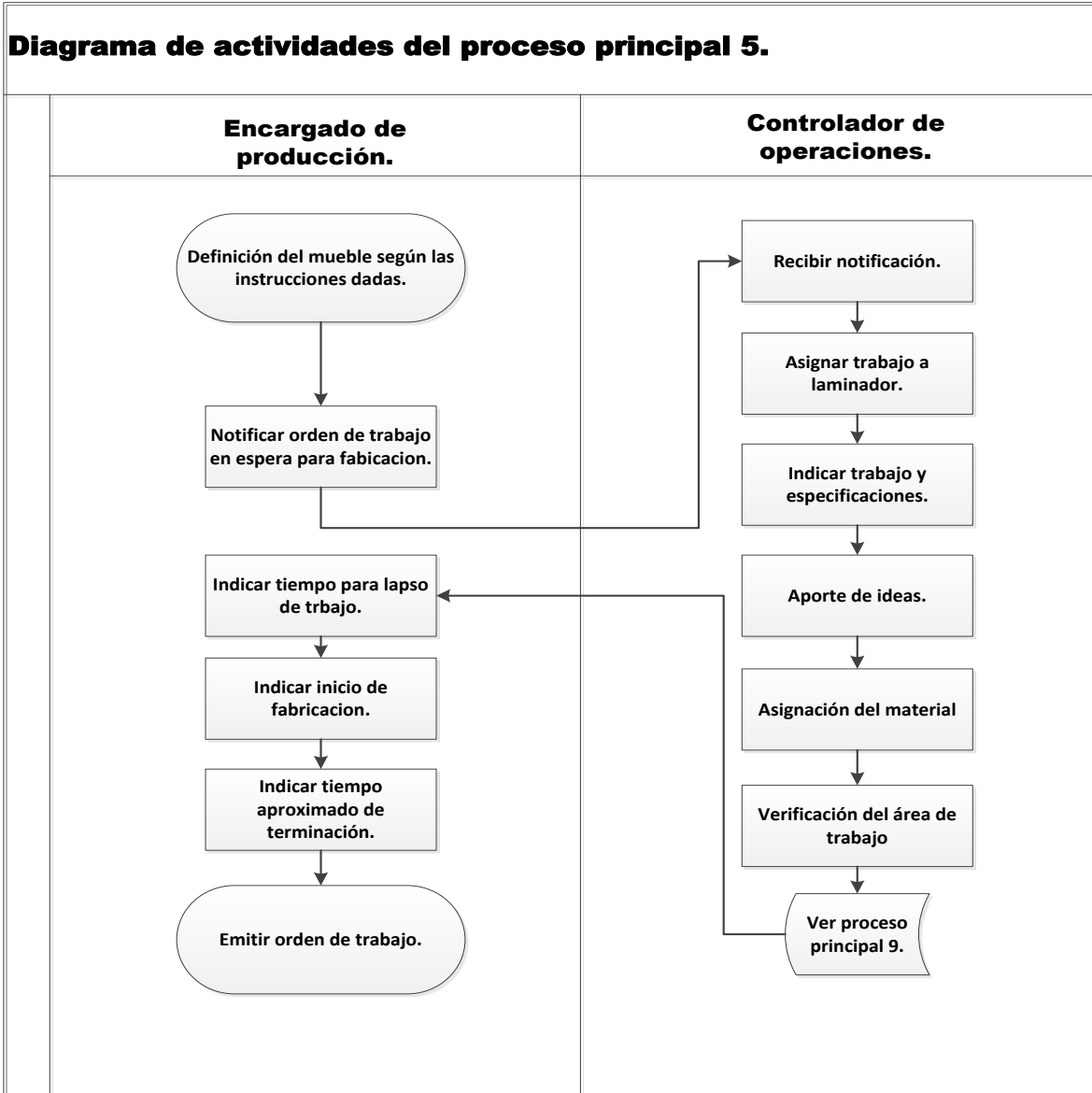



Figura 57 Diagrama de actividades del proceso principal 5

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 24</b>
<b>Proceso principal 5.</b>		<b>Definición del cronograma de trabajo.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Encargado de producción.</b>	<b>de</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. definición del mueble según las instrucciones dadas.</li> <li>2. Notificar orden de trabajo en espera de fabricación para planificar su puesta en marcha.</li> <li>3. Recibir notificación del trabajo para su planificación preliminar.</li> <li>4. Asignar trabajo al laminador.</li> <li>5. Indicar trabajo y especificaciones.</li> <li>6. Aporte de ideas en el proceso de fabricación para la optimización de tiempo y material.</li> <li>7. Asignación del material de trabajo para el lote de producción.</li> <li>8. Verificación del área de trabajo, estado de maquinarias y limpieza.</li> <li>8.1 ver proceso principal 9. Control y chequeo del área de trabajo.</li> <li>9. indicar tiempo del lapso de trabajo propuesto para la fecha de entrega al cliente.</li> <li>10. indicar inicio de fabricación una vez terminadas órdenes en procesos.</li> <li>11. indicar tiempo aproximado de terminación del trabajo.</li> <li>12. emitir orden de trabajo para fabricación del mueble.</li> </ol>	
<b>Controlador de operaciones.</b>	<b>de</b>		
<b>Encargado de producción.</b>	<b>de</b>		
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.5.6 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 6. Asignación del trabajo solicitado. (P.P6).

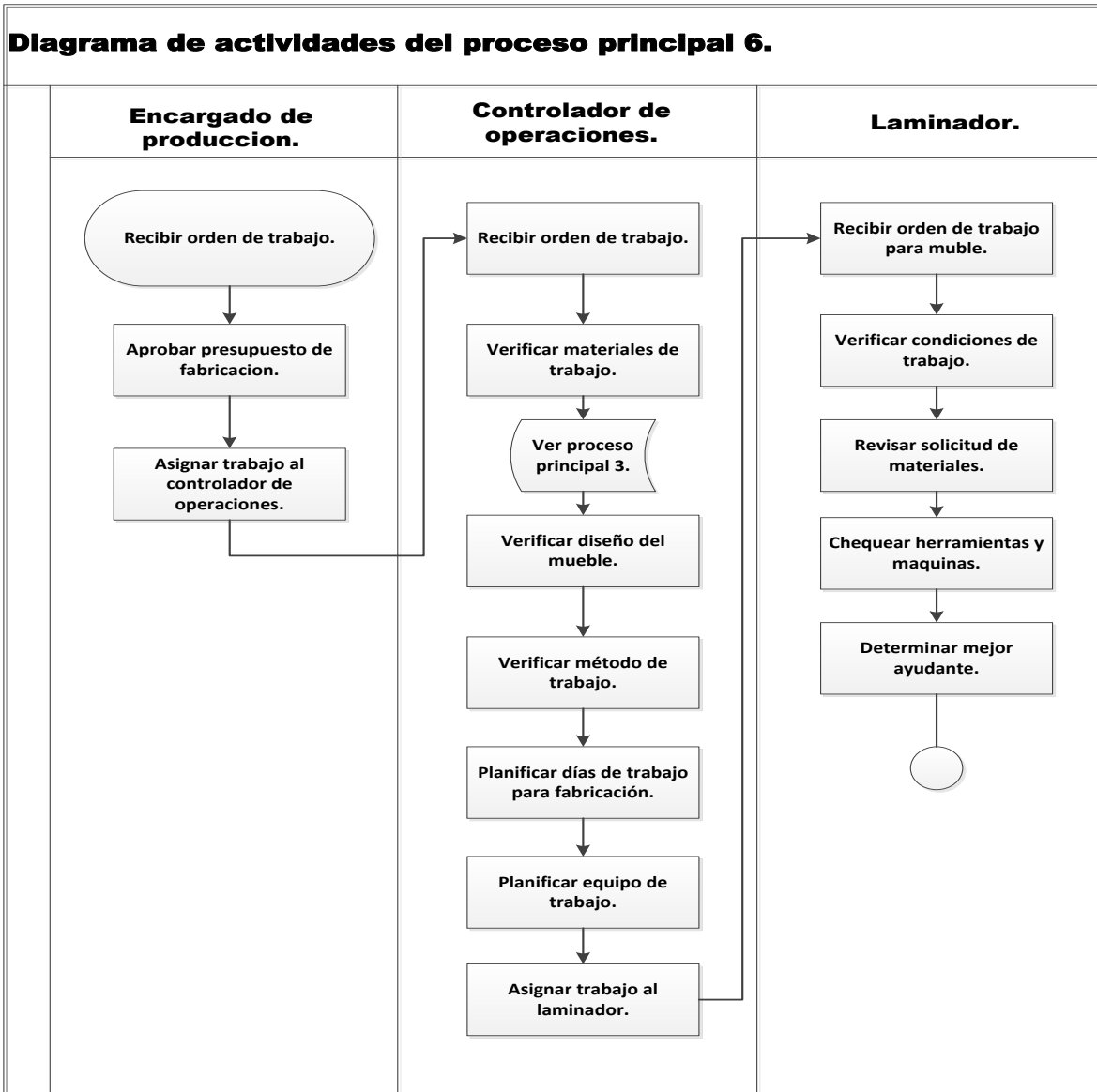




Figura 58 Diagrama de actividades del proceso principal 6

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 26</b>
<b>Proceso principal 6.</b>		<b>Asignación del trabajo solicitado.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Encargado de producción.</b>	<b>de</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir orden de trabajo.</li> <li>2. Aprobar presupuesto de fabricación.</li> <li>3. Asignar trabajo al controlador de operaciones.</li> </ol>	
<b>Controlador de operaciones.</b>	<b>de</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Recibir orden de trabajo para registro en sistema de fabricación.</li> <li>5. Verificar materiales de trabajo, estén de acorde al mueble y en cantidades completas para fabricación de orden de trabajo.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 ver proceso principal 3.</li> </ol> </li> <li>6. Verificar el diseño del mueble según sea el tipo.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Mueble estrella.</li> <li>6.2 Mueble intermitente.</li> <li>6.3 Mueble ocasional.</li> </ol> </li> <li>7. Verificar método de trabajo, laminado de muebles a fabricar, mejor método de corte para fabricación de los muebles o del mueble en caso de ser ocasional.</li> <li>8. Planificar días de aproximado trabajo para fabricación teniendo en cuenta tiempo de entrega al cliente.</li> <li>9. planificar equipo de trabajo.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>9.1 laminado para corte, doblado y armado del mueble.</li> <li>9.2 pintado para acabado del mueble.</li> <li>9.3 instalación de accesorios para entrega del mueble.</li> </ol> </li> </ol>	
<b>Laminador.</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Asignar trabajo al laminador.</li> <li>11. Recibir orden de trabajo para mueble.</li> <li>12. verificar condiciones de trabajo.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>12.1 Especificaciones técnicas del mueble.</li> </ol> </li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 27</b>
<b>Proceso principal 6.</b>	<b>Asignación del trabajo solicitado.</b>		
<b>Dependencia.</b>	<b>Producción.</b>		
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>	<b>Acción.</b>		
<b>Laminador.</b>	<p>12.2 Diseño del mueble.</p> <p>12.3 Método de trabajo.</p> <p>12.4 Tiempo de fabricación.</p> <p>13. Revisar solicitud de materiales para planificación del uso y la existencia de todo lo requerido.</p> <p>14. chequear el estado de las herramientas y de las maquinas requeridas para el proceso de fabricación.</p> <p>15. determinar mejor ayudante, numero ayudantes necesario según complejidad de trabajo y cumplimiento de entrega.</p>		
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.5.7 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 7. Solicitud de materiales. (P.P7).

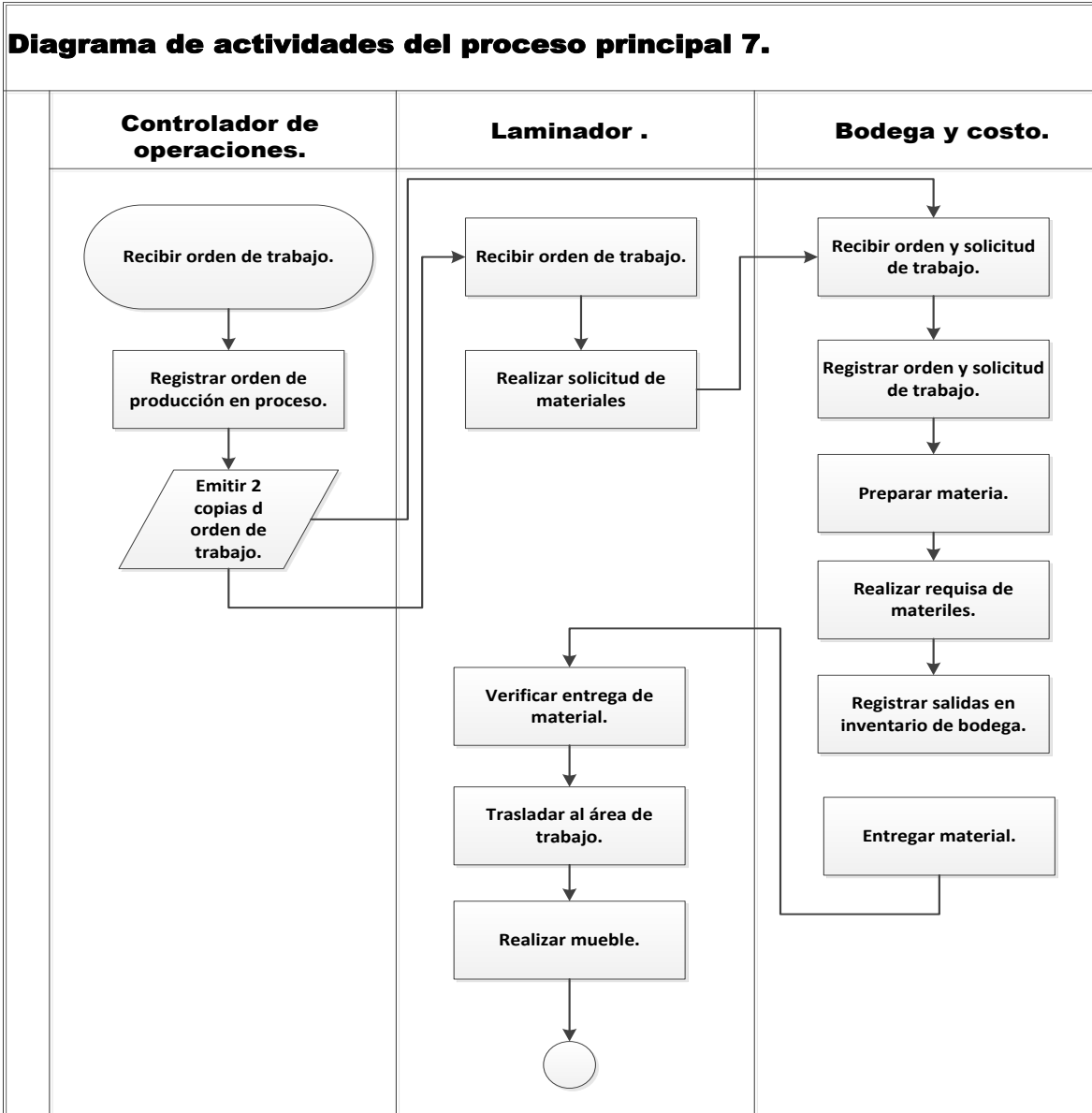





Figura 59 Diagrama de actividades del proceso principal 7




		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 29</b>
<b>Proceso principal 7.</b>		<b>Solicitud de materiales.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Controlador de operaciones.</b>  <b>Laminador.</b>  <b>Bodega y costos.</b>  <b>Laminador.</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir orden de trabajo.</li> <li>2. Registrar orden de producción como en proceso, indicando fecha de inicio.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Emitir 2 copias de orden de trabajo para su asignación.</li> </ol> </li> <li>3. Recibir orden de trabajo, verificar especificaciones de la orden.</li> <li>4. Realizar solicitud formal de materiales según formato.</li> <li>5. Recibir orden y solicitud de trabajo.</li> <li>6. Registrar orden y solicitud de trabajo al sistema de inventario para salida de material.</li> <li>7. Preparar material solicitado para la orden de trabajo.</li> <li>8. Realizar requisa del material solicitado para la salida de bodega.</li> <li>9. Registrar salida en inventario de bodega.</li> <li>10. Entregar material.</li> <li>11. verificar la entrega del material en buenas condiciones.</li> <li>12. Trasladar al área de trabajo.</li> <li>13. realizar el mueble.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 31</b>
<b>Proceso principal 8.</b>		<b>Fabricación del mueble.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Controlador de operaciones.</b>  <b>Bodega y costo.</b>  <b>Laminado.</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar al sistema orden de trabajo, número de orden, fecha de inicio de trabajo.</li> <li>2. Asignar orden de trabajo y delegar funciones al laminador, pintor y accesorios.                         <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Emitir 2 copias de orden de trabajo para bodega y laminado.</li> </ol> </li> <li>3. Recibir orden de entrega del material.</li> <li>4. Organizar el material solicitado.</li> <li>5. Entregar el material.</li> <li>6. Recibir orden para fabricación de muebles.</li> <li>7. Recibir el material solicitado.</li> <li>8. Comenzar jornada de trabajo, estimar tiempo de fabricación, determinar el área de trabajo.</li> <li>9. Planificar estrategia de trabajo, fabricación por partes o continua según se agilice los procesos.</li> <li>10. Calcular cortes de láminas según la cantidad de muebles de la orden.</li> <li>11. Realizar cortes necesarios para piezas de los muebles.</li> <li>12. Verificar medida de las piezas cortadas.</li> <li>13. Rallar piezas según plantillas para piquetear.</li> <li>14. Doblar piezas, según esquinas piqueteadas.</li> <li>15. Soldar piezas para armado.</li> <li>16. Reunir piezas y armar con soldadura por puntos.</li> <li>17. Tallar muebles una vez armados.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PAG. 32</b>
<b>Proceso principal 8.</b>	<b>Fabricación del mueble.</b>	
<b>Dependencia.</b>	<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>		
<b>Responsable.</b>	<b>Acción.</b>	
<b>Pintado.</b>	<p>18. Terminar mueble, verificar funcionalidad y especificaciones técnicas de la orden de trabajo.</p> <p>19. Enviar mueble a la sección de pintura, entregar áreas de trabajo y registrar mermas.</p> <p>19.1 ver proceso principal 9.</p> <p>20. Recibir mueble, chequear condiciones técnicas.</p> <p>21. Planificar pintado, por completo o unitaria de mueble.</p> <p>22. Preparar mueble para pintar.</p> <p>23. Preparar pintura, mejor combinación de textura para su aplicación.</p> <p>24. Pintar partes internas de muebles.</p> <p>25. Pintar partes externas y complementos del mueble.</p> <p>26. Hornear mueble durante 15 minutos encendido y 10 minutos en descenso de la temperatura.</p>	
<b>Accesorios.</b>	<p>27. Colocar en temperatura ambiente por 4 horas.</p> <p>28. Enviar mueble a sección de accesorio.</p> <p>29. Recibir el mueble en buenas condiciones de pintado.</p> <p>30. Colocar accesorios según el tipo del mueble.</p> <p>30.1 ver proceso de apoyo 2.</p> <p>31. Limpiar toda la superficie del mueble y engrasar las internas.</p> <p>32. Verificar funcionalidad del mueble.</p> <p>33. Empale tizar muebles y colocar número de orden de fabricación.</p>	
<b>Elaborado por:</b>		
<b>Supervisado por:</b>		

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 33</b>
<b>Proceso principal 8.</b>		<b>Fabricación del mueble.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Controlador de operaciones.</b>		<b>34. Entregar muebles terminados y registro de salida del proceso.</b> <b>35. Recibir mueble terminado, verificar especificaciones técnicas según número de orden.</b> <b>36. Registrar salida del mueble en el sistema de órdenes en proceso, solicitar costos de materiales para fabricación.</b> <b>37. Coordinar envío de mueble al cliente.</b> <b>37.1 ver procedimiento principal 10.</b>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.5.9 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 9. Control y chequeo del área de trabajo. (P.P9).

**Diagrama de actividades del proceso principal 9.**

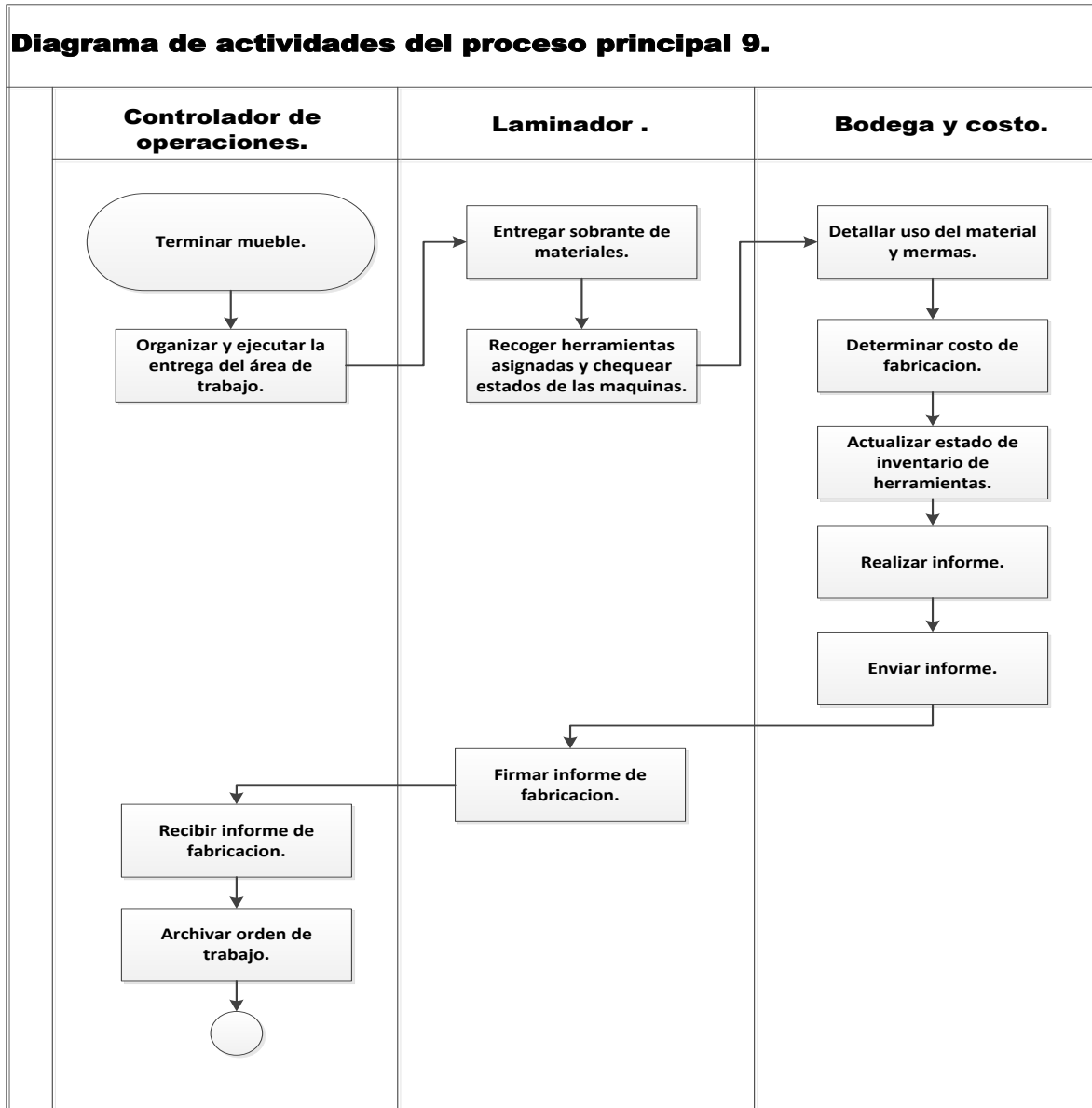



Figura 11 Diagrama de actividades del proceso principal 9

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 35</b>
<b>Proceso principal 9.</b>		<b>Control y chequeo de las herramientas.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Controlador de operaciones.</b>  <b>Laminado.</b>  <b>Bodega y costo</b>    <b>Laminado.</b> <b>Controlador de operaciones.</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terminación del mueble, verificar el estado de la orden de trabajo.</li> <li>2. organizar y ejecutar la entrega del área de trabajo una vez terminada la orden fabricada.</li> <li>3. entregar sobrante de materiales según planificación de corte de láminas.</li> <li>4. Recoger herramientas asignadas y chequear el estado de las maquinas.</li> <li>5. Detallar el uso del material y mermas originadas durante el proceso.</li> <li>6. Determinar el costo de fabricación de la orden según las salidas de materiales.</li> <li>7. Actualizar el estado de herramientas asignadas que se encuentren en existencia y buen estado.</li> <li>8. Realizar informe de trabajo.</li> <li>9. Enviar informe de trabajo a laminado para firma.</li> <li>10. Chequear y firmar informe de trabajo.</li> <li>11. Recibir informe de fabricación, depurar información de costo.</li> <li>12. Archivar orden de trabajo como terminada.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.5.10 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de fabricación 10. Entrega e instalación del mueble. (P.P10)

**Diagrama de actividades del proceso principal 10.**

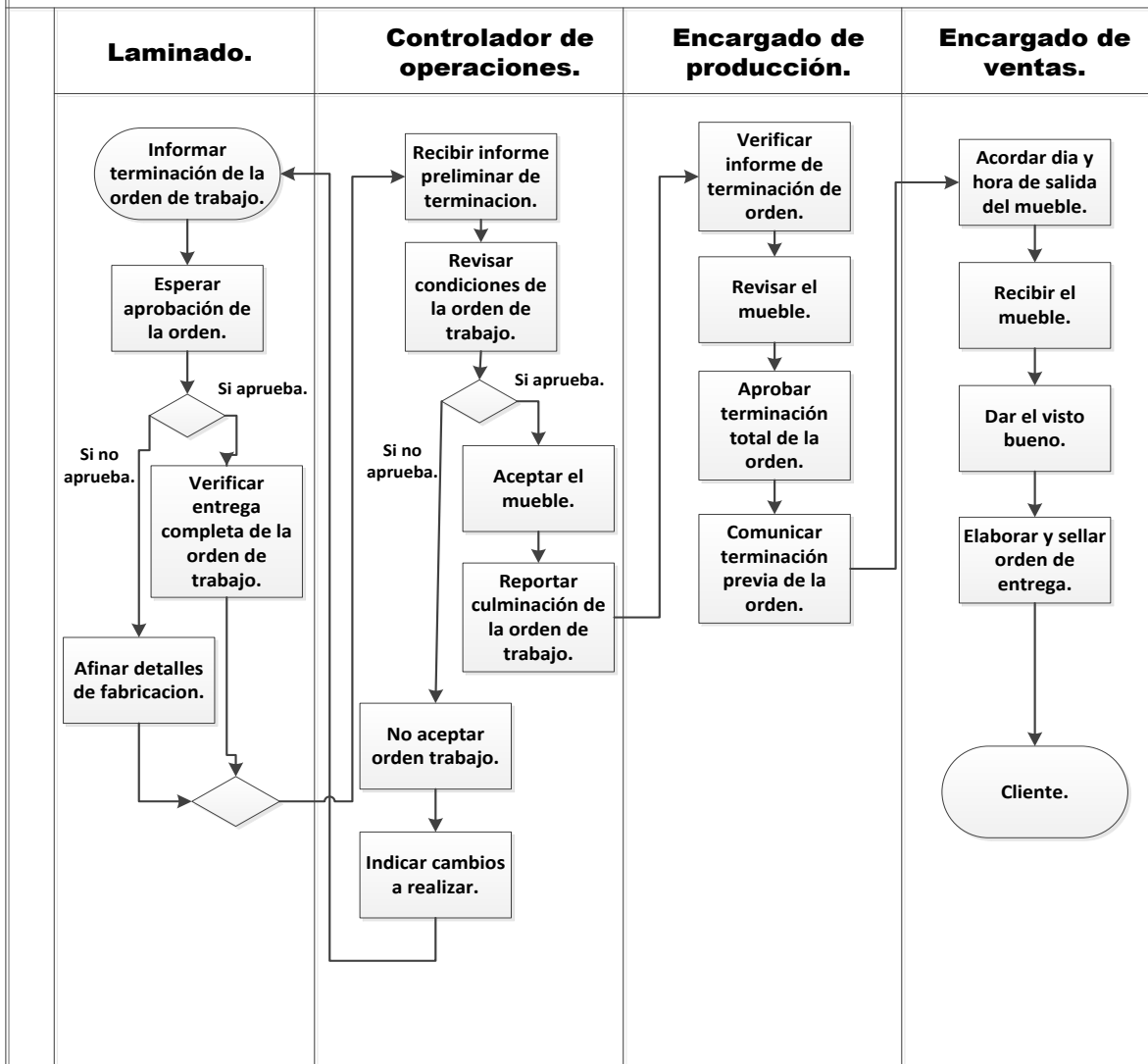



Figura 12 Diagrama de actividades del proceso principal 10



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 37</b>
<b>Proceso principal 10.</b>		<b>Entrega e instalación del mueble.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Laminado.</b>  <b>Controlador de operaciones.</b>  <b>Encargado de producción.</b>  <b>Encargado de ventas.</b>		<b>1. Informar estado de la orden de trabajo, próxima a culminar.</b> <b>2. Esperar aprobación del estado de la orden.</b> <b>2.1 De ser aprobada, verificar entrega completa de la orden de trabajo.</b> <b>2.2 De no ser aprobada, afinar detalles de fabricación.</b> <b>3. Recibir informe preliminar de terminación.</b> <b>4. Revisar condiciones de la orden de trabajo.</b> <b>4.1 De aceptar, recibir el mueble y reportar informe al encargo de producción.</b> <b>4.2 De no aprobar, no aceptar la orden de trabajo y mandar cambios a realizar.</b> <b>5. Verificar informe de terminación de la orden según especificaciones técnicas.</b> <b>6. Revisar el estado de fabricación de la orden.</b> <b>7. Aprobar terminación total de la orden de trabajo.</b> <b>8. Comunicar terminación próxima de la orden de trabajo.</b> <b>9. Acordar día y hora de la salida de la orden de fabricación.</b> <b>10. Recibir el mueble y comunicarse con el cliente.</b> <b>11. Dar el visto bueno según lo cotización del pedido.</b> <b>12. Elaborar y sellar orden de entrega al cliente.</b>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			



#### **4.8.4.6 Procesos de apoyos.**

Estos están dirigidos a la complementación funcional y logística de la fabricación de los productos, la correcta aplicación de ellos y su ejecución de manera simultánea durante la fabricación de las órdenes de trabajo, mejorara el desempeño en conjunto de todos los involucrados para la fabricación de los muebles.

Los procesos que forman parte fundamental para un mejor control y desarrollo de las órdenes de trabajos son procedimientos con el mismo valor que los procedimientos principales ya que sin ellos el proceso generarías retrasos durante su ejecución llevándonos al mal e ineficaz desempeño de las órdenes de fabricación. Dentro de estos están:

- Proceso de costo y bodega.  
Encargado directamente del control de materiales en rotación para los muebles de continua fabricación y del abastecimiento registrado del mismo para el conocimiento de los costos de operación.
- Proceso de carpintería.  
Tiene la responsabilidad de abastecer los accesorios de aglomerado melaminico que conlleven los muebles, con el fin de tenerlos listos para su instalación en el proceso principal 8. Fabricación del mueble.

4.8.4.6.1 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de apoyo 1. Registro y control de materiales (P.A1).

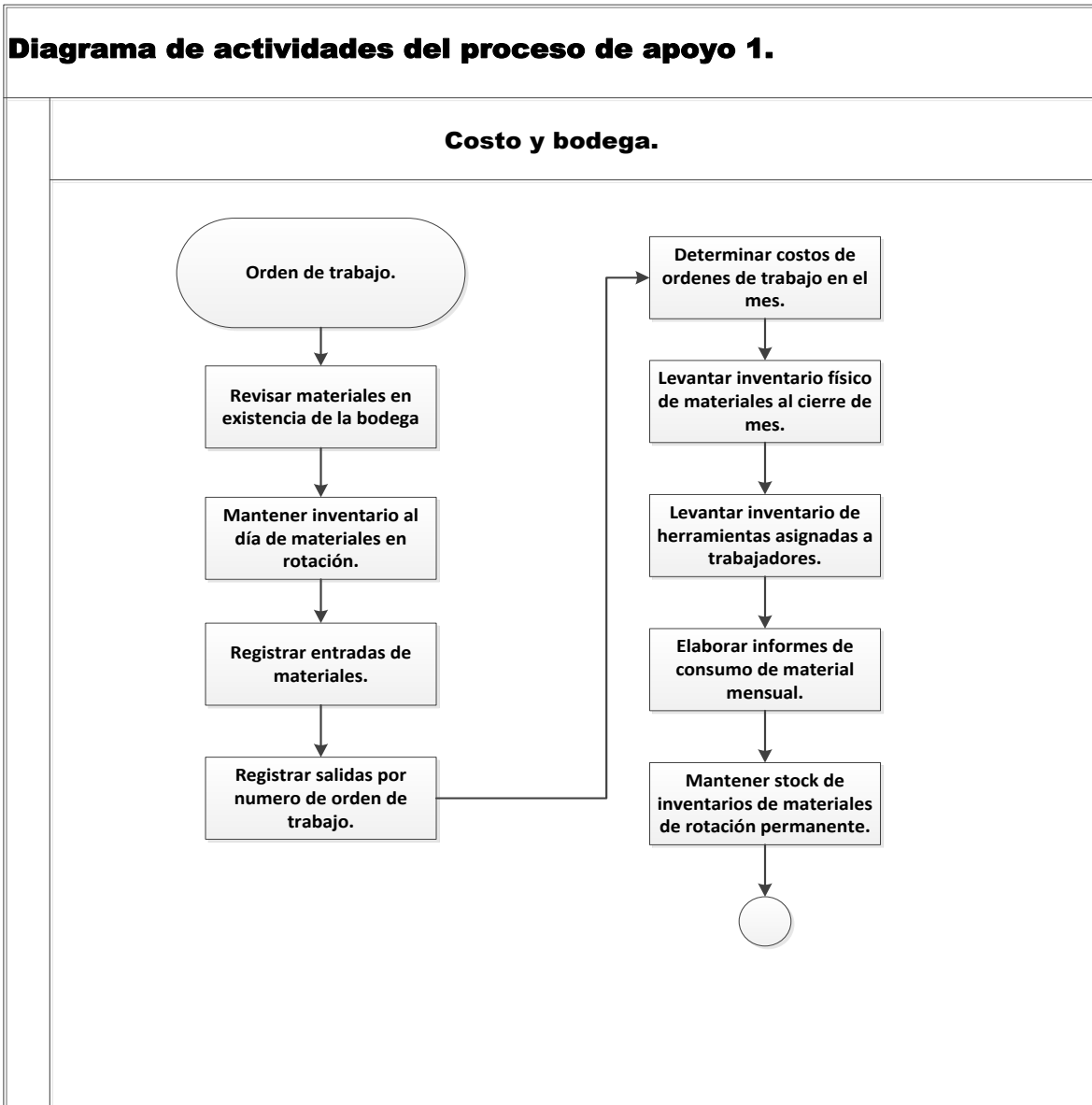



Figura 13 Diagrama de actividades del proceso de apoyo 1

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 40</b>
<b>Proceso de apoyo 1.</b>	<b>Registro y control de materiales.</b>		
<b>Dependencia.</b>	<b>Producción.</b>		
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>	<b>Acción.</b>		
<b>Costo y bodega.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de orden de trabajo.</li> <li>2. Revisar materiales en existencia de bodega para suplir órdenes de trabajo periódicas.</li> <li>3. Mantener inventario al día de materiales de mayor rotación y ordenados.</li> <li>4. Realizar todas las entradas de materiales para la actualización del inventario.</li> <li>5. Registrar salidas de materiales por número de orden de trabajo.</li> <li>6. Determinar costo de fabricación de órdenes procesadas en el mes para archivar.</li> <li>7. Levantar y chequear inventario físico mensualmente.</li> <li>8. Levantar inventario de herramientas asignadas a trabajadores.</li> <li>9. Realizar informe mensual de todos los movimientos de materiales.</li> <li>10. Mantener stock de inventario de materiales en rotación de permanente, primeros en entrar primeros en salir.</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

4.8.4.6.2 Diagrama de actividades y procedimientos del proceso de apoyo 2. Fabricación de piezas en melamina para instalación (P.A2).

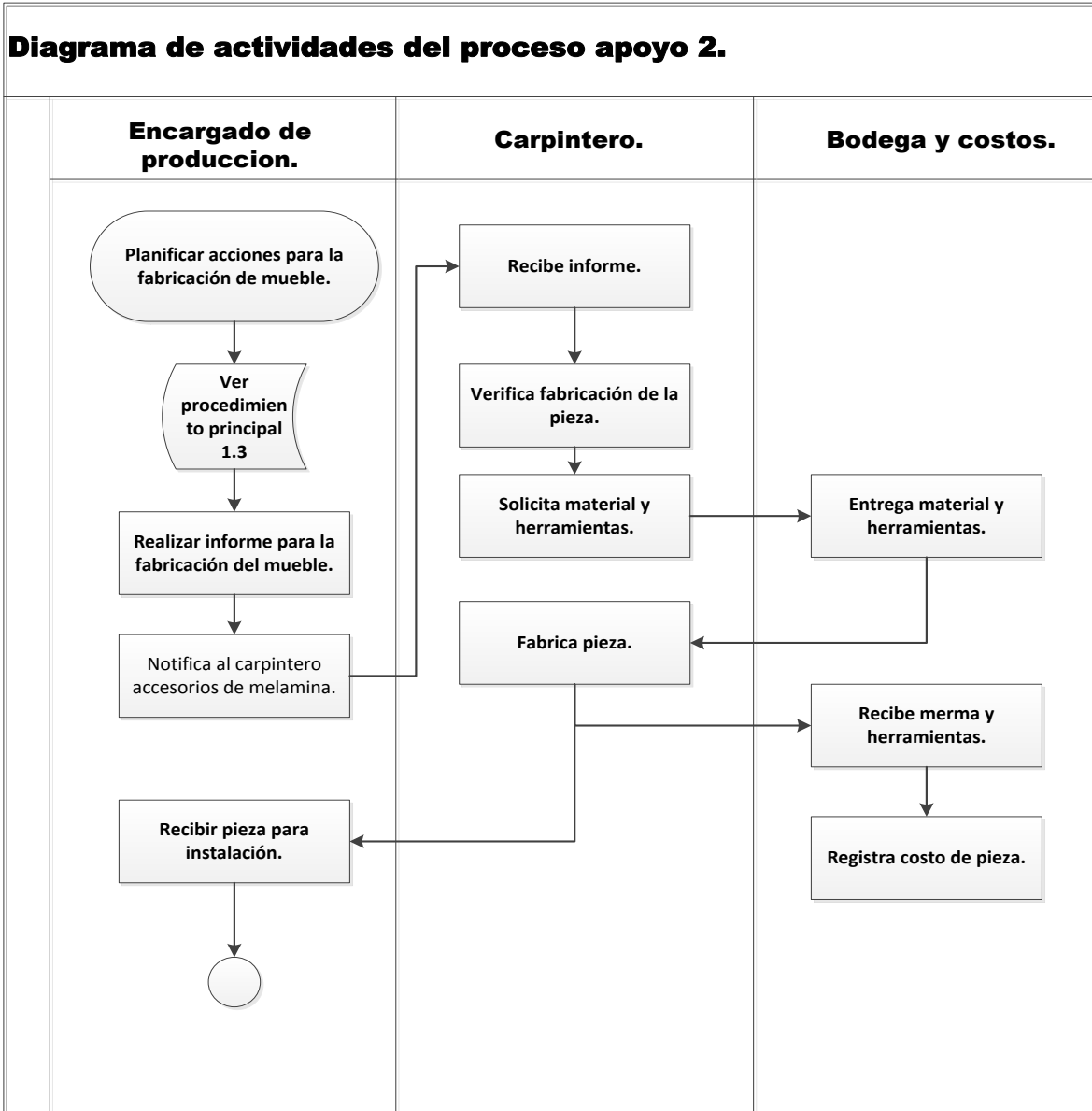



Figura 14 Diagrama de actividades del proceso de apoyo 2

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAG. 42</b>
<b>Proceso de apoyo 2.</b>		<b>Fabricación de piezas en melamina.</b>	
<b>Dependencia.</b>		<b>Producción.</b>	
<b>Descripción narrativa del proceso.</b>			
<b>Responsable.</b>		<b>Acción.</b>	
<b>Encargado de producción.</b>  <b>Carpintero.</b>  <b>Bodega y costo.</b>  <b>Carpintería.</b>  <b>Bodega y costo.</b>  <b>Encargado de producción.</b>		<b>1. Planificación de acciones para fabricación del mueble.</b> <b>1.1 ver procedimiento principal 3.</b> <b>2. Realización del informe para la fabricación del mueble.</b> <b>3. Notificar a carpintería fabricación de accesorios para orden de trabajo.</b> <b>4. Recibir notificación y arreglar acuerdo de trabajo.</b> <b>5. Verifica medidas de la pieza y procedimiento de trabajo.</b> <b>6. Solicita material y herramientas necesarias.</b> <b>7. Entrega material y herramientas de trabajo para su correcto uso.</b> <b>8. Fabrica pieza según especificaciones técnicas para orden de trabajo.</b> <b>9. Recibe y registra merma de materiales y devolución de herramientas.</b> <b>10. Determina costo de pieza para asignar a orden de trabajo en proceso.</b> <b>11. Recibe pieza para trasladar a accesorios y preparar instalación.</b> <b>11.1 ver proceso principal 8.</b>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Supervisado por:</b>			

## 5 CONCLUSIONES

- Se describió la situación actual de la empresa a través de la herramienta FODA, diagnosticando la necesidad de estandarizar los procesos administrativos y productivos de la empresa.
  
- Se analizó que actualmente la empresa no presenta una estructura organizacional con la cual se puedan cumplir los principios y lineamientos estratégicos que vayan acorde a la mejora de la productividad de la empresa.
  
- Se logró flujogramar las funciones específicas de cada uno de los procesos administrativos y productivos en base a los lineamientos estratégicos propuestos que ayudarán a mejorar la productividad de la empresa.
  
- Se logró diseñar un manual de funciones y procedimientos satisfaciendo la necesidad de la problemática de la empresa.

## **6 RECOMENDACIONES**

- Implementar los lineamientos estratégicos propuestos.
- Promover los lineamientos estratégicos en todas las áreas de la empresa.
- Hacer que los trabajadores se identifiquen con estos lineamientos estratégicos.
- Implementar los manuales de funciones y procedimientos a todos los niveles jerárquicos



## 7 BIBLIOGRAFÍA

Asfahl, C. y Rieske, D. (2010). Seguridad Industrial y Administración de la Salud.

México. PEARSON EDUCACION. 6ª Edición.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill. 5

Edición.

De Materiales. México. PEARSON EDUCACIÓN. Tercera Edición.

García, R. (2005) Estudio Del Trabajo, Ingeniería De Métodos Y Medición Del Trabajo.

México. Mc Graw Hill. 2 Edición.

Heizer, J y Render, B. (2007). Dirección de la producción y de operaciones, Decisiones

estratégicas. Madrid. PEARSON EDUCACIÓN, S.A. 8ª Edición.

ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. (2004). Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque

basado en procesos” para los sistemas de gestión. Mayo.

Méndez, C. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw

Hill. Tercera Edición.

Meyers, F. y Stephens, M. (2006). Diseño De Instalaciones De Manufactura Y Manejo

Norma ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y vocabulario.

Rodríguez, M. (2007). Procesos de Trabajo. Teoría y Casos Prácticos. Madrid.

PEARSON PRENTICE HALL.

Sequeira, V y Cruz, Astralia. (2004). Investigar es Fácil. Nicaragua. Editorial

Universitaria UNAN-MANAGUA.

<http://aidima.es/servicios/formacion/Manual%20de%20funciones.html>

<http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>

<http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>

<http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales.html>

<http://personal.ua.es/es/francisco->

[frances/materiales/tema4/tipos\\_de\\_muestreo\\_cualitativo.html](frances/materiales/tema4/tipos_de_muestreo_cualitativo.html)

<http://tecnologoenadmonempresarial.blogspot.com/2008/07/manual-de-funciones.html>

<http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

<http://www.magdalena.gov.co/apc-aa->

[files/61306630636336616166653232336536/manual de procesos y procedimientos.p](files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)  
<df>

[http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/F](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/F_Metodologica_27.pdf)  
[Metodologica\\_27.pdf](Metodologica_27.pdf)

[http://www.pac.com.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=65:oficina-y-](http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=6564)  
<comercio&Itemid=88&id=6564>

<http://www.webscolar.com/importancia-de-la-recoleccion-de-datos>

# 9 ANEXOS

Anexo 1

**Guía de entrevista no estructurada dirigida al personal administrativo en la empresa MOBI-EQUIPOS S.A, Fecha: \_\_\_\_\_ Área de trabajo: \_\_\_\_\_**

1. ¿Qué tipo de Muebles Fabrican?
  
2. ¿Cuál es el tipo de mueble que posee mayor demanda?
  
3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
  
4. ¿Cuáles son los turnos en los que operan?
  
5. ¿Conoce el proceso de fabricación de los muebles de mayor demanda elaborados en la empresa?
  
6. ¿Se encuentran estipuladas y establecidas sus actividades con respecto a su puesto de trabajo?
  
7. ¿Conoce de la importancia de su puesto para la fabricación de los muebles?

**Guía de Entrevista no estructurado dirigida al personal de fabricación en la**

**empresa MOBI-EQUIPOS, S.A, Fecha: \_\_\_\_\_ Área de trabajo: \_\_\_\_\_**

1. ¿Cuenta con el conocimiento de todas las actividades necesarias para fabricación de los muebles en dicha empresa?
2. ¿Posee algún método idóneo según su experiencia laboral para la fabricación de muebles de oficinas metálicos?
3. ¿Tiene en cuenta que operación genera más complicaciones?
4. ¿Qué actividad representa mayor carga laboral?
5. ¿Cuál es la maquinaria involucrada en el proceso?
6. ¿Tiene el conocimiento de cómo operar las máquinas de trabajo?
7. ¿Cuenta con un lote fijo de producción para la fabricación de los muebles?
8. ¿Cuánto tiempo tardan en realizar un lote de x artículos ofrecido por la empresa?
9. ¿Cuáles son las demoras frecuentes en los procesos productivos?
10. ¿Por qué se dan dichas demoras?

Anexo 2

Formato guía de observación

**Guía de observación**

Datos Generales:

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Proceso de trabajo: \_\_\_\_\_

Tipo de Observación: \_\_\_\_\_

**Condiciones de trabajo**

a) Organización del área

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

b) Método de trabajo

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

c) Ambiente de trabajo

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

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

## MOBI – EQUIPOS, S.A.

### Anexo 3

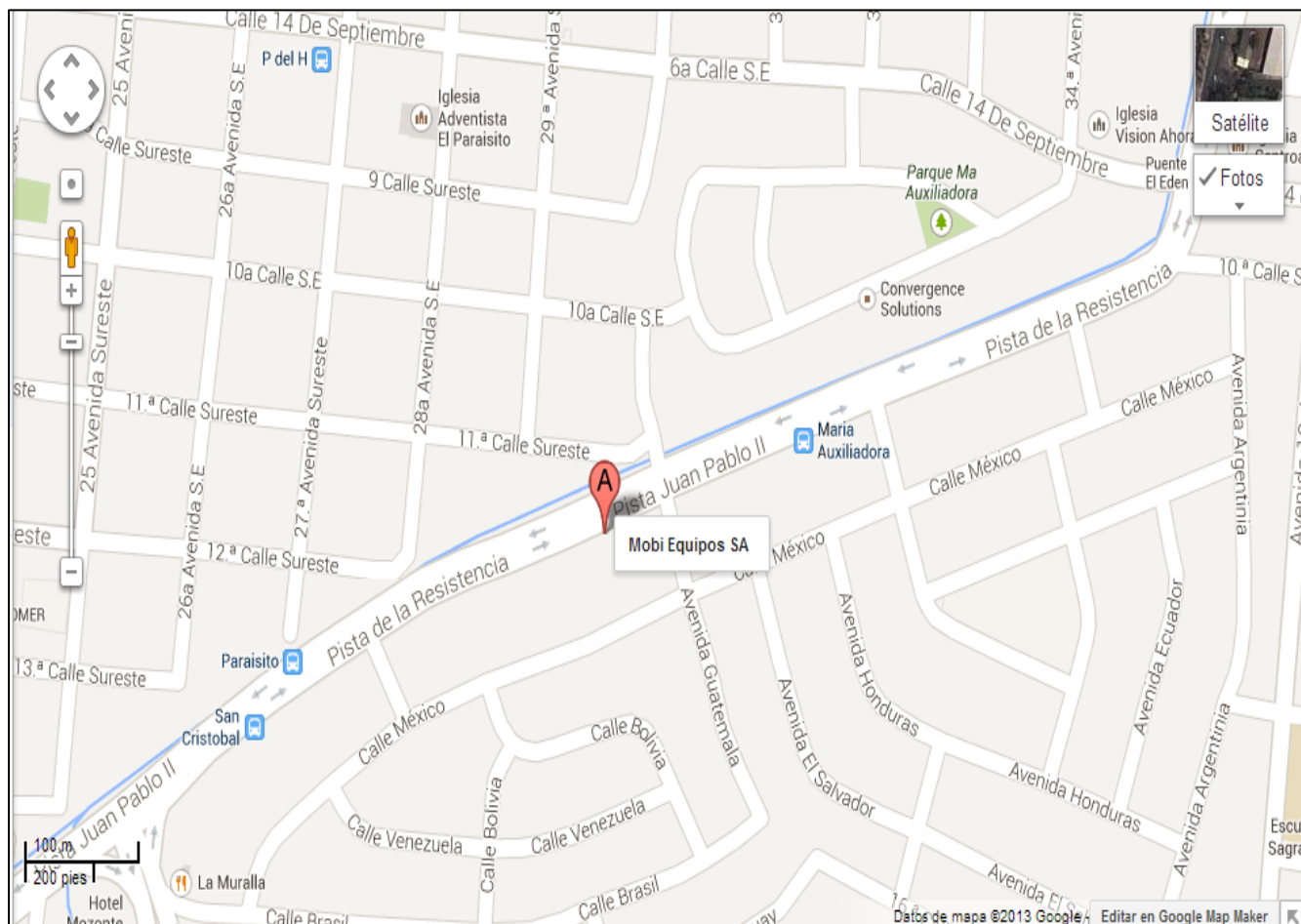


Figura 1 Mapa De Ubicación De MOBI – EQUIPOS SA.

Fuente: Google Maps

Anexo 4

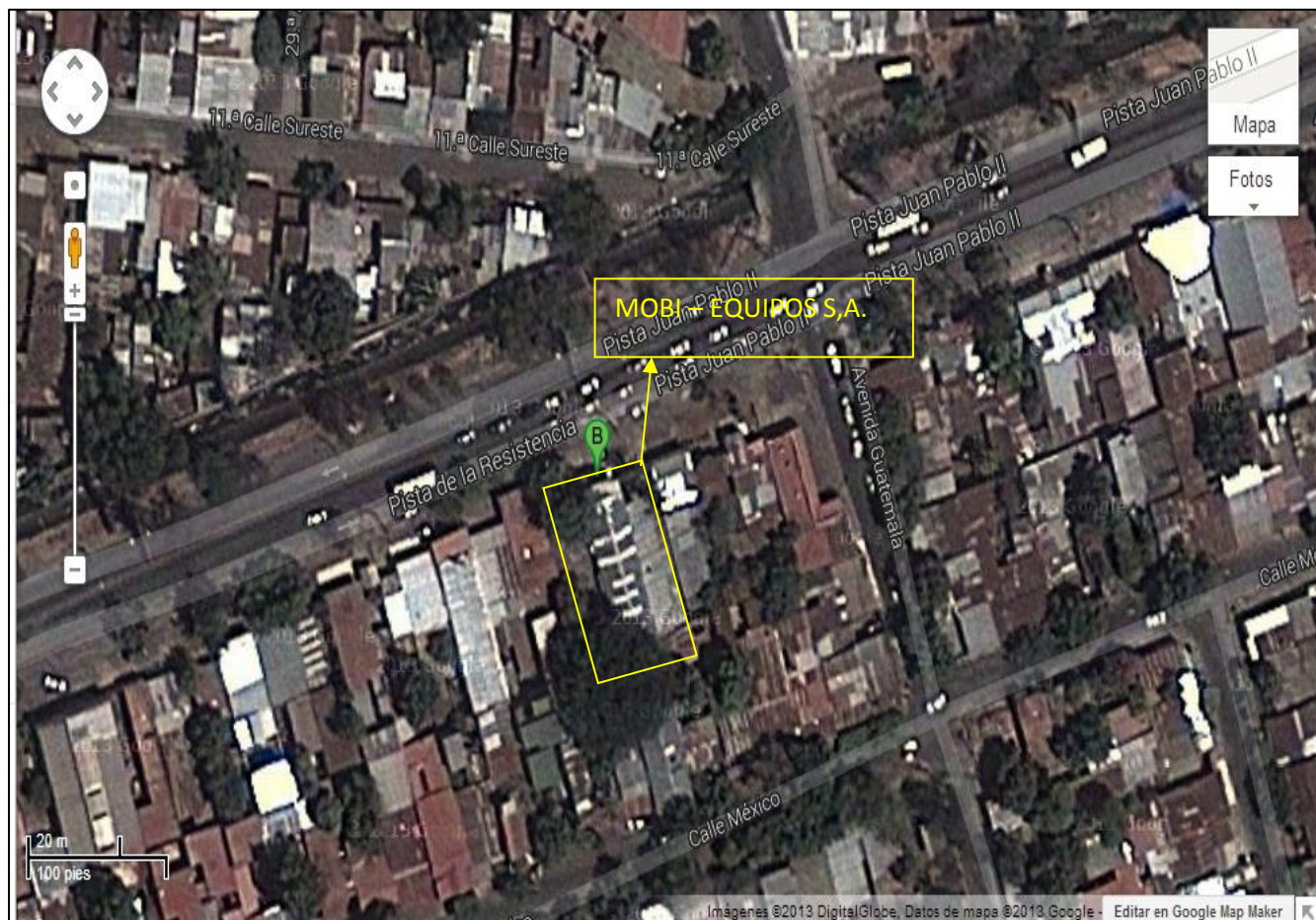


Figura 2 Mapa De Ubicación Satelital de MOBI – EQUIPOS S,A.

Fuente: Google Maps



Anexo 5




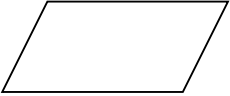

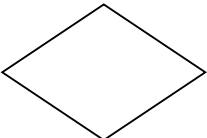



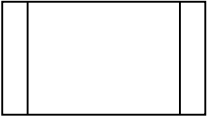

Figura 3 Límites de MOBI – EQUIPOS S,A.

Fuente: Google Earth

Anexo 6

Tabla No 1

Simbología ANSI

	Representa el inicio y el fin de un programa.
	Entrada/salida (cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos “entrada”, o registro de la información procesada en un periférico “salida”).
	Proceso (cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transferencia.
	Decisión (indica operaciones lógicas o de comparación, dando como posible respuesta, si o no, según sea el caso).
	Salida por impresora (Se utiliza en ocasiones en lugar de E/S).
	Conector (sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un ordinograma a través de un conector en la salida y otro en la entrada.
	Pantalla (se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de E/S)
	Llamada o subrutina o un proceso predeterminado (una subrutina es un módulo independiente del programa principal, que recibe una entrada procedente de dicho programa, realiza una tarea y regresa, al terminar el
	Indicador de dirección o línea de flujo (indica el sentido de ejecución de las operaciones.

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 7

Tabla No 2

Formato de Diagrama PEPSU

<b>Proceso</b>	<b>Fecha</b>
<b>Objetivo</b>	<b>Alcance</b>

<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salida</b>	<b>Usuario</b>

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**  
**MOBI – EQUIPOS, S.A.**

**Anexo 8**

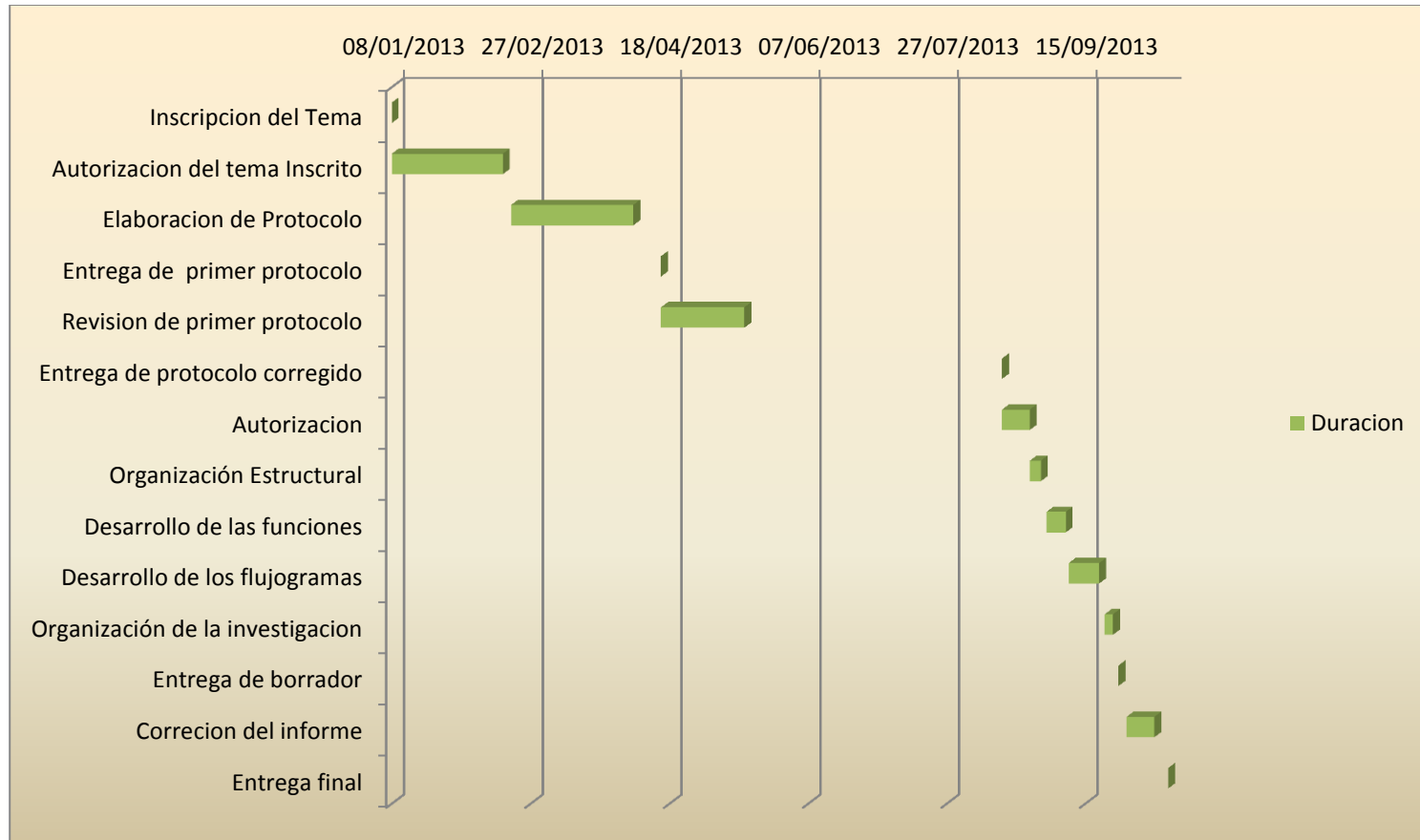


Figura 4 Cronograma de Actividades

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 9

Tabla No 3

**Matriz de descriptores**

Objetivos específicos.	Preguntas directrices.	Fuente.	Técnica.	Instrumento.
Describir la situación actual de la empresa a través de la herramienta FODA.	¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa en la actualidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Ambiente externo.</li> </ul>	FODA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos.</li> <li>• Guía de trabajo.</li> </ul>
Analizar si la organización funcional de la empresa corresponde a los principios y lineamientos estratégicos.	¿Cómo está caracterizado el entorno laboral, en el cual los trabajadores realizan sus actividades? ¿Podrá este ser el correcto para el establecimiento de políticas de operación y procedimientos que ayuden a elevar el desempeño de los trabajadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de producción.</li> <li>• Obreros.</li> <li>• Secundaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> <li>• Observación directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevistas.</li> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Hojas de apuntes.</li> </ul>

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**

**MOBI – EQUIPOS, S.A.**

<p>Definir las responsabilidades, funciones específicas, requisitos mínimos de los cargos y elaborar el procedimiento operacional, a partir del análisis de las operaciones y funciones generales realizadas en la actualidad.</p>	<p>¿Cuánto ayuda a la organización la estandarización de los procesos en el área productiva? ¿Cuáles son las funciones inherentes que se deben de cumplir por área y puesto de trabajo para la puesta en marcha de las actividades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Administración.</li> </ul> <p>Secundaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas no estructuradas.</li> <li>• Diseño de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista.</li> <li>• Fichas ocupacionales</li> <li>• Formatos.</li> </ul>
<p>Flujogramar los procesos productivos del área de producción para la estandarización de los procedimientos.</p>	<p>¿De qué manera flujogramar los procesos productivos y administrativos ayudaran a potencializar la efectividad del recurso humano?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de producción.</li> <li>• Obreros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> <li>• Observación.</li> </ul> <p>Flujogramas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Entrevista</li> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Herramientas para flujogramar.</li> </ul>

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

<p>Proponer un manual de funciones y procedimientos en base a las políticas de la empresa.</p>	<p>¿De qué manera beneficia a la organización la integración de un manual de funciones y procedimientos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Gerente de producción.</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Flujogramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista.</li> <li>• Guía de observación.</li> <li>• Herramientas para flujogramar.</li> </ul>
--	--	--	--	---

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 10

Tabla No 4

Matriz FODA de MOBI-EQUIPOS S. A.

MOBI-EQUIPOS SA	
GUIA DE TRABAJO PARA REALIZACION DE FODA	
<p><b>FODA. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.</b></p>	
Fecha del análisis: _____	Analistas: _RESP. FAB. Y ADMINISTRACION._
<p><b>Qué está siendo analizado:</b> _____</p>	
<p><b>Análisis interno: Análisis de Recursos</b> Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles. <b>Análisis de Actividades</b> Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad. <b>Análisis de Riesgos</b> Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.</p>	
<p><b>Fortalezas:</b> Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas.</p>	
<p><b>Debilidades:</b> Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.</p>	
<p><b>Análisis externo: -Análisis del Entorno:</b> Estructura de su industria: (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).- <b>Grupos de interés:</b> Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad. <b>-El entorno visto en forma más amplia:</b> Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc. Pregúntese: ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno? ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?</p>	
<p><b>Oportunidades:</b> Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.</p>	
<p><b>Amenazas:</b> Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.</p>	



PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 11

Tabla No 5

**Caracterización De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa En Nicaragua.**

CONCEPTO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Capital	Hasta C\$ 25,000	Hasta C\$ 100,000	Hasta C\$ 500,000
Empleo	Hasta 5 trabajadores.	Hasta 20 o 25 trabajadores.	De 30 a 100 trabajadores.
Características de la actividad económica	Supervivencia y auto empleo.	Generación de valor agregado.	Compiten en el mercado nacional, algunas pueden exportar.
Acceso al crédito	Trabajan con las ONG.	Tienen acceso a la banca.	Tienen acceso a la banca y trabajan con recursos propios.
Organización interna de la empresa	El propietario es el jefe.	Tienen contabilidad y un equipo administrativo.	Staff con capacidad gerencial desarrollable.
Ventas.	Para el mercado local.	Mercado nacional.	Mercado nacional con capacidad de exportar.

Fuente: Ley 645, LEY DE PROMOCION Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 12

Tabla No 6

Total De Muebles Fabricados Oct-2012 A Marzo-2013

<b>Suma de Cantidad</b>	
<b>ARTICULO</b>	<b>Total</b>
ARCHIVERO METALICO	166
ARMARIO METALICO	54
ESCRITORIO CONTADOR	141
ESCRITORIO EJECUTIVO.	59
ESTANTE METALICO	50
LOCKER METALICO	91
OCACIONAL	24
<b>Total general</b>	<b>585</b>

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13

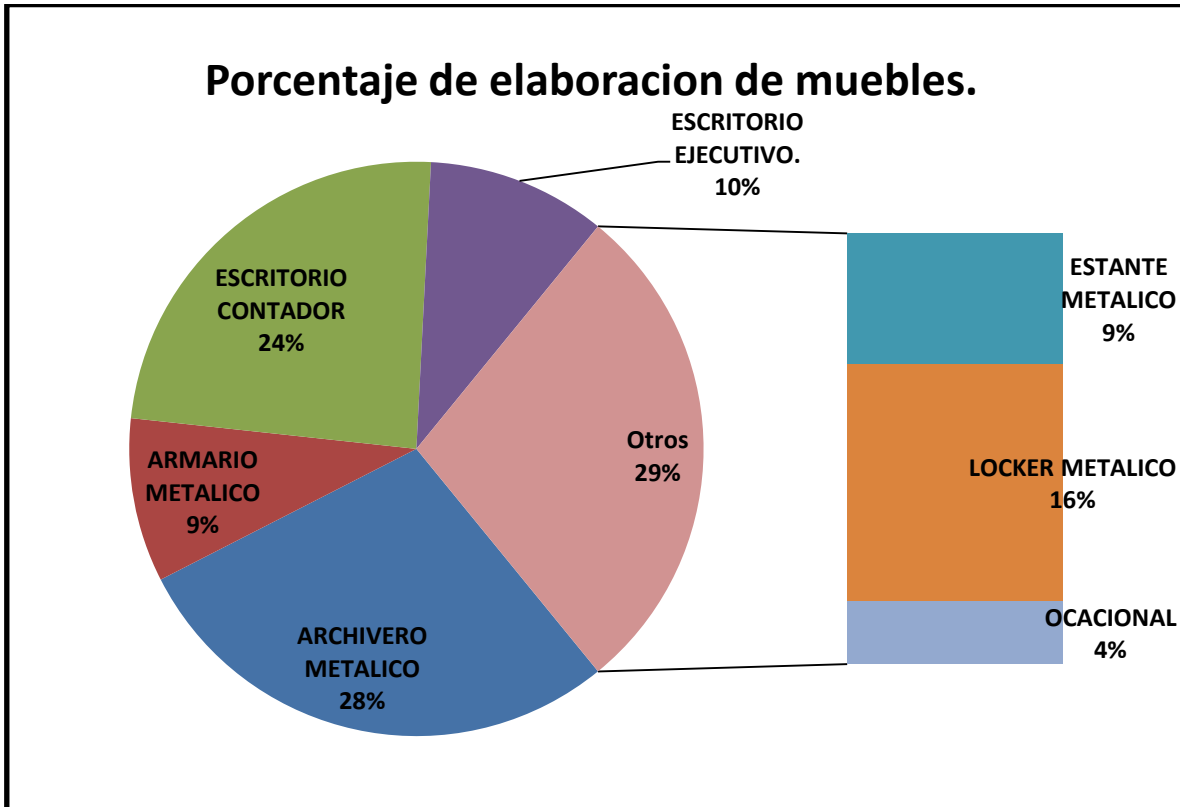


Figura 5 Fabricación De Muebles De Oct-2012 A Mar-2013.

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 14

Tabla No 7

Presencia De Fabricación De Muebles Mensual.

Suma de CANTIDAD	MES							PORCENTAJE DE PRESENCIA.
	OCT-2012.	NOV-2012.	DIC-2012.	ENE-2013.	FEB-2013.	MAR-2013.	Total general	
ARCHIVERO METALICO	29	24	11	18	48	36	166	100%
ARMARIO METALICO	20	5	5	12		12	54	83%
ESCRITORIO CONTADOR	26	18	25	24	36	12	141	100%
ESCRITORIO EJECUTIVO.		14	3	12	15	15	59	83%
ESTANTE METALICO		1	11	6	12	20	50	83%
LOCKER METALICO		4	12	15	12	48	91	83%
OCACIONAL	6	10	8				24	50%
<b>Total general</b>	<b>81und</b>	<b>76und</b>	<b>75und</b>	<b>87und</b>	<b>123und</b>	<b>143und</b>	<b>585und</b>	<b>100%</b>

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15

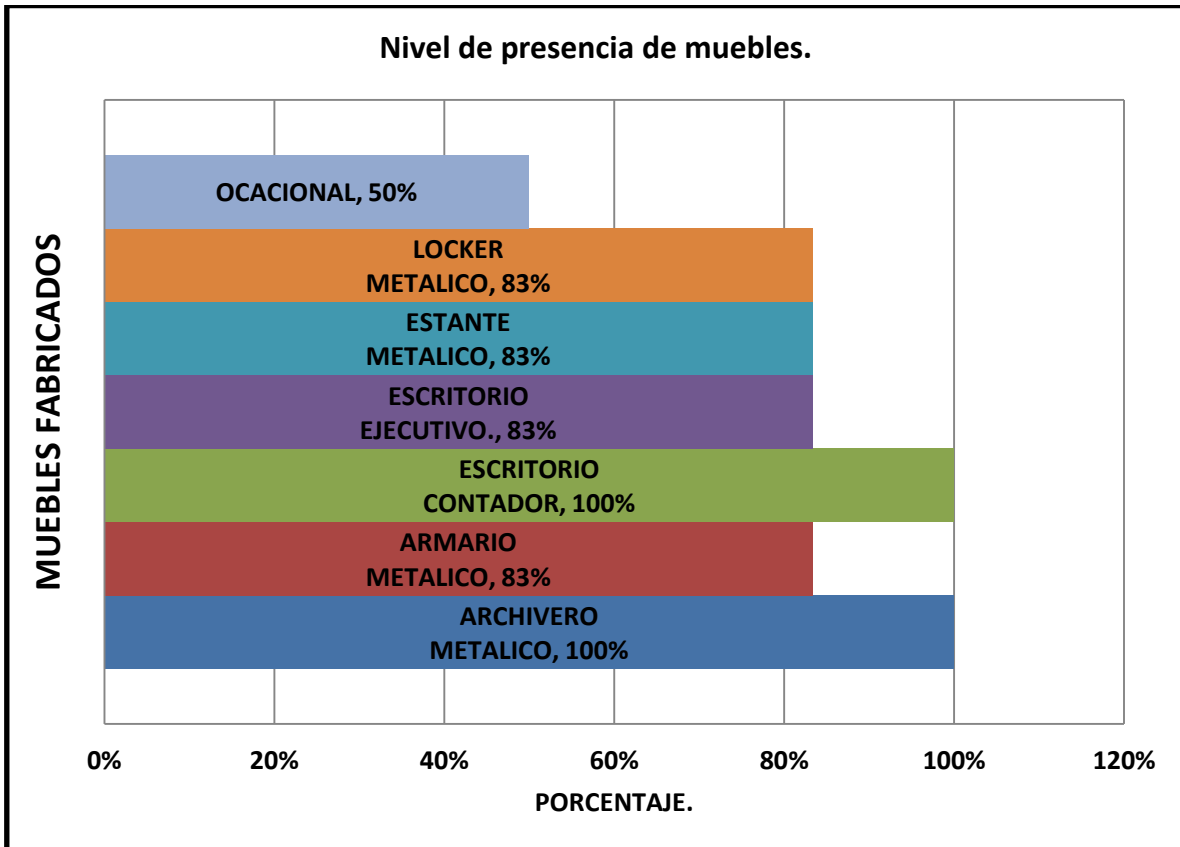


Figura 6 Presencia De Muebles Fabricados Durante Oct-2012 Y Mar-2013.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16

Tabla No 8

**CLASIFICACION DE LOS MUEBLES.**

MUEBLES ESTRELLAS	MUEBLES ROTACIONALES	MUEBLES OCACIONALES.
Escritorios para oficinas tipo contador de 3-gav. 30"x45".	Escritorios tipos ejecutivos de 5 a 7 gavetas 30"x60".	Bancas.
Archiveros metálicos 4-gavetas.	Lockers metálicos.	Mesas metal y melamina.
	Estantes metálicos.	Escritorios melamina.
	Armarios de 2 puertas con bandejas internas.	Cóputos.
		Sillas espera.

**Fuente:** Elaboración propia.

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 17

Tabla No 9

CLASIFICACION DE CLIENTES.

CLIENTES GUBERNAMENTALES.	CLIENTES NO GUBERNAMENTALES.	EMPRESAS PRIVADAS.
INATEC.	ALBANISA.	CARGILL NICARAGUA.
MINED.	ACCION MEDICA CRISTIANA.	PARMALAT.
MIFIC.	SAVE THE CHILDREN.	CONASA.
MACFOR.	AFINSA.	HOLCIM.
MHCP.	POLICIA NACIONAL.	CITI BANK.
MINISTERIO DE GOBERNACION.	UNAN.	DHL.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18

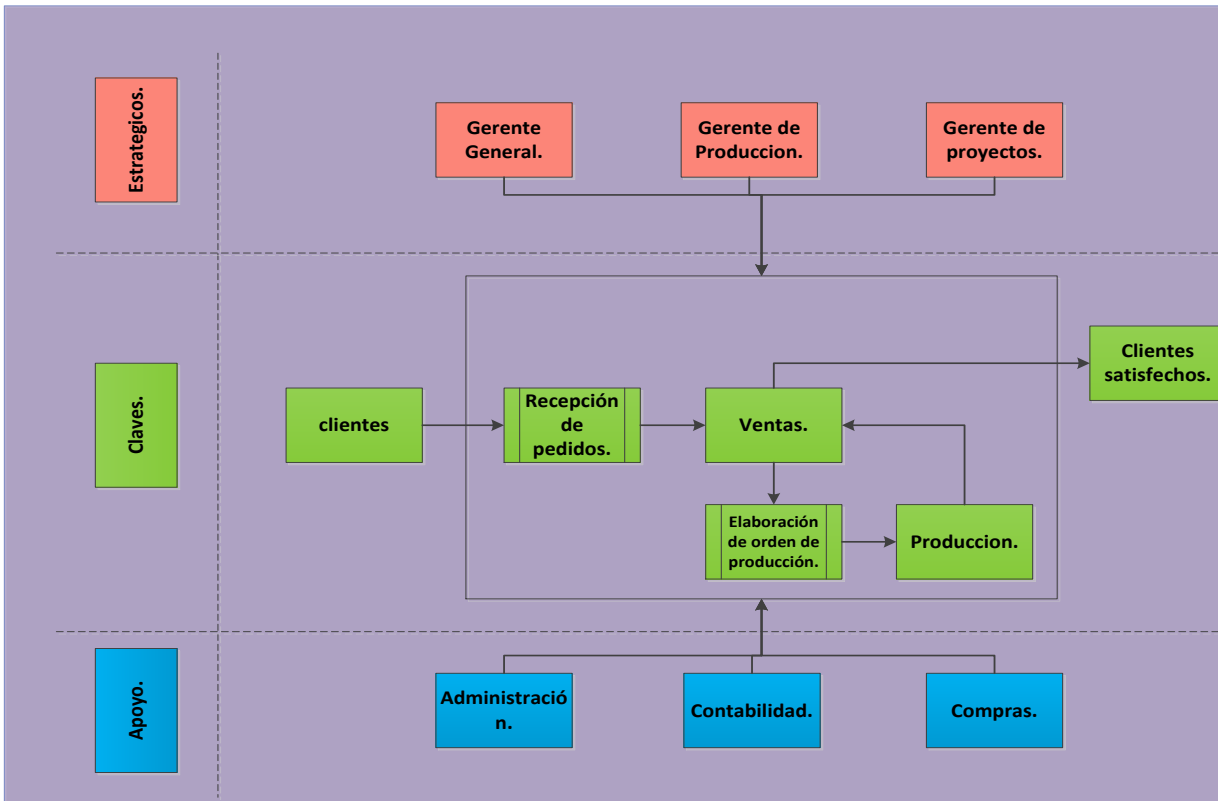


Figura 7 Mapa de Procesos de MOBI-EQUIPOS S.A.

Fuente: Elaboración Propia



PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 19

Tabla No 10

**GASTO DE LAMINAS PARA OREN DE PRODUCCION.**

ORDEN	CANTIDAD	MUEBLE.	DESCRIPCION	CANTIDA DE LAMINAS	PROMEDIO POR MUEBLE.
1074	12	ESCRITORIO.	TIPO CONTADOR 30"X45"	12	1
1083	10	ESCRITORIO.	TIPO CONTADOR 30"X45"	11	1.1
1132	1	ESCRITORIO.	TIPO CONTADOR 30"X45"	1.2	1.2

**Fuente:** elaboración de los autores.

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**  
**MOBI – EQUIPOS, S.A.**

Anexo 20

Tabla No 11

**COSTO DE LAMINAS DE HIERRO POR ODEN DE TRABAJO.**

ORDEN	CAN.	MUEBLE.	DESCRIPCION	CANTIDA DE LAMINAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL.	COSTO UNITARIO P/ORDEN.
1074	12	ESCRITORIO.	TIPO CONTADOR 30"X45"	12	C\$ 578.15	C\$ 6,937.80	C\$ 578.15
1083	10	ESCRITORIO.	TIPO CONTADOR 30"X45"	11	C\$ 578.15	C\$ 6,359.65	C\$ 635.97
1132	1	ESCRITORIO.	TIPO CONTADOR 30"X45"	1.2	C\$ 578.15	C\$ 693.78	C\$ 693.78

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21

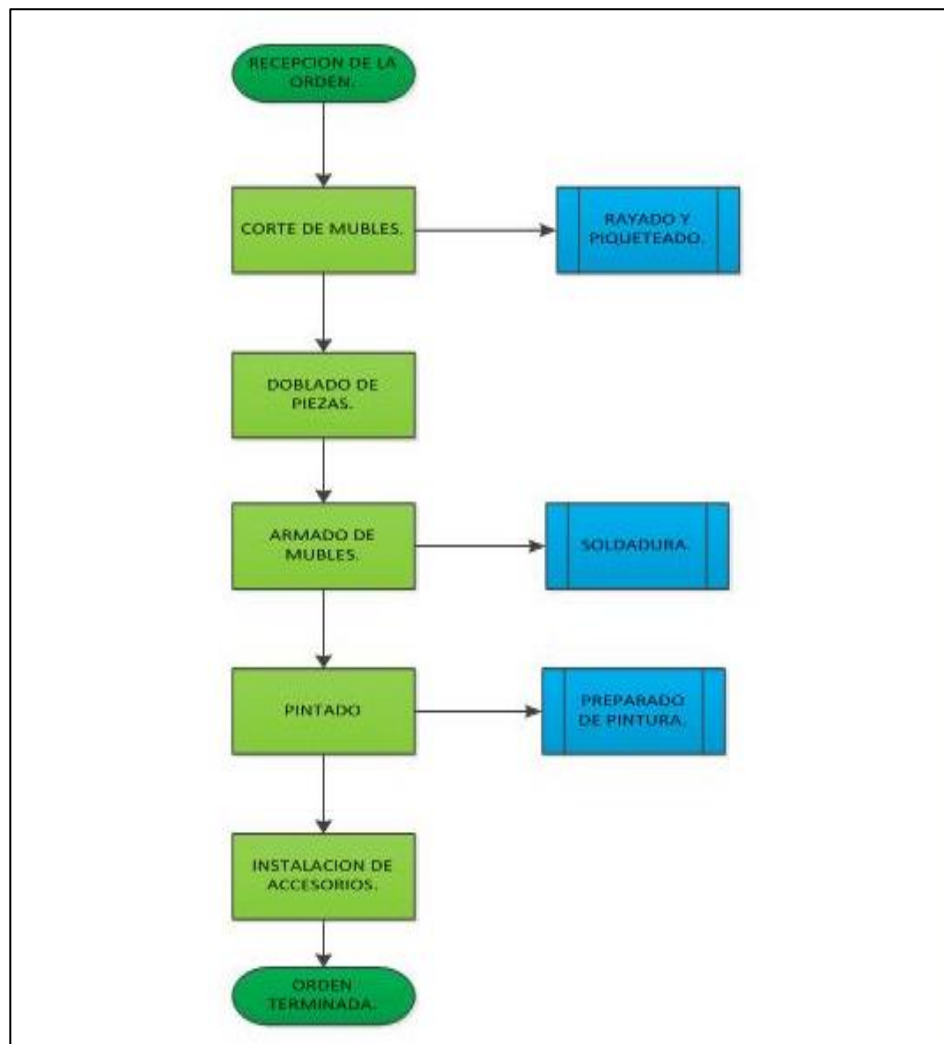


Figura 8 Flujograma de Producción de las Órdenes de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 22

Tabla No 12

UNIDADES DE MUEBLES PRODUCIDAS POR MES

<b>Suma de CANTIDAD</b>	
<b>MES</b>	<b>Total</b>
OCT-2012.	81
NOV-2012.	86
DIC-2012.	95
ENE-2013.	99
FEB-2013.	111
MAR-2013.	143
<b>Total general</b>	<b>615</b>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 23

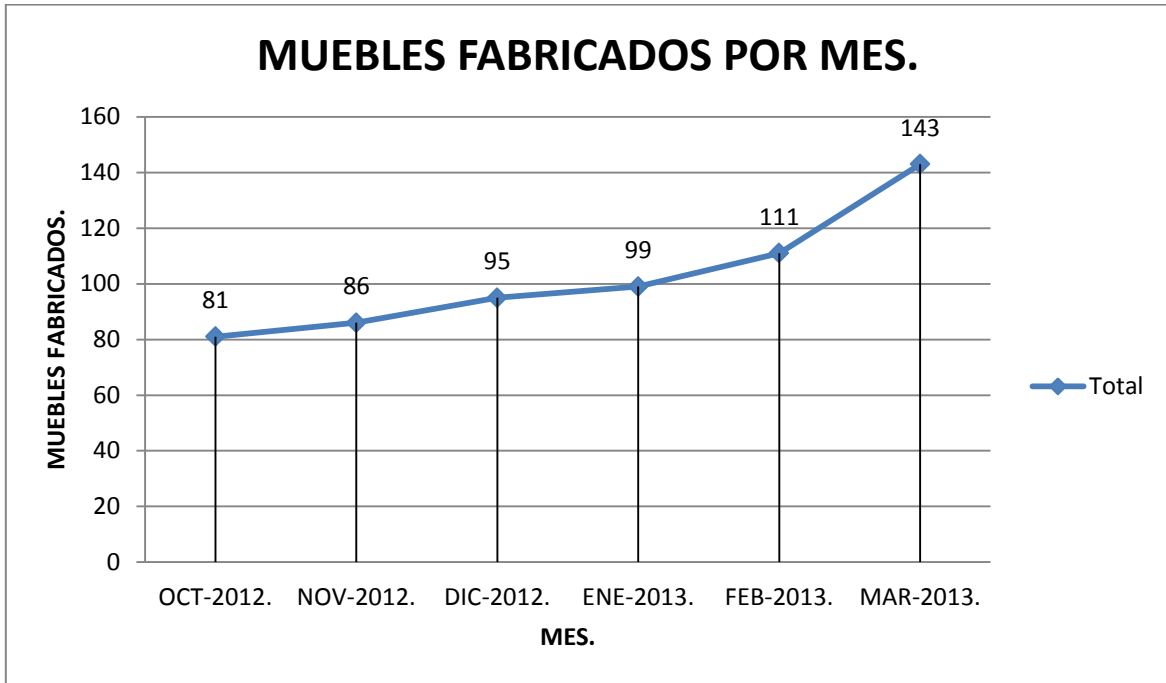


Figura 9 Comportamiento de unidades producidas por mes.

Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 24

Tabla No 13

**MONTOS DE PAGO DE FÁBRICA DE OCT-2012 A FEB-2013.**

<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO</b>
LAMINADORES A-SUPERVISOR	5000
LAMINADORES A-CORTADOR	4500
LAMINADORES A-ARMADOR.	4000
LAMINADORES B-SOLDADOR	3500
LAMINADORES B-ARMADOR.	3500
LAMINADORES B-DOBLADOR	3000
AYUDANTES 1-ARMADO	2500
AYUDANTES 2-ARMADO	2150
AYUDANTES 3-CORTE.	2150
AYUDANTES 4-CORTE	2150
AYUDANTES 5-DOBLADO.	2150
SUMINISTRADOR MATERIAL.	3500
RESPONSABLE DE PRODUCCION.	10000
<b>TOTAL PLANILLA FIJA</b>	<b>48100</b>

Fuente: Elaboración Propia

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Tabla No 14

**MONTOS DE PAGO DE FABRICA MARZO-2013.**

PUESTO	SALARIO
LAMINADORES A-SUPERVISOR	5000
LAMINADORES A-CORTADOR	4500
LAMINADORES A-ARMADOR.	4000
LAMINADORES B-SOLDADOR	3500
LAMINADORES B-ARMADOR.	3000
LAMINADORES B-DOBLADOR	3000
AYUDANTES 1-ARMADO	2500
AYUDANTES 2-ARMADO	2500
AYUDANTES 3-CORTE.	2500
AYUDANTES 4-CORTE	2500
AYUDANTES 5-CORTE	2500
AYUDANTES 6-CORTE	2500
AYUDANTES 7-DOBLADO.	2500
AYUDANTES 8-DOBLADO.	2500
SUMINISTRADOR MATERIAL.	3500
RESPONSABLE DE PRODUCCION.	10000
<b>TOTAL PLANILLA FIJA</b>	<b>56500</b>

Fuente: Elaboración Propia

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 25

Tabla No 15

**RELACION PAGO/FABRICACION MENSUAL.**

MESES	PRODUCCION UNDS.	MONTO PLANILLA EN MILES.	MONTO POR UNI. FABRICADA.
OCT-2012.	81	C\$ 48.10	C\$ 593.83
NOV-2012.	76	C\$ 48.10	C\$ 632.89
DIC-2012.	75	C\$ 48.10	C\$ 641.33
ENE-2013.	87	C\$ 48.10	C\$ 552.87
FEB-2013.	123	C\$ 48.10	C\$ 391.06
MAR-2013.	143	C\$ 56.50	C\$ 395.10

Fuente: Elaboración propia



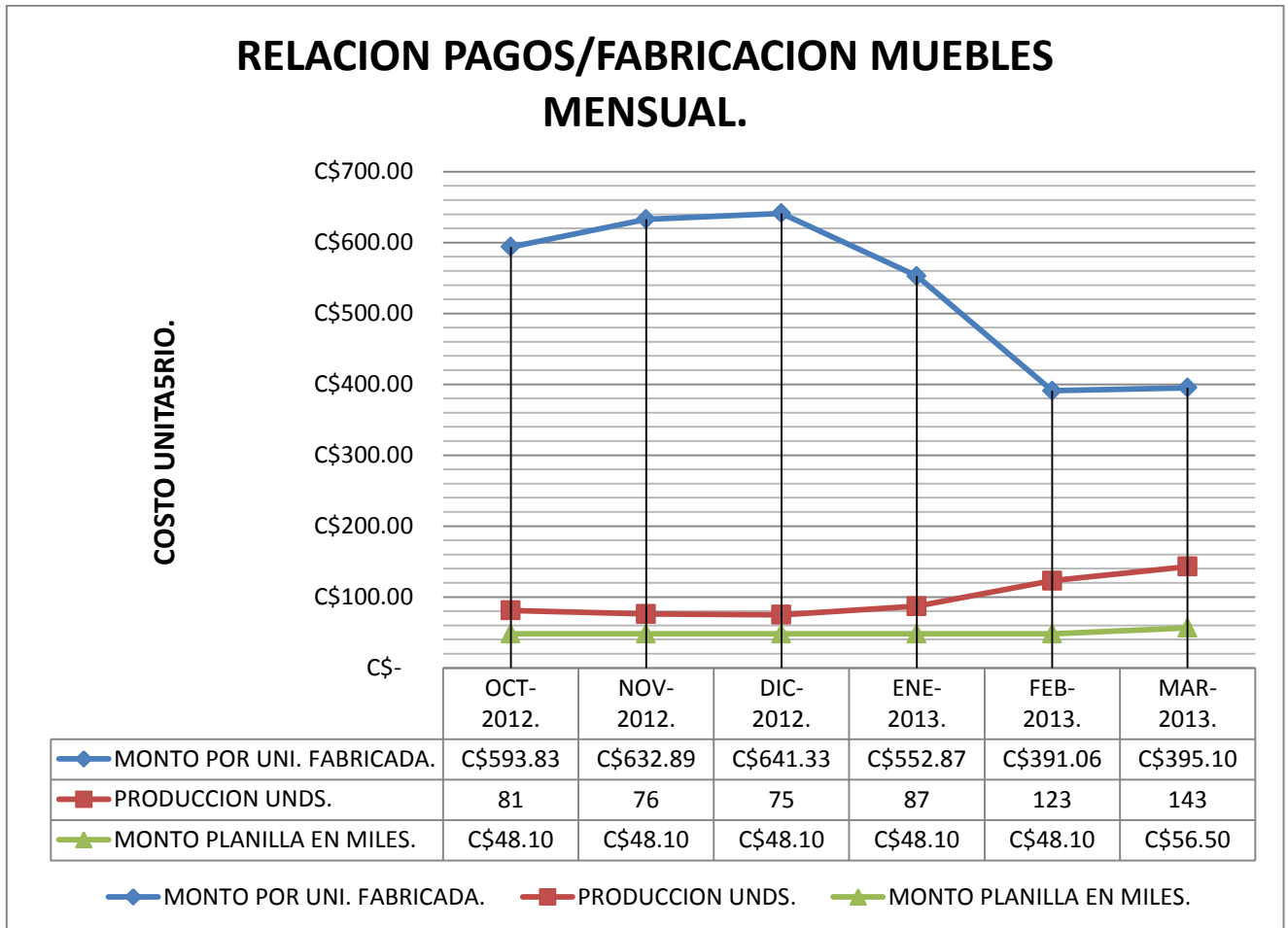


Figura 10 Rendimiento de mano de obra por unidades producidas.

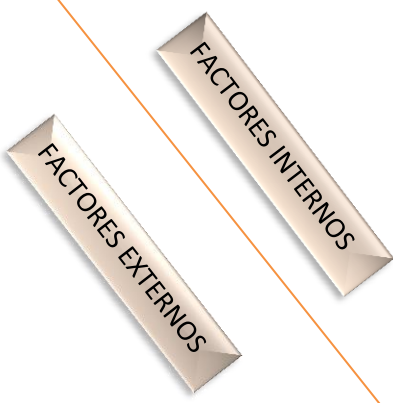
PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 27

Tabla No 16

Análisis FODA de MOBI-EQUIPOS S.A.

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. JEFE DE OBRA CON AMPLIO CONOCIMIENTO Y TIEMPO SUFICIENTE EN EL CARGO.</li> <li>2. DOCUMENTACION EN LOS PROCESOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS.</li> <li>3. CAPACIDAD INSTALADA SUFICIENTE PARA SUPLIR LA DEMANDA DE LOS CLIENTES.</li> <li>4. EXISTENCIA DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA MODERADA.</li> <li>5. CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES DE CALIDAD EN BASE A LO REQUERIDO.</li> <li>6. VARIEDAD DE PRODUCTOS.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SISTEMA DE CONTRATACION DE PERSONAL INADECUADO.</li> <li>2. SISTEMA DE COMPENSACION SALARIAL INCORRECTO.</li> <li>3. ALTA ROTACION DE PERSONAL EN LA PRODUCCION.</li> <li>4. INEXSISTENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</li> <li>5. AUSENCIA DE DISTRIBUCION DE FUNCIONES EN LOS CARGO.</li> <li>6. MALA DISTRIBUCION DE PLANTA.</li> <li>7. NO CUENTA CON UN SISTEMA DE LOGISTICA IDONEO PARA EL PROCESO DE PRODUCCION.</li> <li>8. CARENCIA DE UN METODO ESTANDAR DE PRODUCCION.</li> <li>9. ADMINSTRACION DE INVENTARIOS DESORDENADA.</li> <li>10. INCUMPLIMIENTO CON LOS CLIENTES.</li> <li>11. BAJA PRODUCTIVIDAD.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MARCA RECONOCIDA EN EL MERCADO.</li> <li>2. LEALTAD DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.</li> <li>3. AMPLIA OFERTA DE PROVEEDORES DE MATERIALES.</li> <li>4. DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA.</li> <li>5. DEMANDA DE LOS PRODUCTOS</li> </ol>	<p>FO</p> <p>REALIZACION DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.</p>	<p>DO</p> <p>ESTANDARIZACION DE LA CALIDAD EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. COMPETENCIA EN ASCENSO, IMPORTADO Y NACIONAL.</li> <li>2. ANTE LOS COMPETIDORES NO CUENTA CON LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.</li> <li>3. COMERCIO ILEGAL.</li> <li>4. SITUACION ECONOMICA DEL PAIS.</li> <li>5. PRECIOS ACCESIBLES DE LA COMPETENCIA</li> </ol>	<p>FA</p> <p>MANTENER Y POTENCIALIZAR EL MERCADO EXISTENTE.</p>	<p>DA</p> <p>REORGANIZACION DE UN REDISEÑO DE PLANTA.</p>

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 28

Tabla No 17

Enfoque Sistémico del FODA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
FORTALEZAS	F1	X	X	--	X	--	--	--	--	X	X	5*
	F2	--	--	--	--	--	--	--	--	X	--	1
	F3	--	X	X	--	X	X	--	--	X	--	5*
	F4	--	X	--	X	X	X	--	--	X	X	6***
	F5	X	X	--	X	X	X	--	--	X	X	7***
	F6	X	--	X	--	X	X	X	--	X	X	7***
DEBILIDADES	D1	X	X	--	--	--	X	--	--	X	--	4*
	D2	X	X	--	--	--	X	--	--	X	--	4*
	D3	X	X	--	--	--	X	--	--	--	--	3
	D4	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0
	D5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0
	D6	--	--	--	--	--	X	--	--	--	--	1
	D7	X	X	--	--	--	X	--	--	--	X	4*
	D8	--	--	--	--	--	X	X	--	X	--	3
	D9	--	--	--	--	--	X	X	--	X	--	3
	D10	X	X	X	--	X	X	X	--	--	X	7***
	D11	--	X	X	X	X	X	X	X	--	X	8***

Nota. X=SI

-- = NO

\*\*\*: Indica La Fortaleza Que No Debe Perderse, Representa La Principal Fortaleza Y La Debilidad Que hay Que Atacar.

\*: Indica Otras Fortalezas Que No Deben Perderse Así Como Otras Debilidades Que Deben De Ser Atacadas.

Todas Estas Son De Una Menor Importancia Un Poco Menor En Comparación Con Las Anteriores.

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Anexo 29

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION LABORAL EN MOBI-EQUIPOS S.A.

DIRIGIDO AL OCUPANTE DEL PUESTO

**PERCEPCION GENERAL**

---

¿COMO SE HA SENTIDO TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?

BIEN\_\_\_\_ MAL\_\_\_\_ REGULAR\_\_\_\_

¿SABE CUAL ES EL NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿CONOCE LAS ACTIVIDADES QUE BEDE DESEMPEÑAR?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿REALIZA ACTIVIDADES QUE NO SON INHERENTES A SU PUESTO DE TRABAJO?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

CUANDO USTED ENTRO A TRABAJAR A MOBI-EQUIPOS S.A, RECIBIO:

- ORIENTACION SOBRE SUS FUNCIONES: SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
- MISION, VISION Y VALORES DE MOBI-EQUIPOS: SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
- FICHA DE SU PUESTO: SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
- ENTRENAMIENTO PREVIO: SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
- COPIA DEL REGLAMENTO: SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

**MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO**

---

¿CONOCE LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTAN BIEN DEFINIDAS?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿RECIBE INFORMACION DE COMO DESEMPEÑA SU TRABAJO?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**

**MOBI – EQUIPOS, S.A.**

¿SE SIENTE MOTIVADO Y LE GUSTA EL TRABAJO QUE REALZA?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿LAS CONDICIONES SALARIALES PARA USTED SON BUENAS?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿COMO CALIFICA SU RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

BUENA \_\_\_\_ MALA \_\_\_\_ REGUALR \_\_\_\_

¿LE RESULTA FACIL EXPRESAR SU OPINION EN SU GRUPO DE TRABAJO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿SE SIENTE PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO FUNCIONA CORRECTAMENTE?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿SE SIENTE PARTICIPE DE LOS EXITOS Y FRACASOS DE SU AREA DE TRABAJO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO**

---

¿CONOCE LOS RIESGOS Y LAS MEDIDAS DE PREVENCION RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿EL TRABAJO EN SU AREA ESTA BIEN ORGANIZADO?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿LAS CONDICIONES DE SU AREA DE TRABAJO SON SEGURAS?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿LAS CARGAS DE TRABAJO ESTAN BIEN REPARTIDAS?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**

**MOBI – EQUIPOS, S.A.**

¿MANTIENE SU LUGAR DE TRABAJO LIMPIO Y LIBRE DE OBSTACULOS?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿LA EMPRESA LE PROPORCIONA EL EQUIPO DE PROTECCION PARA REALIZAR SUS LABORES?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿ESTA CLARO Y CONOCE EL PROTOCOLO EN CASO DE EMERGENCIA?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

**FORMACION E INFORMACION**

---

¿RECIBE LA FORMACION NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SUS LABORES?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿HA RECIBIDO LA FORMACION BASICA SOBRE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES PREVIO A LA INCORPARACION AL PUESTO DE TRABAJO?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿CUANDO SE IMPLANTAN NUEVOS MECANISMOS Y ES NECESARIA FORMACION ESPECIFICA, LA EMRESA SE LAS BRINDA?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿LA EMPRESA LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

SUGERENCIAS (señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones):

---

---

---

---

**Anexo 30**

**RESULTADOS ENCUESTA, ASPECTO N° 1: PERCEPCION GENERAL**

Tabla No 18

Etiquetas de fila	¿SABE CUAL ES EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA?	¿SABE CUAL ES EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA?
<b>NO</b>	40%	10
<b>SI</b>	60%	15
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 19

Etiquetas de fila	¿CONOCE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE DESEMPEÑAR?	¿CONOCE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE DESEMPEÑAR?
<b>NO</b>	56%	14
<b>SI</b>	44%	11
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 20

Etiquetas de fila	¿REALIZA ACTIVIDADES QUE NO SON INHERENTES A SU PUESTO DE TRABAJO?	¿REALIZA ACTIVIDADES QUE NO SON INHERENTES A SU PUESTO DE TRABAJO?
<b>NO</b>	28%	7
<b>SI</b>	72%	18
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 21

Etiquetas de fila	¿RECIBIO ORIENTACIONES SOBRE SUS FUNCIONES?	¿RECIBIO ORIENTACIONES SOBRE SUS FUNCIONES?
<b>SI</b>	100%	25
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Tabla No 22

Etiquetas de fila	¿AL INICIAR RECIBIO MISION, VISION, VALORES DE MOBI - EQUIPOS S.A.?	¿AL INICIAR RECIBIO MISION, VISION, VALORES DE MOBI - EQUIPOS S.A.?
NO	80%	20
SI	20%	5
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 23

Etiquetas de fila	¿AL INICIAR EN LA EMPRESA RECIBIO LA FICHA DE SU PUESTO?	¿AL INICIAR EN LA EMPRESA RECIBIO LA FICHA DE SU PUESTO?
NO	100%	25
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 24

Etiquetas de fila	¿AL INICIAR EN LA EMPRESA RECIBIO ENTRENAMIENTO PREVIO?	¿AL INICIAR EN LA EMPRESA RECIBIO ENTRENAMIENTO PREVIO?
NO	32%	8
SI	68%	17
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

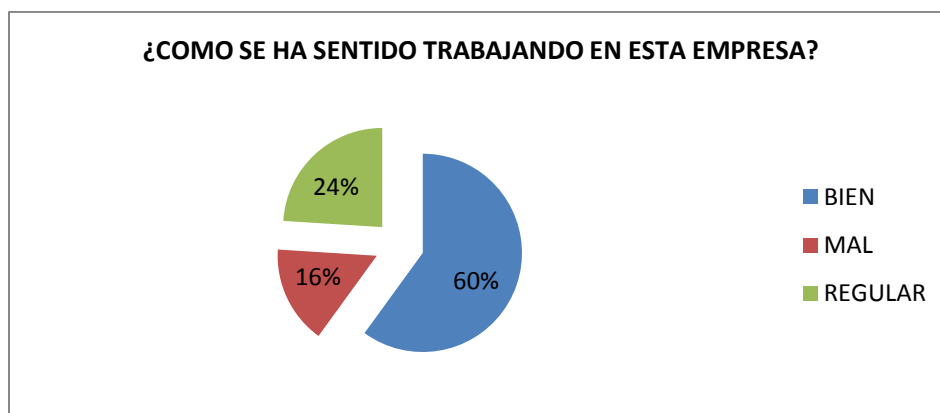


Figura 12



PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

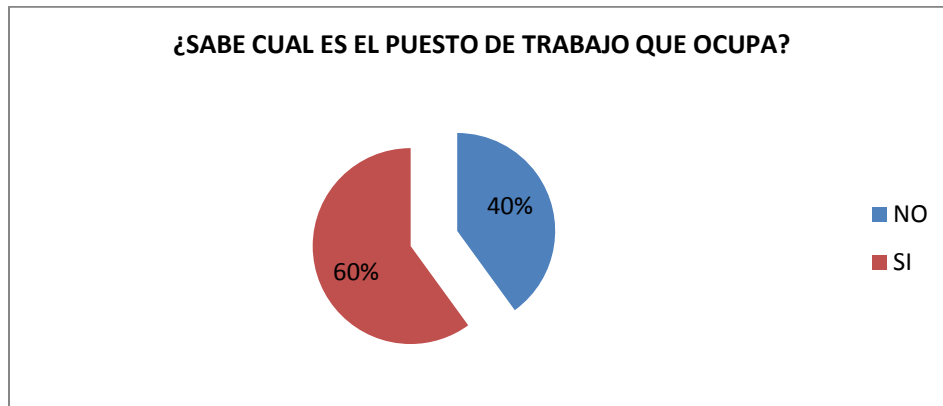


Figura 13

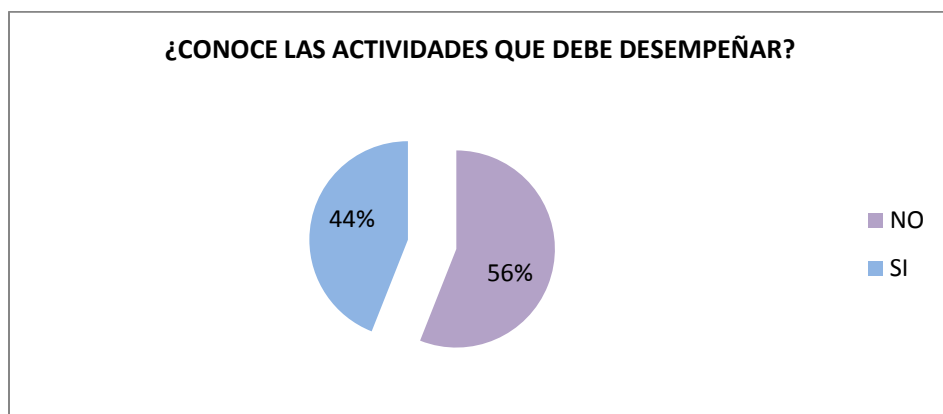


Figura 14

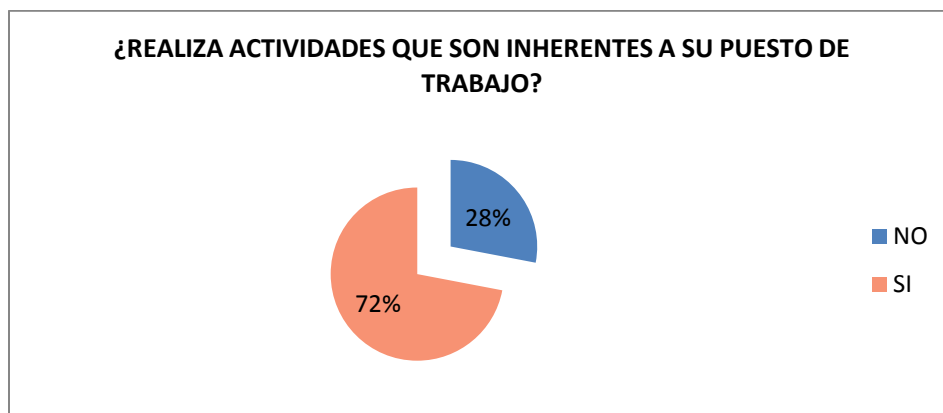


Figura 15

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

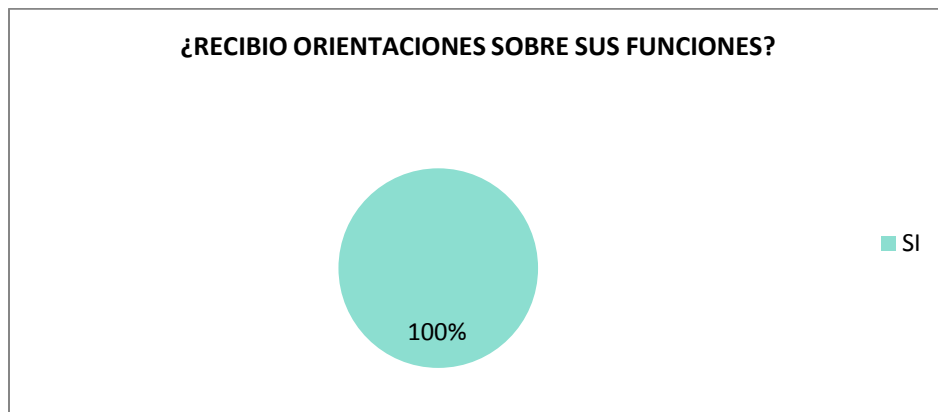


Figura 16

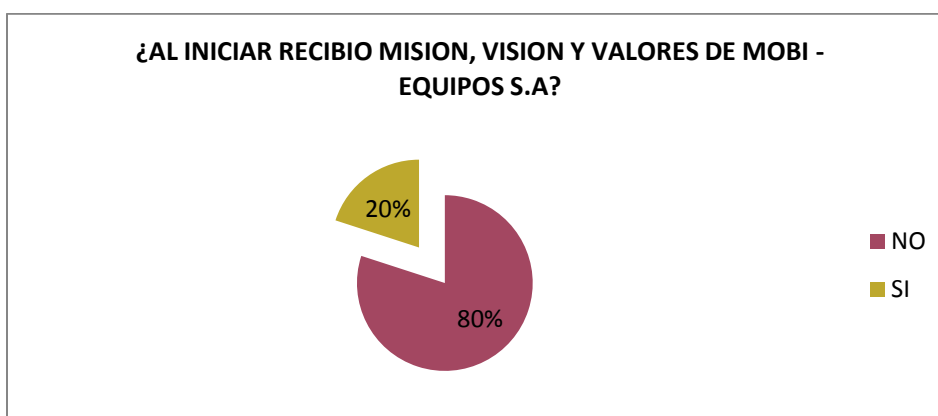


Figura 17



Figura 18

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

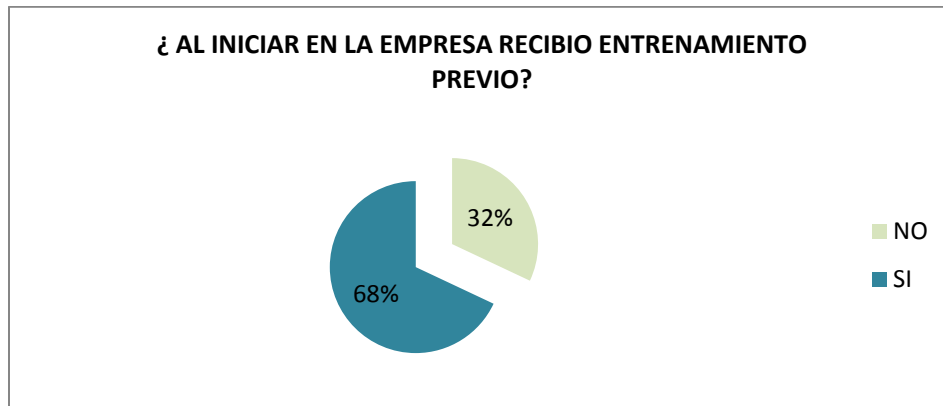


Figura 19



Figura 20

Anexo 31

RESULTADOS ENCUESTA, ASPECTO N° 2: MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

Tabla No 25

Etiquetas de fila	¿CONOCE LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA?	¿CONOCE LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA?
<b>NO</b>	56%	14
<b>SI</b>	44%	11
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 26

Etiquetas de fila	¿SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTAN BIEN DEFINIDAS?	¿SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTAN BIE DEFINIDAS?
<b>NO</b>	56%	14
<b>SI</b>	44%	11
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 27

Etiquetas de fila	¿RECIBE INFORMACION DE COMO DESEMPEÑA SU TRABAJO ?	¿RECIBE INFORMACION DE COMO DESEMPEÑA SU TRABAJO ?
<b>NO</b>	68%	17
<b>SI</b>	32%	8
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 28

Etiquetas de fila	¿SE SIENTE MOTIVADO Y LE GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZA?	¿SE SIENTE MOTIVADO Y LE GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZA?
<b>NO</b>	60%	15
<b>SI</b>	40%	10
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Tabla No 29

Etiquetas de fila	¿LAS CONDICIONES SALARIALES PARA USTED SON BUENAS?	¿LAS CONDICIONES SALARIALES PARA USTED SON BUENAS?
<b>NO</b>	60%	15
<b>SI</b>	40%	10
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 30

Etiquetas de fila	¿COMO CALIFICA SU RELACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	¿COMO CALIFICA SU RELACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?
<b>BUENA</b>	56%	14
<b>MALA</b>	12%	3
<b>REGULAR</b>	32%	8
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 31

Etiquetas de fila	¿LE RESULTA FACIL EXPRESAR SU OPINION EN SU GRUPO DE TRABAJO?	¿LE RESULTA FACIL EXPRESAR SU OPINION EN SU GRUPO DE TRABAJO?
<b>NO</b>	44%	11
<b>SI</b>	56%	14
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 32

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿SE SIENTE PARTE DE UN EQUIPOS DE TRABAJO?	Cuenta de ¿SE SIENTE PARTE DE UN EQUIPOS DE TRABAJO?
<b>NO</b>	64%	16
<b>SI</b>	36%	9
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Tabla No 33

Etiquetas de fila	¿LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO FUNCIONA CORRECTAMENTE?	¿LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO FUNCIONA CORRECTAMENTE?
<b>NO</b>	52%	13
<b>SI</b>	48%	12
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 34

Etiquetas de fila	¿SE SIENTE PARTICIPE DE LOS EXITOS Y FRACASOS DE SU AREA DE TRABAJO?	¿SE SIENTE PARTICIPE DE LOS EXITOS Y FRACASOS DE SU AREA DE TRABAJO?
<b>NO</b>	64%	16
<b>SI</b>	36%	9
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

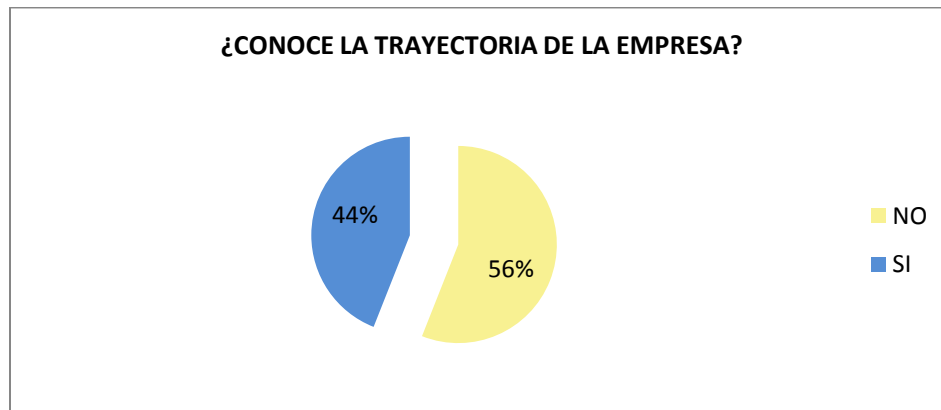


Figura 21

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

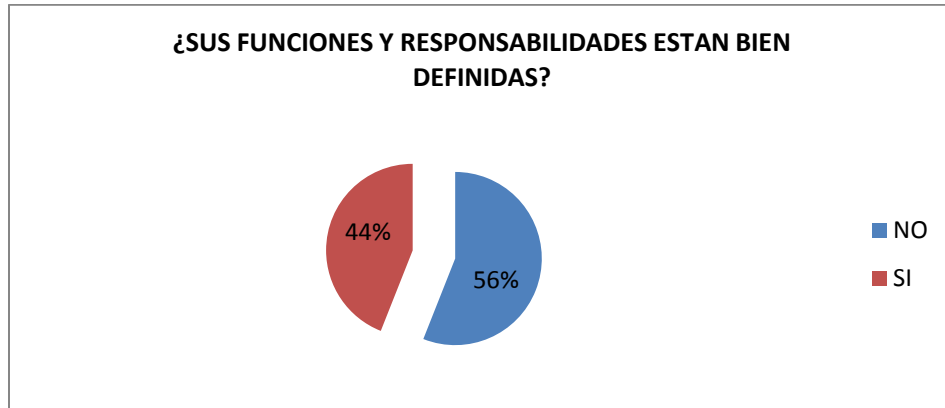


Figura 22

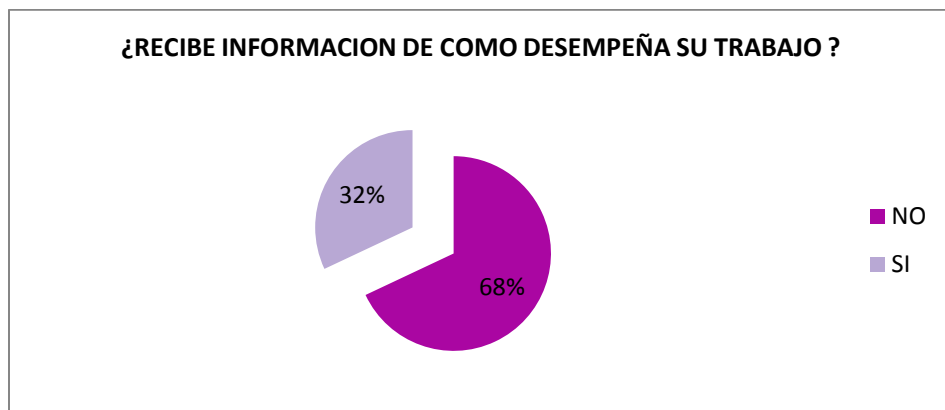


Figura 23

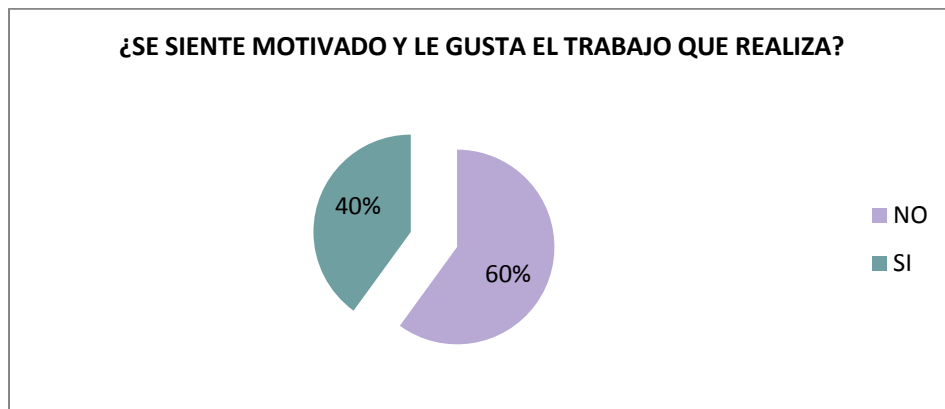


Figura 24

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

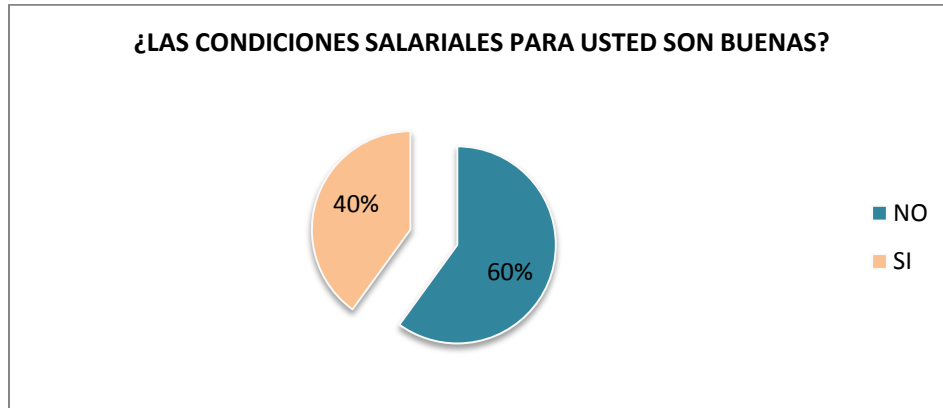


Figura 25

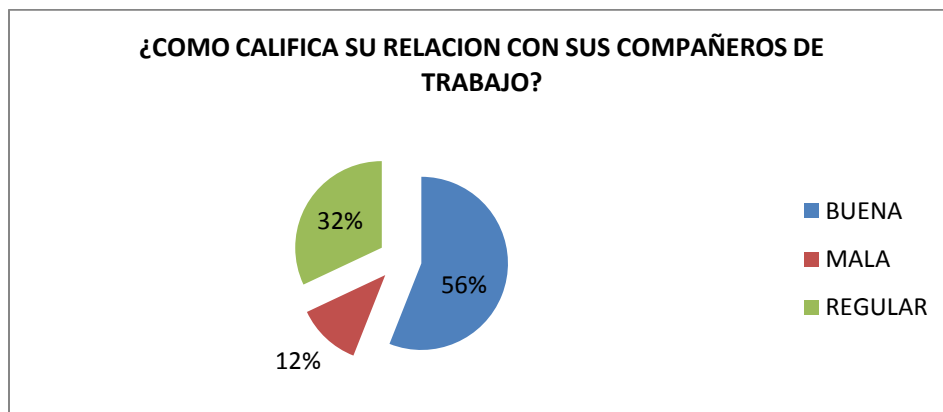


Figura 26

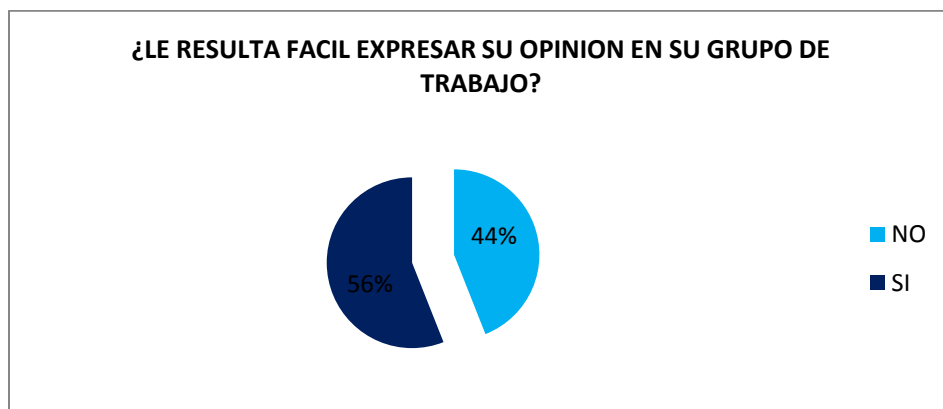


Figura 27



PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

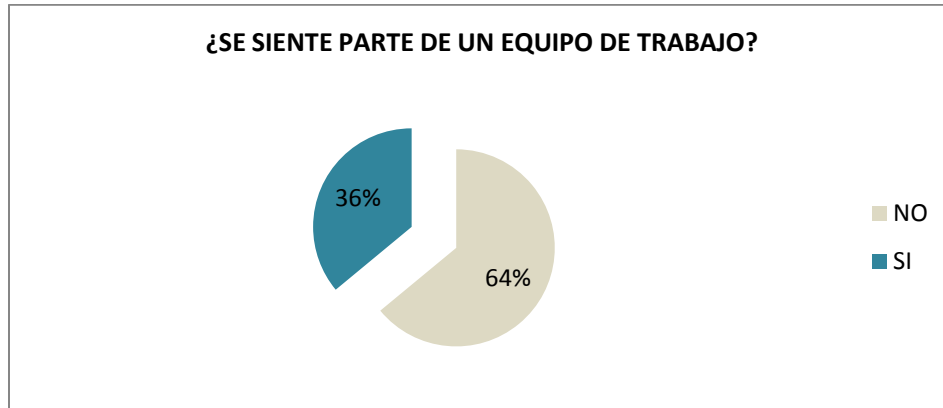


Figura 28

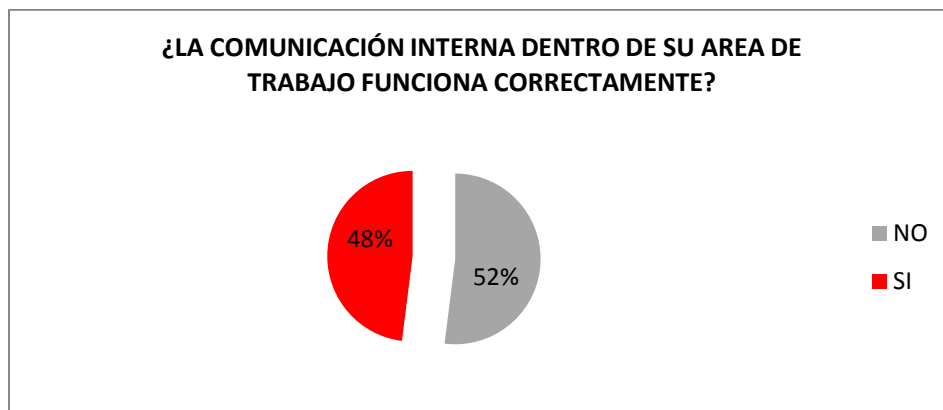


Figura 29

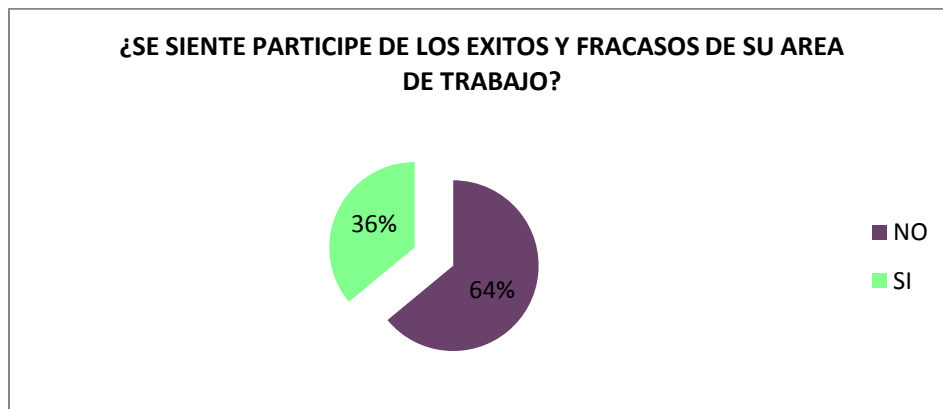


Figura 30

Anexo 32

RESULTADOS ENCUESTA, ASPECTO N° 3: AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

Tabla No 35

Etiquetas de fila	¿CONOCE LOS RIESGOS Y LAS MEDIDAS DE PREVENCION RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO?	¿CONOCE LOS RIESGOS Y LAS MEDIDAS DE PREVENCION RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO?
NO	52%	13
SI	48%	12
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 36

Etiquetas de fila	¿EL TRABAJO EN SU AREA ESTA BIEN ORGANIZADO?	¿EL TRABAJO EN SU AREA ESTA BIEN ORGANIZADO?
NO	60%	15
SI	40%	10
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 37

Etiquetas de fila	¿LAS CONDICIONES DE SU AREA DE TRABAJO SON SEGURAS?	¿LAS CONDICIONES DE SU AREA DE TRABAJO SON SEGURAS?
NO	72%	18
SI	28%	7
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 38

Etiquetas de fila	¿LAS CARGAS DE TRABAJO ESTAN BIEN REPARTIDAS?	¿LAS CARGAS DE TRABAJO ESTAN BIEN REPARTIDAS?
NO	72%	18
SI	28%	7
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Tabla No 39

Etiquetas de fila	¿MANTIENE SU LUGAR DE TRABAJO LIMPIO Y LIBRE DE OBSTACULOS?	¿MANTIENE SU LUGAR DE TRABAJO LIMPIO Y LIBRE DE OBSTACULOS?
<b>NO</b>	24%	6
<b>SI</b>	76%	19
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 40

Etiquetas de fila	¿LA EMPRESA LE PROPORCIONA EL EQUIPO DE PROTECCION PARA REALIZAR SUS LABORES?	¿LA EMPRESA LE PROPORCIONA EL EQUIPO DE PROTECCION PARA REALIZAR SUS LABORES?
<b>NO</b>	52%	13
<b>SI</b>	48%	12
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 41

Etiquetas de fila	¿ESTA CLARO Y CONOCE EL PROTOCOLO EN CASO DE EMERGENCIA?	Cuenta de ¿ESTA CLARO Y CONOCE EL PROTOCOLO EN CASO DE EMERGENCIA?
<b>NO</b>	76%	19
<b>SI</b>	24%	6
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

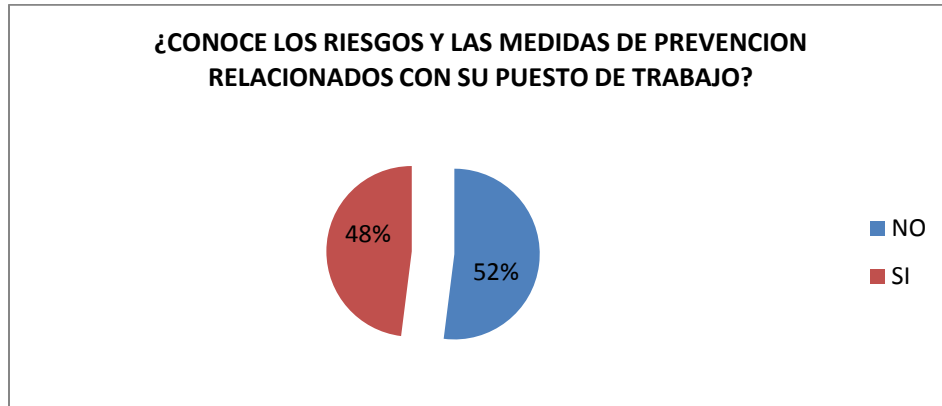


Figura 31

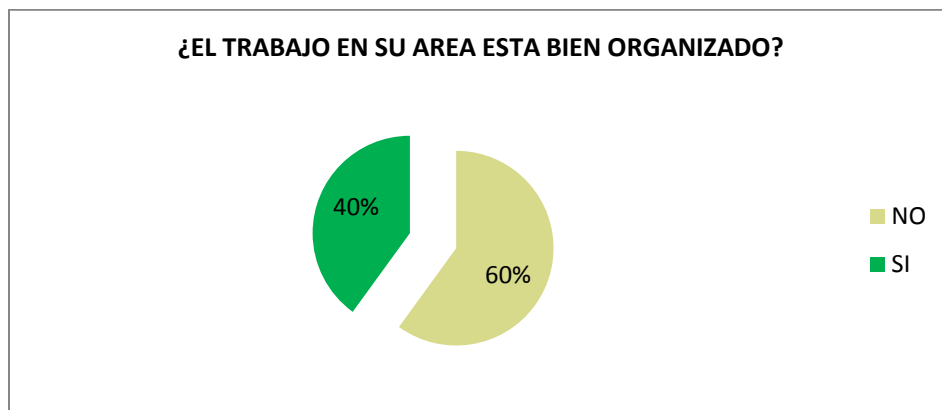


Figura 32

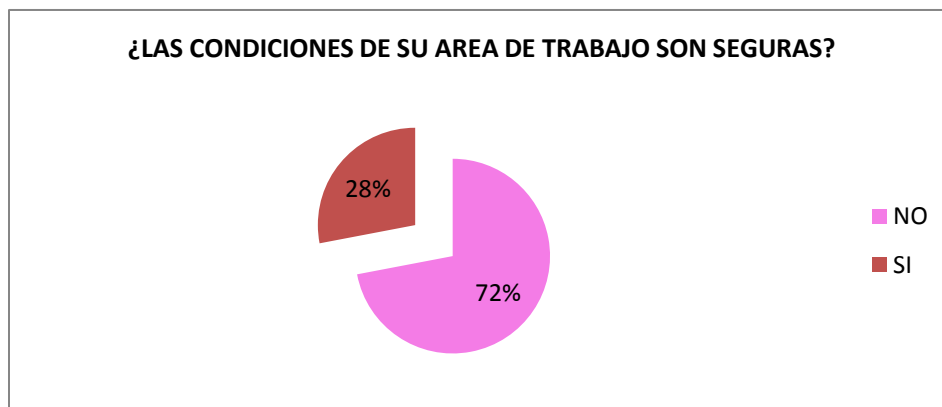


Figura 33

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

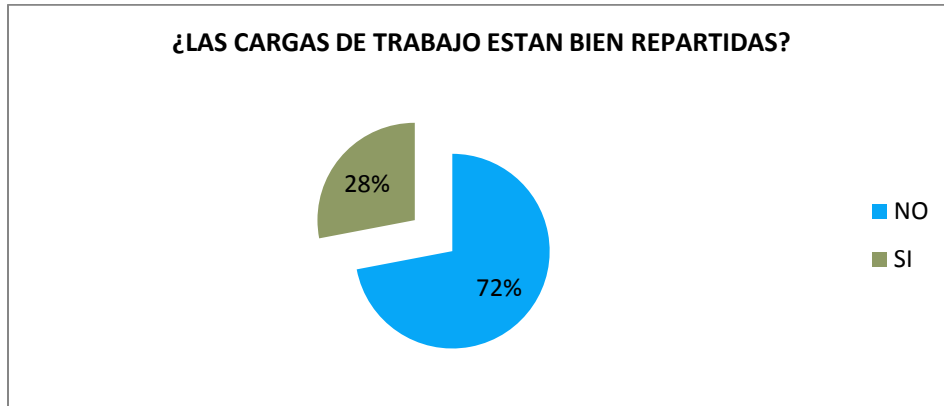


Figura 34

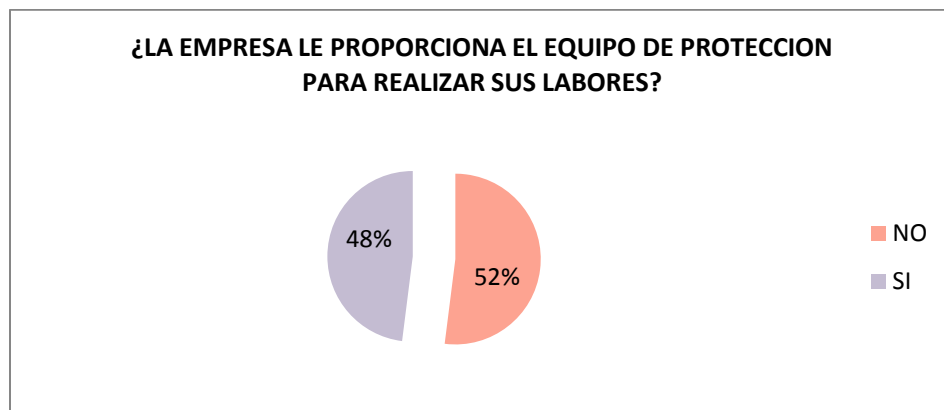


Figura 35

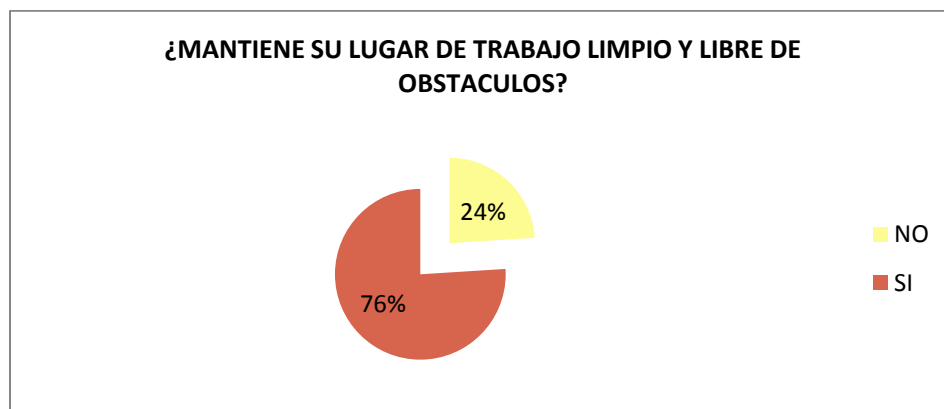


Figura 36

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA  
MOBI – EQUIPOS, S.A.



Figura 37

**Anexo 33**

**RESULTADOS ENCUESTA, ASPECTO N° 4: FORMACION E INFORMACION**

Tabla No 42

Etiquetas de fila	¿RECIBE LA FORMACION NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SUS LABORES?	¿RECIBE LA FORMACION NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SUS LABORES?
<b>NO</b>	60%	15
<b>SI</b>	40%	10
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 43

Etiquetas de fila	¿HA RECIBIDO LA FORMACION BASICA SOBRE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES PREVIO A LA INCORPARACION AL PUESTO DE TRABAJO?	¿HA RECIBIDO LA FORMACION BASICA SOBRE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES PREVIO A LA INCORPARACION AL PUESTO DE TRABAJO?
<b>NO</b>	68%	17
<b>SI</b>	32%	8
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

Tabla No 44

Etiquetas de fila	¿CUANDO SE IMPLANTAN NUEVOS MECANISMOS Y ES NECESARIA FORMACION ESPECIFICA, LA EMRESA SE LAS BRINDA?	¿CUANDO SE IMPLANTAN NUEVOS MECANISMOS Y ES NECESARIA FORMACION ESPECIFICA, LA EMRESA SE LAS BRINDA?
<b>NO</b>	52%	13
<b>SI</b>	48%	12
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

Tabla No 45

Etiquetas de fila	¿LA EMPRESA LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL?	¿LA EMPRESA LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL?
NO	60%	15
SI	40%	10
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

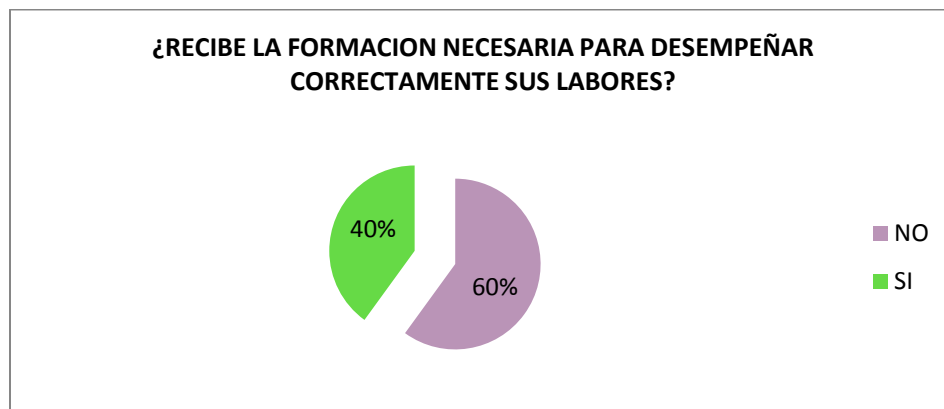


Figura 38

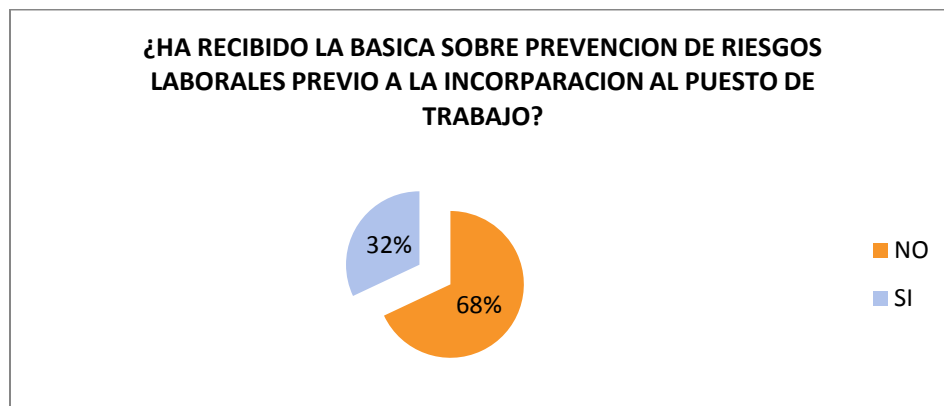


Figura 39



PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

MOBI – EQUIPOS, S.A.

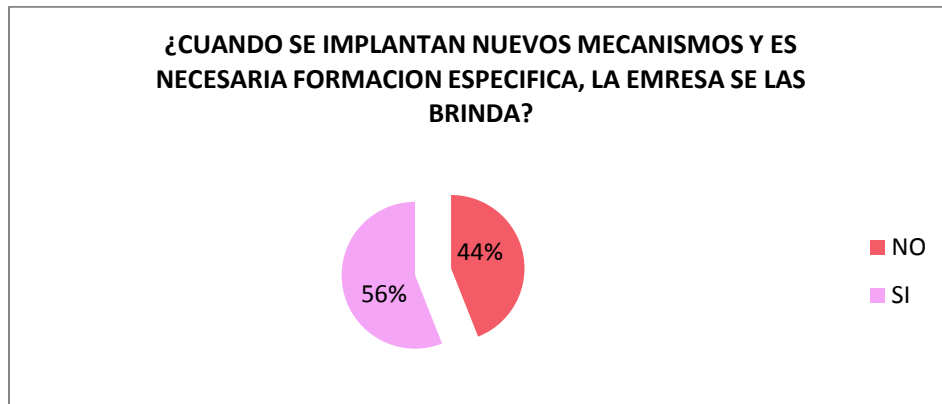


Figura 40



Figura 41

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA**  
**MOBI – EQUIPOS, S.A.**

**Anexo 34**

Tabla No 46

**DETALLE DE PRESENCIA DE FABRICACION DE MUBLES POR MES.**

<b>SUMA DE CANTIDAD</b>	<b>MES</b>											<b>PORCENTAJE DE PRESENCIA.</b>
<b>ARTICULO</b>	<b>Abril</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOS</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DICI</b>	<b>Total general</b>		
ARCHIVERO METALICO	32	30	61	80	66	55	54	48	72	498		100%
ARCHIVERO MOVIL		3	2		2					7		33%
ARMARIO METALICO	15	6	15	12	24		45	24		141		78%
ESCRITORIO CONTADOR	60	12	44	30	48	48	42	60	60	404		100%
ESCRITORIO EJECUTIVO.	30	12	21	24	24	18			42	171		78%
ESCRITORIO MELAMINA.		3		7						10		22%
ESTANTE METALICO	6	44	8	16		18	42	30		164		78%
LOCKER METALICO	18	57	15	9	15	42		45	24	225		89%
MESA.			8	10	10					28		33%
OCACIONAL	3	10	14	24	6	11	14	3		85		89%
<b>Total general</b>	<b>164</b>	<b>177</b>	<b>188</b>	<b>212</b>	<b>195</b>	<b>192</b>	<b>197</b>	<b>210</b>	<b>198</b>	<b>1733</b>		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 35

Tabla No 47

### DETALLE DE PRESENCIA DE FABRICACION DE MUBLES POR MES.

<b>SUMA DE CANTIDAD</b>	
<b>ARTICULO</b>	<b>Total</b>
ARCHIVERO METALICO	498
ARCHIVERO MOVIL	7
ARMARIO METALICO	141
ESCRITORIO CONTADOR	404
ESCRITORIO EJECUTIVO.	171
ESCRITORIO MELAMINA.	10
ESTANTE METALICO	164
LOCKER METALICO	225
MESA.	28
OCACIONAL	85
<b>Total general</b>	<b>1733</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 48

### DETALLE DE MUBLES FABRICADOS POR MES.

<b>SUMA DE CANTIDAD</b>	
<b>MES</b>	<b>Total</b>
Abril	164
MAYO	177
JUNIO	188
JULIO	212
AGOSTO	195
SEPTIEMBRE	192
OCTUBRE	197
NOVIEMBRE	210
DICIEMBRE	198
<b>Total general</b>	<b>1733</b>

Fuente: Elaboración propia