



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y  
MANUAL ORGANIZACIONAL, PARA LA PLANTA DE  
PRODUCCIÓN, DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y  
DISTRIBUCIÓN, DE LA EMPRESA ALIMENTOS  
EXQUISITOS, S.A.**

**Sergio Antonio Vásquez Franco**

Asesorado por: Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú

Guatemala, abril de 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERIA**

**DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL  
ORGANIZACIONAL, PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN,  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN, DE LA EMPRESA  
ALIMENTOS EXQUISITOS, S.A.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA POR**

**SERGIO ANTONIO VÁSQUEZ FRANCO**

**ASESORADO POR: INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS DE AKÚ**

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2008**

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL ORGANIZACIONAL, PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN, DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN, DE LA EMPRESA ALIMENTOS EXQUISITOS, S.A.,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, el 15 de noviembre de 2006.



Sergio Antonio Vásquez Franco

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo Gonzalez Trejo
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

Guatemala 15 de octubre de 2007

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Facultad de Ingeniería  
Escuela Mecánica Industrial

Estimado Ingeniero:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación del estudiante Sergio Antonio Vásquez Franco con carné No. 2001-20726, cuyo trabajo de graduación lleva por nombre "DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL ORGANIZACIONAL, PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN, DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN, DE LA EMPRESA ALIMENTOPS EXQUISITOS, S.A.", cumpliendo esté con los requisitos establecidos.

Atentamente,



---

Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú  
Asesora de trabajo de graduación.  
Colegiado No. 4074

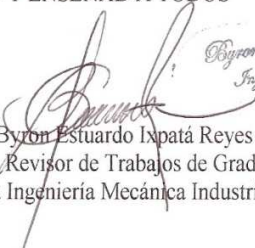
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN, DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTOS EXQUISITOS S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Sergio Antonio Vásquez Franco**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
*Byron Estuardo Ixpatá Reyes*  
*Ingeniero Mecánico Industrial*  
*Coligado No. 6794*  
Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL ORGANIZACIONAL, PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN, DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN, DE LA EMPRESA DE ALIMENTOS EXQUISITOS S.A.**, presentado por el estudiante universitario Sergio Antonio Vásquez Franco, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑADA A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2008.



/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala

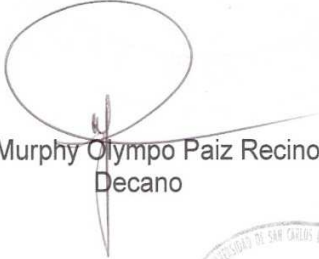


Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.143.08

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL ORGANIZACIONAL, PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN, DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN, DE LA EMPRESA ALIMENTOS EXQUISITOS, S.A.**, presentado por el estudiante universitario, **Sergio Antonio Vásquez Franco**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, abril 2008



/cc



## **ACTO QUE DEDICO A**

- DIOS**                    Porque Él es el principio de la sabiduría, por su infinita misericordia y por permitirme alcanzar mis sueños.
- Mis padres**            Juan Antonio Vásquez González, este triunfo es un sueño hecho realidad, una promesa que he cumplido. Gracias por darme un gran ejemplo a seguir.  
Sonia Esther Franco García, por su dedicación, por brindarme su amor, por su apoyo moral, espiritual y material, en todos los momentos importantes de mi vida.
- Mi hermano**            Juan Luis Vásquez Franco, con mucho amor, y que esto sirva de ejemplo para que logre alcanzar sus metas.
- Mis abuelos**            Por su apoyo y sus sabios consejos, con mucho amor.
- Mi familia**             A toda con mucho cariño, en especial a mis tíos, Sandra Eugenia Franco García y José Eduardo Vásquez Gonzalez por brindarme su apoyo incondicional en los momentos que más lo necesité, por ellos y para ellos este triunfo también.
- Mi novia**                Paola Suzette Pineda Cueto, con todo mi amor, agradeciéndole su apoyo y motivación para lograr alcanzar este triunfo.
- Mis amigos**            Por el apoyo que me brindaron en su momento, con mucho cariño. En especial a Matías Alberto Enríquez Gómez (†).

## **AGRADECIMIENTOS A**

### **La Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú**

Por todo apoyo, su valiosa asesoría y por la confianza depositada en mí.

**La empresa Alimentos Exquisitos, S.A.**, especialmente al señor José Eduardo Vásquez González y señor Marco Antonio Álvarez, por su valioso apoyo y la oportunidad brindada para realizar este trabajo de graduación.

**La Superintendencia de Administracion Tributaria SAT**, por permitirme alcanzar este triunfo, en especial al Lic. Byron Rivas, y al Ing. Mario René Sutuc.





## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	XII
<b>OBJETIVOS</b>	XIV
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XV
<b>1. GENERALIDADES DE ALEXSA</b>	
1.1. Reseña histórica de ALEXSA	1
1.2. Actividades y servicios	2
1.3. Generalidades de la planta de producción	2
1.3.1 Descripción del tipo de maquinaria	3
1.3.2 Descripción del proceso de producción	9
1.3.3 Descripción del proceso de Bombín	9
1.3.3.1 Área de mezcla	9
1.3.3.2 Área de extrusión	9
1.3.3.3 Área de confitado	10
1.3.3.4 Área de empaque	10
1.3.3.3 Diagrama de operaciones	11
1.3.3.4 Diagrama de flujo	14
1.4 Variedad de productos	17
1.5 Conceptos y generalidades	18
1.5.1 El manual administrativo	18
1.5.2 Objetivos de los manuales administrativos	19
1.5.3 Ventajas en su implementación y uso	20
1.5.4 Limitaciones en su implementación y uso	21
1.6 Clasificación de los manuales administrativos	22

1.6.1	Manual de organización	22
1.6.2	Manual de políticas	22
1.6.3	Manual de procedimientos y normas	22
1.6.4	Manual del especialista	22
1.6.5	Manual del empleado	22
1.6.6	Manual de propósito múltiple	22
1.6.7	Simbología en los diagramas de flujo	23
1.7	Manual organizacional	26
1.7.1.	Manual de puestos y funciones	26
1.7.1.1	Objetivos	27
1.7.1.2	Contenido	27
1.8	Manual de procedimientos	28
1.8.1.	Utilidad	28
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ALEXSA</b>	<b>31</b>
2.1.	Análisis general	31
2.2.	Análisis de la estructura de ALEXSA	31
2.2.1.	Análisis organizacional	31
2.2.2.	Análisis funcional	34
2.2.3.	Análisis procedimental	34
2.3	Análisis FODA	35
2.3.1.	Factores internos	35
2.3.2	Factores externos	37
2.3.3	Matriz FODA	38
2.4.	Conclusión matriz FODA	39
2.5.	Metodología para la elaboración del cuestionario	39
2.6.	Ruta de acción	40
2.6.1	Verificación de funciones y procedimientos	41
2.6.2	Distribución de cuestionarios y realización de entrevistas	41

2.6.3	Comparación de información obtenida	42
<b>3.</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE ALEXSA</b>	<b>45</b>
3.1.	Instrumentación para el manejo del manual organizacional	45
3.2.	Identificación de los contenidos del formato del manual organizacional	45
3.3.	Introducción	47
3.4.	Objetivos del manual organizacional de ALEXSA	48
3.5.	Visión y misión de ALEXSA	48
3.5.1.	Visión	49
3.5.2.	Misión	49
3.6.	Antecedentes históricos	49
3.7.	Fundamento legal	50
3.7.1.	Leyes	50
3.7.2.	Reglamento	51
3.8.	Estructura orgánica	51
3.9.	Organigrama estructural	52
3.10.	Descripción técnica de puestos	54
3.11.	Vigencia del manual de organización	89
<b>4.</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>91</b>
4.1.	Instrucciones y lineamientos para el manejo del manual de procedimientos	91
4.2.	Definición de términos técnicos del manual de procedimientos	91
4.3.	Elementos de los procedimientos	94
4.3.1.	Normativa	95
4.3.2.	Narrativa del procedimiento	95
4.3.3.	Documentos	95
4.3.4.	Información	95
4.3.5.	Operaciones	95

4.3.6.	Formas de guardar información	96
4.4.	Flujogramas	96
4.4.1.	Simbología utilizada	96
4.5.	Detalle de los procedimientos evaluados	98
4.6.	Introducción	101
4.7.	Justificación	101
4.8.	Objetivos	101
4.9.	Campo de aplicación	102
4.10.	Normas de aplicación general	102
4.11.	Procedimientos	102
4.12.	Vigencia del manual de procedimientos	151
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES PARA ALEXSA</b>	<b>153</b>
5.1.	Acciones para implementar los manuales	153
5.1.1.	Capacitación a su uso	153
5.1.1.1.	Composición del plan de capacitación	154
5.1.2.	Metodología	156
5.1.3.	Distribución de los manuales	156
5.1.4.	Seguimiento y actualización de los manuales	157
5.2.	Costo de implementación de los manuales	158
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>159</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>165</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>169</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>171</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Mezcladora	3
2	Horno	4
3	Extruder	5
4	Formadora	5
5	Hornillas	6
6	Molino	6
7	Extrusor	7
8	Empacadora	7
9	Empacadora vertical	8
10	Llenadoras	8
11	Simbología de diagramas	23
12	Organigrama actual de ALEXSA	32
13	Factores internos	36
14	Factores externos	37
15	Formato del manual organizacional	47
16	Organigrama Estructural	53

## TABLAS

I	Variedad de productos de ALEXSA	17
II	Descripción de los departamentos	33
III	Matriz FODA	38
IV	Simbología utilizada	97
V	Costo de implementar los manuales	158

## GLOSARIO

<b><i>Benchmarking</i></b>	Se puede definir como un proceso continuo de medir productos y procesos propios, con respecto a los competidores que se encuentran más aventajados o en mejor posición, y emular lo que ha permitido ese mayor éxito.
<b>Bombín</b>	Es el nombre con el que se conoce el producto líder de ALEXSA.
<b>Bombo</b>	Nombre con el que se conoce la maquinaria donde se realiza el confitado del chicle.
<b>Cartones</b>	Nombre que se le ha dado a las cajas de cartón en donde son empacadas bolsas y botes de chicles.
<b>Cera</b>	Es una cera especial para alimentos que se utiliza para proteger el recubrimiento del chicle, y a la vez proporcionarle brillo.
<b>Código de puesto</b>	Es un código alfanumérico que servirá para identificar los puestos de trabajo.
<b>Confitado</b>	Proceso mediante el cual se le da un recubrimiento especial al chicle, y se le proporciona color a este recubrimiento.

<b>Dióxido de titanio</b>	Es utilizado en el confitado de chicles, y sirve para crear la capa protectora del chicle y a la vez actúa como colorante.
<b>Empaque</b>	Cubierta, contenedor de producto terminado que se utiliza como presentación final del producto.
<b>Esencia</b>	Es una esencia saborizante que se utiliza para proporcionarle un sabor a la goma de mascar.
<b>Estructura organizacional</b>	Es el conjunto de las actividades y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir, y el modo de comunicación entre cada unidad.
<b><i>Extruder</i></b>	Máquina utilizada en el proceso de extrusión de mezcla, antes de realizar el formado de las esferas de chicle.
<b>Extrusión</b>	Es definida como "el proceso que consiste en dar forma a un producto, forzándolo a través de una abertura con diseño específico".
<b>Ficha técnica</b>	Documento que viene adjunto a la materia prima que se compra, donde se encuentran identificadas distintas características de la misma, instrucciones en su uso y lineamientos de seguridad entre otras.

<b>Flujograma</b>	EL flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.
<b>FOB</b>	Término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía a bordo de la nave o aeronave (Free on Board). Esto no incluye fletes, seguros y otros gastos de manipulación, después de embarcada la mercancía.
<b>Formadoras</b>	Maquinaria que se utiliza para formación de las esferas de chicle.
<b>Glucosa</b>	Glucosa, o dextrosa, es una forma de azúcar encontrada en las frutas y en la miel. Se utiliza en la elaboración de la mezcla.
<b>Goma base</b>	Es un compuesto de elastómero, resina y cera, que al agregar otros materiales, forman lo que conocemos como chicle.
<b>Inventario <i>Stock</i></b>	Representa la cantidad mínima que debe haber en el inventario de materia prima.
<b>Liderazgo</b>	Es la capacidad de influir sobre los demás, de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.

<b>Liquidación de impuestos</b>	Se refiere al pago de impuestos aduanales de importación de mercaderías.
<b>Llenadora</b>	Es la manera en que se conoce a la máquina que se encarga de depositar las esferas de chicle en las bolsas.
<b>Logotipo</b>	Figura que identifica comercialmente a la empresa.
<b>Manual administrativo</b>	Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, y es considerado como necesario para mejorar la realización del trabajo.
<b>Materia prima</b>	Es todo material que precisa la empresa para la obtención de los productos.
<b>Metodología</b>	Se le denomina así a una serie de pasos y acciones a tomar para el desarrollo de algo.
<b>Mezclado</b>	Proceso por el cual se elabora la mezcla para la elaboración de chicle.
<b>Normativa</b>	Son normas y políticas establecidas en los procedimientos para que tengan una ejecución, tal y como se encuentra descrita en su desarrollo.

<b><i>Packing list</i></b>	Lista de mercaderías empacadas.
<b>Pensum</b>	Es la palabra que se refiere a todo los cursos involucrados en una carrera universitaria.
<b>Planta de producción</b>	Es el área física en donde se encuentra en conjunto la maquinaria, equipo, material y personal, que se ven involucrados en un proceso de producción.
<b>Requisición</b>	Documento utilizado para realizar un pedido dentro de la empresa.

## **RESUMEN**

ALEXSA, es una empresa que se ha dedicado a la fabricación de chicles, resaltando dentro de todos sus productos, el famoso chicle de bola BOMBIN. Desde sus inicios, en ALEXSA se han preocupado por la elaboración de chicle de la mejor calidad, y siempre teniendo presente mantener un precio accesible para las personas; sin embargo, con el pasar del tiempo, la empresa fue creciendo y con ésta las necesidades de llevar un mejor control en la realización de actividades y funciones de los empleados, así como el desarrollo de los procedimientos operativos de la planta de producción, como también los procedimientos administrativos de la empresa.

Es por esto que surgió la necesidad de elaborar un análisis general de la situación actual de la empresa mediante la elaboración de un análisis FODA, evaluando la condición actual de la empresa, identificando así una serie de problemas en el desarrollo de funciones y en la falta de aplicación de procedimientos adecuados en el trabajo, tomando como estrategia para la solución de estos problemas en ALEXSA, el desarrollo del Manual Organizacional y el Manual de Procedimientos. En el desarrollo del manual organizacional, se mostró la misión y visión de la empresa, se definió una nueva estructura organizacional de ALEXSA, se identificaron los puestos, se definieron las principales funciones y actividades de cada puesto y se estableció el perfil del candidato para cada puesto.

En el manual de procedimientos se analizaron los procedimientos de cada área de la planta de producción, el departamento de compras y distribución, logrando con esto documentar todos los procedimientos,



estandarizarlos y desarrollar un documento que sirva de apoyo técnico al personal de la empresa.

Como toda nueva herramienta, necesitará tener un plan de implementación, el cual está propuesto en el último capítulo, compuesto de la capacitación del personal, metodología, distribución de los manuales y el debido seguimiento en el resto de la empresa y su actualización.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Desarrollar el manual de procedimientos y el manual organizacional para el manejo de información en la planta de producción y el departamento de compras y distribución de la empresa ALEXSA.

### **Específicos**

1. Establecer mediante el análisis FODA la situación actual de ALEXSA
2. Identificar los principales procedimientos en la planta de producción
3. Definir una estructura organizacional para la planta de producción y el departamento de compras y distribución ALEXSA.
4. Identificar las funciones más importantes en cada puesto de trabajo y desarrollar el perfil para cada uno.
5. Establecer un sistema de documentación de procedimientos para que la empresa lo aplique al resto de departamentos.
6. Definir las principales acciones para realizar la capacitación del personal de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos son una herramienta administrativa muy importante, ya que sirven como un medio de comunicación y coordinación, que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Así como también, se puede decir que el manual administrativo sería un documento de fácil manejo, que contiene información referente a la estructura, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización, de manera ordenada y eficiente.

Una vez desarrollados los manuales administrativos en la planta de producción de ALEXSA, será mucho más fácil para algún empleado esclarecer alguna duda que tenga respecto a la función de su puesto, así como también tener la facilidad de llevar un control sobre los procedimientos necesarios para la realización de las actividades en su área de trabajo.

El desarrollo de un manual organizacional para ALEXSA, es de suma importancia, ya que por medio de éste se podrá documentar todo los puestos de trabajo con sus respectivas funciones; permitiendo llevar un mejor control en la aplicación de funciones en el momento que se desarrollen nuevos puestos de trabajo. Será de mucha utilidad para un buen manejo de la estructura organizacional y de los cambios administrativos que se presenten por nuevas contrataciones.

Con la elaboración de un manual de procedimientos, se pretende documentar los procedimientos para realizar alguna actividad y definir así el proceso exacto para la ejecución de las actividades que se realizan en la empresa.



# 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

## 1.1 Reseña Histórica de ALEXSA

ALEXSA fue fundada en el año 1978 por el señor Bassin Isidro Mishaan Pinto, quien a su vez también fue fundador de la empresa Peter Pan, en la cual se fabrica el conocido chicle CORVIS. ALEXSA, se inició en su primer año con una única línea, la cual era un chicle en pastilla la cual venía en paquetitos de cinco pastillas en sabores de fruta, menta y hierbabuena, y únicamente se vendía en El Salvador. Así, en poco tiempo se introdujo el chicle bola Bombín y la mini pastilla Cupi para la venta aquí en Guatemala.

ALEXSA se caracterizó siempre por una buena calidad y un mejor precio de venta y fue por eso que la respuesta del mercado consumidor fue positiva, tanto así, que los mejores compradores llegaron a ser Honduras y Nicaragua, rebasando al propio mercado local. Los mejores índices de venta fueron obtenidos durante los años 1985 y 1994; durante esta época la producción nunca fue suficiente y el producto líder siempre fue el chicle bola en sus diferentes tamaños.

A finales de 1994 se empezó a presentar una serie de problemas financieros que llegaron a dañar la rentabilidad de la empresa, debido a diversos factores externos e internos. Al fallecer el señor Nassin Mishaan, la empresa quedó a manos de sus hijos, dividiéndose la administración entre ellos; desde el momento del fallecimiento, la crisis financiera se incremento debido a nuevos impuestos cargados al producto en Honduras y El Salvador, que prácticamente cortó el flujo del producto a estos mercados que eran máximos consumidores.

También se presentó la instalación de nuevas fabricas en Guatemala y se inició una competencia desleal utilizando el *Benchmarking*, es decir lanzando al mercado productos similares al los que se realizaban en ALEXSA a precios mucho más bajos cubriendo dichas perdidas con la venta de otro producto, con el pasar del tiempo fue perdiendo su rentabilidad y llegó un momento en el que prácticamente tuvieron que para la producción, debido a conflictos familiares y totalmente personales, es así como quedo a cargo de la empresa el señor Rudy Mishaan, sus hijos Daniel Mishaan y Nassin Mishaan quienes actualmente están a cargo de ALEXSA y han intentado levantar de nuevo la empresa gracias a nuevas estrategias de venta, mercadeo y una mejor administración. Actualmente empleó una estrategia de venta mediante un socio el cual es una Distribuidora Mayorista llamada VAME la cual es abastecida con la producción total de ALEXSA, y esta a la vez se encarga de abastecer a los clientes y buscar incrementar los índices de venta.

## **1.2 Actividades y servicios**

ALEXSA es una empresa alimentaría que se dedica a la producción de goma de mascar, trabaja con siete presentaciones diferentes de goma de mascar, y también funciona como empresa manufacturera otras empresas. Actualmente distribuye todos sus productos a nivel nacional y centroamericano especialmente en El Salvador y Nicaragua.

## **1.3 Generalidades de la planta de producción**

La planta de producción de ALEXSA, según su infraestructura se divide en dos áreas, la planta alta y la planta baja, en la planta alta se encuentra todo lo que es el área de empaque, y en la planta baja se localiza todo lo que es

producción. La planta de producción está dividida en mezclado, extrusión, confitado, y empaque.

### 1.3.1 Descripción del tipo de maquinaria

#### A. Mezcladora

Esta es la primera máquina por la que pasa la materia prima para realizar el chicle, aquí es donde se prepara la mezcla para formar el chicle. La mezcladora esta compuesta de dos ejes con paletas con un promedio de 36 revoluciones por minuto con un motor de 15 hp. También cuenta con un motor de  $\frac{1}{2}$  hp el cual sirve para voltear la maquina para descargar la mezcla. Es importante recalcar que para poder operar esta máquina es necesario que llegue a una temperatura de calentamiento entre  $55^{\circ}\text{C}$  y  $75^{\circ}\text{C}$  tiene una capacidad para operar con 300lb o 136,08 kg.

Figura 1. Mezcladora



## B. Horno

Este horno es utilizado para derretir la BASE antes de pasar a la mezcladora, tiene una capacidad para 8 bandejas y trabaja a 150°C, esta compuesto por dos resistencias de 1500W cada una y un motor de ½ hp, el cual activa una turbina la cual es utilizada para hacer que circule el aire caliente.

Figura 2. Horno



## C. Extruder

En esta máquina es depositada la mezcla para que produzca una especie de tira, la cual sirve para formar los chicles, estas tiras son formadas por unos tornillos helicoidales que se encargan de extrudir un cordón, esta compuesto por dos motores uno de 7.5 hp con velocidad ajustable y una caja reductora y un motor ventilador que le inyecta aire al cordón o tira de mezcla, trabaja a base de temperatura controlada con una circulación de agua.



Figura 3. Extruder



#### D. Formadoras

Como su nombre lo indica esta máquina es la que se encarga de darle la forma deseada al chicle, por medio de unos rodillos que son los que tienen el formato del chicle que se quiere elaborar. Está compuesta por un motor de 10 hp y uno de  $\frac{1}{2}$  hp que es un ventilador trabajan la mezcla a no menos de  $55^{\circ}\text{C}$ .

Figura 4. Formadora



#### E. Hornillas

Estas son utilizadas para preparar el confite que se le aplicará a cada chicle, trabajan a base de gas propano.

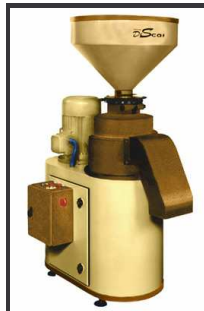
Figura 5. Hornillas



#### F. Molinos

Los molinos son utilizados para micro pulverizar el azúcar que es llevada en forma de granos, están compuestos por dos motores de 5 hp.

Figura 6. Molino



#### G. Extrusor para pastilla

Esta es una máquina de función similar a la de los *Extruder*, solo que con características de extrusión diferentes y dimensiones más pequeñas, esta

máquina se encarga de sacar una plancha de  $\frac{3}{4}$  plg de espesor por 8 plg de ancho. Cuenta con un motor de 10 hp.

Figura 7. Extrusor



#### H. Empacadora *Multipack*

En esta máquina se pueden empacar variedad de productos de diseño de uno hasta seis bolas, trabaja a 600 paquetes por minuto en la actualidad se trabaja 150 a 180 paquetes por minuto.

Figura 8. Empacadora



### I. Empacadora vertical volumétrica.

Su función es empacar el chicle llamado CUPÍ en una bolsita de 75mm de largo y una capacidad de 75 gr. de producto. Trabaja a base de dos caídas (llenados de bolsa), saca 45 bolsas por minuto en cada caída, lo cual es igual a 90 bolsas por minuto.

Figura 9. Empacadora vertical volumétrica



### J. Llenadora de bola

Esta máquina se encarga de empacar todo tipo de producto que se realiza en la empresa, llena un máximo de 36 bolsas por minuto lo cual equivale a una caja por minuto.

Figura 10. Llenadora



### **1.3.2 Descripción del proceso de producción**

Como ya se sabe en ALEXSA se producen gran variedad de chicles y todos son elaborados en la misma línea de producción es por eso que se tomara uno de los productos lideres para describir su proceso.

### **1.3.3 Descripción del Proceso de BOMBIN**

#### **1.3.3.1 Área de mezcla**

Para poder formar la mezcla de la base del chicle es trasladado de los molinos la azúcar micro pulverizada, mientras la base es quebrada en 1 min., luego es colocada en una bandeja que contiene azúcar para que no se pegue la base, y se pone a derretir en un horno a 150 °C un tiempo de 45 min., luego se agrega a la mezcladora dos sacos de azúcar y 10lb., de glucosa luego se agrega 40gr de esencia, al terminar esto se saca del horno dos bandejas de la base y son depositadas en la mezcladora luego se pone a mezclar, a los 3 min. Se agregan 2 sacos de azúcar, se mezcla durante 10 min., luego se descarga la mezcla en un contenedor 1 min. y se traslada al área de extrusión que es donde se forman las bolitas y esta a una distancia de 8mt., en 50seg.

#### **1.3.3.2 Área de extrusión y formado de esferas**

La mezcla es introducida en la maquina de extrusión donde la mezcla lleva otro proceso de mezclado final combinado con agua 5 min., luego la mezcla es sacada en forma de churros es inspeccionado que el churro salga bien y le es aplicada talco para que no se pegue por un operario en 2 min., y partido en 50 cm. en 2 seg., es transportado por una banda hacia unos rodillos una distancia

de 70cms en los rodillos se le da el diámetro perfecto en 2 seg., y a continuación los churros son cortados por la máquina en forma de esferas en 2 seg.

Las esferas caen en una bandeja en donde son inspeccionadas y se desechan las que no están bien mientras se espera que se llene la bandeja en 1min 40 seg., una vez llena es realizada una última inspección 2 seg., luego es transportada a el área de almacenaje donde espera ser transportada a el área de Bombos donde es confitado.

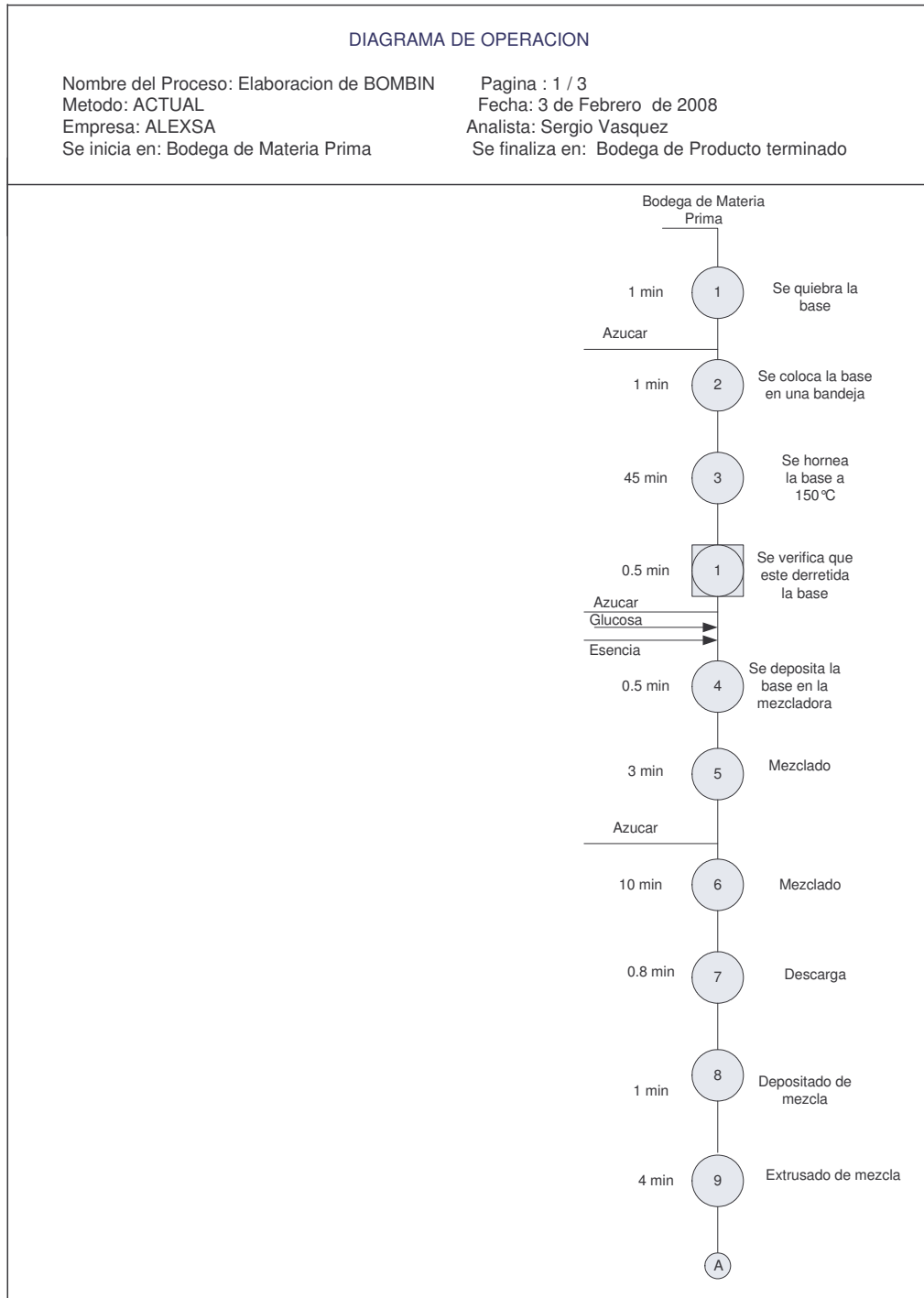
#### **1.3.3.3 Área de confitado**

Las bolas son trasportadas a los bombos que se encuentran a una distancia de 30 mt., y son depositadas en los bombos en 10 min., luego son puestos en marcha los bombos aplicando aire con una turbina durante 20 min., con el propósito de eliminar el talco del las bolas durante 20 min., al finalizar esto es aplicado una formulación de dióxido de titanio con miel que sirve para formar la capa protectora del chicle, este proceso dura aproximadamente 3hr. Una vez terminado este proceso es aplicado el colorante que le dará un color final este proceso dura 2hr., y se aplica cera para dar un pre brillo, de aquí es trasladado al bombo de lona que se encuentra a 15 mt.

#### **1.3.3.4 Área de empaque de Bombín**

El Bombín es depositado en las empacadoras en 1 min., luego es llenada una bolsa en 0.3 min., y empacada por un operario en 0.5 min.

### 1.3.3.5 Diagrama de operación



### DIAGRAMA DE OPERACION

Nombre del Proceso: Elaboracion de BOMBIN  
Metodo: ACTUAL  
Empresa: ALEXSA  
Se inicia en: Bodega de Materia Prima

Pagina : 2 / 3  
Fecha: 3 de febrero de 2008  
Analista: Sergio Vásquez  
Se finaliza en: Bodega de Producto Terminado

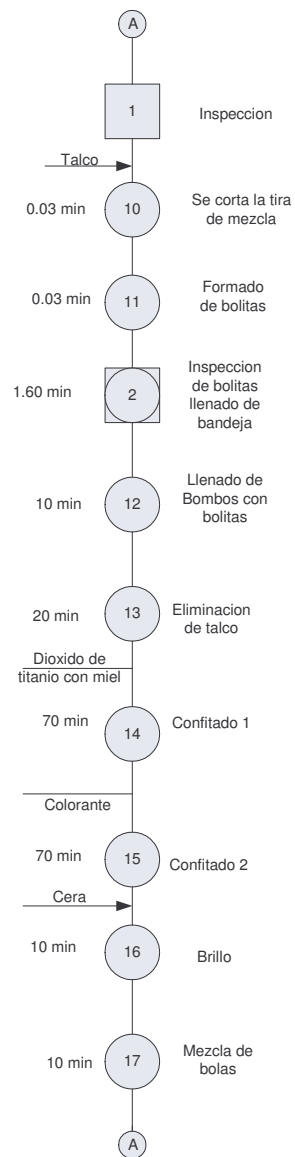




DIAGRAMA DE OPERACION

Nombre del Proceso: Elaboracion de BOMBIN  
 Metodo: ACTUAL  
 Empresa: ALEXSA  
 Se inicia en: Bodega de Materia Prima

Pagina: 3 / 3  
 Fecha: 3 de febrero de 2008  
 Analista: Sergio Vasquez  
 Se finaliza en: Bodega de Producto Terminado

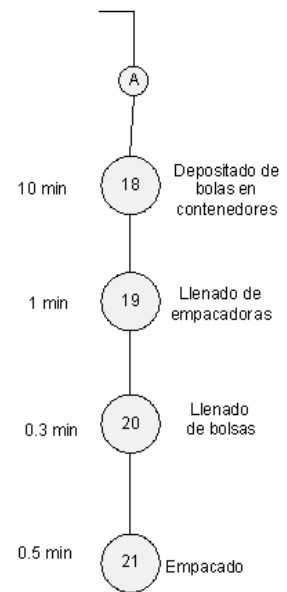


Figura	Actividad	Cantidad	Tiempo	Distancia
○	Operacion	21	268.36 min	-
□	Inspeccion	1	0.03min	-
◻	Combinado	2	2.1 min	-
TOTAL	-	24	270.49	-

### 1.3.3.6 Diagrama de flujo

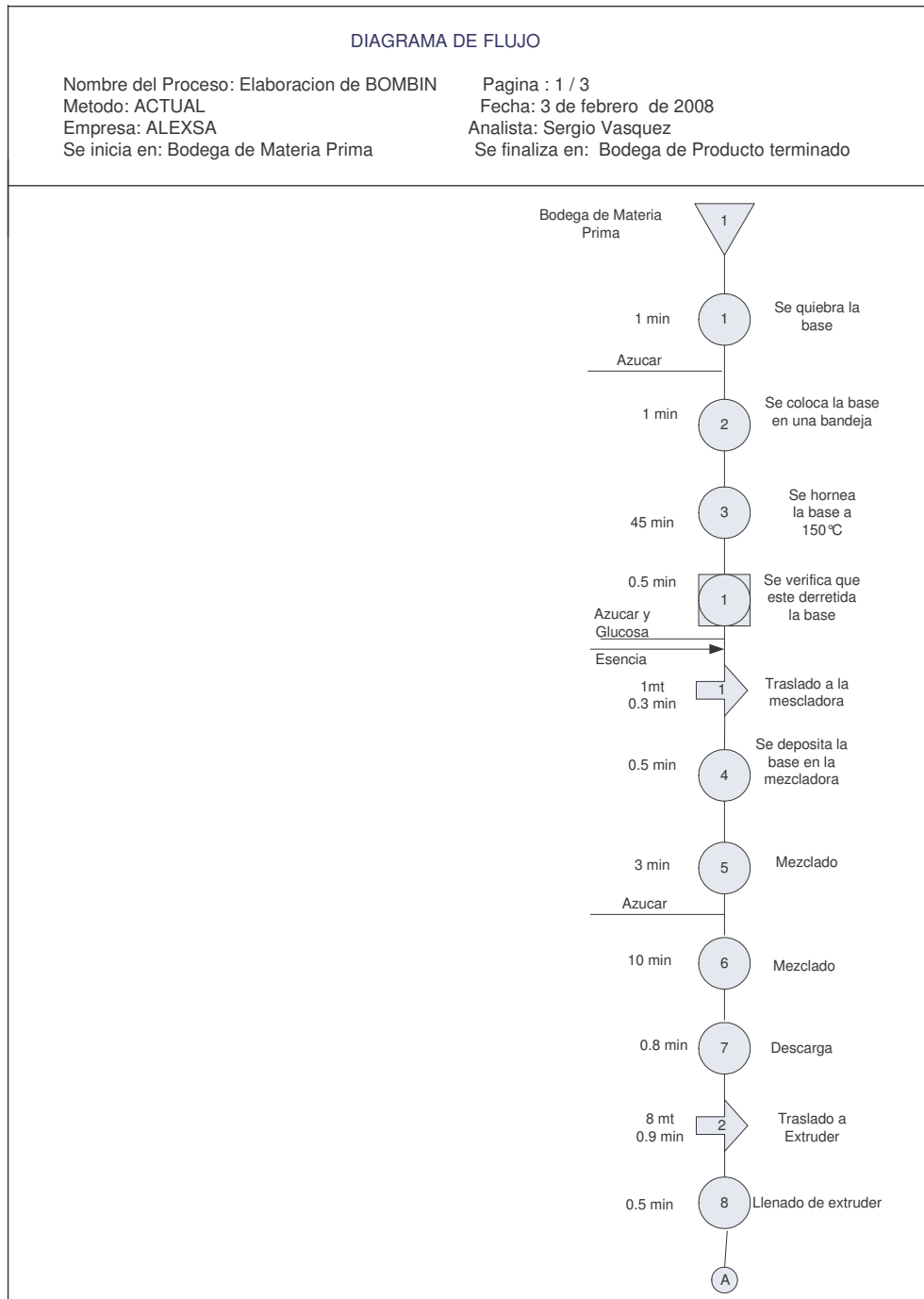
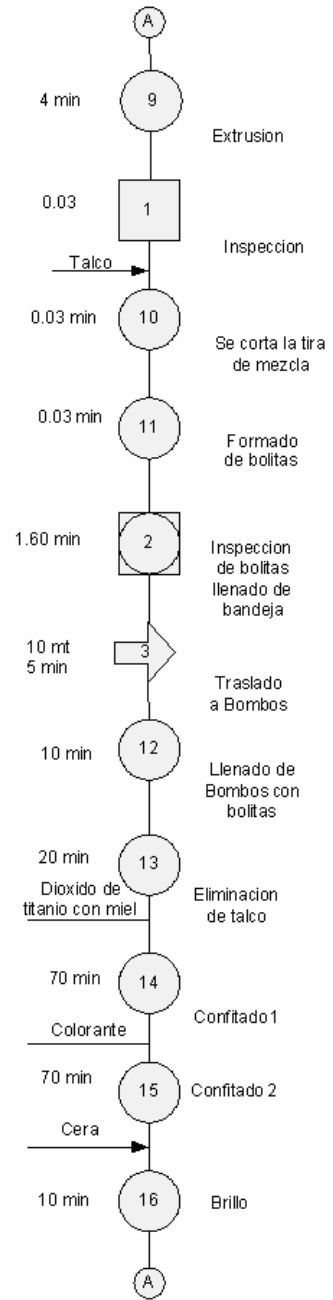


DIAGRAMA DE FLUJO

Nombre del Proceso: Elaboracion de BOMBIN  
Metodo: ACTUAL  
Empresa: ALEXSA  
Se inicia en: Bodega de Materia Prima

Pagina : 2 / 3  
Fecha: 3 de febrero de 2008  
Analista: Sergio Vasquez  
Se finaliza en: Bodega de Producto Terminado



### DIAGRAMA DEFLUJO

Nombre del Proceso: Elaboracion de BOMBIN  
 Metodo: ACTUAL  
 Empresa: ALEXSA  
 Se inicia en: Bodega de Materia Prima

Pagina: 3 / 3  
 Fecha: 3 de febrero de 2008  
 Analista: Sergio Vasquez  
 Se finaliza en: Bodega de Producto Terminado

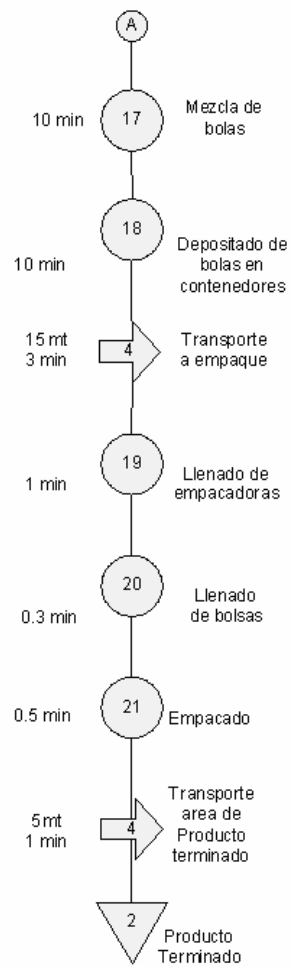


Figura	Actividad	Cantidad	Tiempo	Distancia
○	Operacion	21	268.36 min	-
□	Inspeccion	1	0.03min	-
◻	Combinado	2	2.1 min	-
➡	Traslado	4	9.2 min	39 mt
TOTAL	-	28	279.69	39

#### 1.4 Variedad de productos

ALEXSA es una empresa que se dedica a elaborar productos alimenticios y actualmente se tiene en producción únicamente chicle en diferentes presentaciones, las cuales se detallarán a continuación.

Entre los productos que actualmente se producen están:

Tabla I. Variedad de productos de ALEXSA

Producto	Descripción
<b>BOMBIN</b>	Este es el chicle más reconocido por su forma de bolita, durante mucho tiempo este fue el producto líder de ALEXSA, este chicle se encuentra en 2 presentaciones el 15 y el 16 que es la medida de su diámetro en milímetros en su único sabor a frutas en varios colores, los cuales se distribuyen en las siguientes presentaciones:
<b>CHIBOLON:</b>	Este chicle es parecido al Bombín solo que con un tamaño mucho más grande, en diámetros con tamaños de 22 y 25 mm, su sabor puede variar en frutas en varios colores, manzana y cereza.
<b>CAMPANITA</b>	Campanita es el segundo producto líder de ALEXSA debido a su diseño original en forma de campanita, su tamaño es de 17.5mm, su presentación al mercado es en 2 sabores frutas en varios colores y chocolate. Su empaque es en una bolsa de 50 campanitas
<b>CUPI</b>	En ALEXSA también se produce un mini chicle llamado Cupi, el cual viene en forma de una mini pastilla de 0.4cm X 0.4cm, su presentación al mercado es en el sabor de Frutas en varios colores. El Cupi viene empacado en tiras de varias bolsitas llenas de aprox 25 mini pastillas.
<b>KING-GUM</b>	Este es otro diseño único de Alexsa, es un chicle en forma de huevito, el cual se presenta al mercado en sabor Mango y frutas. En una bolsa que contiene 50 huevitos.
<b>CARTERITA</b>	Como su nombre lo indica es un chicle con la apariencia total de una carterita de fósforos, este producto ha tenido una gran aceptación en el mercado y actualmente se produce en varios sabores y colores. Es empacado de manera similar a una carterita.

## **1.5 Conceptos y generalidades**

### **1.5.1 El manual administrativo.**

El Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa y es considerado como necesario para mejorar la realización del trabajo. Es un medio valioso para la comunicación y fue concebido dentro del campo de la administración, para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como de las unidades administrativas que lo constituyen.

También se le considera como el documento que tiene como finalidad proporcionar información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura de puestos y cualquier otra cosa que sea necesaria a las entidades privadas y públicas.

Así, se puede decir que el Manual Administrativo es un documento de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.

### **1.5.2 Objetivos del manual administrativo.**

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos generales:

- 1 Explicar las normas generales de una empresa, con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles, facilitando así, su adiestramiento y orientación.
- 2 Coadyuvar a normalizar controles en los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

De manera específica los Manuales Administrativos cumplen con los siguientes objetivos:

- a. Presentar una visión de conjunto de una empresa
- b. Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- e. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- f. Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- g. Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades administrativas.
- h. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- i. Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

### **1.5.3 Ventajas en su implementación y uso**

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.



16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

#### **1.5.4 Limitaciones en su implementación y uso**

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

## **1.6 Clasificación de los manuales administrativos**

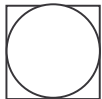
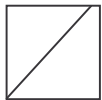

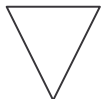
- 1.6.1 Manual de organización. El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- 1.6.2 Manual de políticas. El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones
- 1.6.3 Manual de procedimientos y normas. El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución
- 1.6.4 Manual del especialista. El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- 1.6.5 Manual del empleado. El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.
- 1.6.6 Manual de propósito múltiple. El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en

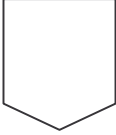

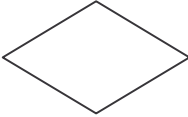
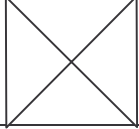
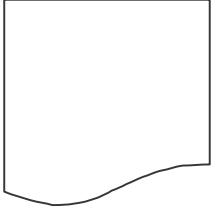
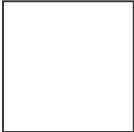
aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.









### 1.6.7 Simbología en los diagramas de flujo

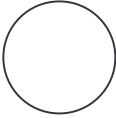

Un diagrama de flujo es un esquema para representar gráficamente un algoritmo, éste se basa en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas, se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operaciones. Para hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos se someten a una normalización; es decir, se hicieron símbolos casi universales, se utilizan los símbolos indicados a continuación, estandarizados según ISO 5807.

Figura 11. Simbología de diagramas

SIMBOLO	REPRESENTA
	Actividad combinada. Se utiliza en los casos en que un mismo paso se realiza tanto para una operación como para una verificación.
	Anexo de documentos. Indica que dos o más documentos se anexan para concentrarse en un sólo paquete, el cual permite identificar las copias o juegos de los documentos existentes e involucrados en el procedimiento.
	Archivo definitivo. Marca el fin de la participación de un documento o material en un procedimiento, por lo que se procede a archivar de manera definitiva, con la salvedad de emplearse en otros procesos.
	Archivo temporal. Se utiliza cuando un documento o material por algún motivo debe guardarse durante un periodo de tiempo indefinido, para después utilizarlo en otra actividad; significa espera y se aplica cuando el uso del documento o material se conecta con otra operación.

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Conector de hoja en un mismo procedimiento. Este símbolo se utiliza con la finalidad de evitar las hojas de gran tamaño, el cual muestra al finalizar la hoja, hacia dónde va y al principio de la siguiente hoja de dónde viene; dentro del símbolo se anotará la letra "A" para el primer conector y se continuará con la secuencia de las letras del alfabeto.</p>
	<p>Conector de procedimientos. Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otros. Es importante anotar, dentro del símbolo, el nombre del proceso del cual se deriva o hacia donde va.</p>
	<p>Decisión. Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución. Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, cerrándose la descripción con el signo de interrogación.</p>
	<p>Destrucción de documentos. Representa el destino final del documento cuando por diversas causas ya no es necesaria su participación en el procedimiento en estudio.</p>
	<p>Formato impreso. Representa formas impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, inspección o actividad combinada, Indicando dentro del símbolo el nombre del formato; cuando se requiera indicar el número de copias de formatos utilizados o que existen en una operación, se escribirá la cantidad en la esquina inferior izquierda; en el caso de graficarse un original se utilizará la letra "O". Cuando el número de copias es elevado, se interrumpe la secuencia, después de la primera se deja una sin numerar y la última contiene el número final de copias, esta disposición se ejercerá cuando el juego de los formatos siga un mismo flujo; ahora bien, si se desconoce el número de copias en el primer símbolo se anotará una "X" y en el último una "N".</p> <p>Finalmente para indicar que el formato se elabora en ese momento, se marcará en el ángulo inferior derecho un triángulo negro.</p>
	<p>Formato no impreso. Indica que el formato usado en el procedimiento es un modelo que no está impreso; se distingue del anterior únicamente en la forma, las demás especificaciones para su uso son iguales, pudiendo ser un machote.</p>

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Fuera de flujo. Cuando por necesidades del procedimiento, una determinada actividad o participación ya no es requerida dentro del mismo, se opta por utilizar el signo de fuera de flujo para finalizar su intervención en el proceso.</p>
	<p>Inicio o final del proceso. Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio del proceso se anotará la palabra INICIO, y cuando se termine se escribirá la palabra FIN.</p>
	<p>Inspección. El cuadro es utilizado como símbolo de inspección, verificación, revisión o bien, cuando se examine una acción, una forma o una actividad, así como para consultar o cotejar sin modificar las características de la acción o actividad.</p>
	<p>Interrupción del proceso. En ocasiones el procedimiento requiere de una interrupción para ejecutar alguna actividad o bien, para dar tiempo al usuario de realizar o reunir una determinada situación. Por ello, el presente símbolo se emplea cuando el proceso requiere de una espera necesaria. El caso usual, es cuando un documento se archiva temporalmente y después se vuelve a utilizar, indica tiempo sin actividad.</p>
	<p>Línea continúa. Marca el flujo de la información y los documentos o materiales que se están utilizando en el área. Su dirección se maneja a través de terminar la línea con una pequeña línea vertical y puede ser utilizada en la dirección que se requiera y para unir cualquier actividad.</p>
	<p>Línea de guiones. Es empleada para identificar una consulta, cotejar o conciliar la información; invariablemente, deberá salir de una inspección o actividad combinada; debe dirigirse a uno a varios formatos específicos y puede trazarse en el sentido que se necesite, al igual que la línea continua se termina con una pequeña línea vertical.</p>
	<p>Línea de comunicación. Indica que existe flujo de información, la cual se realiza a través de teléfono, telex, fax, módem, etc. La dirección del flujo se indica como en los casos de las líneas de guiones y continúa.</p>
	<p>Paquete de materiales. Se emplea para representar un conjunto de materiales, dinero o todo aquello que sea en especie.</p>

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Operación. Nos muestra las principales fases del procedimiento y se emplea cuando la acción cambia. Asimismo, se anotará dentro del símbolo un número en secuencia y se escribirá una breve descripción de lo que sucede en este paso al margen del mismo.</p>
	<p>Registro y/o controles. Se usará cuando se hable de registrar o efectuar alguna anotación en formatos específicos o libretas de control; aparecerá cuando exista la necesidad de consultar un documento o simplemente cotejar información. Se deberá anotar al margen del símbolo el nombre con el cual se puede identificar el registro o control. Cuando se registra información, llegará al símbolo una línea continua; cuando se hable de consultar o cotejar, la línea debe ser de guiones, terminando de igual manera en el símbolo.</p>

## 1.7 Manual organizacional

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y puestos.

### 1.7.1 Manual de puestos y funciones

Este instrumento administrativo, presenta en forma ordenada y detallada la descripción, funciones, responsabilidades asignadas de cada puesto de trabajo, en función de la empresa y el perfil de la persona que debe ocupar dicho puesto.

El manual de puestos y funciones es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los gerentes, tienen mucha utilidad como instrumento administrativo para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Le permite al gerente abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades y las de los subalternos.

### **1.7.1.1 Objetivos**

El manual de puestos y funciones persigue alcanzar los siguientes objetivos

- A. Representa la finalidad hacia donde se encamina la empresa, la integración de personal, la dirección y control.
- B. Ayuda a orientar a los empleados, hace que las instrucciones sean definidas, declara políticas, fija responsabilidades, puede proporcionar soluciones rápidas en malos entendidos y aun mostrar cómo pueden contribuir los empleados al logro de los objetivos de las empresas.
- C. Determinación ideal del perfil de ocupante de cada cargo.
- D. Determinación, mediante la evaluación y clasificación de cargos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- E. Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

### **1.7.1.2 Contenido**

La descripción de cargos proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Es por eso que se hace necesario conocer los siguientes conceptos básicos.

- Función: desempeño de un empleo, cargo, facultad u oficio.
- Norma: regla de conducta que se debe seguir para desempeñar mejor en un empleo.
- Puesto: conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por autoridad competente y requiere el empleo de una persona para que lo desempeñe.

- Especificación de normas y funciones: presentan información general y específica de cada puesto dentro de la organización incluyendo normas, funciones, nivel jerárquico, ubicación orgánica, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos.

## **1.8 Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

### **1.8.1 Utilidad**

El manual de procedimientos es de gran utilidad ya que en el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente. En su utilidad se puede mencionar lo siguiente:

- a. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- b. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada



puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- c. Interviene en la consulta de todo el personal.
- d. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- e. Establece un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- f. Es útil para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- g. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- h. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- i. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- j. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- k. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Análisis general**

Mediante este análisis se pretende evaluar como se encuentra la situación actual de la empresa este se realizó por medio de un análisis de la estructura de la empresa el cual consta de un análisis organizacional, análisis funcional y análisis procedimental.

En ALEXSA se ha concentrado la atención únicamente en las operaciones de la planta mas no así en verificar si los procedimientos establecidos se llevan a cabo correctamente por el personal, además es importante indicar que se ha descuidado la estructura organizacional, se han generado nuevos puestos y funciones dentro de la empresa para los cuales no se ha desarrollado aún ningún documento que indique en que consiste cada uno.

### **2.2 Análisis de la estructura de ALEXSA**

#### **2.2.1 Análisis organizacional**

La estructura organizacional de ALEXSA, muestra una departamentalización funcional a pesar de que es una empresa relativamente pequeña los directivos han ido agrupando desde sus inicios los departamentos de esta manera. Por medio del análisis se identificó que ALEXSA, como parte de una nueva planeación estratégica desarrollada por su nuevo gerente general la cual esta conformada por valores, una misión y visión empresarial lo cual es

importante y ya marca el rumbo adecuado a seguir por parte de ALEXSA; La misión y visión servirá de apoyo para el desarrollo del manual Organizacional.

La estructura organizacional de ALEXSA está formada de la siguiente manera, Gerencia General, Departamento de Producción a la cual está ligada el área de seguridad, Departamento de Mantenimiento, Departamento de distribución, Departamento de compras Departamento de Distribución, cómputo y recepción.

En la siguiente figura se muestra el actual organigrama de ALEXSA el cual no ha sido modificado desde su creación

Figura 12. Organigrama actual de ALEXSA

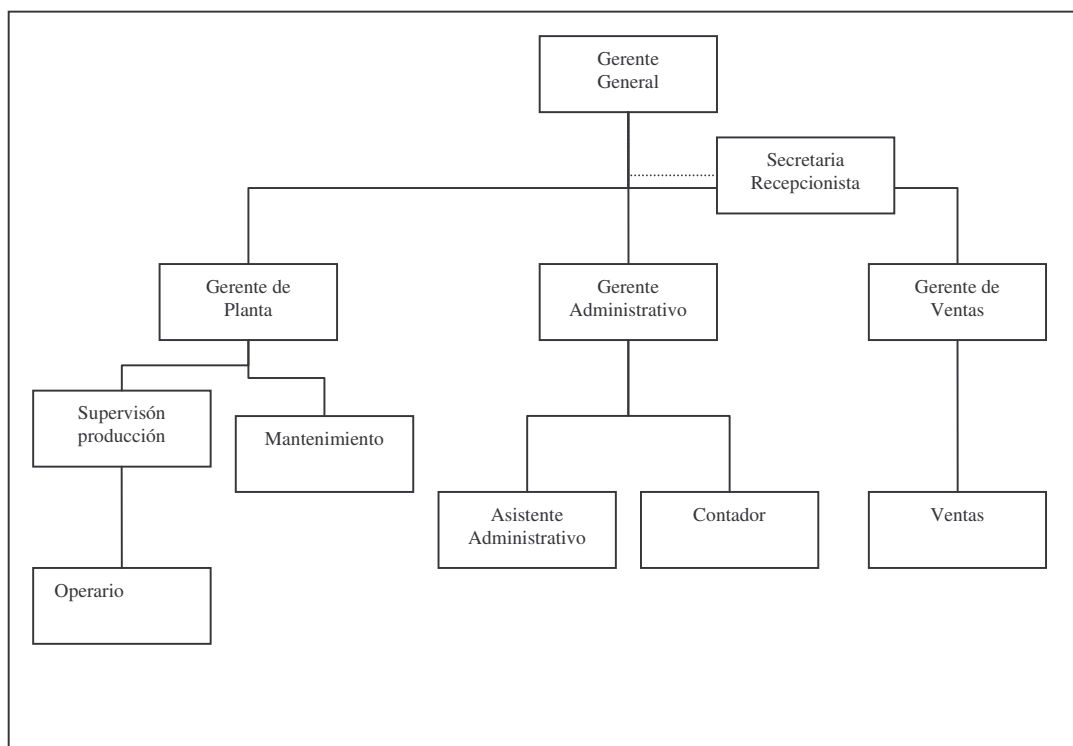


Tabla II. Descripción de los departamentos

ANÁLISIS DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALEXSA	
Departamento	Descripción
Gerencia General	Es el área encargada de dirigir a la empresa, así como de velar por el su bien y prosperidad organizando y dirigiendo a las demás áreas.
Departamento Administrativo Financiero	Debido a que ALEXSA es una empresa relativamente pequeña este departamento cubre dos áreas, es el encargado de velar por el área contable financiera de la empresa como también el área administrativa y de recursos humanos.
Departamento de Producción	Esta conformado para velar por toda la planta de producción, entre sus funciones esta supervisar la producción y velar porque se cumplan todas las metas, así como también velar por el bienestar de la planta llevando el control de mantenimiento y seguridad industrial de la misma.
Departamento de Compras	Este departamento se encarga de abastecer a la planta de producción de toda materia prima necesaria para la producción como también de algún repuesto necesario para la maquinaria de la planta, cotizaciones y compras relacionadas con la planta de producción.
Departamento de Ventas	Departamento de ALEXSA encargado de todas las ventas de la empresa, así como de promociones y publicidad de la misma.
Cómputo	Es el área encargada de velar por el perfecto funcionamiento de toda la red informática y el equipo de cómputo.
Recepción	Es el área encargada de atención a clientes.

### **2.2.2 Análisis funcional**

En ALEXSA tomando en cuenta que su departamentalización es funcional, mediante el análisis de observación directa cuestionarios y entrevistas que se realizaron verificó que el personal contaba con cierto desconocimiento en relación a sus funciones, se logro detectar que en el momento en que se coordinan las funciones no se tiene establecido de una manera clara que actividad desempeñara cada persona.

Se identificó también que durante el tiempo se han desarrollado nuevos puestos para los cuales en ningún momento se elaboro algún documento que señalara el nombre del puesto, detallara que funciones y actividades realizaría, ésto se debe a causa de que nunca se han establecido documentos que indique y que norme que funciones y actividades realizara cada empleado.

### **2.2.3 Análisis procedimental**

Por medio de las entrevistas realizadas y la observación directa a los diferentes puestos y diferentes empelados que los desempeñan en la empresa se identifico que no están estandarizados los procedimientos por lo cual no se cuenta con un manual que norme un procedimiento para cada actividad o para cualquier tramite tanto interno como externo en la empresa, lo cual presenta dudas en el momento en que se realiza cada actividad y a la vez causa atrasos por algún tramite innecesario o bien tener que esperar a la persona que se cree la correcta para poder autorizar algún movimiento en la empresa.

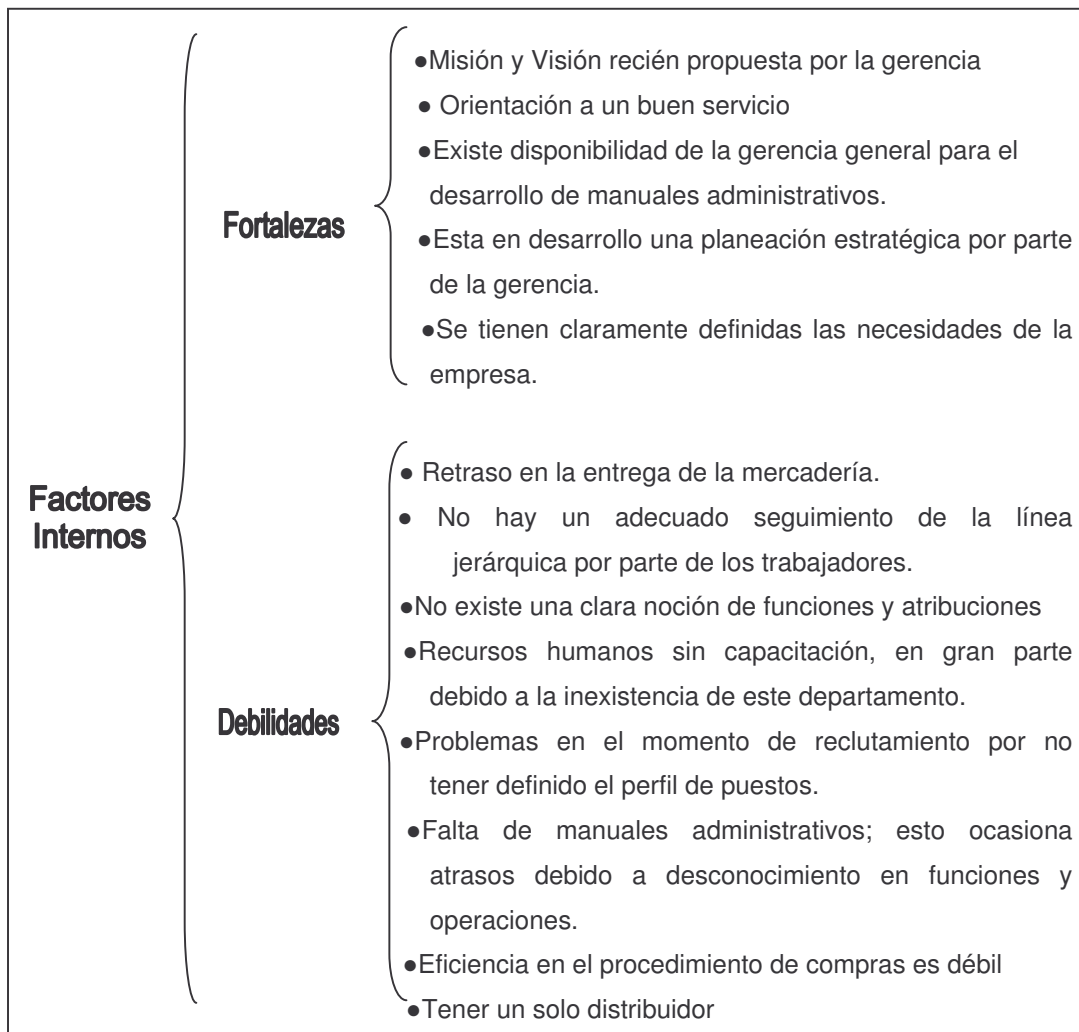
## **2.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta con la cual se pretende diagnosticar la situación actual de la empresa y presentar soluciones viables a la problemática por medio de los manuales administrativos.

### **2.3.1 Factores Internos**

Los factores internos denominados controlables son elementos que conllevan a una mejor eficiencia en la empresa, en el análisis FODA efectuado se determinaron de la siguiente manera.

Figura 13. Factores Internos





### 2.3.2 Factores externos

Los factores externos denominados no controlables son los elementos que contribuyen al beneficio de la empresa, en el análisis FODA efectuado se determinaron de la siguiente manera.

Figura 14. Factores externos

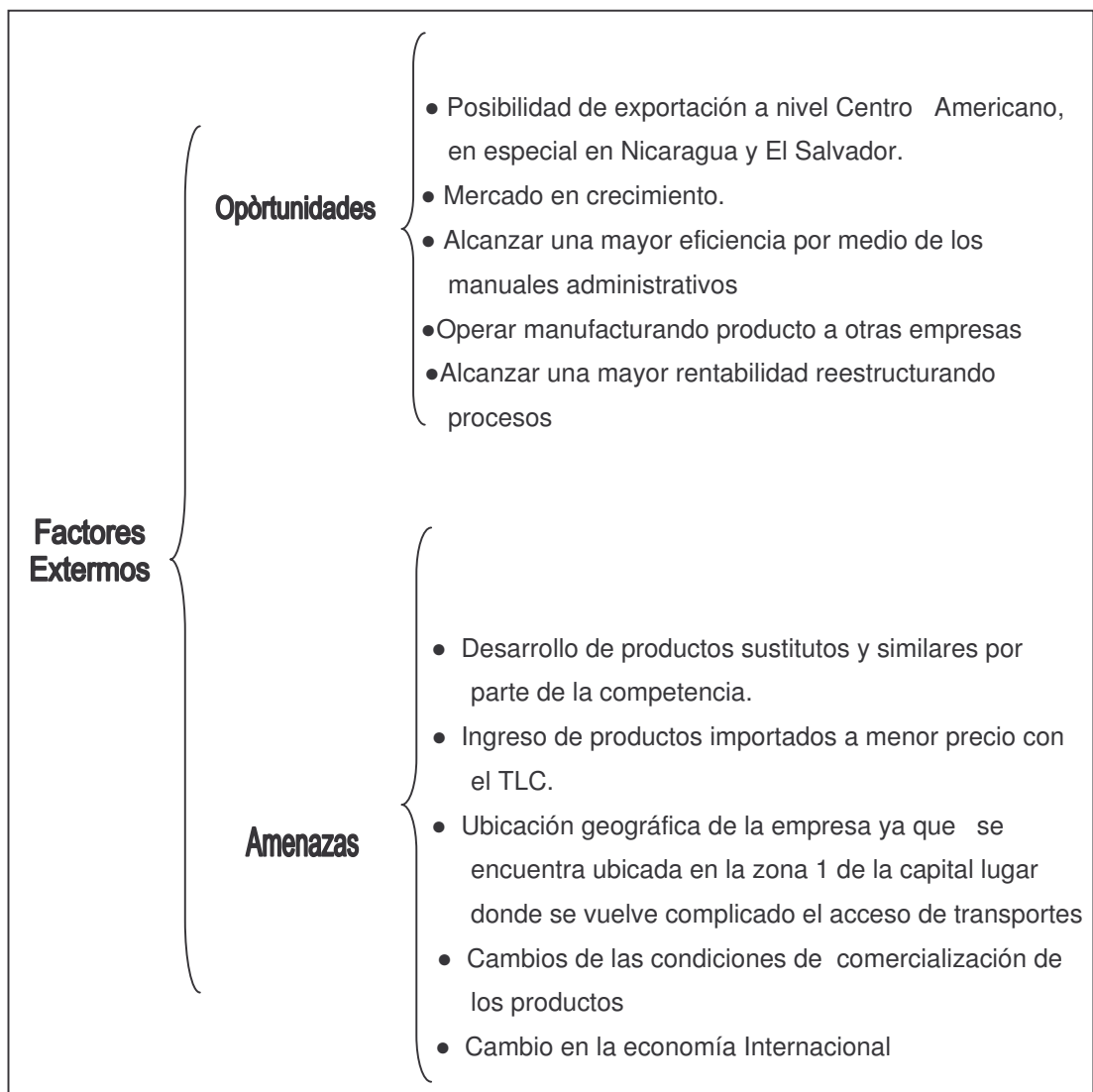


Tabla III. Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Misión y visión recién propuesta por administración</p> <p>Orientación a un buen servicio</p> <p>Existe disponibilidad de la gerencia para el desarrollo de los manuales</p> <p>Desarrollo de una planeación estratégica por parte de la gerencia</p> <p>Se tienen claramente definidas las necesidades de la empresa</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Retraso en la entrega de mercadería</p> <p>No hay un adecuado seguimiento en la línea jerárquica</p> <p>No existe una clara noción de funciones y atribuciones</p> <p>Recursos humanos sin capacitación debido a la inexistencia de este departamento</p> <p>Problemas en el reclutamiento al no tener definido el perfil de cada puesto</p> <p>Falta de manuales administrativos</p> <p>Eficiencia en compras es débil</p> <p>Falta de actualización en la tecnología</p>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Posibilidad de exportación a nivel Centro Americano</p> <p>En especial a Honduras y Nicaragua</p> <p>Mercado en crecimiento</p> <p>Alcanzar una mayor eficiencia por medio de los manuales administrativos</p> <p>Operar manufacturando a otras empresas alcanzando una mayor rentabilidad reestructurando sus procesos</p>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>El pronto desarrollo por parte de la gerencia de la planeación estratégica, desarrollo de documentación e implementación del manual de puestos y funciones, así como el de procedimientos, a nivel general en toda la empresa</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Desarrollo de productos sustitutos por parte de otras empresas</p> <p>Ingreso de nuevos productos por el TLC</p> <p>Ubicación geográfica</p> <p>Cambios en condiciones de comercialización de productos</p> <p>Cambios en la economía Internacional</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>Innovación Tecnológica</p> <p>Motivando al personal con la idea de alcanzar una mejor eficiencia implementando sistemas de calidad en los procesos, y de esta manera poder competir con los productos de mayor calidad</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>Desarrollo de nuevos planes de comercialización, implementando un plan estratégico de marketing</p> <p>Desarrollando un proyecto de localización Industrial con el fin de trasladarse a un área mas industrial y con un mejor acceso a los recursos</p>

## **2.4 Conclusión matriz FODA**

Una vez desarrollado el análisis de la situación actual y el análisis FODA, se logro identificar una serie de problemas en el desarrollo de funciones y en la falta de aplicación de procedimientos adecuados en el trabajo como estrategia para la solución de estos problemas en ALEXSA, se procederá al desarrollo del manual organizacional y el manual de procedimientos. Para efectos del análisis que se desea hacer es necesario recopilar la información a través de un cuestionario. Esta herramienta es un conjunto de preguntas diseñadas con el fin de generar datos necesarios para alcanzar el desarrollo de los manuales

## **2.5 Metodología para la elaboración del cuestionario**

Las consideraciones preliminares del cuestionario se elaboraron con base a la necesidad de los manuales que se desean elaborar es por eso que se desarrollaron preguntas cuyo fin era recabar toda información relacionada con los procedimientos actuales y las funciones que desempeñaba cada empleado. Para su validez se presento un esquema para que fuera evaluado y aprobado por el gerente de planta y el gerente general. El tipo de preguntas que se incluyeron en el fueron redactadas con un lenguaje sencillo para facilitar su comprensión.

En su elaboración se aplicaron preguntas cerradas y abiertas, para las preguntas cerradas se consideraron categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Según se muestra en el cuestionario que se encuentra en el anexo.

El fin principal de las preguntas es identificar las características más importantes de los puestos y las diversas actividades desempeñadas en cada uno. Para esto es conveniente responder los siguientes cuestionamientos fundamentales

- a. ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- b. ¿Dónde se inicia?
- c. ¿Dónde termina?
- d. ¿Qué trabajo se hace?
- e. ¿Quién lo hace?
- f. ¿Cómo se hace?
- g. ¿Cuándo se hace?
- h. ¿Cuándo se hace?
- i. ¿Por qué se hace?
- j. ¿Qué actividades se realizan?

## **2.6 Ruta de acción**

La información que se obtendrá es mediante las encuestas realizadas (el formato del cuestionario se muestra en el anexo), para ser contestadas por parte de los empleados. Tiene la ventaja de ser una herramienta fácil de utilizar y rápida para recolectar información aparte de ser analizado rápidamente. En el cuestionario como ya descrito anteriormente esta enfocado recopilar información respecto a los procedimientos que están desempeñando actualmente los empleados de la planta de producción, el departamento de compras y el de distribución. Una vez recopilados los datos se pretende comparar estos mismos con los obtenidos mediante la observación directa. Durante la realización del cuestionario se tomaran una serie de acciones que se detallan a continuación.

A. Recopilación de información

- Verificación de funciones y procedimientos mediante la observación directa
- Distribución de cuestionarios y realización de entrevistas

B. Comparación de la información

- Comparación de la información obtenida

C. Elaboración de los manuales

**2.6.1 Verificación de funciones y procedimientos mediante la observación directa**

Consiste en acudir al área de trabajo donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y funciones que se desempeñan y observar atentamente todo lo que sucede alrededor. En esta acción se pretende ubicar un procedimiento y tomar nota de las actividades que se desarrollan para la elaboración. La observación directa es muy importante ya que permite identificar y detectar pasos y actividades muchas veces omitidas por el personal cuando se realiza la entrevista.

**2.6.2 Distribución de cuestionarios y realización de entrevistas.**

Consiste básicamente en reunirse con la persona que desarrolla un procedimiento y cubre un puesto de trabajo, esta actividad constará de recopilar toda la información relacionada con las actividades y funciones de los puestos de trabajo con el apoyo del cuestionario que se elaboró, y la realización de entrevistas.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es necesario tomar en cuenta los lineamientos siguientes

- a. Tener claro el objetivo de la entrevista

- b. Es necesario concertar una cita previamente
- c. Se debe verificar la información obtenida con otras fuentes (en el caso de que existieren previamente manuales o algún tipo de documento con esta información)
- d. Aclarar todas las dudas que existan
- e. Saber escuchar a la persona entrevistada
- f. No se debe criticar, únicamente sugerir o aconsejar

### **2.6.3 Comparación de la información obtenida**

Una vez recopilada la información por los dos métodos es necesario que se someta a un análisis para comparar los datos obtenidos con el fin de unificar la información y así finalmente obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual de los departamentos y así pasar a lo que será el desarrollo del manual organizacional y el manual de procedimientos. Algunos de los datos importantes para la comparación de la información fueron los siguientes:

- Nivel académico por puesto
- Funciones desempeñadas
- Función principal
- Actividades desempeñadas
- Procedimientos en los diferentes puestos
- Procedimientos en los mismos puestos por diferentes empleados
- Funciones en los mismos puestos por diferentes empleados

Para el análisis y la comparación de la información recopilada en el cuestionario y mediante la observación directa se tomaron en cuenta los siguientes puntos.

- a) Eliminar. En este punto se pretende eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario cualquier operación, cualquier paso o cualquier detalle que no sea absolutamente necesario.
- b) Combinar. Si no se logra eliminar alguna actividad, entonces lo siguiente sería combinar algún paso del procedimiento con otro, con el fin de simplificar las operaciones.
- c) Cambiar. En este punto debe revisarse si existe algún cambio que pueda realizarse en el orden, la actividad o bien la persona que lo realiza dependiendo del resultado que se obtuvo en el cuestionario del análisis de las funciones y actividades de cada una.
- d) Mejorar. Muchas veces es imposible eliminar, combinar y cambiar, entonces en estas circunstancias la mejor alternativa se logra mejorando el procedimiento encontrando un método.
- e) Mantener. Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis no fueron susceptibles a un cambio.





## **3. DESARROLLO DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE ALEXSA**

### **3.1 Instrucciones para el manejo del manual organizacional**

El siguiente manual consta de la descripción de puestos detallando en cada uno el perfil ideal de la persona que lo debe de ocupar; en cada puesto a la vez se encuentran detalladas las funciones principales, el manejo del siguiente manual se considera de una manera práctica y sencilla, se debe utilizar como un apoyo técnico en el momento que surja la necesidad de identificar información sobre la organización de ALEXSA, o bien de los puestos de trabajo y de cada una de las funciones que los conforman; a este manual tendrá acceso cualquier persona que labore en la empresa y que haya recibido la debida capacitación, sin embargo si en el momento de su uso se llegará a presentar una duda se deberá consultar al jefe inmediato.

### **3.2 Identificación de los contenidos del formato del manual organizacional**

El formato que se utilizará para el desarrollo del manual organizacional fue diseñado especialmente para este y antes de su uso fue presentado a la gerencia general para que fuera revisado y aprobado. El formato consta de ocho áreas que son las siguientes:

**a) Logotipo**

Esta área fue la designada para colocar el logotipo de ALEXSA.

**b) Nombre del manual**

Aquí se identificara el nombre del Manual.

**c) Nombre del puesto**

Este espacio fue establecido para colocar el nombre del puesto a desarrollar.

**d) Núm. de pagina**

Dentro de esta área se deberá colocar el número de página, es importante mencionar que el número de página se utilizara para identificar el desarrollo de puestos por separado.

**e) Código del puesto**

Este espacio fue diseñado para colocar el código de cada puesto.

**f) Departamento o área de trabajo**

En esta área se establece el nombre del departamento al que pertenece el puesto que se esta desarrollando.

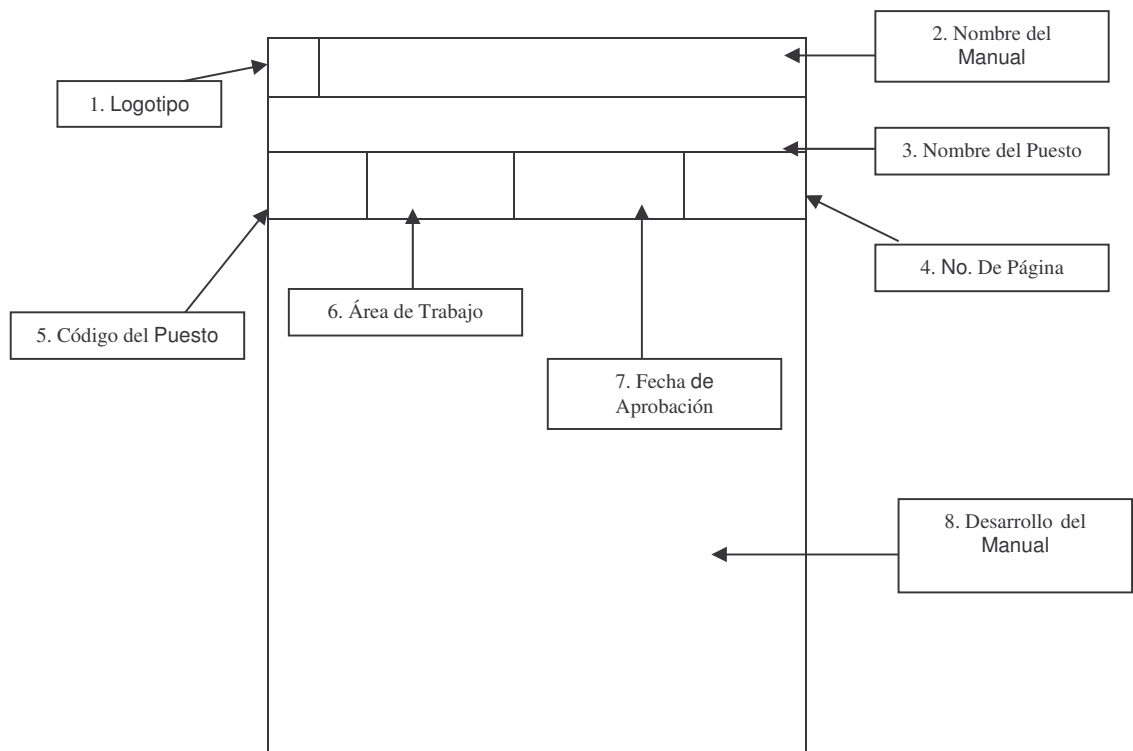
**g) Fecha de aprobación**

Dentro de este espacio se deberá colocar la fecha en que fue aprobado el manual.

## h) Cuerpo o desarrollo

Esta área fue establecida para realizar el desarrollo del puesto, aquí se encuentra desarrolladas las características del puesto y sus funciones.

Figura 15. Formato del manual Organizacional



## 3.3 Introducción

El desarrollo de un manual organizacional para la empresa es de suma importancia, ya que por medio de éste se podrá documentar todo los puestos de trabajo con sus respectivas funciones; permitiendo llevar un mejor control en la aplicación de funciones en el momento que se desarrollen nuevos puestos de trabajo. Será de mucha utilidad para un buen manejo de la estructura organizacional y de los cambios administrativos que se presenten por nuevas

contrataciones. Este documento deberá ser revisado anualmente y presentadas sus modificaciones a gerencia general para que sean revisadas y posteriormente aprobadas.

### **3.4 Objetivos del manual organizacional de ALEXSA**

Conforme a las necesidades encontradas por medio del análisis que se realizó, se trazaron los siguientes objetivos del manual de organización:

- a. Prestar ayuda en capacitaciones a personal nuevo, sirviendo como material de apoyo.
- b. Visualizar la estructura organizacional de la empresa
- c. Servir a cada empleado como una guía que muestre las funciones que deberá desempeñar cada uno en su puesto de trabajo.
- d. Establecer como una herramienta que sirva a la Gerencia, para evitar duplicaciones o faltas en el manejo de asignación de funciones.

### **3.5 Visión y misión de ALEXSA**

La misión y visión de Alexsa fueron creadas por el gerente general como parte de una nueva planeación estratégica, la misión fue creada para enmarcar la razón de ser de ALEXSA, la visión fue creada con la intención de mostrar la imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones.

### **3.5.1 Visión**

Ser la empresa líder a nivel nacional en ventas de gomas de mascar.

### **3.5.2 Misión**

Ser una compañía líder de Golosinas a nivel centroamericano, brindando a las personas la gratificación de degustar productos de inigualable sabor, de una muy alta calidad y precios accesibles.

## **3.6 Antecedentes históricos**

ALEXSA siempre se caracterizó por una buena calidad y un mejor precio de venta y fue por eso que la respuesta del mercado consumidor fue positiva tanto así que los mejores compradores llegaron a ser Honduras y Nicaragua rebasando así al propio mercado local; fue fundada en el año 1978, por el señor Bassin Isidro Mishaan Pinto, quien a su vez también fue fundador de la empresa Peter Pan, en la cual se fabrica el conocido chicle Corvis.

A finales de 1994, se empezaron a presentar una serie de problemas financieros que llegaron a dañar la rentabilidad de la empresa, debido a diversos factores externos e internos a la empresa. Al fallecer el señor Nassin Mishaan la empresa quedo a manos de sus hijos dividiéndose la administración entre ellos, es así como quedo a cargo de la empresa el señor Rudy Mishaan, y sus hijos Daniel Mishaan y Nassin Mishaan, quienes actualmente están a cargo de ALEXSA y han intentado levantar de nuevo la empresa gracias a nuevas estrategias de venta, y mercadeo y una mejor administración. Actualmente ALEXSA empleó una estrategia de venta mediante un socio, el cual es una Distribuidora Mayorista llamada VAME, la cual es abastecida con la producción

total de ALEXSA, y esta a la vez se encarga de abastecer a los clientes y buscar incrementar los índices de venta.

### **3.7 Fundamento legal**

En ALEXSA se declara que se esta de acuerdo en adoptar las leyes, normas, reglamentos, que rigen nuestro país y que a la vez se apliquen para el buen funcionamiento de la empresa, las cuales se enumeran a continuación.

#### **3.7.1 LEYES**

a. Constitución Política de la República de Guatemala

Que en su Artículo 43 habla sobre la Libertad de industria, comercio y trabajo. Y asimismo en la sección octava de la constitución referente al trabajo.

b. Código de Trabajo

El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

c. Código Civil

Nos aplicamos a toda ley que se encuentre en dicho código.

d. Código de comercio:

En el código de comercio se denomina como Comerciantes, a aquellos quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios

### **3.7.2 Reglamentos**

Como toda empresa Alexsa se rige por medio de un reglamento interno de trabajo formado con la intención de mantener un orden, y velar por las obligaciones y derechos de los empleados, el reglamento interno de trabajo fue creado cuando se fundo la empresa y ha venido rigiéndola desde entonces.

### **3.8 Estructura orgánica**

La estructura organizativa de ALEXSA es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la empresa, la estructura de ALEXSA fue debido a que se trata de una empresa relativamente pequeña, la cual fue diseñada con el objeto de ser práctica y sencilla.

- a. Gerente general
- b. Gerente administrativo-financiero
- c. Secretaria recepcionista
- d. Gerente de ventas
- e. Encargado de compras
- f. Secretaria asistente
- g. Gerente de planta
- h. Encargado de bodega MP
- i. Encargado de bodega BPT
- j. Asistente de producción
- k. Supervisor de producción
- l. Jefe de mantenimiento

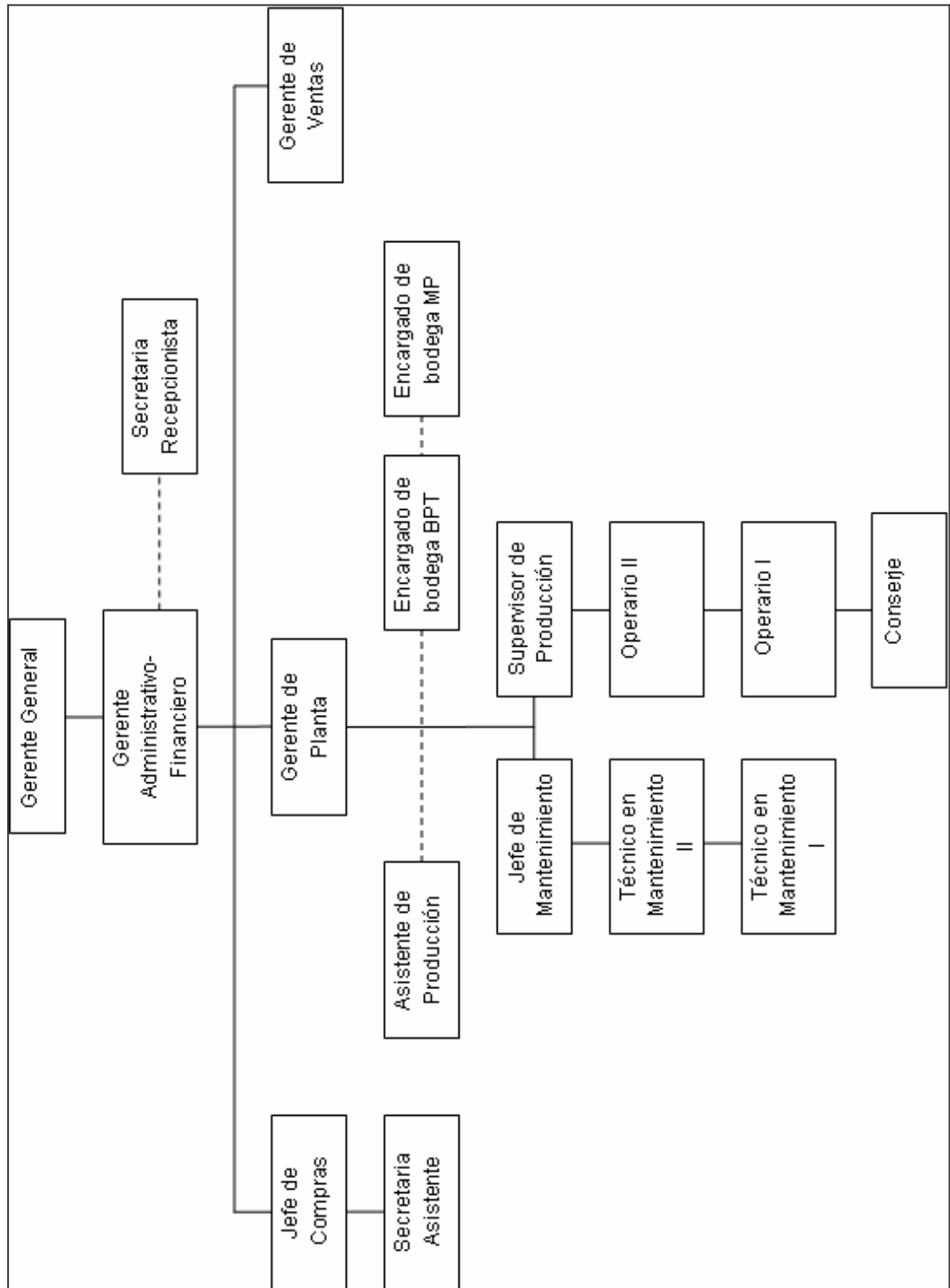
- m. Operador I
- n. Operador II
- o. Técnico mantenimiento I
- p. Técnico mantenimiento II
- q. Conserje

### **3.9 Organigrama estructural**

El diagrama de organización fue rediseñado con la intención de reflejar, entre otros aspectos, el patrón básico de trabajo de la empresa, ya que presenta las diferentes funciones de la misma; las unidades de trabajo y el arreglo de relaciones entre éstas y las líneas de autoridad.



Figura 16. Organigrama Estructural



### **3.10 Descripción técnica de puestos**

En la descripción técnica de puestos se pretende detallar y especificar cada una de las actividades y funciones que conlleven los puestos, asimismo en la descripción del puesto se establecerá los aspectos más importantes a resaltar como lo es el nombre y área a la que pertenece; también se encuentra establecida una parte donde se detallan los requisitos mínimos académicos y técnicos de la persona que debe ocupar el puesto.



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : GERENTE GENERAL

JF-1A

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Gerente General
- Área a la que pertenece : Administrativa
- Cargo del jefe directo : No Existe

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Grado universitario a nivel de Licenciatura o Ingeniería

**Especialidad** : MBA Preferiblemente en Dirección General de Empresas

**Experiencia** : Idealmente 5 años en el área o cargos similares.

**Edad** : Mínimo 30 años.

**Sexo** : Indiferente.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL


El trabajo del gerente general es asegurar la rentabilidad de la empresa vendiendo los productos que se desarrollan, controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de los clientes.

Las funciones del gerente general incluyen planear, motivar y coordinar a los administradores del concesionario a través del liderazgo y bases sólidas de administración de empresas.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general

 <small>Alberto Espinoza, S.A.</small>	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA</b>		
Puesto a desarrollar : <b>GERENTE GENERAL</b>			
<b>JF-1A</b>	Área Administrativa	Fecha de aprobación	Página 2/2
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y proponer políticas generales operacionales; la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos.</li> <li>• Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la empresa, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, para su correspondiente aprobación, y ejecución una vez aprobados.</li> <li>• Coordinar y supervisar las actividades de los Gerentes de Área</li> <li>• Contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento (esto incluye los departamentos administrativos, distribución, compras y planta de producción)</li> <li>• Comunicarse semanalmente con los contralores/gerentes de oficina para revisar los pronósticos por departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.</li> <li>• Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.</li> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los proveedores, clientes de la empresa y entidades financieras.</li> <li>• Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.</li> </ul>			
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de planta	Aprobado por: Gerente general	



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : SECRETARIA RECEPCIONISTA

PA-2B

Área  
Administrativa

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Secretaria Recepcionista
- Área a la que pertenece : Administrativa
- Cargo del jefe directo : Gerente Administrativo-Financiero

#### REQUISITOS GENERALES

- Estudios** : Secretaria Bilingüe
- Especialidad** : Preferiblemente con estudios universitarios en Administración
- Experiencia** : Idealmente 1 ó 2 años en el área o cargos similares.
- Edad** : 19 a 26 años.
- Sexo** : Femenino

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Es la persona encargada de la recepción de los visitantes a la empresa, brindar atención efectiva a toda comunicación telefónica, escrita o correo electrónico.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : SECRETARIA RECEPCIONISTA

PA-2B

Área  
Administrativa

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Atención a clientes y público en general
- Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia.
- Enviar correspondencia
- Recibir llamadas telefónicas y distribuir las.
- Hacer llamadas telefónicas que se necesiten.
- Administrar la agenda de las direcciones.
- Proporcionar información requerida por visitantes, verbal o documental.
- Orientar a visitantes y clientes.
- Prestar colaboración para eventos y actividades cuando se necesite.
- Realizar informes cuando sean solicitados por el gerente general o el gerente administrativo financiero.
- Abastecer los suministros de oficina
- Llevar el control del mantenimiento del equipo de oficina, tal como fotocopia, fax, etc.
- Enviar la información requerida por el contador con respecto a la emisión de cheques
- Archivar papelería y preocuparse por mantenerlo en orden

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

JF-2B

Fecha de Aprobación

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Gerente Administrativo-Financiero
- Área a la que pertenece : Administrativa
- Cargo del jefe directo : Gerente General

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Grado Universitario a Nivel de CPA ,Licenciatura o Ingeniería

**Especialidad** : Preferiblemente con estudios de Maestría en el área de Finanzas

**Experiencia** : Idealmente 5 años en el área o cargos similares.

**Edad** : Mínimo 30 años.

**Sexo** : Indiferente.


#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Responsable por las funciones de contabilidad general, reportes, tesorería, planeamiento estratégico y financiero y auditorio.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general

	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA</b>		
<b>Puesto a desarrollar :      GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>			
<b>JF-2B</b>	<b>Área Administrativa</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Página 2/2</b>
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los documentos referentes a la gestión económica de la empresa</li> <li>• Presentar informes periódicos al gerente General relacionados con la situación actual de la empresa.</li> <li>• Deberá llevar un adecuado control y a la vez coordinar la ejecución del presupuesto</li> <li>• Controlar y coordinar el mantenimiento de los activos de la fundación.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las responsabilidades fiscales de la institución.</li> <li>• Deberá llevar el control respectivo y velar por el cumplimiento de las funciones del jefe de Recursos Humanos</li> <li>• Autorizar gastos e inversiones de la empresa que no excedan lo Q5000.00</li> <li>• Deberá verificar y será responsable de cualquier transferencia de fondos y/o cualquier movimiento de los activos de la empresa</li> </ul>			
<b>Elaborado por: Sergio Vásquez</b>	<b>Revisado por: Gerente de planta</b>	<b>Autorizado por: Gerente general</b>	





## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : GERENTE DE VENTAS

JF-3C

Área:  
Ventas

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Gerente de Ventas
- Área a la que pertenece : Administrativa
- Cargo del jefe directo : Gerente Administrativo-Financiero

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Ingeniería Industrial, Administrador de Empresas o Mercadeo

**Especialidad** : Estudios de Maestría MBA o Mercadeo

**Experiencia** : Idealmente un mínimo de 3 años de experiencia en ventas de productos alimenticios, y haber desempeñado puestos de supervisión de ventas subgerencia o Gerencia.

**Edad** : 28 a 40 años de edad.

**Sexo** : Indiferente.


#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Su Principal función se dirige hacia la plantación de la colocación de los productos de la empresa en el mercado, así como su comercialización y distribución.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Autorizado por: Gerente  
general

	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA</b>		
<b>Puesto a desarrollar :    GERENTE DE VENTAS</b>			
<b>JF-3C</b>	<b>Área Ventas</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Página 2/2</b>
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una planeación y presupuesto de ventas</li> <li>• Organizar, coordinar y dirigir los planes de ventas</li> <li>• Mantener una comunicación abierta con los clientes, manteniendo así buenas relaciones</li> <li>• Identificar nuevos clientes potenciales, y coordinar la manera de hacerles llegar nuestros productos.</li> <li>• Realizar análisis de precios de la competencia</li> <li>• Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de cuotas de ventas</li> <li>• compensación, motivación y dirección del equipo de ventas</li> <li>• Medición y evaluación del desempeño del equipo de ventas</li> <li>• Organización, monitoreo y control de la red de ventas.</li> <li>• Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades</li> <li>• Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas</li> <li>• Elaboración de estrategias de comercialización promoción y publicidad de nuestros productos</li> </ul>			
Elaborado por: Sergio Vásquez	Autorizado por: Gerente de planta	Revisado por: Gerente general	



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : GERENTE DE PLANTA

JF-2C	Área: Producción	Fecha de aprobación	Página 1/2
-------	---------------------	---------------------	---------------

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Gerente de Planta
- Área a la que pertenece : Producción
- Cargo del jefe directo : Gerente Administrativo-Financiero

#### REQUISITOS GENERALES

- Estudios** : **Ingeniero** Industrial, Mecánico-Industrial.
- Especialidad** : Preferiblemente con estudios Maestría en Gestión Industrial o MBA
- Experiencia** : Idealmente 2 años como supervisor de producción, y haber laborado 2 años como Gerente de producción en una planta alimenticia
- Edad** : 30 a 40 años.
- Sexo** : Masculino.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Es el encargado de velar por correcto desempeño de la planta de producción, velar por que se cumplan las metas de producción establecidas, el buen desempeño del recurso humano, y el perfecto estado de la planta, seguridad, calidad en el producto, mantenimiento de la maquinaria, etc.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por : Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : GERENTE DE PLANTA

JF-2C

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planificación, control y programación de la producción
- Elaborar pronósticos de producción basado en el reporte de ventas que presente el gerente de ventas.
- Elaboración de Informe y presentación de propuestas de mejora para la planta de producción al gerente general.
- Revisión de informes elaborados por el asistente de producción y toma de decisiones respecto a los datos obtenidos.
- Llevar el control de bodegas de materia prima velando por que el encargado de bodega cumpla adecuadamente sus funciones y autorizando pedidos de materia prima.
- Supervisar el control de producto terminado.
- Coordinar con el jefe de mantenimiento el control de la planta y de la maquinaria
- Desarrollar e implementar nuevos métodos de trabajo.
- Autorizar cambios en las líneas de producción.
- Motivar y mantener una actitud entusiasta en el personal de la planta de producción.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : JEFE DE COMPRAS

JF-1C

Área  
Compras

Fecha de Aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Jefe de Compras
- Área a la que pertenece : Producción
- Cargo del jefe directo : Gerente de Planta

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Pensum cerrado o Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial.

**Especialidad** : Preferible con conocimientos en Importaciones y Exportaciones

**Experiencia** : Idealmente 1 o 2 años en puestos similares

**Edad** : 23 a 40 años de edad

**Sexo** : Indiferente


#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general

	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA</b>		
<b>Puesto a desarrollar : JEFE DE COMPRAS</b>			
<b>JF-1C</b>	<b>Área Administrativa</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Página 2/2</b>
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.</li> <li>• Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.</li> <li>• Presentar en reuniones de gerencias las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra.</li> <li>• Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada departamento.</li> <li>• Controlar los plazos de entrega de los pedidos, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.</li> <li>• Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.</li> <li>• Vigilar, e informar al gerente de planta, de la situación de los <i>stocks</i>, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo.</li> </ul>			
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por : Gerente de planta	Aprobado por: Gerente general	



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : ENCARGADO DE BODEGA MP

PP-3D

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Encargado de Bodega MP
- Área a la que pertenece : Producción
- Cargo del jefe directo : Jefe de Compras

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Perito Contador

**Especialidad** : Preferiblemente con estudios universitarios en Administración

**Experiencia** : Idealmente 1 ó 2 años como encargado o jefe de bodega.

**Edad** : 23 a 35 años.

**Sexo** : Masculino.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Llevar un control de inventario de lo que entra y sale de la bodega de materia prima, y llevar el control de stocks dentro de la misma.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : ENCARGADO DE BODEGA MP

PP-3D

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Llevar un control de Inventario de la bodega
- Autorizar y verificar entradas y salidas de materia prima a la bodega, indicando fechas de ingreso y egreso.
- Mantener ubicación adecuada de la materia prima dentro de la bodega, y llevar un manejo de la misma.
- Llevar un control de fechas de vencimiento de materia prima.
- Llevar un control de stocks, y presentar al jefe de compras inventario de materia prima existente, para la elaboración de un nuevo pedido.
- Mantener y verificar el orden y limpieza dentro de la bodega.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general





## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : ENCARGADO BODEGA PT

PP-2D

Área:  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Encargado de Bodega PT
- Área a la que pertenece : Producción
- Cargo del jefe directo : Gerente de Planta

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Perito Contador

**Especialidad** : Preferiblemente con estudios universitarios en Administración

**Experiencia** : Idealmente 1 ó 2 años como encargado o jefe de bodega.  
Conocimientos en control de inventarios.

**Edad** : 23 a 35 años.

**Sexo** : Masculino.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Llevar un control de inventario de lo que entra y sale de la bodega de producto terminado.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : ENCARGADO BODEGA PT

PP-4D

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Llevar un control de inventario de la bodega
- Autorizar y verificar entradas y salidas de producto terminado, indicando fechas de ingreso y egreso.
- Mantener ubicación adecuada la mercadería dentro de la bodega, y llevar un buen manejo de la misma.
- Coordinar y llevar el control de despacho de mercadería.
- Mantener y verificar el orden y limpieza dentro de la bodega.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : SECRETARIA ASISTENTE

PA-1D

Área  
Administrativa

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Secretaria Asistente
- Área a la que pertenece : Administrativa
- Cargo del jefe directo : Jefe de compras

#### REQUISITOS GENERALES

- Estudios** : Secretaria Bilingüe o Secretaria Comercial
- Especialidad** : 2 años de Estudios universitario en Administración.
- Experiencia** : Idealmente 2 años en el área o cargos similares.
- Edad** : 20 en adelante.
- Sexo** : Femenino.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Elaborar y llevar el control de todos los archivos relacionados con el área de Producción.

Elaborado por: Sergio Vasquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : SECRETARIA ASISTENTE

PA-1D	Área Administrativa	Fecha de aprobación	Página 2/2
-------	------------------------	---------------------	---------------

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Atención a llamadas de proveedores
- Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia que le sea entregada de recepción.
- Enviar correspondencia
- Recibir llamadas telefónicas y distribuir las.
- Hacer llamadas telefónicas para contactar a proveedores.
- Administrar la agenda de proveedores.
- Prestar colaboración para eventos y actividades cuando se necesite.
- Realizar informes cuando sean solicitados por el gerente de planta, gerente general o el gerente administrativo financiero.
- Abastecer los suministros de oficina
- Llevar el control del mantenimiento del equipo de oficina, tal como fotocopia, fax, etc.
- Archivar papelería y preocuparse por mantenerlo en orden

Elaborado por: Sergio Vasquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : ASISTENTE DE PRODUCCION

JP-2D

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Asistente de Producción
- Área a la que pertenece : Administrativa
- Cargo del jefe directo : Gerente de Planta

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Pensum cerrado o Estudiante de ultimo año de Ingeniería Industrial o Mecánica Industrial.

**Especialidad** : Conocimientos en líneas de producción, Balanceo de líneas, Buenas practicas de manufactura, seguridad industrial.

**Experiencia** : Mínimo 1 año de experiencia en el área de producción, preferiblemente en la industria alimenticia.

**Edad** : 22 a 28 años.

**Sexo** : Indiferente

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Realizar todo tipo de estudios y mediciones relacionados con la planta de producción con el fin de mejorar tiempos, métodos y aumentar la eficiencia, que le sean solicitados por el Gerente de la Planta.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : ASISTENTE DE PRODUCCION

JP-2D

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Elaboración de las tareas y actividades que le sean delegadas por el gerente de la planta.
- Coordinar conjuntamente con el supervisor de producción, todo tipo de estudios que se realicen dentro de la planta de producción.
- Desarrollo de informes de mejoras y propuestas para la planta de producción
- Control del programa de seguridad e higiene industrial y medición de las condiciones de seguridad industrial de la planta.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

JP-1E

Área:  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Supervisor de producción
- Área a la que pertenece : Producción
- Cargo del jefe directo : Gerente de Planta

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Mínimo Pensum Cerrado en Ingeniería Industrial o Mecánica Industrial

**Especialidad** : Conocimientos sólidos en líneas de producción, y supervisión de personal.

**Experiencia** : 2 años de experiencia en puestos similares, manejo de personal, preferiblemente en industria alimentaria.

**Edad** : 25 a 35 años.

**Sexo** : Masculino.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Es la persona encargada de supervisar las líneas de producción, al personal operativo, velar por que se trabaje con la mayor eficiencia y se cumplan las metas de producción.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

JP-1E

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Verificar asistencia del personal a su cargo.
- Coordinar con el Asistente de Producción la recopilación y análisis de información.
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias
- Identificar problemas en producción, buscar soluciones y tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
- Balancear las operaciones en las líneas de producción.
- Elaborar reportes de avance de corte e informar al gerente de Planta.
- Recuperar faltantes de piezas.
- Motivar a los operarios.
- Cumplir con las metas de producción diariamente.
- Prevenir y reparar fallas, en las líneas de producción con el fin de mantener una buena calidad en el producto.
- Mantener una buena distribución de personal en las estaciones de trabajo y solicitarlo cuando haga falta.
- Cumplir con la producción Programada en tiempo, cantidad, Calidad y bajo costo.
- Verificar que los materiales que se va a utilizar sean los Correctos
- supervisar las funciones de los subordinados.
- Verificar que los cortes que procesa la línea sean correctos
- Reportar a mantenimiento maquinas descompuestas y coordinar con el jefe de mantenimiento la reparación urgente de cada maquina.
- Dar seguimiento a los bultos y/o piezas que se transfiera de su línea a otra línea.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general





## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : JEFE DE MANTENIMIENTO

JP-2E

Área:  
Mantenimiento

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Jefe de Mantenimiento
- Área a la que pertenece : Mantenimiento
- Cargo del jefe directo : Gerente de Planta

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Pensum Cerrado en Ingeniería Mecánica o Mecánica Industrial

**Especialidad** : Conocimientos en Maquinaria alimenticia especialmente para la industria del chicle.

**Experiencia** : 2 años de experiencia como jefe de mantenimiento.

**Edad** : de 24 a 35 años.

**Sexo** : Masculino

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Dirigir, planificar y coordinar los trabajos de mantenimiento en la planta de producción.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : JEFE DE MANTENIMIENTO

JP-2E

Área  
Mantenimiento

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Elaborar programa de mantenimiento de maquinaria y equipo
- Minimizar los tiempos muertos por maquinas descompuestas
- Estar en constante comunicación con el supervisor de producción para dar la prioridad adecuada a las reparaciones de la maquinaria.
- Supervisar que la maquinaria se encuentre en buenas condiciones para utilizarse en producción.
- Desarrollar programas de mantenimiento preventivo y correctivo para adaptarse a las necesidades de producción.
- Velar por el buen manejo de las herramientas y el equipo de taller.
- Llevar inventario de materiales y repuestos para taller. manteniendo siempre un stock adecuado.
- Establecer normas y procedimientos de control para garantizar el eficaz funcionamiento y la seguridad de máquinas, mecanismos herramientas, motores, dispositivos, instalaciones y equipos industriales.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones o maquinaria, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.
- Diseñar o reajustar la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarse a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : TÉCNICO EN MANTENIMIENTO II

PP-1F

Área:  
Mantenimiento

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Técnico en Mantenimiento II
- Área a la que pertenece : Mantenimiento
- Cargo del jefe directo : Jefe de Mantenimiento

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Bachiller industrial en Mecánica o bien Diplomado en Mecánica industrial

**Especialidad** : Conocimientos en diseño y fabricación de piezas industriales

**Experiencia** : 2 años en reparación de maquinaria industrial.

**Edad** : 20 años en adelante.

**Sexo** : Masculino.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Realizar tareas técnicas relacionadas con la fabricación, construcción, montaje, funcionamiento, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos e instalaciones mecánicas.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar :    **TÉCNICO EN MANTENIMIENTO II**

PP-2F

Área  
Mantenimiento

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Diseñar nuevas piezas ajustables a la maquinaria según los requerimientos de producción.
- Construcción y montaje de las nuevas instalaciones y maquinaria, y realizar el mantenimiento de las existentes.
- Realizar las actividades o reajustes oportunos en la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarlas a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado, y garantizar su funcionamiento satisfactorio.
- Identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo
- Seguir los planes y programas de mantenimiento diseñados a corto, medio y largo plazo por el jefe de mantenimiento.
- Cumplir la normativa de seguridad establecida.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : TÉCNICO EN MANTENIMIENTO I

PP-1G

Área  
Mantenimiento

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Técnico en Mantenimiento I
- Área a la que pertenece : Mantenimiento
- Cargo del jefe directo : Jefe de Mantenimiento

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Bachiller industrial en Mecánica o bien Diplomado en Mecánica industrial

**Especialidad** : Conocimientos preferibles de mecánica industrial y electricidad

**Experiencia** : 2 años en reparación de maquinaria industrial.

**Edad** : 20 años en adelante.

**Sexo** : Masculino

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Realizar tareas técnicas relacionadas con montaje, funcionamiento, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos e instalaciones mecánicas.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : TÉCNICO EN MANTENIMIENTO I

PP-1G

Área:  
Mantenimiento

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Construcción y montaje de las nuevas instalaciones y maquinaria, y realizar el mantenimiento de las existentes.
- Realizar las actividades o reajustes oportunos en la maquinaria, piezas o herramientas necesarias para adaptarlas a las necesidades de producción y a las tendencias del mercado, y garantizar su funcionamiento satisfactorio.
- Identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo
- Seguir los planes y programas de mantenimiento diseñados a corto, medio y largo plazo por el Jefe de Mantenimiento.
- Cumplir la normativa de seguridad establecida.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : OPERARIO II

PP-2F

Área  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Operario II
- Área a la que pertenece : Producción
- Cargo del jefe directo : Supervisor de Producción

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Tercero Básico

**Especialidad** : No Aplica

**Experiencia** : 2 años experiencia en puestos similares, preferiblemente en la industria de confitería.

**Edad** : 20 años en adelante.

**Sexo** : indiferente.


#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Realizar toda actividad que le sea designada relacionada con el proceso de producción y apoyo en la planta de producción.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
general

	<b>MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA</b>		
Puesto a desarrollar :    OPERARIO II			
PP-2F	Área: Producción	Fecha de aprobación	Página 2/2
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las indicaciones que le de el Supervisor de Producción.</li> <li>• Habitarse a los cambios en los procesos de producción realizados por el supervisor de producción.</li> <li>• Proporcionar todo tipo de información referente a su área de trabajo Solicitada por el Asistente de producción.</li> <li>• Apoyar el área o estación de trabajo que le sea asignada.</li> <li>• Trasladar mercadería de la bodega de Producto Terminado a el transporte</li> <li>• Trasladar la Materia prima hacia la bodega</li> <li>• Trasladar materiales y productos en proceso a las áreas de trabajo correspondientes</li> <li>• Trasladar producto terminado al área de empaque</li> <li>• Organizar bodegas y efectuar los movimientos que le sean indicados</li> </ul>			
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de planta	Aprobado por: Gerente general	





## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : OPERARIO I

PP-2G

Área:  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Operario I
- Área a la que pertenece : Producción
- Cargo del jefe directo : Supervisor de Producción

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : Preferiblemente Tercero Básico

**Especialidad** : No Aplica

**Experiencia** : 1 año experiencia en puestos similares, preferiblemente en la industria de confitería.

**Edad** : Mayor de 18 años

**Sexo** : Indiferente.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Realizar toda actividad que le sea designada relacionada con el proceso de producción y apoyo en la planta de producción.

Elaborado por: Sergio Vasquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : OPERARIO I

PP-2G

Área:  
Producción

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Asistir a las indicaciones que le de el Supervisor de Producción.
- Habitarse a los cambios en los procesos de producción realizados por el supervisor de producción.
- Proporcionar todo tipo de información referente a su área de trabajo Solicitada por el asistente de producción.
- Apoyar el área o estación de trabajo que le sea asignada.
- Trasladar mercadería de la bodega de Producto Terminado a el transporte
- Trasladar la materia prima hacia la bodega
- Trasladar materiales y productos en proceso a las áreas de trabajo correspondientes
- Trasladar producto terminado al área de empaque
- Organizar bodegas y efectuar los movimientos que le sean indicados

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : CONSERJE

PL-1H

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación

Página  
1/2

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto : Conserje
- Área a la que pertenece : Administrativa
- Cargo del jefe directo : Gerente Administrativo-financiero

#### REQUISITOS GENERALES

**Estudios** : No Aplica

**Especialidad** : No Aplica

**Experiencia** : No Aplica

**Edad** : Mayor de 18 años.

**Sexo** : Indiferente.

#### FUNCIÓN PRINCIPAL

Mantener limpio e higiénico las áreas asignadas

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general



## MANUAL ORGANIZACIONAL ALEXSA

Puesto a desarrollar : CONSERJE

PL-1H

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación

Página  
2/2

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Limpieza de pasillo, ventanas, de sanitarios, etc.
- Sacar la basura, para ser llevada al basurero.
- Limpieza de enfriadores de agua y reposición de agua en garrafón.
- Mantener limpio e higiénico las áreas asignadas.
- Exigir limpieza y buen uso de los depósitos de basura y baños.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
general

### **3.11 Vigencia del manual de organización**

Este documento deberá ser revisado una vez al año por el Gerente de Planta, o bien el Gerente Administrativo-Financiero, y este deberá presentar sus correcciones, ampliaciones o bien modificaciones al Gerente General de la empresa para que éste las evalúe y apruebe los cambios en dicho manual.



## **4. DESARROLLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN ALEXSA**

### **4.1 Instrucciones y lineamientos para el manejo y ejecución del manual de Procedimientos.**

El uso del siguiente manual se considera de una manera práctica y sencilla, y debe utilizarse como un apoyo técnico en la descripción de los procedimientos más importantes de la planta de producción; además se pretende establecer claramente los pasos a seguir en cada actividad detallada ya sea un procedimiento administrativo o bien operativo.

Para una adecuada asimilación de los procesos descritos se deberá en primer lugar leer la parte introductoria del manual en donde se describen partes importantes como la identificación y significado de las figuras en los diagramas; una vez que se introduzca de lleno a los procedimientos primero se deberá leer la narrativa, para luego pasar a entender el diagrama de flujo, sin embargo si en el momento de su uso se llegara a presentar una duda se deberá consultar al jefe inmediato.

### **4.2 Definición de términos técnicos del manual de procedimientos**

En el presente manual se presenta la definición de términos técnicos más comunes que se utilizaron en su desarrollo, estos términos son agregados con la intención de que sean de utilidad a cualquier empleado que lea este manual, para entender cada vez con mayor claridad los conceptos que se utilizaron.

- a. **Bombo:** maquinaria utilizada para realizar el confitado del chicle,
- b. **Cartones:** nombre que se le ha dado a las cajas de cartón en donde son empacados las bolsas y botes de chicles
- c. **Cera:** es una cera especial para alimentos que se utiliza para proteger el recubrimiento del chicle y a la vez proporcionarle brillo.
- d. **Confitado:** proceso mediante el cual se le da un recubrimiento especial al chicle y se le proporciona color a este recubrimiento
- e. **Dióxido de titanio:** es utilizado en el confitado de chicles y sirve para crear la capa protectora del chicle y a la vez actúa como colorante también.
- f. **Esencia:** es una esencia saborizante que se utiliza para proporcionarle un sabor a la goma de mascar.
- g. **Extruder:** máquina utilizada en el proceso de extrusión de mezcla antes de realizar el formado de las esferas de chicle.
- h. **Extrusión:** la extrusión es definida como "el proceso que consiste en dar forma a un producto, forzándolo a través de una abertura con diseño específico".
- i. **Ficha técnica:** documento que viene adjunto a la materia prima que se compra donde se encuentran identificados distintas características



de la misma, instrucciones en su uso y lineamientos de seguridad entre otras.

- j. **Flete:** es la cantidad pagada a un transportista por el traslado de mercancías de un lugar a otro.
- k. **Flujograma:** el flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.
- l. **FOB:** término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía a bordo de la nave o aeronave (*Free on Board*). Esto no incluye fletes, seguros y otros gastos de manipulación después de embarcada la mercancía.
- m. **Formadoras:** maquinaria que se utiliza para formación de las esferas de chicle.
- n. **Glucosa:** glucosa, o dextrosa, es una forma de azúcar encontrada en las frutas y en la miel. Se utiliza en la elaboración de la mezcla
- o. **Goma base:** es un compuesto de elastómero, resina y cera que al agregar otros materiales forman lo que conocemos como chicle.
- p. **Inventario Stock:** representa la cantidad mínima que debe haber en el inventario de materia prima.
- q. **Liquidación de impuestos:** se refiere al pago de impuestos aduanales de importación de mercaderías

- r. **Llenadora:** es la manera en que se conoce al quina que se encarga de depositar las esferas de chicle en las bolsas
- s. **Materia prima:** es todo material que precisa la empresa para la obtención de los productos.
- t. ***Paking list:*** lista de mercaderías empacadas
- u. **Requisición:** documento utilizado para realizar un pedido dentro de la empresa
- v. **Sistema de inventario:** es una base de datos que se lleva en Access.
- w. **Solicitud de compra:** documento utilizado para representar una compra de mercadería en la empresa
- x. **Talco:** es un agente utilizado para evitar que la mezcla se adhiera a las superficies de la maquinaria

### 4.3 Elementos de los procedimientos

En el desarrollo del manual de procedimientos fue necesario tomar en cuenta una serie de elementos importantes para la estructuración de cada procedimiento estos elementos se mencionan a continuación.

#### **4.3.1. Normativa**

Son normas y políticas establecidas en los procedimientos para que tengan una ejecución tal y como se encuentra descrita en su desarrollo.

#### **4.3.2. Narrativa del procedimiento**

Es la descripción escrita y detallada, para así poder obtener una mejor comprensión del mismo

#### **4.3.3. Documentos**

Son todos aquellos documentos de los cuales se auxilia uno para transmitir información mientras se esta en el desarrollo de un procedimiento.

#### **4.3.4. Información**

Es toda aquella información manejada en los documentos o bien de una manera verbal, durante el desarrollo de un procedimiento

#### **4.3.5 Operaciones**

Estas son todas aquellas actividades descritas en forma gráfica y que en conjunto representan la visualización de un procedimiento.

#### **4.3.6. Formas de guardar información**

Esto hace referencia a la forma en que se archivan los documentos, ya sea de forma física o digital.





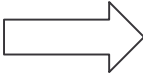


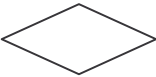




### **4.4 Flujogramas**

En un flujograma se pretende señalar los pasos que hacen comprensible de una mejor manera las actividades y operaciones. En los flujogramas se identifico mediante símbolos de acuerdo a su naturaleza cada actividad y operación utilizando la diagramación que se presenta en la siguiente tabla:

#### **4.4.1 Simbología utilizada**

A continuación se identifican los símbolos utilizados en el presenta manual para la representación de las actividades realizadas en lo procedimientos, estos símbolos son de uso universal, tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Tabla IV. Simbología utilizada

<b>Símbolo</b>	<b>Representa:</b>
	Inicio / Fin
	Operación
	Operación
	Inspección
	Desplazamiento o transporte
	Demora
	Operación e inspección
	Decisión
	Entradas de información
	Almacenamiento y resguardo de información
	Documentos
	Conector

#### 4.5 Detalle de los procedimientos evaluados

- a. Procedimiento de elaboración de mezcla.  
Mediante este procedimiento el operario elabora la mezcla que se utiliza para formar el chicle.
  
- b. Procedimiento de *extruder*.  
Durante el desarrollo de esta actividad los operarios con el auxilio de las maquinas *extruder* se da el último proceso a la mezcla y se da la forma deseada al chicle, generalmente esférica.
  
- c. Procedimiento de confitado  
En el desarrollo de este procedimiento se da un recubrimiento a al chicle y se aplica el color a las esferas.
  
- d. Procedimiento de empaquetado  
En el desarrollo de esta actividad el operario empacara en los diferentes contenedores el producto con la ayuda de la maquina empaquetadora
  
- e. Recepción de materia prima y su almacenaje  
Este procedimiento consiste en la recepción de la compra de materia prima o insumos que sirvan para la producción.
  
- f. Procedimiento de manejo de materiales peligrosos o con trato especial  
Este procedimiento indica el manejo que debe darse a materiales peligrosos que ingresen a la planta de producción.

g. Procedimiento de limpieza preoperatorio

En el desarrollo de este procedimiento el operario verifica que la maquinaria y el área de trabajo se encuentre debidamente limpia he indica al conserje el lugar a limpiar.

h. Procedimiento de limpieza en proceso

Esta actividad consiste en que el operario se encarga de mantener limpias las líneas de producción y retirando todo residuo de ellas, e identificando si hay residuos reutilizables o bien desechos.

i. Procedimiento de almacenaje de productos terminados

Es el procedimiento en el cual se indica los pasos a seguir para el traslado del producto terminado que se encuentra en la planta de producción a la bodega de producto terminado.

j. Procedimiento de requisición de materia prima para producción

Por medio de este procedimiento se realiza el pedido a bodega de materia para la producción.

k. Procedimiento de elaboración de cotizaciones

En el desarrollo de las actividades que forman este procedimiento se realizaran las cotizaciones necesarias y se elegirá la más conveniente para la empresa.

- l. Procedimiento para la compra de materiales importados  
Este procedimiento indicara las actividades a realizar para la compra de materiales fuera del territorio nacional.
  
- m. Procedimiento de compra  
Este procedimiento mostrara los pasos a seguir para la realización de una compra de insumos o materiales para la empresa.
  
- n. Procedimiento de solicitud de repuestos  
Este procedimiento se realiza en el momento en que se deteriora una máquina y es necesario adquirir un repuesto que se encuentra en el almacén.
  
- o. Procedimiento a seguir si falla la maquinaria  
Es el procedimiento que indica los pasos a seguir cuando ocurre una falla en la maquinaria y esta se encuentra en operación.
  
- p. Procedimiento para solicitud de mercadería  
Es el procedimiento que se mostrara los pasos a seguir para realizar una requisición de producto terminado o mercadería a la bodega de producto terminado.
  
- q. Procedimiento de entrega de mercadería  
Muestra las actividades que se deberán realizar para permitir la salida de mercadería de la bodega de producto terminado.



## **4.6 Introducción**

En una empresa se pueden identificar diversas actividades y cada una de estas actividades para realizarse adecuadamente se debe llevar a cabo un procedimiento, y es por eso que se dice que un procedimiento es una forma sistemática de realizar una actividad. Es por eso que se desarrolla un manual de procedimientos en donde se pretende documentar los pasos o más bien dicho procedimientos para realizar alguna actividad y definir así el proceso exacto para la ejecución de las actividades que se realizan en la empresa.

## **4.7 Justificación**

Es importante elaborar un manual de procedimientos para poder tener una idea mucho más clara en el desarrollo de un procedimiento y a la vez poder llegar a un documento que auxilie cualquier duda que se presente en alguna circunstancia relacionada directamente con las actividades de la empresa.

## **4.8 Objetivos**

Este manual de procedimientos está diseñado con el principal objetivo de mostrarle al empleado la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y costo. Entre los objetivos del manual se mencionan los siguientes:

- A. Simplificar el cumplimiento de las rutinas de trabajo
- B. Que los empleados puedan reconocer si están realizando adecuadamente las actividades en su trabajo
- C. Aumentar la eficiencia general en las operaciones
- D. Unificar y controlar el cumplimiento de todas las actividades de trabajo.

#### **4.9 Campo de aplicación**

Por el tipo de procedimientos que se desarrollan en la planta de producción estos serán de aplicación específica al las actividades y áreas en donde se desarrollan.

#### **4.10 Normas de aplicación general**

Es de suma importancia que antes de aplicar cualquiera de los procedimientos estos sean explicados debidamente por el jefe inmediato superior sea leída y definida la normativa de cada procedimiento. Para una mejor aplicación se desarrollo una normativa específica para cada procedimiento.

#### **4.11 Procedimientos**

A continuación se muestra en detalle el desarrollo de los procedimientos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

**Procedimiento a desarrollar :** Procedimiento elaboración de mezcla

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/3

### Normativa del procedimiento

1. Para la preparación de la mezcla deberá utilizarse únicamente azúcar micro pulverizada que es trasladada del área de molinos.
2. La bandeja de la base deberá ir debidamente recubierta de azúcar para evitar que una vez derretida la base se pegue a la superficie de la bandeja
3. El horno deberá operarse a una temperatura de 150 °C.
4. La esencia es lo que determinará el sabor de la goma de mascar y el operador deberá agregar la cantidad de 40gr o bien lo que le sea indicado por el supervisor de producción.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

**Procedimiento a desarrollar :** Procedimiento elaboración de mezcla

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

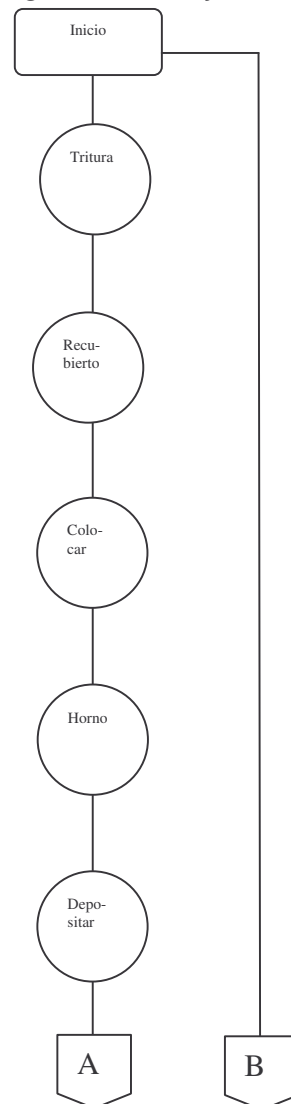
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. El operario tritura la goma base
2. El operario cubre la bandeja con azúcar micro pulverizada
3. El operario coloca la goma base en la bandeja
4. El operario coloca en el horno la goma base por 45 min.
5. El operario saca del horno y se deposita en la mezcladora,

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

**Procedimiento a desarrollar :** Procedimiento elaboración de mezcla

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

### Narrativa

6. El operario agrega 2 sacos de azúcar, 10lb de Glucosa y 40gr de esencia

7. El operario agrega 2 sacos de azúcar

8. El operario descarga la mezcla en un contenedor

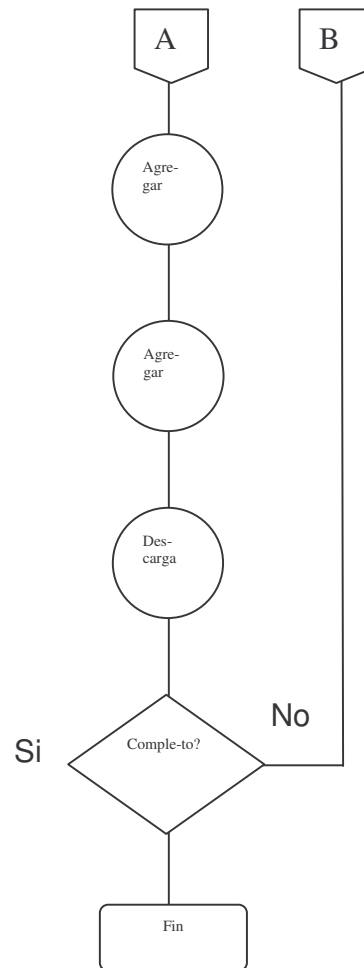
9. ¿Requerimiento de mezcla completo?

Si, Fin del procedimiento

No, Inicia Procedimiento

Fin

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

**Procedimiento a desarrollar :** Procedimiento de extrusión

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/3

### Normativa del procedimiento

1. La persona encargada de introducir esta mezcla en la máquina extruder deberá estar inspeccionando constantemente que la mezcla sea succionada por esta misma.
2. Se deberá aplicar talco dos ocasiones sobre la mezcla que sale del la maquina extruder, una será en el momento que esté saliendo y la segunda será antes de pasar por las barillas formadoras de bolas
3. El talco que se utiliza deberá ser unidamente el indicado por el supervisor de planta.
4. Las tiras o churros de mezcla que salen de la extruder deberán ser cortados en tiras de 50 cm.
5. Una vez formadas las bolitas se deberá inspeccionar y retirar las que no estén formadas adecuadamente y estas deberán ser trasladadas al área de mezcla.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

**Procedimiento a desarrollar :** Procedimiento de extrusión

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

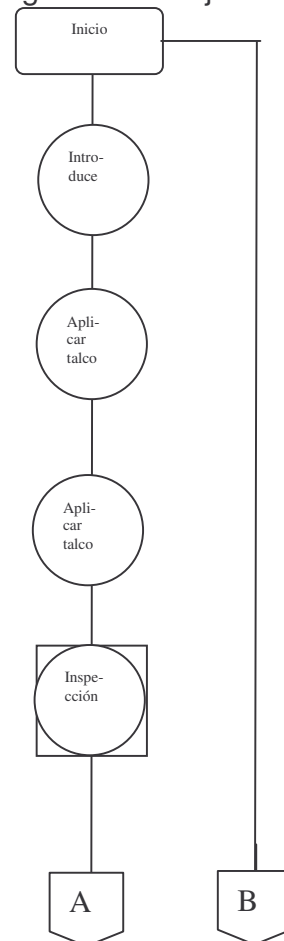
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. El operario introduce la mezcla al extruder.
2. El operario aplica talco al las tiras de mezcla
3. El operario aplica talco a las tiras nuevamente antes de ingresar a las formadoras
4. El operario inspecciona y separa las bolitas mal formadas

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

**Procedimiento a desarrollar :** Procedimiento de extrusión

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

Narrativa

5. La bandeja es colocada en el área de bolitas terminadas por otro operario

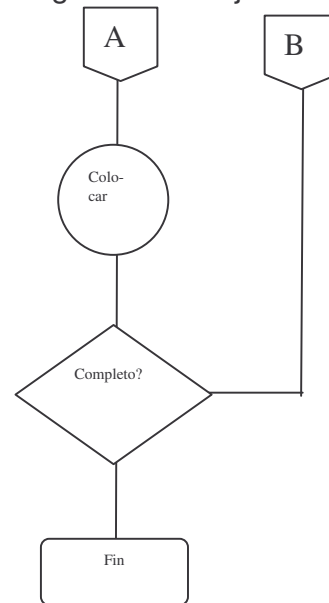
6. ¿Requerimiento completo?

Si, Fin del procedimiento

No, Inicio de procedimiento

Fin

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

**Procedimiento a desarrollar :** Procedimiento de confitado

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/3

### Normativa del procedimiento

1. Deberán depositarse en los Bombos únicamente 6 bandejas de bolitas como máximo
2. Es importante tomar en cuenta que antes de empezar el proceso de confitado se deberá aplicar aire con las turbinas durante 20 min. con el propósito de retirar la mayor cantidad posible de talco.
3. El operario deberá aplicar la cantidad indicada de dióxido de titanio, la cual será indicada por el supervisor de planta.
4. El colorante que se aplicará para darle color a las bolitas será elaborado por el operador siguiendo las instrucciones del supervisor de producción
5. Para darle un pre brillo al chicle deberá aplicarse cera en una cantidad no mayor a 15gr por bombo.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de confitado

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

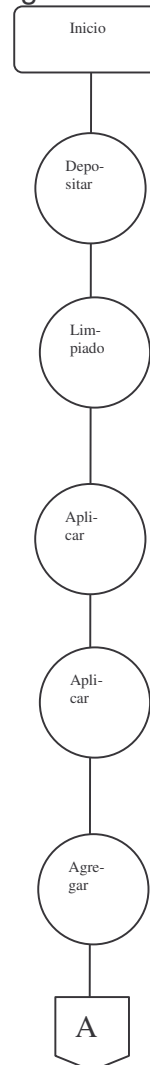
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. El operario deposita el chicle en los bombos
2. El operario enciende el bombo, y la turbina de aire y se deja por 20 min
3. El operario aplica el dióxido de titanio y se deja durante 3 horas
4. El operario aplica el colorante para el chicle y se deja durante 2 horas.
5. El operario agrega la cera para prebrillo, faltando 15 minutos antes de concluir las 2 horas después de haber aplicado el colorante.

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de confitado

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

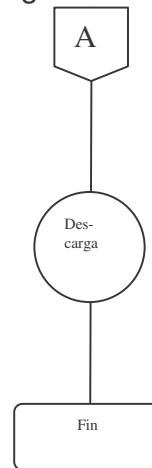
### Narrativa

Inicio

6. El operario descarga el bombo

Fin


### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de empaque		
Área: Producción	Fecha de aprobación 2/7/2007	Página 1/3
<p>Normativa del procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El chicle deberá ser depositado con cuidado en las empacadoras para evitar rajaduras o que se descascare.</li> <li>2. El operario antes de llenar los frascos o en su defecto bolsas con los chicles deberá cerciorarse de que este en buen estado.</li> <li>3. El empaque de para los chicles deberá estar debidamente limpio.</li> <li>4. sé deberá llenar cada cartón con la cantidad exacta de bolsas.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de Planta	Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de empaque

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

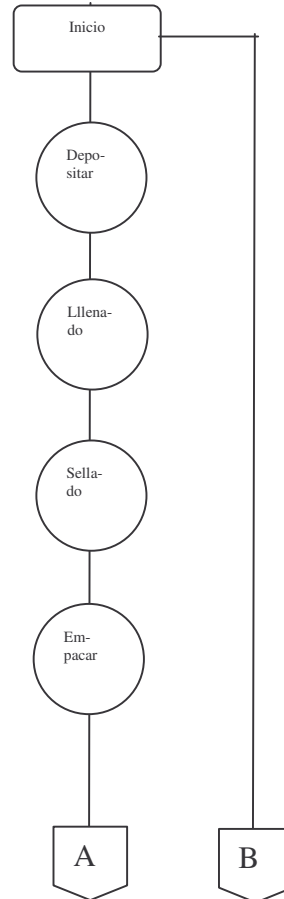
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. El operario deposita el chicle en la máquina
2. El operario coloca la bolsa para ser llena de chicles.
3. El operario sella la bolsa
4. El operario empaca la bolsa

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de empaque

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

Narrativa

Inicio

5. El operario coloca las bolsa debidamente en los cartones

6. Los cartones son trasladados al área de producto terminado(PT), por otro operario

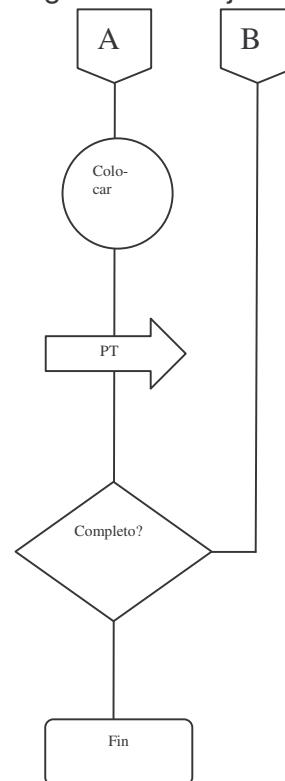
7. ¿Empacado Completo?

SI, Fin del procedimiento

No, Inicio de procedimiento

Fin

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de recepción de materia prima y su almacenaje

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/3

### Normativa del Procedimiento

1. Toda materia prima que llegue a la empresa deberá traer su debida documentación que respalde su compra, así también deberá traer información respecto a su origen, especificaciones técnicas y de seguridad.
2. Se considerará condicional la recepción de materia prima que sus rótulos no son fácilmente legibles
3. Toda materia prima que se manifieste con señales de rotura, mal trato o puntos de pérdidas de contenido, no se hará una recepción inmediata, y si fuera el caso se realizará una recepción condicional con previa autorización del Supervisor de producción.
4. Verificar que todas las materias primas recibidas se encuentren identificadas y cumplan con los requisitos de exigencias establecidas al realizar la compra.
5. La materia prima que se reciba deberá colocarse únicamente en la bodega de materia prima.
6. Toda materia prima en el momento de su ingreso ala Bodega deberá ser ingresada al Sistema de inventario.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de recepción de materia prima y su almacenaje

Área:  
Producción

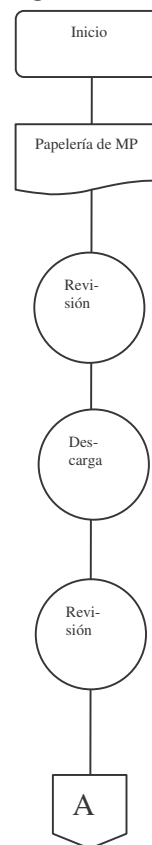
Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
2/3

Narrativa  
Inicio

1. La papelería es recibida por la secretaria recepcionista y trasladada al encargado de bodega de Materia prima
2. La papelería es revisada por el encargado de bodega de materia prima
3. La materia prima es descargada por los operarios asignados
4. El encargado de bodega efectúa una revisión física de la materia prima y conteo

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de recepción de materia prima y su almacenaje

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

Narrativa

Inicio

5. El encargado de bodega firma de recibido de materia prima

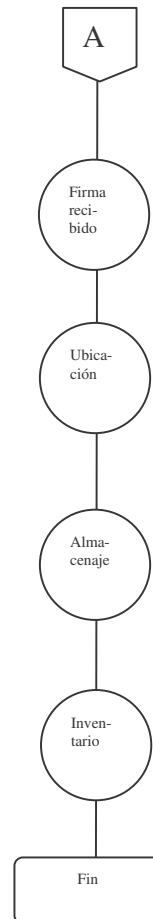
6. El encargado de bodega de materia prima ubica lugar de almacenaje de materia prima

7. La materia prima es almacenada por los operarios

8. El encargado de bodega de materia prima actualiza el inventario

FIN


Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de Planta

Aprobado por: Gerente General

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de ingreso de materiales peligrosos		
Área: Producción	Fecha de aprobación 2/7/2007	Página 1/3
<p>Normativa del Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se considera material peligroso que ingresa a la planta de producción de Alexa a todo aquel que pueda causar daños a la infraestructura, a la salud de los operarios, o bien pueda ser causante de cualquier accidente por su mal manejo o descuido, ejemplo (gas propano, diesel, materiales altamente inflamables, entre otros)</li> <li>2. Todo material peligroso que llegue a la empresa deberá traer su debida documentación que respalde su compra, así también deberá traer información respecto a su origen, especificaciones técnicas y de seguridad.</li> <li>3. Se deberá definirse un lugar destinado a los materiales peligrosos, y aislados, de acorde a las especificaciones técnicas de cada uno.</li> <li>4. El lugar estará cerrado con llave, permitiendo así que accedan al mismo solamente los encargados operativos previamente autorizados; todos los productos que allí se encuentran estarán correctamente rotulados y cerrados sus envases.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de Planta	Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar:    Procedimiento de ingreso de materiales peligrosos y almacenamiento.

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

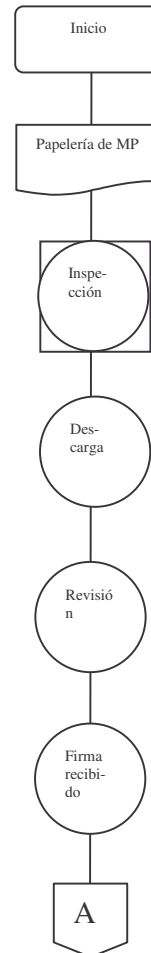
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. Recepción de papelería, por la secretaria recepcionista
2. Revisión de papelería y firma de autorización por parte del supervisor de planta
3. Despejar área por donde se trasladará el material, por parte de los operarios asignados.
4. Los operarios asignados descargan el material
5. El supervisor de planta ubica en un área aislada e material peligroso.

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de recepción de materiales peligrosos y su almacenaje

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

### Narrativa

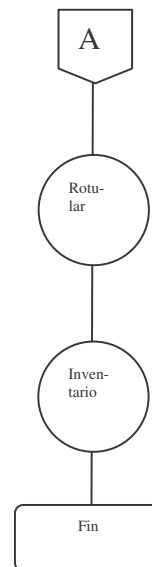
Inicio

6. El supervisor de planta deberá rotular el área donde se ubico el material

7. El encargado de bodega actualiza el inventario

FIN

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de limpieza de líneas de producción pre-operación

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/3

### Normativa del Procedimiento

1. Siempre que se vaya a iniciar un proceso en una línea de producción deberá realizarse una limpieza general en el área, tanto en la maquina como en los alrededores
2. Cada operario antes de iniciar operar deberá de retirar cualquier residuo que halla quedado de la producción anterior.
3. La limpieza general y a profundidad deberá darse por lo menos cada 15 días.
4. Cualquier herramienta que se utilice en los procesos de producción deberá encontrarse limpia en el momento en que se inicien operaciones.
5. Todo residuo de materia prima que se encuentre en l maquinaria podrá ser reutilizado

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de limpieza de líneas de  
producción pre-operación

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

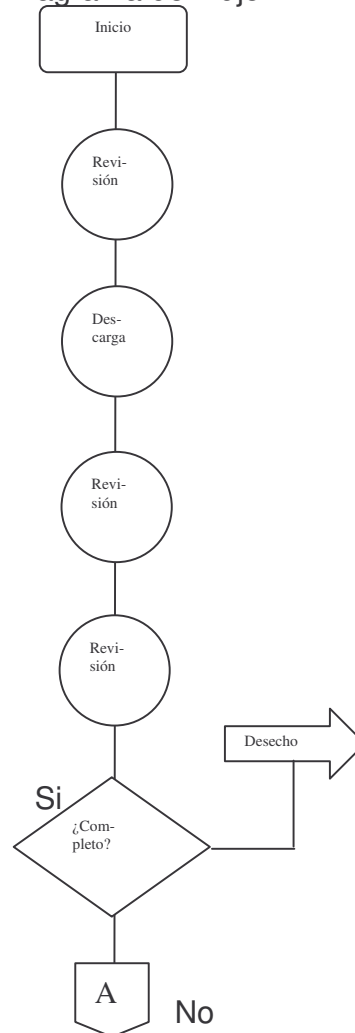
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. El operario verificara que toda herramienta o utensilio que se utilice en el proceso de producción se encuentre limpio.
2. El operario ubicara residuos de materia prima en la maquinaria y área de trabajo
3. El operario retira residuos de Materia prima en maquinaria
4. El operario identifica residuos reutilizables de desechos y los separa
5. ¿Son residuos reutilizables?  
Si trasladar residuos al área de mezcla.  
No, trasladar al área de desechos

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de limpieza de líneas de  
producción pre-operación

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

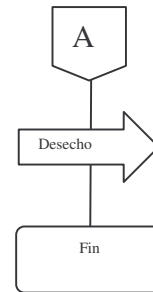
### Narrativa

Inicio

6. Los residuos son trasladados a el área  
de mezcla, por un operario

Fin


### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
Procedimiento a desarrollar:      Procedimiento de limpieza de líneas de producción en operación.		
Área: Producción	Fecha de aprobación 2/7/2007	Página 1/2
<p>Normativa del Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siempre que esté en proceso una línea de producción el operario deberá velar por eliminar residuos de materia prima, que impidan el mal formamiento.</li> <li>2. Si la cantidad de desechos es demasiada, el operario deberá informarle al supervisor de planta, par que este se encargue de dar instrucciones al conserje o bien a la persona que el designe.</li> <li>3. El área de trabajo deberá permanecer siempre limpia.</li> <li>4. Previo a un cambio en la línea de producción se deberá retirar cualquier tipo de residuo.</li> <li>5. Si en algún momento se llega a identificar mezclas en mal estado o de consistencia extraña esta deberá ser debidamente identificados por el personal de la planta, y separado de los lugares de de almacenamiento donde se depositan los residuos que se van a reutilizar.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de Planta	Aprobado por: Gerente General





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar: Procedimiento de limpieza de líneas de producción en operación.

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

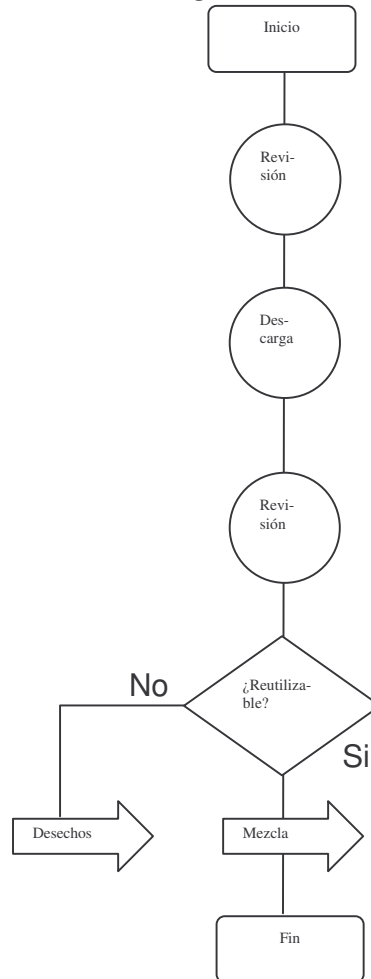
Página  
2/2

Narrativa  
Inicio

1. El operario ubica residuos de materia prima en la maquinaria y área de trabajo
2. El operario retira residuos de materia prima en maquinaria
3. El operario deposita residuos en una bandeja
4. Son residuos reutilizables?  
Si trasladar residuos al área de mezcla.  
No, trasladar al área de desechos

Fin


Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente  
General

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
Procedimiento a desarrollar:    Procedimiento de almacenaje de productos terminados		
Área: Producción	Fecha de aprobación 2/7/2007	Página 1/2
<p>Normativa del Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez terminado el producto deberá ser ubicado en una forma ordenada para que el operario conjuntamente con el supervisor de planta lo revisen</li> <li>2. Todo producto terminado será revisado por el supervisor de planta para verificar que el empaque y el contenido esté en óptimas condiciones.</li> <li>3. En el caso de Goma de mascar en botes plásticos, deberá estar identificada con carteles indicadores fácilmente observables.</li> <li>4. De igual manera toda caja con el contenido completo, deberá estar debidamente rotulada indicando cantidad y contenido dentro.</li> <li>5. Todo producto terminado que sea trasladado hacia el área de producto terminado listo para su distribución deberá ser autorizado por el supervisor de planta, quedando de constancia la boleta de traslado debidamente firmada y autorizada.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de Planta	Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de almacenaje de productos terminados

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
2/2

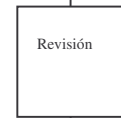
Narrativa

Diagrama de Flujo

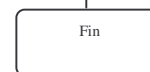
Inicio



1. El supervisor de planta realizará revisión de producto terminado
2. El supervisor de planta deberá realizar un conteo del lote de producto terminado, conjuntamente con el encargado de bodega de producto terminado
3. El supervisor de planta deberá firmar de autorizado el traslado bodega de producto terminado
4. El producto terminado es trasladado a la bodega de producto terminado




Fin



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de Planta

Aprobado por: Gerente General

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
Procedimiento a desarrollar:      Procedimiento de requisición de materia prima para producción		
Área: Producción	Fecha de aprobación 2/7/2007	Página 1/2
<p>Normativa del Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el momento que se desea hacer una pedido en bodega de materia prima, este se aceptara únicamente si se realiza con una requisición de materia prima.</li> <li>2. El gerente de la planta de acuerdo a sus pronósticos y planeación de la producción será quien proporcione los datos para elaborar requisición de materia prima.</li> <li>3. La requisición será entregada al supervisor de planta y deberá ir debidamente firmada y sellada por el gerente de planta, solo en caso de la ausencia de del gerente de planta esta llevara únicamente la firma del supervisor de planta.</li> <li>4. La requisición de materia prima deberá indicar claramente que es lo que se solicita.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de planta	Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de requisición de materia prima para producción

Área:  
Administrativa

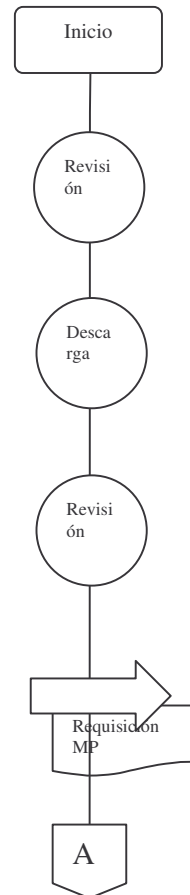
Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
2/2

Narrativa

1. Calculo de datos para la requisición
2. Elaboración de la requisición
3. Firma de requisición
4. Traslado de la requisición al supervisor de planta

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :      Procedimiento de requisición de materia prima para producción

Área:  
Administrativa

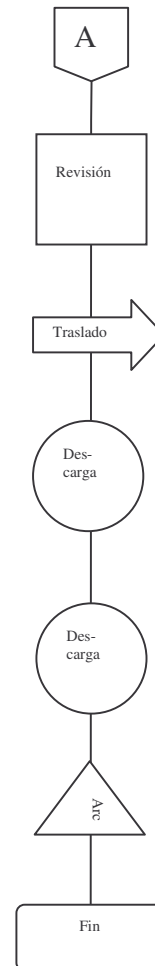
Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

Narrativa

5. El encargado de bodega revisa la requisición de materia prima y autoriza la salida de materia prima
  6. La materia prima es trasladada al área de producción por los operarios
  7. El encargado de bodega de materia prima firma y sella de entregado
  8. El encargado de bodega de materia prima descarga del inventario de materia prima.
  9. El encargado de bodega archiva copia de la requisición de materia prima
- Fin

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar: Procedimiento de elaboración de cotizaciones

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/2

### Normativa del Procedimiento

1. Las cotizaciones serán realizadas por el encargado de compras
2. El encargado de compras deberá realizar por lo menos 3 cotizaciones para ser presentadas a la gerencia.
3. Las cotizaciones serán evaluadas por el encargado de compras, jefe de compras, gerente de planta, para seleccionar la mejor alternativa.
4. Una vez seleccionada la mejor alternativa esta deberá ser revisada y evaluada por el gerente administrativo financiero para su autorización.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :      Procedimiento de elaboración de cotizaciones

**Área:**  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
2/2

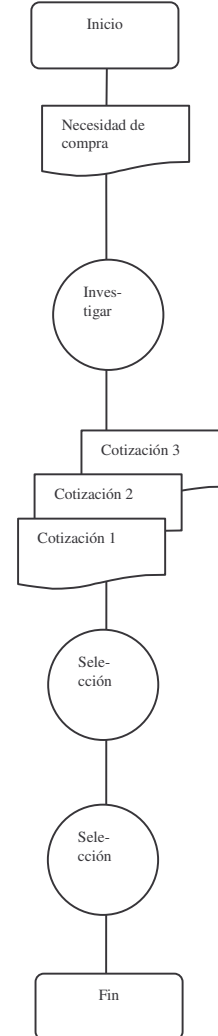
Narrativa

Inicio

1. El asistente de compras recibe información respecto a lo que se desea cotizar y comprar
2. El asistente de compras procede a realizar una investigación respecto a lo que se quiere comprar
3. El asistente de compras recibe información de las cotizaciones realizadas
4. Jefe de compras y asistente de compras selecciona las 3 mejores cotizaciones
5. El jefe de compras evalúa las 3 mejores opciones y se selecciona la mejor

Fin

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de Planta

Aprobado por: Gerente General





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar: Procedimiento de Compra de materiales importados

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/4

### Normativa del Procedimiento

1. El gerente de planta conjuntamente con el encargado de bodega de materia prima verifican la existencia de materiales y preparan un listado de material en stock, para preparar la orden de compra
2. Asistente de producción prepara la orden de compra,
3. El procedimiento de compra será valido únicamente bajo la presentación de una orden de compra emitida por algún jefe de unidad y/o deberá estar autorizada por el gerente administrativo-financiero.
4. El encargado de compras deberá realizar cotizaciones antes de efectuar la compra. (ver procedimiento de cotizaciones)
5. El encargado recompras deberá establecer el contacto con el proveedor y realizar la orden de compra.
6. El gerente Administrativo Financiero será el encargado de emitir el cheque con el valor de la orden de la compra, y el pago de los impuestos, así como los gastos aduanales FOB, FLETE y SEGURO
7. El encargado de compras deberá establecer contacto con la agencia de aduanas para coordinar la importación y la liquidación de impuestos de importación.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de Compra de materiales importados

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

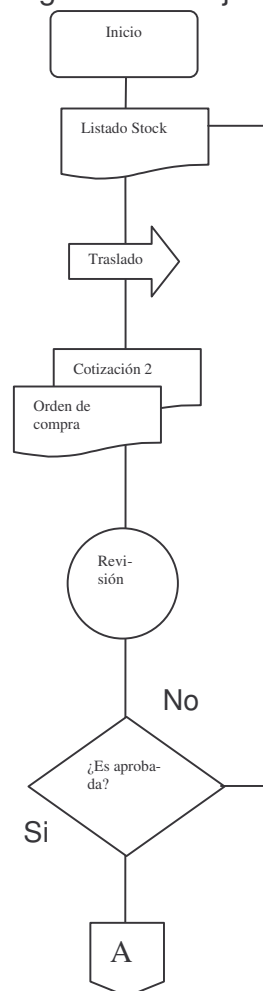
Página  
2/4

### Narrativa

Inicio

1. El gerente de planta realiza listado de material stock.
2. Listado es trasladado al asistente de compras
3. El asistente de compras elabora la orden de compra
4. La orden de compra es firmada por el jefe de compras y autorizada por el gerente administrativo-financiero
5. ¿Es aprobada la orden de compras?,  
     Si, presentar al encargado de compras.  
     NO, regresar al gerente de planta.

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de compra de materiales importados

Área:  
Administrativa

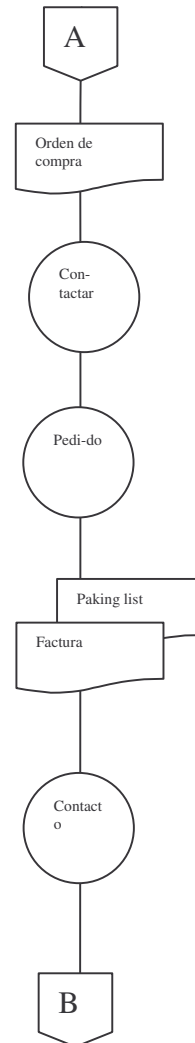
Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/4

### Narrativa

6. Se presenta orden de compras al jefe de compras.
7. El jefe de compras establece contacto con el proveedor
8. El asistente de compras realiza el pedido
9. Se recibe la documentación de la compra por parte del proveedor
10. El jefe de compras establece contacto con la agencia de aduanas

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de compra de materiales importados

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

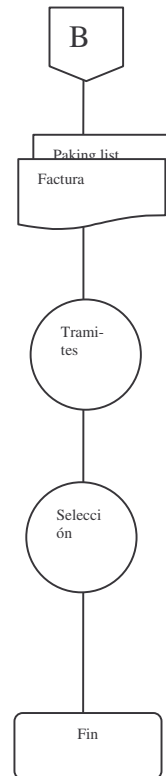
Página  
4/4

### Narrativa

11. El jefe de compras traslada la documentación de la importación a la agencia de aduanas.
12. La agencia de aduanas realiza los trámites aduanales, para la liquidación de impuestos de importación.
13. El transportista contratado traslada la mercancía de de aduana a fabrica.

Fin

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar: Procedimiento de Compra

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/3

### Normativa del Procedimiento

1. El gerente de planta conjuntamente con el encargado de bodega de materia prima verifican la existencia de materiales y preparan un listado de material en stock, para preparar la orden de compra
2. Asistente de compras será el encargado de realizar la orden de compra
3. Los jefes o gerentes de áreas deberán realizar listados de cualquier utensilio que necesiten para luego ser aprobada su compra.
4. El procedimiento de compra será válido únicamente bajo la presentación de una orden de compra emitida por algún jefe de unidad y/o deberá estar autorizada por el gerente administrativo-financiero.
5. El encargado de compras deberá realizar cotizaciones antes de efectuar la compra. (ver procedimiento de cotizaciones)
6. El encargado de compras deberá establecer el contacto con el proveedor y realizar la orden de compra.
7. El gerente administrativo financiero será el encargado de emitir el cheque con el valor de la orden de la compra

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de Compra

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

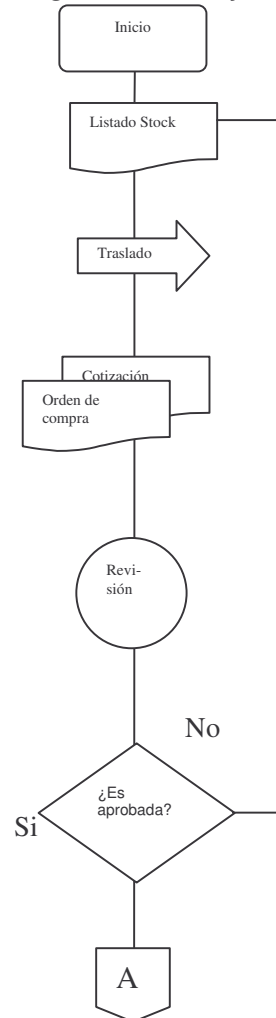
Página  
2/3

### Narrativa

Inicio

1. El gerente o jefe de área realiza un listado de lo que se necesita comprar
2. Listado es trasladado al jefe de compras
3. El asistente de compras elabora la orden de compra
4. La orden de compra es revisada y firmada por el gerente administrativo-financiero
5. ¿Es aprobada la orden de compras?,  
Si, presentar al encargado de compras.  
NO, regresar al gerente de planta.

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de compra

Área:  
Administrativa

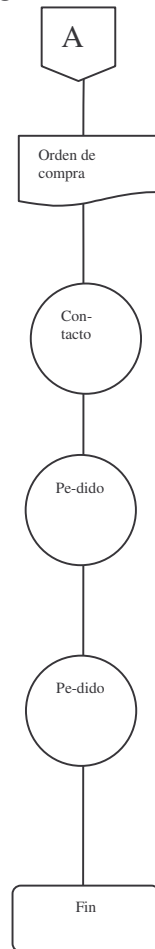
Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
3/3

### Narrativa

6. Se presenta orden de compras al jefe de compras.
  7. El jefe de compras establece contacto con el proveedor
  8. El asistente de compras realiza el pedido
  9. La mercadería es recibida
- Fin


### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General

 <p>ALEXSA Alimentos Especiales, S.A.</p>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
Procedimiento a desarrollar: Procedimiento de solicitud de compra de repuestos para inexistentes		
Área: Producción	Fecha de aprobación 2/7/2007	Página 1/3
<p>Normativa del Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente de planta conjuntamente con el encargado de mantenimiento verifican la existencia de repuestos y preparan un listado de material en stock, para preparar la orden de compra</li> <li>2. Asistente de producción prepara la orden de compra</li> <li>3. La solicitud de compra de un repuesto se deberá realizar cada vez que en el almacén de repuestos se llegue al stock o bien media vez falle una maquina y el repuesto para esta no se encuentre dentro del inventario físico de el almacén.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de planta	Aprobado por: Gerente General





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de solicitud de compra de repuestos inexistentes

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

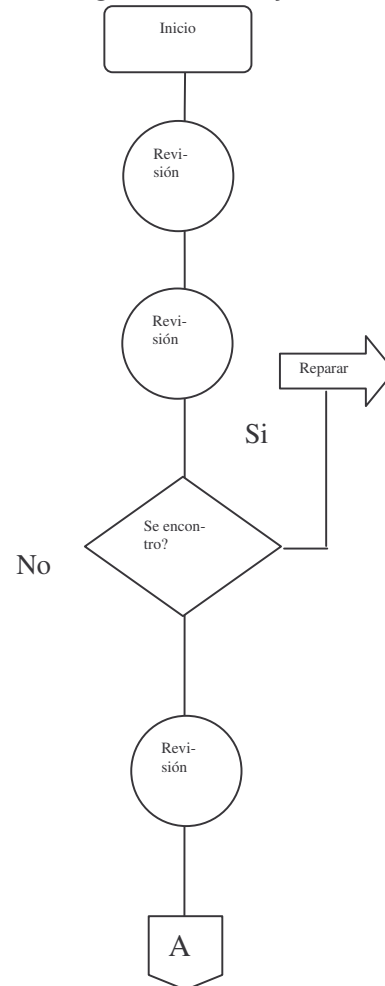
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. Mecánico identifica la necesidad del repuesto.
2. Mecánico procede a buscar el repuesto en el almacén
3. ¿se encontró el repuesto necesario? Si, el mecánico procede a llevar el repuesto para la reparación. No, el mecánico procede a informar al jefe de mantenimiento.
4. El mecánico conjuntamente con el jefe de mantenimiento desarrollan una lista de lo que se necesita

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de solicitud de compra de repuestos inexistentes

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

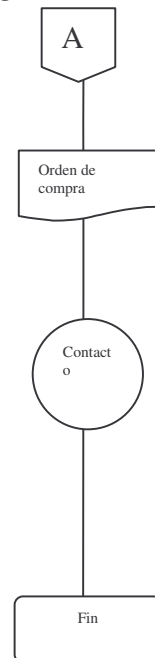
Página  
3/3

### Narrativa

5. Jefe de mantenimiento presenta solicitud a gerente de planta
6. gerente de planta revisa la solicitud de repuestos y da el visto bueno.

Fin

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar: Procedimiento en la falla de maquinaria.

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
1/3

### Normativa del procedimiento

1. El operario deberá detener la maquinaria en el momento en que detecte lo siguiente
  - a. Un ruido extraño a los producidos por la operación de la maquinaria
  - b. Alguna falla en la elaboración del producto que produzca mal formaciones
  - c. Falla en la calidad del producto
2. El operario deberá informar a el jefe de mantenimiento respecto la falla ocurrida en la maquinaria.
3. Es el jefe de mantenimiento el encargado de coordinar la revisión de la maquinaria y a la vez supervisar la reparación de la misma.

Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
planta

Aprobado por: Gerente  
General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento en la falla de maquinaria

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

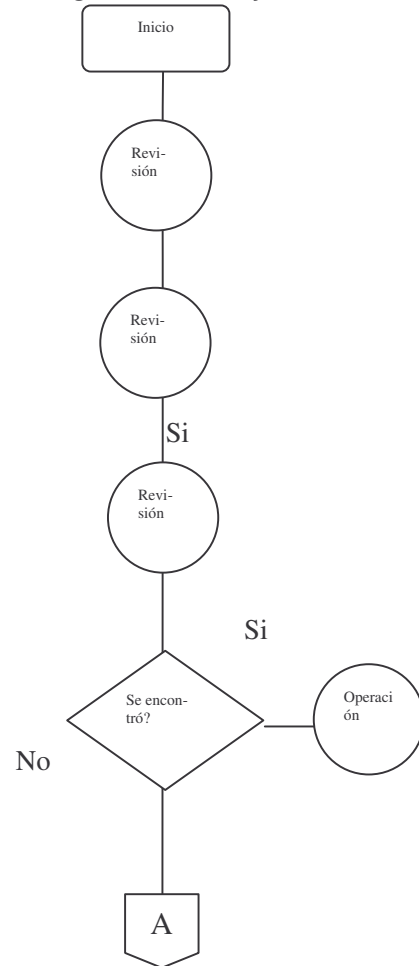
Página  
2/3

Narrativa

Inicio

1. Operario identifica irregularidad en la maquinaria
  
2. Operario informa al jefe de mantenimiento
  
3. Jefe de mantenimiento inspecciona el problema
  
4. ¿Se soluciona el problema con la primera inspección?  
 Si, se reanudan las operaciones  
 No, El jefe de mantenimiento asigna un mecánico para la inspección y reparación de la maquinaria

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de Planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento en la falla de maquinaria

Área:  
Producción

Fecha de aprobación  
2/7/2007

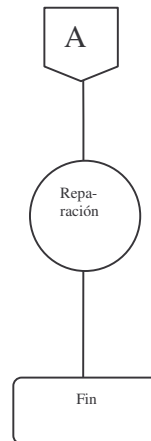
Página  
3/3

Narrativa

5. El mecánico procede a reparar la maquinaria

Fin


Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General

 <small>Alemtos Empinos, S.A.</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
<b>Procedimiento a desarrollar:</b> <b>Procedimiento de requisición de producto terminado</b>		
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Fecha de aprobación</b> 2/7/2007	<b>Página</b> 1/2
<p>Normativa del procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el momento que se desea hacer una pedido en bodega de producto terminado, este se aceptara únicamente si se realiza con una requisición de producto terminado elaborado por el departamento de distribución.</li> <li>2. El gerente de ventas de acuerdo a la información proporcionada y los pedidos realizados por al empresa de distribución será quien proporcione los datos para elaborar requisición de producto terminado.</li> <li>3. La requisición será entregada al encargado de bodega de producto terminado y deberá ir debidamente firmada y sellada por el gerente de ventas.</li> <li>4. La requisición de producto terminado deberá indicar claramente la mercadería que se solicita. Y así mismo deberá llevar los datos de la persona a quien se le entregara la mercadería.</li> <li>5. Si existiere alguna donación esta deberá venir autorizada únicamente por la gerencia general.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de planta	Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de requisición de producto terminado

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

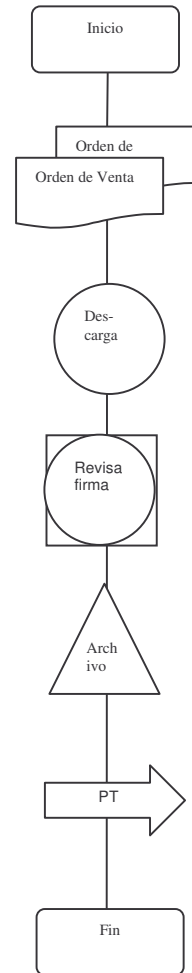
Página  
2/2

Narrativa  
Inicio

1. La secretaria de ventas recibe los datos de la cantidad de mercadería que se va a entregar con su respectiva constancia de pago de la mercadería
2. La secretaria asistente elabora la requisición de mercadería y adjunta constancia de pago
3. El gerente de ventas revisa la constancia de pago proporcionada por la secretaria asistente y firma la requisición
4. La secretaria archiva una copia entrega la documentación.
5. Traslado de la requisición a bodega de producto terminado

Fin


Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de Planta

Aprobado por: Gerente General

 <p>ALEXSA Alimentos Especiales, S.A.</p>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA</b>	
Procedimiento a desarrollar:    Procedimiento de entrega de mercadería		
Área: Producción	Fecha de aprobación 2/7/2007	Página 1/3
<p>Normativa del Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Únicamente se entregara mercadería a de las requisiciones que ya hayan sido trasladadas del departamento de ventas.</li> <li>2. La persona que recogerá la mercadería deberá presentarse al departamento de ventas para que se le entregue una copia de la requisición.</li> <li>3. El transportista deberá estar debidamente identificado y sus datos deberán coincidir con los datos de la requisición de mercadería.</li> </ol>		
Elaborado por: Sergio Vásquez	Revisado por: Gerente de planta	Aprobado por: Gerente General





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar :    Procedimiento de entrega de mercadería

Área:  
Administrativa

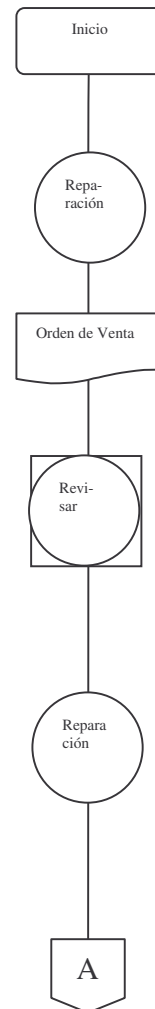
Fecha de aprobación  
2/7/2007

Página  
2/3

Narrativa  
Inicio

1. El encargado de recibir mercadería se presenta en el departamento de ventas donde le es entregada una copia de la requisición
2. El encargado se deberá presentar a el área de despacho de mercadería la copia de la requisición
3. El jefe de bodega deberá revisar la requisición y comparar datos con el transportista.
4. El jefe de bodega firma de autorizado la entrega de producto.

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de planta

Aprobado por: Gerente General



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALEXSA

Procedimiento a desarrollar : Procedimiento de entrega de mercadería

Área:  
Administrativa

Fecha de aprobación  
2/7/2007

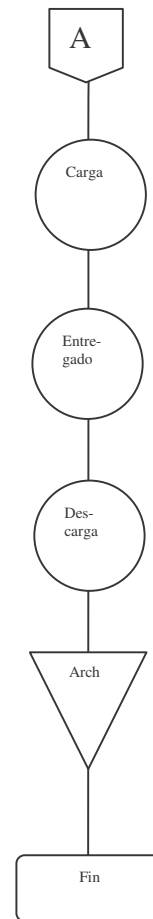
Página  
3/3

### Narrativa

5. Se entrega el producto y se carga en el transporte mientras se cuadra cada tarima que se va a cargar.
6. El encargado de bodega sella de entregado.
7. El encargado de bodega descarga del inventario la mercadería
8. El encargado de bodega archiva copia de requisición de mercadería

FIN

### Diagrama de Flujo



Elaborado por: Sergio Vásquez

Revisado por: Gerente de  
Planta

Aprobado por: Gerente General

#### **4.12 Vigencia del manual de procedimientos**

Este documento deberá ser revisado una vez al año por el gerente de planta, o bien el gerente Administrativo-Financiero, y este deberá presentar sus correcciones, ampliaciones o bien modificaciones al Gerente General de la empresa para que éste las evalúe y apruebe los cambios en dicho manual.



## **5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES PARA ALEXSA**

### **5.1 Acciones para implementar los manuales**

Una vez elaborados los manuales, es de suma importancia las acciones que se tomarán para implementarlos y lograr los objetivos que se desean, para ello se necesita plantear una metodología a seguir para dar a conocerlos y de esta manera combatir cualquier resistencia al cambio por parte de los empleados, mostrar la importancia de su uso y los beneficios que se obtendrán. Las acciones que se tomaran son las que se mencionan continuación:

- a. Capacitación en su uso
- b. Metodología
- c. Distribución de los manuales
- d. Actualización de los manuales

#### **5.1.1 Capacitación a su uso**

Los manuales deberán darse a conocer a todos los empleados de la planta de producción, ya que en ellos se localizaran todas las funciones y procedimientos que infieren en ella. La manera más sencilla es diseñar un plan de capacitación conjunta para todos los empleados para indicarles cuales son los cambios efectuados y como funcionarán de ahora en adelante. Luego de que los manuales sean aprobados por el gerente general

se deberá proceder al realizar el plan de capacitación. Como parte del plan de capacitación se propone el desarrollo de las siguientes actividades:

#### **5.1.1.1 Composición del plan de capacitación**

El plan de capacitación esta enfocado a todo el personal de la empresa y como todo plan inicial, la capacitación estará sujeta a permanente actualización para mantener documentos dinámicos y acordes a las condiciones propias de la empresa, este plan prevé no sólo la capacitación destinada a fortalecer la calidad operativa del programa, sino también que plantea fortalecer la capacidad gerencial, técnica y administrativa del personal en general. El plan propuesto esta compuesto de la siguiente manera

- a. Reunión de gerentes
- b. Elaboración informativa
- c. Capacitación de personal
- d. Explicación de los diagramas

##### a) Reunión de gerentes

Esta reunión se realizará con la intención de dar a conocer a los gerentes y jefes de las distintas áreas de la empresa los nuevos manuales administrativos y dar a conocer las primeras áreas donde se aplicaran, las cuales son la planta de producción el departamento de compras y el de distribución

b) Elaboración de circular informativa

Una vez realizada la reunión de gerentes, se elaborara una circular informativa para todo el personal dando a conocer la implementación de los nuevos manuales, indicando en ella la fecha y lugar de la capacitación para todo el personal.

c) Capacitación al personal

Deberá inducirse a los empleados a los cambios, en una reunión grupal teniendo los manuales físicamente, solventando así las dudas que pudieran surgir durante de la inducción. Indicándoles así la importancia de su aplicación para el mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

d) Explicación de los diagramas

Algo muy importante será proporcionarles una plática sobre la interpretación de los manuales dado que no todo el personal cuenta con los conocimientos académicos necesarios, con esto se lograra resolver cualquier duda que les pudiera surgir en la interpretación de los manuales resolviéndoseles en el instante y así evitar que ellos tomen su propio criterio en el momento que no comprendieran algo.

Posteriormente, se debe llevar a cabo una discusión grupal para tratar asuntos relacionados con la capacitación verificando que todos los temas transmitidos hayan quedado completamente comprendidos y las dudas resueltas.

### **5.1.2 Metodología**

La metodología empleada consiste en efectuar una reunión con todos los gerentes y jefes de área con el fin de darles a conocer el desarrollo de los manuales administrativos y hacer mención de que se pretendía implementar el manual, allí se presentó la importancia del mismo y como contribuye al fortalecimiento de la fundación. En la reunión se deberán plantear el plan de capacitación, llevando a cabo un taller de inducción para los manuales con la participación del personal y algunos colaboradores; para ello se utilizará el salón de reuniones y el equipo multimedia de la empresa. Este taller deberá impartirla el gerente de planta o bien el gerente administrativo financiero el tema a impartir llevará por nombre: manuales administrativos, los puntos importantes que se desarrollaran serán tipos de manuales, ventajas, contenido y su uso, también se aprovechará para explicar el formato de de los manuales que se implantarán y la simbología utilizada, recomendaciones. Deberá darse a conocer como se manejaran las actualizaciones y se indicará que a partir de la implementación se realizaran pruebas de desempeño.

### **5.1.3 Distribución de manuales**

La distribución de los manuales se realizará por dos medios impresos y electrónicamente, de los manuales impresos se imprimirán 4 juegos los cuales quedarán en manos de las gerencias, así mismo se procederá a distribuir digitalmente los manuales a cada área y cada una de éstas deberá realizar al menos una impresión de los mismos.



#### **5.1.4 Seguimiento y actualizaciones de los manuales**

Es importante después de la implementación de los manuales llevar un buen seguimiento y comenzar a trabajar en las áreas faltantes de su desarrollo. Los manuales deberán revisarse constantemente por el asistente de gerencia y el asistente administrativo y este deberá comprobar en que medida se esta cumpliendo los objetivos para los cuales fueron creados. De un buen control de estos se podrá mantener siempre manuales constantemente actualizados.

La actualización de los manuales deberá llevarse por un medio escrito tomando notas de los resultados obtenidos la revisión y actualización de los manuales deberá realizarse por lo menos cada seis meses tomando en cuenta las siguientes situaciones en el transcurso del tiempo:

- Que hubiere algún cambio en procedimientos operativos debido a la automatización o bien a cambio elaborados por la gerencia de planta con el fin de mejorar tiempos.
- Ampliación de una línea de producción o desarrollo de un nuevo producto.
- Generación de nuevos puestos de trabajo.
- Cambios en la estructura organizacional.
- cuando la dirección administrativa considere necesario una actualización.

Existen varias formas que permitirán llevar el control adecuado de los manuales, las entrevistas y cuestionarios de un buen uso de estas

herramientas se podrá obtener la información necesaria al igual que cuando se realizaron por primera vez los manuales.

## 5.2 Costo de implementación de los manuales

Los costos de implementación de los manuales esta detallados de la siguiente manera:

- Impresión de manuales originales  
Los cuatro juegos originales serán mandados a imprimir y encuadernados.
- Compra de insumos para impresiones adicionales  
Se compraran insumos especialmente para la impresión de las copias dentro de la empresa, para esto se deberá comprar tinta.

Tabla V. Costo de implementar los manuales

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo/U</b>	<b>TOTAL</b>
4	Impresiones juegos de originales	Q75.00	Q300.00
4	Cartuchos de tinta	Q150.00	Q600.00
2	hojas bond tamaño carta(resma)	Q40.00	Q80.00
5	Cartapacios	Q30.00	Q150.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q1,130.00</b>

## CONCLUSIONES

1. Por medio del desarrollo del análisis de la situación actual y el análisis FODA, se logró identificar una serie de problemas en el desarrollo de funciones y en la falta de aplicación de procedimientos adecuados en el trabajo; como estrategia para la solución de estos problemas en ALEXSA, se elaboró el Manual Organizacional y el Manual de Procedimientos.
2. En la realización del análisis de la empresa se logró detectar que existía la necesidad de documentar los procedimientos y funciones de cada puesto de trabajo, ya que se observó la falta de coordinación en la realización de actividades, y esto afecta a la empresa con atrasos innecesarios, tanto en el área de producción como en el desarrollo de procedimientos administrativos.
3. Mediante el análisis de puestos y funciones que se realizó, se identificó que el personal de la planta de producción carece de información de una manera técnica respecto a las relaciones de autoridad, de responsabilidad, de dependencia y las funciones principales y secundarias que tienen que desempeñar en el desarrollo de su trabajo, esto debido a la falta de capacitación e inducción al puesto de trabajo y la carencia de un manual de puestos y funciones que sirva de referencia.



4. En el desarrollo del manual de puestos y funciones, también se añadió una breve descripción del perfil de cada puesto, esto con el fin de tener un mejor control de qué preparación y capacidad debe tener cada persona que ocupa un puesto en la empresa, y así mismo, esto sirva de referencia cuando se dé el desarrollo de nuevos puestos de trabajo y se necesite contratar a nuevo personal.
  
5. En el análisis de los procedimientos se determinó la inexactitud en su desarrollo por parte del personal, ya que difería la forma de trabajo entre uno y otro, de esta manera se estaba desperdiciando material, tiempo, confusión en la transmisión de sus conocimientos; con el desarrollo del manual de procedimientos se pretende ordenar los procedimientos, mejorar los tiempos de realización de las actividades, mejorar la calidad en el trabajo y a la vez estandarizar los mismos dentro de la planta de producción, por otra parte, también se desarrolló una normativa para cada procedimiento, en donde se indica una serie de normas con las que se debe cumplir antes y durante el desarrollo del procedimiento.
  
6. Para el desarrollo de los manuales, se planteó una metodología de elaboración de un cuestionario, por medio del cual se recopilaría la información necesaria para la elaboración de los manuales, así mismo, se describió una ruta de acción para el desarrollo de los mismos, la cual constaría de una verificación de funciones y procedimientos mediante la observación directa, el desarrollo del cuestionario y la comparación de datos obtenidos, con esto se depura la información y se obtienen los datos necesarios para el desarrollo de los manuales.



7. Para un buen manejo de los manuales, era necesario presentar una propuesta de implementación que mostrará acciones a tomar para la capacitación del personal, la distribución de los manuales y el debido seguimiento de implementación en los demás departamentos. Los manuales deberán revisarse constantemente por el asistente de gerencia y el asistente administrativo, y éste deberá comprobar en qué medida se está cumpliendo los objetivos para los cuales fueron creados. De un buen control de éstos se podrá mantener siempre manuales constantemente actualizados.





## RECOMENDACIONES

1. Es importante tomar en cuenta llevar a cabo la implementación de los manuales en los demás departamentos, ya que esto es de suma importancia para estandarizar los procedimientos en el resto de áreas de la empresa. Se recomienda que una vez implementados los manuales, se lleve a cabo la actualización por lo menos cada seis meses, ya que con esto se llevará un mejor control de los cambios que se produzcan en las operaciones o la realización de actividades.
2. Se recomienda la utilización del manual organizacional como apoyo indispensable en el reclutamiento de personal, en la inducción y cualquier capacitación que se realice respecto a puestos de trabajo y generalidades de la empresa.
3. Los manuales podrán ser usados como consulta y referencia en el desarrollo de las actividades, sin embargo, no deberán aplicarse como una única regla existente, ya que en el desarrollo del trabajo se puede llegar a localizar mejoras y cambios que logren brindar información importante para la actualización del manual.
4. Una recomendación importante será, que con la implementación del manual organizacional y de procedimientos, se logrará alcanzar una mejora en el desempeño de los trabajadores, mejorando la calidad en el trabajo, con esto se podrá realizar una evaluación de desempeño anualmente, con el fin de llevar un mejor control del trabajo del personal y a la vez crear factores motivacionales para un buen



desempeño en el trabajo; debido a esto se aumentará considerablemente la necesidad de crear una unidad de recursos humanos



## BIBLIOGRAFÍA

1. HILL, Charles y Jones, Gareth. Administración Estratégica. Un Análisis Integrado. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México, 1996.
2. PONCE, Marco. Instructivo para elaborar manuales administrativos. Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería. 1995. 138p.
3. OROZCO, Lydia. Manual de normas y procedimientos para el centro de capacitación guatemalteco-alemán INTECAP. Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería 1998. 176p.
4. McLEAN, Gary, Documentación de calidad para ISO 9000 y otras normas de la industria, Editorial McGraw Hill, México 1996.
5. Dessler, Gary. Administración de Personal. 8 ed. México: Editorial Prentice Hall. 2001. 700pp.
6. Hellriegel, Don. Administración. 7 ed. México: Editorial Internacional Thompson Editores. 1998. 864pp.
7. Hodson, William K. Maynard. Manual del ingeniero industrial, tomo I. México: Editorial McGraw-Hill.1998. 900pp.
8. [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Administración estratégica, Manuales Administrativos



## ANEXOS

### CUESTIONARIO DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS DE ALEXSA

#### OBJETIVO:

Recopilar información referente a los puestos de trabajo asignados a la empresa Alimentos Exquisitos, S.A., con el fin de desarrollar el Manual de Organización y de procedimientos.

Llene este cuestionario en cada una de sus secciones, conforme a las indicaciones que contiene; en las preguntas o secciones que no le sea posible responder, anule los espacios con una línea.

#### I. UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Título del Puesto: \_\_\_\_\_

2. Código del Puesto: \_\_\_\_\_

3. Indique la ubicación administrativa del puesto:

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

4. Título del puesto del inmediato superior

\_\_\_\_\_

5. Título del puesto de los subalternos, si los hubiere

\_\_\_\_\_

## II. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Indique la naturaleza del puesto que desempeña.

Administrativo  Operativo  Técnico  Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

2. Especifique las tareas que tiene asignadas el puesto, iniciando por la más importante y que le absorbe mayor tiempo, hasta llegar a la más sencilla. Al describir las tareas sea concreto. Adicione hojas si el espacio no fuere suficiente, indicando el número de pregunta a que corresponda su respuesta. Las hojas adicionales deben ser refrendadas por el jefe inmediato, para que tengan validez.

### TAREAS SEGÚN SU FRECUENCIA

Diarias	Semanales	Mensuales



### III. RELACIONES INTERPERSONALES

1. Indique con qué puestos o entidades se relaciona usualmente en el desempeño de sus actividades, dentro y fuera de la Gobernación. Marque con una (X), la frecuencia de dichas relaciones; en la cual "D" significa Diaria, "S" Semanal, "M" Mensual, "T" Trimestral, "SM" Semestral, "A" Anual y "E" Eventual.

TIPOS DE RELACIONES	FRECUENCIA						
	D	S	M	T	SM	A	E
1. Empleados de su departamento, sección o unidad.							
2. Empleados de otros departamentos, secc., y unid.							
3. Empleados de otras empresas							
4. Jefes o supervisores							
5. Jefes o supervisores de otras instituciones							
6. Público en general							
7. Otros (especifique) _____							
_____							

### IV. SUPERVISIÓN

1. En caso de tener personal bajo su cargo, especifique el título del puesto y el número de personas, si no tiene personal bajo su responsabilidad, no complete esta sección.

Título de los puestos	No. de personas


2. ¿De qué forma delega las funciones a sus subalternos?

- Oralmente
- Por escrito
- Por medio de terceras personas
- Otros,

especifique: \_\_\_\_\_

**V. RESPONSABILIDADES**

1. Máquinas, equipo o instrumentos que se utilizan para el desempeño de las tareas asignadas al puesto.

Concepto

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_
- 6. \_\_\_\_\_
- 7. \_\_\_\_\_

2. Dinero y documentos de valor que se manejan en el desempeño de las tareas asignadas al puesto. Señale las cantidades en quetzales o valor de los documentos (fondo rotativo, caja chica, cheques, etc).

Concepto	Valor en Quetzales

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

1. LUGAR DE TRABAJO

a) Indique con una (X) el lugar donde trabaja y desempeña las actividades correspondientes al puesto.

a) Oficina privada  b) Oficina compartida

c) Bodega  d) Exterior de un edificio

e) En la calle  f) En el campo

g) Otro,

especifique \_\_\_\_\_

2. ESFUERZOS

a) Indique con una (X) la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo.

Sentado  De pie  Caminando

b) Indique con una (X) los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo sus tareas.

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual prolongada

Atención auditiva prolongada

c) Indique con una (X) el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo.

Elaborar planes en plazos determinados

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborar programas de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Elaborar presupuestos         | <input type="checkbox"/> |
| Elaborar cuadros estadísticos | <input type="checkbox"/> |
| Efectuar cálculos matemáticos | <input type="checkbox"/> |
| Redactar informes             | <input type="checkbox"/> |
| Diseñar procedimientos        | <input type="checkbox"/> |
| Otros,                        |                          |

especifique: \_\_\_\_\_

### 3. RIESGOS Y CONSECUENCIAS

a) Marque con una (X) los tipos de riesgos a que está expuesto en el desempeño del puesto, así como todas aquellas consecuencias o siniestros que se deriven del mismo.

- ¿Inhalación de gases o sustancias? \_\_\_\_\_
- ¿Caídas de alturas mayores? (más de 4 metros) \_\_\_\_\_
- ¿Caídas menores? (de 2 a 4 metros) \_\_\_\_\_
- Riesgos de tránsito por manejo de vehículos \_\_\_\_\_
- Pérdidas de miembros por manejo de máquinas \_\_\_\_\_
- Asaltos o atracos \_\_\_\_\_
- Lesiones por manejo de bultos pesados \_\_\_\_\_
- Otros, especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Marque con una (X) aquellas consecuencias o siniestros probables, a que está expuesto en el desempeño del puesto:

- Pérdida de vida \_\_\_\_\_

- Pérdida de la vista o el oído \_\_\_\_\_
- Pérdida de brazos o piernas \_\_\_\_\_
- Heridas que provocarían incapacidad \_\_\_\_\_
- Lesiones de la columna \_\_\_\_\_
- Lesiones musculares \_\_\_\_\_
- Heridas leves \_\_\_\_\_
- Enfermedades, especifique: \_\_\_\_\_

## VII. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

1. Describa los requisitos de preparación académica, experiencias laborales y legales que exige el puesto, no las cualidades que posea un futuro candidato a ocuparlo.

a) Educación: marque con una ( X ) el nivel de educación requerida para el puesto que desempeña e indique con precisión el grado o año aprobado, así como la carrera y especialidad correspondiente.

- Sabe leer y escribir
- Primaria
- Educación básica
- Diversificado
- Universitario
- Maestría
- Postgrado

Otros estudios, especifique: \_\_\_\_\_

Grado o año aprobado: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Especialidad \_\_\_\_\_

b) Experiencia: marque con una ( X ) el tiempo de experiencia necesario para el desarrollo del puesto que actualmente ocupa, indique la clase de la misma.

- Ninguna
- 6 meses
- 1 año a 2 años
- 3 años a 4 años
- 5 años o más

Clase de experiencia: \_\_\_\_\_

c) Legales: indique si se requiere de alguna licencia o autorización especial para la realización del puesto y sin la cual es imposible técnicamente y legalmente su desempeño, especificando tipo o clase de licencia o autorización, institución que la concede y tiempo de vigencia de la misma.

2. Marque con una (X) las habilidades y destrezas que son necesarias para llevar a cabo de una forma correcta la realización de sus actividades.

HABILIDADES	(X)	DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS	(X)
Verbal		Operar equipo de cómputo.	
Numérica		Manejo de paquetes de <i>Software</i>	
Abstracta		Manejar otro tipo de maquinaria de campo.	
Razonamiento		Conocimiento de otro idioma	
Exactitud		Manejar cualquier tipo de vehículo, en cualquier camino.	
Manual		Liderazgo, don de mando	
Precisión		Otras:	
otra			

Establecer relaciones interpersonales.		
Buen negociador.		
Velocidad		

<b>CUALIDADES</b>	<b>(X)</b>
sociable	
constante	
confiable	
dominante	
entusiasta	
autosuficiente	
racional	
innovador	
estable	

### VIII. OBSERVACIONES

#### 1. NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR

Declaro que las respuestas a las preguntas del presente cuestionario son correctas y exactas, por lo que asumo la responsabilidad en la verificación que de las mismas se hagan con posterioridad.

Nombre: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

#### 2. NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Nombre: \_\_\_\_\_

Título oficial del puesto: \_\_\_\_\_

Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello