



Universidad
Nacional de
Ingeniería

Facultad de Tecnología de la Industria

“Propuesta de un Manual de Funciones y Procedimientos para las áreas de Administración y Producción de quesillo fundido de la micro empresa CHONTALAC, ubicada en el municipio de San Pedro de Lóvago”.

Trabajo monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br.

Ayeska Graciela.

González González

Carnet N°: 2012-44055

Br.

Kenia de los Ángeles

López Mendiola

Carnet N°: 2016-0040S

Br.

Mayerlis de los Ángeles

Rivera Pilarte

Carnet N°: 2013-43743

Tutor

Msc.

Glenda Marcia

Velásquez Vargas

06 de marzo 2023.

Managua

Nicaragua



RESUMEN EJECUTIVO

El tema presente denominado ***“Propuesta de un Manual de Funciones y Procedimientos para las áreas de Administración y Producción de queso fundido de la micro empresa CHONTALAC, ubicada en el municipio de San Pedro de Lóvago”***, cuya finalidad de la misma es una mejora significativa en la gestión organizacional de los procesos asociados a las áreas de interés, mitigando de forma puntual incidencias significativas tales como : débil comunicación entre áreas, déficit en los procedimientos operativos vinculados, reducción de la eficiencia de los recursos utilizados y ausencia de un manual diseñado al control y mejora de los procedimientos, siendo motivos necesarios para establecer un diseño de propuesta.

Fue realizado un diagnóstico inicial que permitió la visualización de directrices básicas de misión, visión, delegación de responsabilidades y un análisis FODA, presentando mecanismos de estrategias para la mejora del proceso productivo del Quesillo Fundido.

Adicional a ello, se definieron los flujos descriptivos del proceso general y subprocesos asociados (acopio, cuajado, cocción y empaque-almacenamiento) para la elaboración del queso fundido, así como los involucrados y áreas ejecutoras analizando la línea de comunicación y uso de los recursos en la gestión actual.



El desarrollo de la propuesta fue definido mediante las fichas descriptoras de los puestos del manual de funciones, estableciendo los niveles jerárquicos y grado de responsabilidad, posteriormente se identificó y caracterizó los procedimientos operativos del proceso productivo de queso fundido, resultando 9 procedimientos distribuidos en los 5 subprocesos (acopio, cuajado, cocción, cuarto frío y empaque), plantilla y componentes asociados al manual de procedimientos, siendo registrados y estableciendo 14 indicadores de control asociados, así como los costos de implementación del manual cuyo monto asciende a C\$ 25,922.88 en un lapso de capacitación de 4 semanas, a fin de obtener los resultados esperados, quedando a decisión de la gerencia la implementación a término del manual de funciones y procedimientos para la microempresa CHONTALAC ubicada en el municipio de San Pedro de Lóvago.



INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
III. JUSTIFICACIÓN.....	5
IV. OBJETIVOS.....	7
4.1. Objetivo General	7
4.2. Objetivos Específicos	7
V. MARCO TEÓRICO.....	8
5.1. Elementos teóricos.....	8
5.2. Importancia de la Organización	8
5.2.1. Principios de la Organización.....	8
5.3. Manual de Procedimientos	9
5.3.1. Importancia de los Manuales	9
5.3.2. Objetivos del Manual.....	9
5.3.3. Tipos de Manuales	10
5.3.4. Clasificación de los manuales.....	11
5.4. Manual de Funciones	11
5.4.1. Objetivos del Manual de Funciones	12
5.5. Marco Conceptual de Manual Organizacional	13
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	16
6.1. Tipo de Enfoque.....	16
6.2. Tipo de Investigación	16
6.3. Población y Muestra.....	16
6.4. Técnicas de recolección de datos	17
6.5. Matriz de descriptores	18
VII. DESARROLLO DE TEMA	19
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE DIANÓSTICO DEL ENTORNO CHONTALAC S.A.....	19
1. Entorno General Organizacional de Chontalac S.A	19
1.1. Diagnóstico de la Situación Actual	19
1.2. Misión y Visión de CHONTALAC	21
1.2.1. Misión	21
1.2.2. Visión.....	21
1.3. Tipos de clientes.....	22
1.4. Competencia del Mercado	22



1.5.	Organigrama Actual de CHONTALAC	22
1.6.	Descripción de responsabilidades por área	24
1.7.	Análisis FODA	27
1.8.	Estrategias de Oportunidad y Mejora para CHONTALAC	31
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE PLANTA CHONTALAC		32
2.	Diagrama de Flujo de Proceso.....	32
2.1.	Descripción general del proceso productivo CHONTALAC.....	33
2.2.	Descripción general de los procesos asociados a la producción del queso fundido CHONTALAC.	35
2.2.1.	Proceso de acopio	35
2.2.2.	Proceso de cuajado	35
2.2.3.	Proceso de cocción	36
2.2.4.	Proceso de cuarto frío.....	36
2.2.5.	Proceso de empaque final	36
2.3.	Diagrama de flujo del proceso productivo de queso fundido CHONTALAC.....	37
2.3.1.	Diagrama de flujo del proceso de acopio.....	37
2.3.2.	Diagrama de flujo del proceso de cuajado.....	38
2.3.3.	Diagrama de flujo de proceso de cocción.....	39
2.3.4.	Diagrama de flujo de proceso de cuarto frío.....	40
2.3.5.	Diagrama de flujo del proceso de empaque de producto terminado.....	41
CAPITULO III: MANUAL DE FUNCIONES DE CHONTALAC.....		42
3.	Manual de Funciones para la organización CHONTALAC	42
3.1.	Niveles jerárquicos de los cargos	42
3.1.1.	Identificación de los puestos	43
3.2.	Propuesta de Manual de Funciones CHONTALAC	45
3.2.1.	Ficha descriptiva del puesto de Gerencia General.....	45
3.2.2.	Ficha descriptiva del puesto de Jefe de Contabilidad	47
3.2.3.	Ficha descriptiva del puesto de Jefe de Administración y Capital Humano	49
3.2.4.	Ficha descriptiva del puesto de Jefe de Acopio y Producción.....	51
3.2.5.	Ficha descriptiva del puesto de Responsable de Mantenimiento.....	53
3.2.6.	Ficha descriptiva del puesto de Responsable de Bodega	55
3.2.7.	Ficha descriptiva del puesto de Auxiliar de Contabilidad	57
3.2.8.	Ficha descriptiva del puesto de Operador de Planta	59
3.2.9.	Ficha descriptiva del puesto de Analista de Calidad	61



CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA OPERATIVA DE LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO PRODUCTIVO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	63
4. Evaluación General del Proceso Productivo de CHONTALAC.....	63
4.1. Cuestionario de Identificación de Procedimientos del proceso productivo de quesillo fundido CHONTALAC	66
4.2. Presentación de manual de procedimientos CHONTALAC S.A	67
4.3. Mapa de procesos de la organización.....	68
4.4. Árbol de procesos y procedimientos operativos de quesillo fundido CHONTALAC S.A	69
4.5. Identificación de Caracterización para los procesos y procedimientos operativos de la producción del quesillo fundido	71
4.5.1. Proceso de Acopio	71
4.5.2. Proceso de Cuajado.....	71
4.5.3. Proceso de Cocción	72
4.5.4. Proceso de Cuarto Frío	72
4.5.5. Proceso de Empaque.....	72
4.6. Codificación de los procesos productivos de quesillo fundido CHONTALAC S.A	73
4.7. Resultados de la Evaluación General del proceso productivo del quesillo fundido para CHONTALAC S.A.....	74
4.7.1. Revisión de organización y capacidad de la ejecución de procesos.....	74
4.7.2. Revisión de objetivos y funciones generales	74
4.7.3. Revisión de las funciones de cada área	74
4.7.4. Revisión de los procesos y sus procedimientos	75
4.7.5. Planeación, coordinación, información y mejora	77
4.8. Resultados del Cuestionario aplicado al proceso productivo de quesillo fundido CHONTALAC S.A.....	78
4.9. Componentes integrales del Manual de Procedimientos.....	81
4.10. Desarrollo de Procedimientos	86
4.11. Formato de Registro de Procedimiento CHONTALAC.	88
4.12. Instructivo de Llenado del formato de registro de Procedimientos	92
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE QUESILLO FUNDIDO-CHONTALAC	93
5. Panorama General del Manual de Procedimientos CHONTALAC	93
5.1. Desarrollo de manual de procedimientos CHONTALAC	98
5.1.1. Procedimientos del Proceso Productivo del área de Acopio.	98
5.1.2. Procedimientos del Proceso Productivo del área de Cuajado.....	106



Propuesta de un Manual de Funciones y Procedimientos para las áreas de Administración y Producción de queso fundido de la micro empresa CHONTALAC, ubicada en el municipio de San Pedro de Lóvago

5.1.3.	Procedimientos del Proceso Productivo del área de Cocción.	114
5.1.4.	Procedimientos del Proceso Productivo del área de Cuarto Frío.....	122
5.1.5.	Procedimientos del Proceso Productivo del área de Empaque.....	126
5.2.	Indicadores propuestos del manual de procedimientos.....	134
5.3.	Costo de Implementación del Manual Funciones y de Procedimientos CHONTALAC S.A	137
5.3.1.	Costo de Papelería e Impresión del Manual.....	137
5.3.2.	Costo de Capacitación y Costos Indirectos del Manual	138
VIII.	CONCLUSIONES	139
IX.	RECOMENDACIONES	141
X.	BIBLIOGRAFÍA	142
XI.	ANEXOS.....	143



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación geográfica de CHONTALAC S.A (Grupo Éxodo).....	20
Ilustración 2. Organigrama funcional de Cooperativa CHONTALAC.....	23
Ilustración 3. Análisis FODA CHONTALAC S.A.....	28
Ilustración 4. Mapa de procesos de CHONTALAC S.A.....	68
Ilustración 5. Árbol de procesos y procedimientos operativos del proceso productivo de quesillo fundido CHONTALAC.....	70
Ilustración 6. Portada de Manual de procedimientos CHONTALAC.....	82
Ilustración 7. Índice del Manual de procedimientos CHONTALAC.....	84
Ilustración 8. Plantilla de Manual de procedimientos CHONTALAC.....	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Foda-Generación de Estrategias Alternativas para CHONTALAC	29
Tabla 2. Clasificación de niveles de la organización CHONTALAC	43
Tabla 3. Identificación de procesos y procedimientos operativos del proceso productivo de quesillo fundido CHONTALAC S.A	73
Tabla 4. Procesos generalizados por áreas estratégicas y operativas.....	76
Tabla 5. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a procesos del sistema productivo de quesillo fundido CHONTALAC S.A.....	78
Tabla 6. Indicadores propuestos del Manual de Procedimientos CHONTALAC	135
Tabla 7. Costo de Impresión, Edición y Mantenimiento del Manual de Funciones y Procedimientos CHONTALAC S.A	137
Tabla 8. Costos de Capacitación y Costos Indirectos del Manual de Funciones y Procedimientos CHONTALAC S.A	138



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Evaluación de Procesos	143
Anexo 2. Formato de Cuestionario de Identificación de Procedimientos.....	147
Anexo 3. Detalle de Costos de Implementación del Manual de Funciones y Procedimientos.....	148



I. INTRODUCCIÓN

Los procesos, procedimientos y manuales generados en las organizaciones tienen como objetivo primordial el uso eficiente de los recursos físicos y financieros para su conversión en los fines operacionales de una empresa u organización, la empresa Chontalac productora de queso fundido para exportación en el norte del país procedente de San Pedro de Lovago, Chontales, no ha estado exenta en la búsqueda de mejora para sus procesos y procedimientos de las áreas vinculadas de administración y producción de acorde la incorporación de un manual de funciones y procedimientos con el objetivo de mejorar la comunicación entre las áreas, el establecimiento de un control interno de los procesos, coordinación de actividades acorde a funciones de los puestos de trabajo y garantía en el uso eficiente de los recursos, entre las áreas administrativas y de producción para una eficaz gestión de la organización.

Actualmente la empresa tiene una débil comunicación de las áreas correspondiente producto de la deficiencia en la incorporación de un manual de funciones y la clara descripción de los procedimientos detallados y vinculados tanto con el área administrativa como el área productiva, generaron un 25% de las operaciones vinculadas déficit de rendimiento en los recursos utilizados para los subprocesos productivos, existiendo mermas no permitidas hasta del 4% como máximo mensualmente, destacando que su volumen de producción en los últimos 5 años, incrementó en un 200% con la tecnificación e incorporación de los equipos de producción y a su vez con una reducción significativa en los desperdicios mensuales en un rango 3.5% a 4% para el equivalente de 45 mil libras mensuales, según gerente administrativo de la empresa.



Así mismo con el establecimiento del manual de funciones y procedimiento dentro de la organización fueron definidos, medios de control necesarios que faciliten el uso racional y eficiente de los procedimientos correspondientes de las diversas etapas operativas dentro del proceso productivo de la misma, normándose a fin de disminuir las consideraciones asociadas por una débil comunicación de coordinación de actividades de los procesos entre las áreas, control interno de las operaciones y descontrol del uso de los recursos en los procesos, donde las áreas del estudio correspondieron a la administrativa conformada por el área de administración y contabilidad, mientras que el área productiva conformada por los procesos de acopio, cuajo, cocción, empaque y almacenamiento respectivamente.



II. ANTECEDENTES

CHONTALAC es una microempresa que inició operaciones a partir del año 2012 de forma artesanal en la producción para las áreas de administración y producción de queso fundido para el consumo local y exportación, contando con un personal reducido menor a 10 personas distribuidas en las áreas de administración y producción, con un volumen productivo de 15 mil libras mensuales aproximadamente, su producción de modo artesanal hasta el año 2015 se mantuvo constante dado los niveles de operación.

Sus procesos fueron establecidos por la unidad administrativa de forma empírica considerando un nulo seguimiento en los controles de sus procesos, así como una guía directriz para la ejecución eficiente de los mismos, generando en la mayoría de ocasiones desperdicios asociados en el área de producción y débil comunicación en la coordinación operativa entre las áreas administrativas de la empresa, fueron manifestadas dichas causas entre los periodos del año 2012 al 2014.

Posteriormente del año 2015 a la fecha la empresa invirtió en adquisición de activos para mejorar los procesos productivos que incrementaron sus volúmenes de producción hasta en 45 mil libras, triplicando su volumen en un lapso de 6 años, a raíz de lo sucedido se realizó un breve estudio sobre una manual de procedimientos asociados a grandes rasgos generales a las etapas productivas del proceso de elaboración del queso fundido para exportación.



Del año 2017 al último año reciente 2022, se manifestaron de forma reiterativa incidencias débiles de gestión acorde a coordinación de tareas, descripción de actividades, supervisión del trabajo de las áreas del estudio, debido a que sus directrices de ejecución están de modo desorganizado en materia de procedimientos para la ejecución de tareas generando como consecuencia inconformidades en los procesos productivos acorde a los rendimientos y uso racional de los recursos utilizados en la generación de sus productos finales.

Sin embargo, el área administrativa tuvo un débil desempeño comunicativo con el área productiva dado la mínima prioridad del establecimiento de controles internos asociados al rendimiento del proceso de producción utilizados desde el punto de vista contable y administrativo en el uso eficiente de los recursos, así como la eficiencia en la gestión de las operaciones y una comunicación asertiva de las funciones de cada puesto entre las áreas de la investigación que conforma la organización.



III. JUSTIFICACIÓN

El tema por desarrollar tiene como finalidad la implementación de una propuesta de manual de funciones y procedimientos de la micro empresa CHONTALAC, ubicada en el municipio de San Pedro de Lóvago con el objetivo de una mejora significativa en la gestión organizacional de los procesos asociado a las áreas administrativas y de producción, mitigando de manera puntual incidencias significativas como: débil comunicación entre las áreas administrativa y productiva para un establecimiento de controles internos eficientes en los procesos interrelacionados del área de producción, déficit en los procedimientos operativos vinculados entre las áreas de administración y producción en la eficiencia de los recursos disponibles del proceso de producción, así como la incorporación de una guía que aclare los procesos y actividades de las áreas del estudio correspondiente.

La visión primordial que tiene la empresa es suplir al mercado centroamericano con la exportación de queso de primera calidad, sin embargo en la producción correspondiente, siempre la organización ha reducido la priorización del establecimiento de parámetros de control en los procedimientos operativos entre las áreas de producción y administración, así como una guía de funciones correspondientes que deben poseer los cargos de la organización para una ejecución a término eficiente la gestión de sus obligaciones con sus respectivas tareas competentes en las áreas administrativas y productivas que conforman la empresa, siendo el objetivo primordial de la propuesta la descripción con claridad todas las actividades realizadas de las áreas del estudio con una distribución de responsabilidades y controles en los cargos respectivos, evitando de forma paralela la duplicidad de obligaciones y responsabilidades compartidas acorde a los cargos establecidos.



La elaboración de un manual de funciones y procedimientos, permitirá a la gerencia un registro y vinculación de los procesos del área de producción y administración, descripción de cada puesto de trabajo del proceso, mapa del proceso, ficha del proceso del diagrama de flujo, de tal manera objetivo alcanzado que persigue la propuesta es proveer una unidad de control interno y comunicación efectiva, eficiente y productiva entre las áreas del estudio, así como el establecimiento de controles y capacidad de realización de las actividades involucradas en cada proceso correspondiente entre las áreas mencionadas anteriormente, gestionando una herramienta de mejora continua de los procesos que posee la organización.



IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- Proponer un Manual de Funciones y Procedimientos para las áreas de Administración y Producción de la micro empresa CHONTALAC, ubicada en San Pedro de Lóvago, en el proceso de queso fundido.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico actual de dirección de los procesos operativos para las áreas de administración y producción del estudio en la obtención de datos necesarios en la formulación del instrumento funcional.
- Describir los flujos de los procesos operativos asociados a las áreas de administración y producción de la organización
- Definir las funciones de cada cargo según la estructura organizativa, de las áreas del estudio correspondiente mediante el diseño de manual de funciones.
- Validar un manual de procedimientos de las actividades ejecutadas en las áreas de administración y producción de la empresa Chontalac.
- Documentar los procedimientos operativos de las áreas administrativa y de producción en las actividades que conforman los puntos de control, así como mejora y desempeño en la eficiencia de la gestión de la organización.



V. MARCO TEÓRICO

5.1 Elementos teóricos

Según Munch. (2010) “La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas para alcanzar una meta conjunta de metas comunes. Las empresas de servicios y de fabricación reúnen los requisitos de esta definición”.

Se definirá la información teórica necesaria para que sea herramienta base de los métodos y procedimientos a seguir.

5.2 Importancia de la Organización

“Radica en las ventajas que obtienen las empresas que los utilizan ya que trae como resultado el normal desarrollo y mejoramiento de las actividades de la organización, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos que tiene a su disposición”, Monografía.com (2009).

La organización es un elemento clave y notable dentro de una institución, así como su quehacer administrativo, ya que determina la manera en que los administradores coordinan sus recursos materiales, humanos y técnicos, enfocados en lograr las metas establecidas, y dependerá en gran medida de su integración para lograr de una forma más eficaz los objetivos.

5.1.1. Principios de la Organización

Según Munch. (2010) establece como principios fundamentales:

1. Principio de escala jerárquica
2. Principio de equidad
3. Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad
4. Principio de la unidad de mando



5.3 Manual de Procedimientos

“Es un documento que ofrece información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, donde es utilizado y presenta su información detallada, ordenada, sistematizada y comprensible”. Editorial Etecé (2021).

“Un manual es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sean de forma conjunta o separadas”. Monografias.com (2009).

5.3.1. Importancia de los Manuales

Editorial Etecé. (2021) establece que “la importancia de los manuales radica en las ventajas que obtienen las empresas que los utilizan ya que trae como resultado el normal desarrollo y mejoramiento de las actividades de la organización, así como el aprovechamiento óptimo de los recursos que tiene a su disposición”.

5.3.2. Objetivos del Manual

“Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos y dependiendo del grado del manual”. Monografias.com (2009).

Se definen los siguientes objetivos:

- ✓ Presentar una visión del conjunto de la organización
- ✓ Facilitar el reclutamiento del personal
- ✓ Precisar las funciones, actividades y responsabilidades para un área específica
- ✓ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo



- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales
- ✓ Informar y controlar las rutinas de trabajo
- ✓ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por falla o errores
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos
- ✓ Facilita la coordinación del trabajo y evita duplicidad de funciones.

5.3.3. Tipos de Manuales

Según Munch (2010). Dentro de la diversidad existen manuales catalogados en las siguientes categorías:

- ✚ Manual de Organización: documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.
- ✚ Manual de Funciones: es un documento preparado con base al análisis de puestos efectuado previamente, describiendo los deberes, responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las actividades de cada puesto.
- ✚ Manual de procedimientos: instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita una debida relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.
- ✚ Manual de evaluación de desempeño: herramienta gerencial, de evaluación y desarrollo profesional, cuyo propósito es establecer metas y objetivos del desempeño mutuamente acordadas, identificando fortalezas, debilidades y actuación de destrezas.



5.3.4. Clasificación de los manuales

Según Munch. (2010) aclara que los manuales administrativos pueden ser clasificados en dos grupos; por su contenido y por su función específica, tal como se detalla a continuación:

Por su Contenido:

- Manual de Organización
- Manual de Políticas
- Manual de Procedimientos
- Manual de Adiestramientos
- Manual Técnico

Por su Función Especifica

- Manual de Compras
- Manual de Ventas
- Manual de Producción
- Manual Personal
- Manual Administrativo

5.4. Manual de Funciones

Es un manual que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las diferentes funciones rutinarias, desde el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, la cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. Tecnológico empresarial (2010).



5.4.1. Objetivos del Manual de Funciones

Aiteco. (2008) define los objetivos de un manual de funciones los siguientes:

- ✚ Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- ✚ Establecer el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- ✚ Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuación de definición de objetivos.
- ✚ Definir áreas de resultados, haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas válidos y fiables.
- ✚ Posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- ✚ Ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene por realizar cada funcionario.



5.4.2. Descripción de los Puestos

La descripción de los puestos suele estar compuestas, al menos por los siguientes apartados:

- ✚ Identificación del puesto
- ✚ Finalidad o Misión
- ✚ Áreas de Eficacia/Resultados
- ✚ Funciones/Actividades/Tareas
- ✚ Relaciones Jerárquicas y Funcionales
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Condiciones de Trabajo
- ✚ Riesgos Potenciales
- ✚ Requerimientos del Puesto
- ✚ Competencias Profesionales

5.5. Marco Conceptual de Manual Organizacional

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

- ✓ **Administración:** conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social.
- ✓ **Ambiente de Trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como temperatura, esquema de reconocimiento y condiciones ambientales).



- ✓ **Cargo:** son todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden en un todo unificado, ocupando una posición formal de organigrama.

- ✓ **Clima Organizacional:** ambiente interno existente entre los miembros de la organización el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

- ✓ **Diseño y Desarrollo:** conjunto de procesos que transforman los requisitos en características específicas o en las especificaciones de un producto, proceso o sistema.

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

- ✓ **Eficiencia:** relación entre resultados alcanzados y los recursos utilizados. (Norma ISO 9000:2000).

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

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

- ✓ **Jerarquía:** es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas e instituciones siguiendo un orden.



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

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

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



VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de Enfoque

El enfoque del estudio fue de carácter cualitativo por cuanto se inicia a través de la recolección de datos (sin medición numérica), identificando la información necesaria que permitió la obtención la descripción del entorno laboral, los perfiles profesionales y delimitación, además las actividades que realizaron los colaboradores de oficina y planta en la elaboración el manual de funciones contribuyendo de manera significativa el aumento de la eficiencia y eficacia de la organización, así como un manual de procedimientos que permita un establecimiento de controles respectivos sobre los diversos procesos vinculados entre las áreas de administración y producción a fin de optimizar el uso de los recursos dentro de la organización del estudio.

6.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo fue de carácter descriptivo, mediante la recolección de información proporcionada por los colaboradores de administración y producción, caracterizando el entorno laboral de las áreas correspondientes, determinando características, conocimientos, actitudes y perfil deseado de los colaboradores, posteriormente fue generado el modelo de manual que se ajuste a las necesidades de cada puesto presente en dicha área.

5.4 Población y Muestra

La población de estudio comprendió un total de 15 colaboradores que laboran distribuidos en las áreas de administración y producción de la planta correspondiente, por ende, la muestra fue tomada para los casos disponibles a los cuales se tuvo toda la misma posibilidad de ser elegidos a partir de un muestreo aleatorio simple.



5.5 Técnicas de recolección de datos

- ✓ Entrevistas realizadas con el objetivo de recolección de información necesaria que facilite la caracterización del entorno laboral de las áreas de administración y producción, además de la determinación de características y perfil profesional deseado para cada uno de los colaboradores de la organización.
- ✓ Observación directa en las diferentes áreas que constituyen las áreas de administración y producción de la planta, además del trabajo en proceso realizado por los colaboradores de la instalación correspondiente, cuentan con los instrumentos necesarios y de utilidad para la realización de actividades propias de los puestos.
- ✓ Utilización de software de Microsoft Visio para la elaboración de los diagramas de flujo y de procesos correspondientes de las actividades conformadas de cada procedimiento proporcionado el cual está vinculado entre las áreas de administración y producción.
- ✓ Documentación correspondiente indagada en web, sobre políticas de regulación laboral, de calidad y normativas adicionales realizadas de forma anterior en la ejecución operacional de las actividades realizadas con sus respectivos controles sobre los diversos procedimientos a consolidar para las áreas correspondientes.



5.6 Matriz de descriptores

Objetivo Específico	Pregunta	Fuente	Técnica	Instrumento
Realizar el diagnóstico actual de los procesos operativos de las áreas operativas para la obtención de datos necesarios en la formulación del instrumento funcional	¿Cuál es el propósito de caracterizar el ambiente organizacional de las áreas de administración y producción?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de Administración ✓ Responsable de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de Entrevista ✓ Observación directa mediante lista de registro
Describir los flujos de los procesos operativos asociados a las áreas de administración y producción de la organización	¿Con que fin se aplicaran los instrumentos de recolección de datos de los flujos de procesos de las áreas administrativa y de producción?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores seleccionados de las áreas correspondientes del estudio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flujograma de Procesos ✓ Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formato de Flujograma de proceso ✓ Observación directa mediante lista de registro
Definir las funciones de cada cargo según la estructura organizativa de las áreas mediante un manual de funciones	¿Qué busca la elaboración de manual de funciones para los diferentes puestos existentes de las áreas?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuentes de Información primaria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de Información procesada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de Funciones
Documentar los procedimientos operativos correspondiente de las actividades que conforman los puntos de control vinculado entre las áreas de Administración y Producción	¿Cuál es el propósito de un manual de procedimientos aplicados a los puntos de control de las actividades realizadas en los procesos vinculados de las áreas del estudio?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuentes de Información primaria ✓ Fuentes de Información secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de Información procesada ✓ Diagramas de Flujo de mapa de procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de Procedimientos

Fuente: Hernández Sampieri, Fernando Collado. "Metodología de la Investigación (2010)



VII. DESARROLLO DE TEMA

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO CHONTALAC S.A

1. Entorno General Organizacional de Chontalac S.A

1.1. Diagnóstico de la Situación Actual

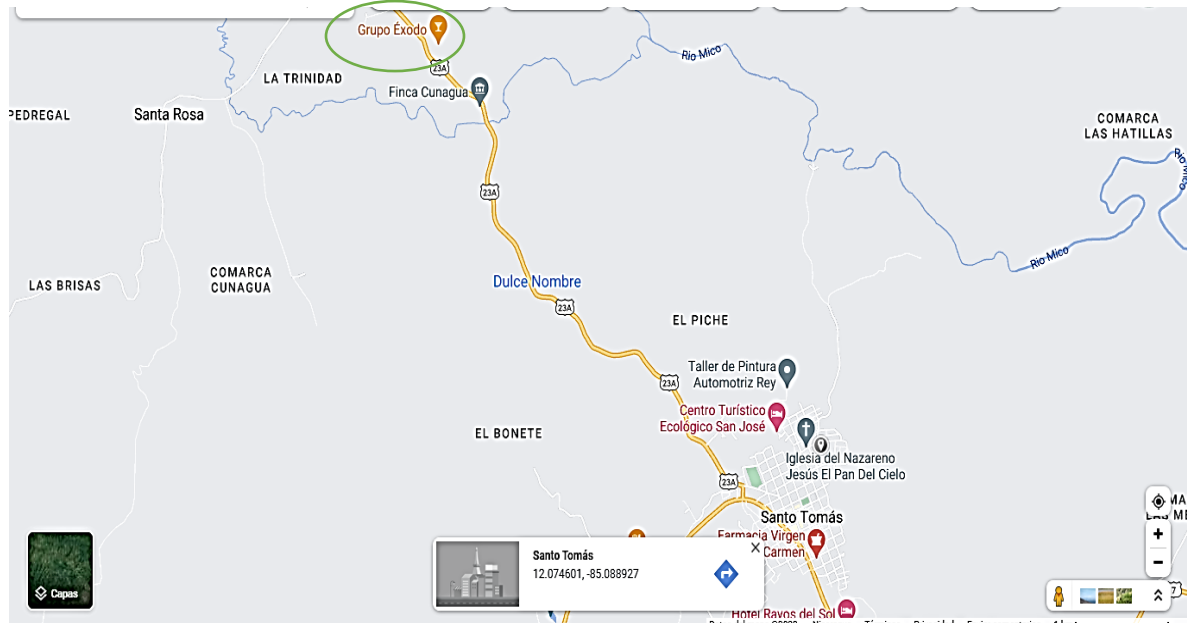
CHONTALAC S.A es una microempresa categorizada en el criterio de Mipymes cuyo enfoque ha sido en los derivados lácteos procesados siendo su rubro principal la producción de queso de pasta hilada certificado de exportación en la línea de quesillo fundido, desde el año 2012 hasta la fecha reciente su producción ha sufrido constantes cambios en la organización y manera de trabajo en los procesos productivos asociados al giro que poseen por naturaleza, cuenta con un personal operativo en planta de 15 colaboradores en su mayoría distribuidos en los diversos subprocesos productivos, así como los responsables de área que son facilitadores de materiales y suministros de apoyo para la ejecución correspondientes de las operaciones asociados a los procesos.

Como microempresa opera su rubro de derivados lácteos para producir quesillo fundido para exportación principalmente El Salvador, Honduras y Guatemala. El proceso productivo está compuesto por 4 etapas fundamentales: acopio, cuajo, cocción, empaque y almacenamiento de producto terminado, cada etapa requiere del ordenamiento lógico de tareas, así como controles de rutina asociados al rendimiento y manipulación del producto, paralelo a ello las áreas de administración y contabilidad están vinculados a las ultimas 2 etapas del proceso productivo en cuanto al control y eficiencia del rendimiento de los insumos utilizados en relación con la producción final.

Chontalac S.A esta ubicada en el municipio de San Pedro de Lóvago, Carretera a Managua Km 184.5, siendo su localización un punto asociado al proceso productivo de lácteos, garantizando un ambiente productivo ambiental que preserve los parámetros bases operativos de la planta.



Ilustración 1. Ubicación geográfica de CHONTALAC S.A (Grupo Éxodo)



Fuente: Google Maps, Elaboración propia.



1.2. Misión y Visión de CHONTALAC

La cooperativa Multisectorial Chontalac de San Pedro de Lóvago, R.L inicia en octubre del 2012, nace de la unión y el esfuerzo de dos Cooperativas La Cooperativa El Manantial y la Cooperativa de San Pedro; su objetivo de existir era dar valor agregado a la materia prima que se produce en el municipio y a su vez brindar mejores precios a los asociados y proveedores lo cual se orientó a elevar el nivel de vida de la comunidad y la de los municipios aledaños.

1.2.1. Misión

Ser una cooperativa que promueve el desarrollo sustentable de pequeños y medianos productores pecuarios organizados en torno a ella, fomentando la articulación, modernización y sostenibilidad de los procesos de producción, transformación y comercialización de productos lácteos.

1.2.2. Visión

Desarrollar la cadena productiva láctea, liderando el crecimiento del sector pecuario y agroindustrial de San Pedro de Lóvago, generando oportunidades de progreso e ingresos para los productores, siendo competitiva en el mercado, rentable y ambientalmente sostenible.



1.3. Tipos de clientes

Corresponde a la cartera de compradores que posee la cooperativa los cuales en su mayoría corresponde al mercado extranjero centroamericano para Guatemala, El Salvador y Honduras, ya que su principal producto comercializado es queso fundido de primera calidad para exportación, seguido en menor grado productos lácteos procesados como leche de sabores, leche descremada y yogurts para ser comercializado en la zona regional objetivo del país.

1.4. Competencia del Mercado

Actualmente la producción es diversificada y son más de 15 pequeñas y medianas empresas distribuidas en los municipios de Waslala, Rio Blanco, Matagalpa, Estelí, Jinotega, Boaco, Chontales y Managua, siendo más del 35% productores de exportación con destino principal a Guatemala, El Salvador y Honduras.

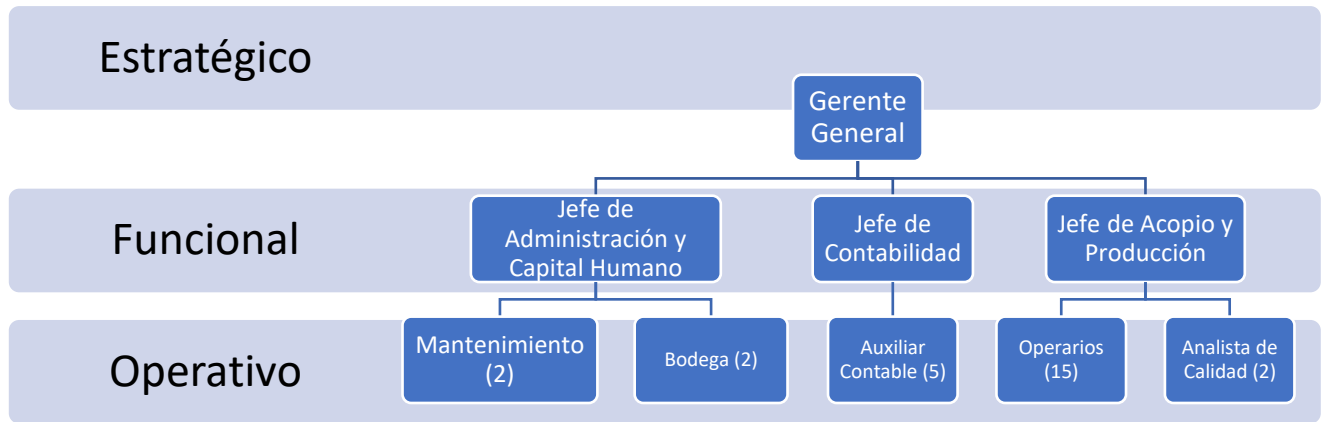
1.5. Organigrama Actual de CHONTALAC

La distribución de la organización para CHONTALAC está conformada por 3 niveles, siendo distribuidos los cargos de la siguiente manera:

- ✓ **Nivel Estratégico:** Gerente General
- ✓ **Nivel Funcional:** Jefe de Administración y Capital Humano, Jefe Producción y Acopio y Jefe de Contabilidad
- ✓ **Nivel Operativo:** Mantenimiento, Bodega y operadores



Ilustración 2. Organigrama funcional de Cooperativa CHONTALAC



Fuente: Gerencia General, Elaboración propia.



1.6. Descripción de responsabilidades por área

Constituye las generalidades en aspectos de responsabilidades y funciones de las áreas organizacionales de CHONTALAC.

Gerencia General:

Asegura las actividades en la generación de ingresos, control de recursos e inversiones justificadas, así como el cumplimiento de la programación de la mezcla de producción, asignación de recursos, sean llevados a término efectivo en el cumplimiento con los requerimientos de programación, coordinación, control y calidad tanto de su personal a cargo como de los insumos que el proceso conlleve, planificando y controlando áreas componentes que vinculan con los procesos productivos a fin de satisfacer los requerimientos que demanda el mercado consumidor de derivados lácteos.

Jefe de Administración y Capital Humano:

Recibe las solicitudes de órdenes de recursos, administra el presupuesto y asigna recursos acordes a la planificación programada por gerencia general a fin de cumplir con los programas de producción y ventas realizadas, así como realizar convocatorias de plazas laborales y efectuar seguimiento al desempeño de los puestos laborales que ofrece la empresa, en coordinación con previa autorización por la gerencia general.

Jefe de Contabilidad:

Garantizar el cumplimiento de asignación de recursos, así como sus controles respectivos, coordinando los registros operacionales con el área administrativa, además de la realización de trámites para pagos a personal, proveedores y obligaciones tributarias, vinculando su responsabilidad con otras áreas para facilitar recursos oportunos para el proceso de gestión financiera en los diversos niveles operativos.



Jefe de Acopio y Producción:

Gestiona directrices y procedimientos asociados a la gestión operativa de producción desde la recepción de los suministros y materias primas, organización y asignación del personal a las áreas productivas, seguimiento y actualización del avance de órdenes, asistencia del personal, y verificación de documentación para posterior desarrollo de órdenes.

Mantenimiento:

Planificar, revisar y realizar actividades de reparación y preservación de los equipos industriales utilizados en las diversas etapas del proceso productivo, cuarto frío y acopio.

Bodega:

Gestionar, controlar y entregar insumos y materiales recibidos de proveedores, así como balancear las entradas y salidas acorde a órdenes recibidas para garantizar las operaciones de forma eficiente en los diversos procesos operativos de la planta.

Auxiliar Contable:

Revisar y Controlar los recursos asignados a las diversas áreas de la planta a fin de elaborar informes de rendimientos y eficiencia de los recursos presupuestados versus los utilizados en los procesos operativos de planta.

Operarios de Planta:

Realizan actividades relacionadas a los diversos procesos productivos en planta, procedimientos asociados y vinculados a las etapas de acopio, cuajado, cocción, cuarto frío y empaque, así como pruebas de control de calidad para la garantía tanto en los insumos, materias primas y producto terminado.



Analista de Calidad:

Realizan actividades concernientes al control de parámetros fisicoquímicos asociados a la manipulación y contaminación de agentes que puedan alterar la calidad de los insumos utilizados, así como los productos obtenidos acorde a los requerimientos de producción según objetivos de la planta.



1.7. Análisis FODA

Al ser observado de manera directa el desarrollo operativo de la planta, fue posible observar detalles asociados a la asignación de tareas, tiempos ociosos ya que no todo el personal está siendo activo, controles generados a los subprocesos son de manera empírica, débil coordinación de actividades y supervisión de operaciones, causas por la cual manifiestan un débil desempeño eficiente y que conlleva principalmente al mínimo nivel de controles en los procedimientos operativos, deficiencia en el uso de los recursos planificados para la producción y una débil comunicación entre el área administrativa respecto a controles asociados al rendimiento de los recursos.

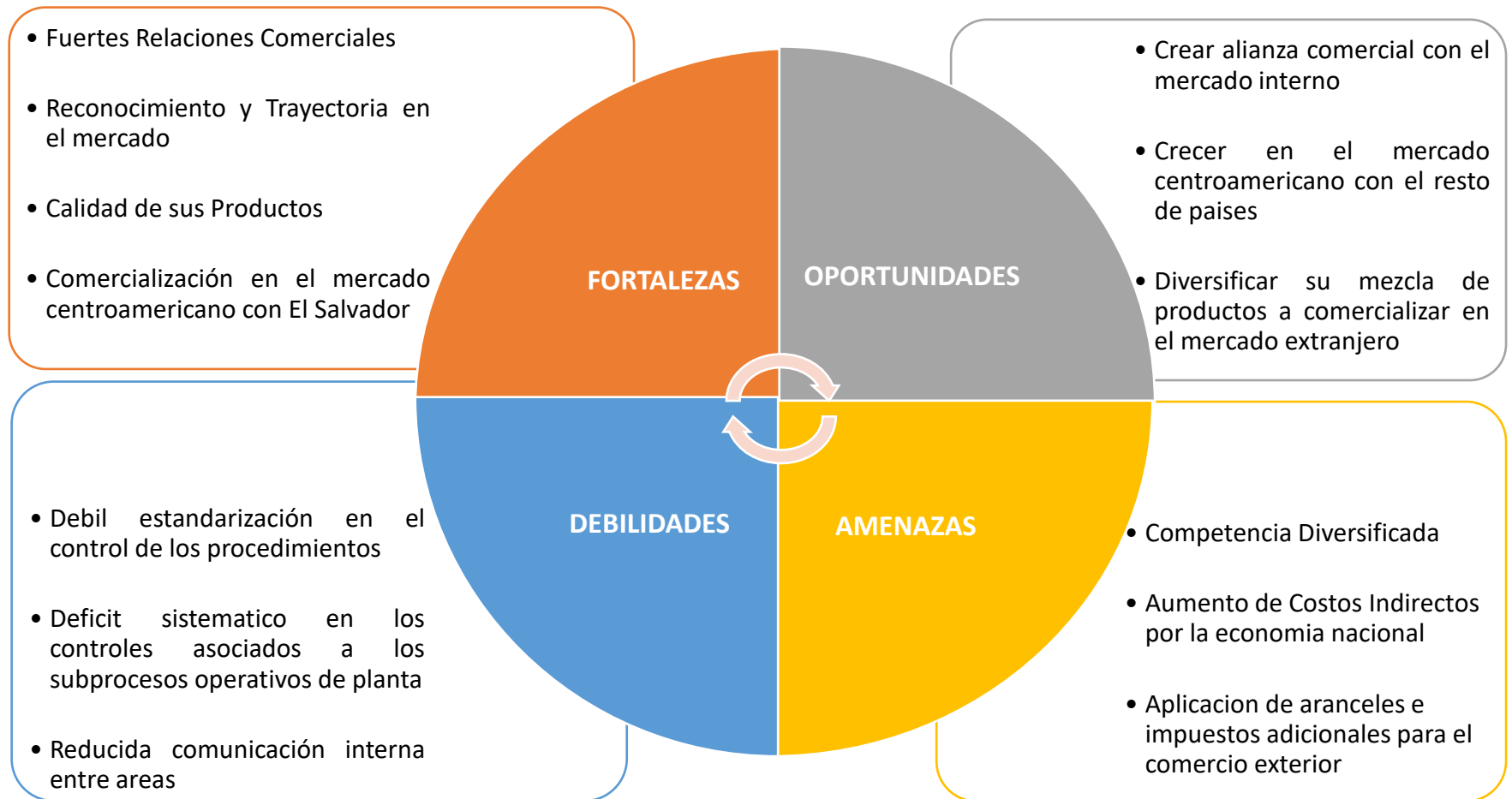
Para la realización del análisis interno de la organización se utilizó la herramienta técnica del análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) el cual es una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y utilidad. El análisis FODA es un diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización, del mismo modo es vital ayuda para la toma de decisiones estratégicas y tácticas vinculadas a factores de mejora en el desempeño interno de la organización, tal como la propuesta de un manual operativo de la cartera de servicios ofrecidos por el mismo taller.

En este proceso fueron considerados factores económicos, políticos, culturales y sociales que representan las influencias externas a la empresa, pero que incurren en su ámbito interno.

Las oportunidades y amenazas son factores externos a la empresa, ya que estas no pueden ser controladas ni modificadas por la entidad, pero sí pueden ser aprovechados o manejados, mientras que las fortalezas y debilidades son factores internos a la misma, donde si pueden ser controladas mediante mecanismos o estrategias de aprovechamiento u minimización del riesgo.



Ilustración 3. Análisis FODA CHONTALAC S.A.



Fuente: Observación directa e información suministrada por gerencia general, Elaboración propia.



Tabla 1. Matriz Foda-Generación de Estrategias Alternativas para CHONTALAC

		Análisis del Entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno <u>Fortalezas</u> 1. Fuertes relaciones comerciales 2. Reconocimiento y Trayectoria en el Mercado 3. Calidad de Productos 4. Comercio con el mercado externo El Salvador	1. Crear alianza comercial con el mercado interno 2. Crecer en el mercado centroamericano con el resto de países 3. Diversificar su mezcla de productos a comercializar en el mercado extranjero	1. Competencia diversificada 2. Aumento de Costos Indirectos por la economía nacional 3. Aplicación de aranceles e impuestos adicionales para el comercio exterior	
	<u>Debilidades</u> 1. Débil estandarización en el control de los procedimientos 2. Deficit sistemático en los controles asociados a los subprocesos operativos de planta 3. Reducida comunicación interna entre áreas	Estrategia N°1: Establecimiento de convenios comerciales de servicio exclusivo y ampliación de marca en el mercado Extranjero (F1,F2-O1);(F4-O3)	Estrategia N°2: Crear Alianza comercial con instituciones públicas del estado para fomentar el consumo de los productos nacionales y ser llevados al mercado centroamericano (F1,F2-A1,A2)
	Estrategia N°3: Establecimiento de un Manual de funciones para conocer las funciones y actividades que realizan la organización en función de sus procesos y una comunicación adecuada (D1,D2-O2,O3)	Estrategia N°4: Desarrollar una comunicación eficiente con los procedimientos a realizar como unidad de mando entre las áreas para los puestos que están involucrados en la empresa mediante un Manual de Procedimientos que ayude de igual forma administrar eficientemente los recursos (D1,D2-A1,A2)	

Fuente: Analisis FODA, Elaboración Propia.



Al ser observado de manera directa el desarrollo operativo del proceso productivo y con los posibles escenarios obtenidos por el análisis de cruce de la matriz FODA, es recomendable el establecimiento de una propuesta de Manual de funciones y procedimientos que auxilie la estandarización en los componentes de los subprocesos del proceso productivo en la elaboración del queso fundido para exportación y a su vez ayude al desarrollo de una comunicación adecuada con unidad de mando en el desarrollo de las operaciones entre las áreas de producción y administración que posee actualmente CHONTALAC.



1.8. Estrategias de Oportunidad y Mejora para CHONTALAC

La propuesta de implementación de un manual de funciones y procedimientos correspondientes al proceso productivo de queso fundido asociando los puntos de control, así como una asertiva comunicación y uso eficiente de los recursos:

- I. Subprocesos asociados al proceso productivo y vinculando las 2 áreas del estudio para la propuesta será:
 - a. Área de acopio
 - b. Área de cuajado
 - c. Área de cocción
 - d. Área de cuarto frío
 - e. Área de empaque de producto terminado

Analizando la matriz FODA, las estrategias N°3 y N°4 son las establecidas y necesarias para la propuesta de un manual de funciones y procedimientos dentro del proceso productivo de la planta, siendo la descripción general de los pasos a realizar por cada estrategia de la siguiente manera:

- ✓ **Estrategia N°3:** Establecimiento de un Manual de funciones para conocer las funciones y actividades que realizan la organización en función de sus procesos y una efectiva comunicación.

- ✓ **Estrategia N°4:** Desarrollar una comunicación eficiente con los procedimientos a realizar como unidad de mando entre las áreas para los puestos que están involucrados en la empresa mediante un Manual de Procedimientos que ayude de igual forma administrar eficientemente los recursos.



CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE PLANTA CHONTALAC

2. Diagrama de Flujo de Proceso

Es una representación gráfica indicando las actividades que constituyen un proceso dado y en el cual se orienta la ordenación de los elementos. Es la forma fácil y de mejor comprensión llevada a cabo por cualquier proceso. Se puede dibujar tanto el diagrama de flujo de proceso primario como el de procesos paralelos o alternativos. De esta manera se puede representar la sucesión de actividades y decisiones que ocurren para la realización de un bien o servicio.

El diagrama de flujo de procesos es de gran utilidad en la planificación, realización, seguimiento y control de cualquier proceso. El beneficio más importante de la utilización de diagramas de flujo para procesos es para quienes operan los mismos es captado en los mismos términos y permiten crear descripciones claras y adecuadas en el conjunto de actividades que conforman una serie de procesos en una organización.



2.1. Descripción general del proceso productivo CHONTALAC

La organización en si dispone de un personal de 32 individuos distribuidos desde los niveles funcional hasta nivel operativo dentro de la organización, distribuidos de la siguiente manera:

✓ **Nivel Funcional**

- Jefe de administración y capital humano
- Jefe de acopio y producción
- Jefe de Contabilidad

✓ **Nivel Operativo**

- Mantenimiento
- Bodega
- Auxiliares de Contabilidad
- Operarios de producción
- Analista de Calidad

En si el proceso productivo de CHONTALAC está clasificado en cinco principales subprocesos correspondientes a la obtención del producto final en coordinación con el personal del área administrativa para obtener un seguimiento sistemático de ser posible:

1. Proceso de acopio
2. Proceso de cuajado
3. Proceso de cocción
4. Proceso de Empaque y almacenamiento

Uno de los principales objetivos como planta de producción es poseer una pauta de guía que ayude optimizar el uso de recursos, así como el establecimiento de una



comunicación efectiva entre las áreas y una secuencia clara de las actividades que conforman los procesos operativos en planta.

Los diversos procesos que conforman la producción de queso fundido para exportación de CHONTALAC a nivel funcional operativo cuenta con:

- ✓ 15 Operarios de planta distribuidos de la siguiente manera:
 - 6 operarios en el área de acopio.
 - 9 operarios utilizados en las áreas de cuajado, cocción y empaque

- ✓ 3 auxiliares contables distribuidos de la siguiente manera:
 - 1 en cada área correspondiente a bodega, empaque y cuarto frío.



2.2. Descripción general de los procesos asociados a la producción del queso fundido CHONTALAC.

2.2.1. Proceso de acopio

Corresponde a la primera etapa del proceso productivo constando de las siguientes etapas o actividades:

- Recepción de materia prima
- Anotación de litraje de leche
- Selección de muestra para análisis de control de calidad
- Descargue de materia prima
- Recolección de materia prima en pila de recepción
- Envió al área de cuajado por sistema de conexión de tuberías a presión

2.2.2. Proceso de cuajado

Corresponde a la segunda etapa del proceso productivo constando de las siguientes etapas o actividades:

- Recepción del área de acopio
- Agregar cuajo a materia prima recepcionada en pilas
- Mezclado manual de materia prima en pilas
- Agregar suero láctico a materia prima semiprocesada
- Espera de proceso de cuajo entre 15 a 22 minutos
- Envió de materia semiprocesada al área de cocción



2.2.3. Proceso de cocción

Corresponde a la tercera etapa del proceso productivo constando de las siguientes etapas o actividades:

- Recepción del área de cuajado
- Fundición de mezcla en malaxadora de 22 a 35 minutos
- Pase a mesa de enfriamiento
- Moldeo de la mezcla cocida
- Pase de mezcla a moldes
- Traslado de moldes a cuarto frío

2.2.4. Proceso de cuarto frío

Corresponde a la penúltima etapa del proceso productivo constando de las siguientes etapas o actividades:

- Recepción de moldes del área de cocción
- Enfriamiento de moldes en un lapso de 16 horas como mínimo
- Enviado al área de empaque de producto terminado

2.2.5. Proceso de empaque final

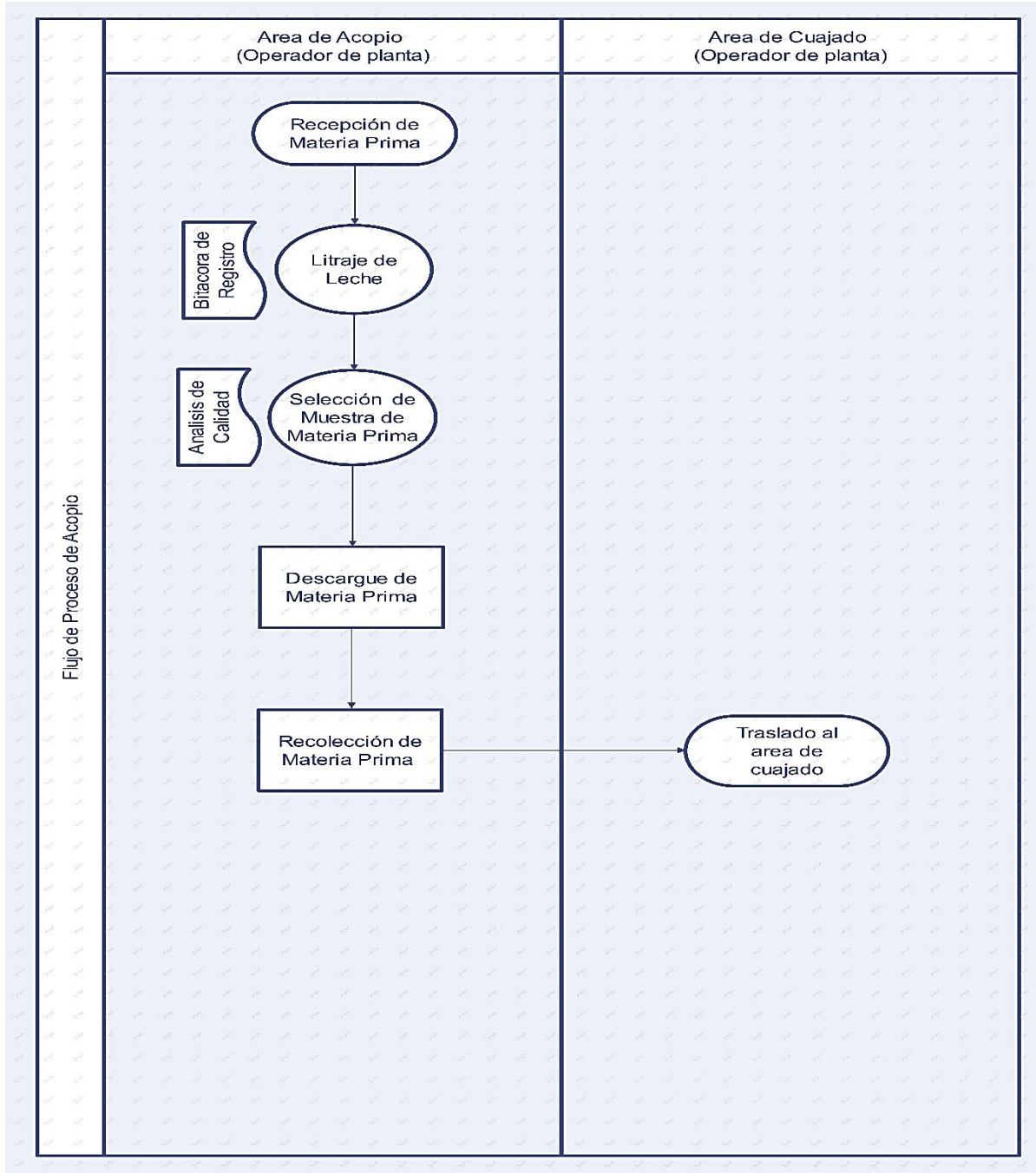
Corresponde a la última etapa del proceso productivo constando de las siguientes etapas o actividades:

- Recepción de moldes desde el cuarto frío
- Corte de moldes
- Pesaje de producto terminado
- Control de calidad del producto terminado
- Empaque final del producto
- Traslado de producto terminado a cuarto frío



2.3. Diagrama de flujo del proceso productivo de queso fundido CHONTALAC

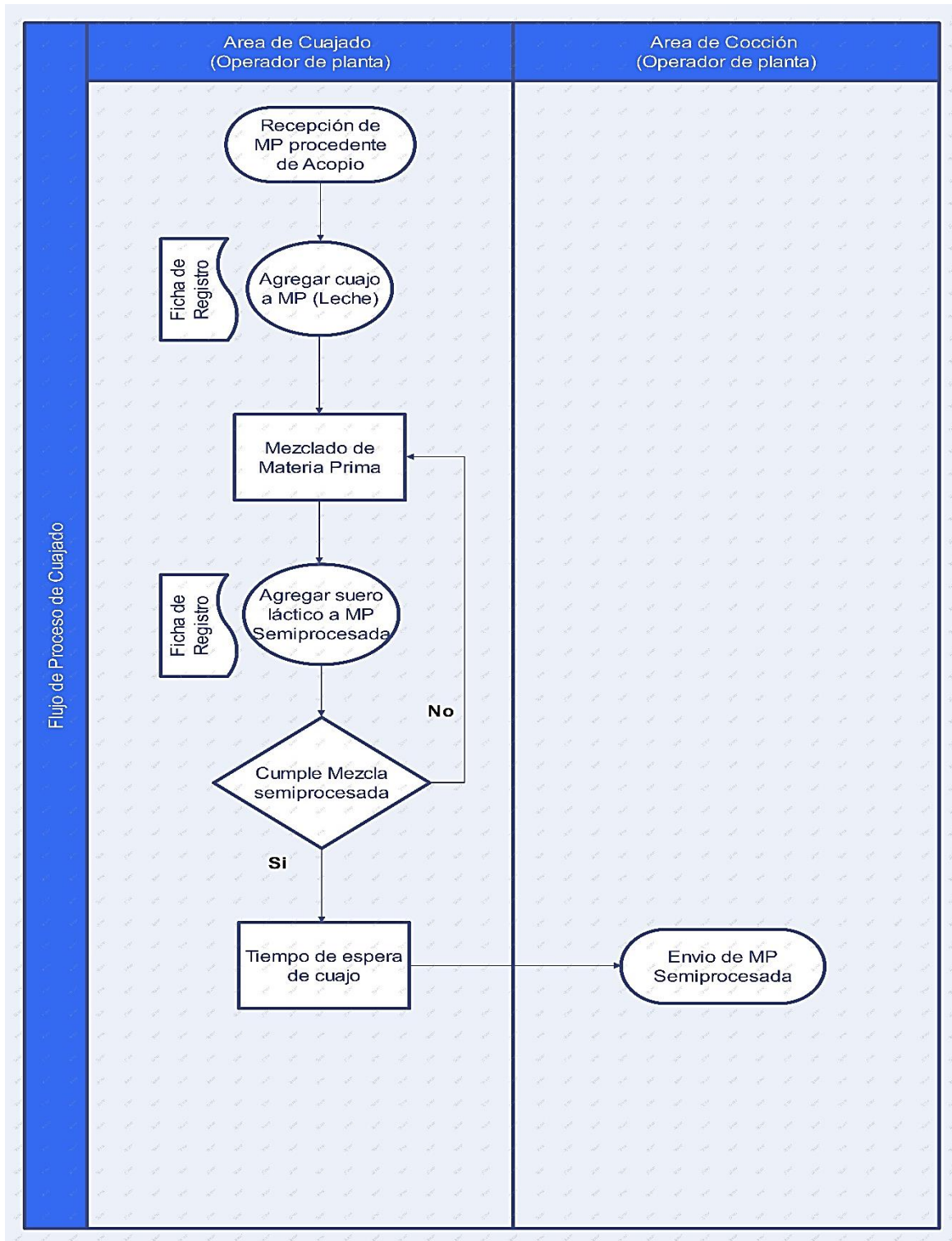
2.3.1. Diagrama de flujo del proceso de acopio



Fuente: Sección 2.2. Descripción de procesos, CHONTALAC, observación directa, Elaboración propia.



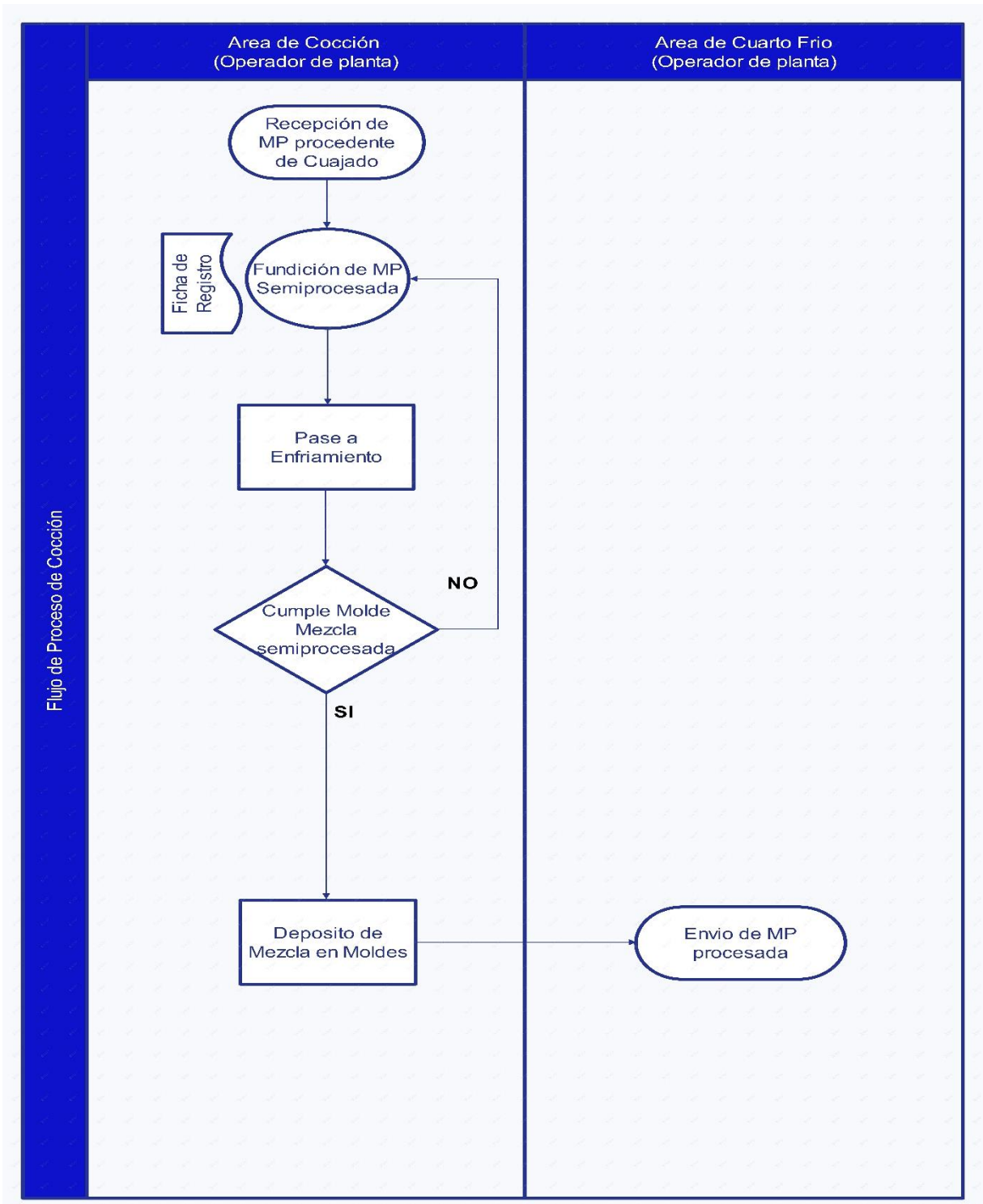
2.3.2. Diagrama de flujo del proceso de cuajado



Fuente: Sección 2.2. Descripción de procesos, CHONTALAC, observación directa, Elaboración propia.



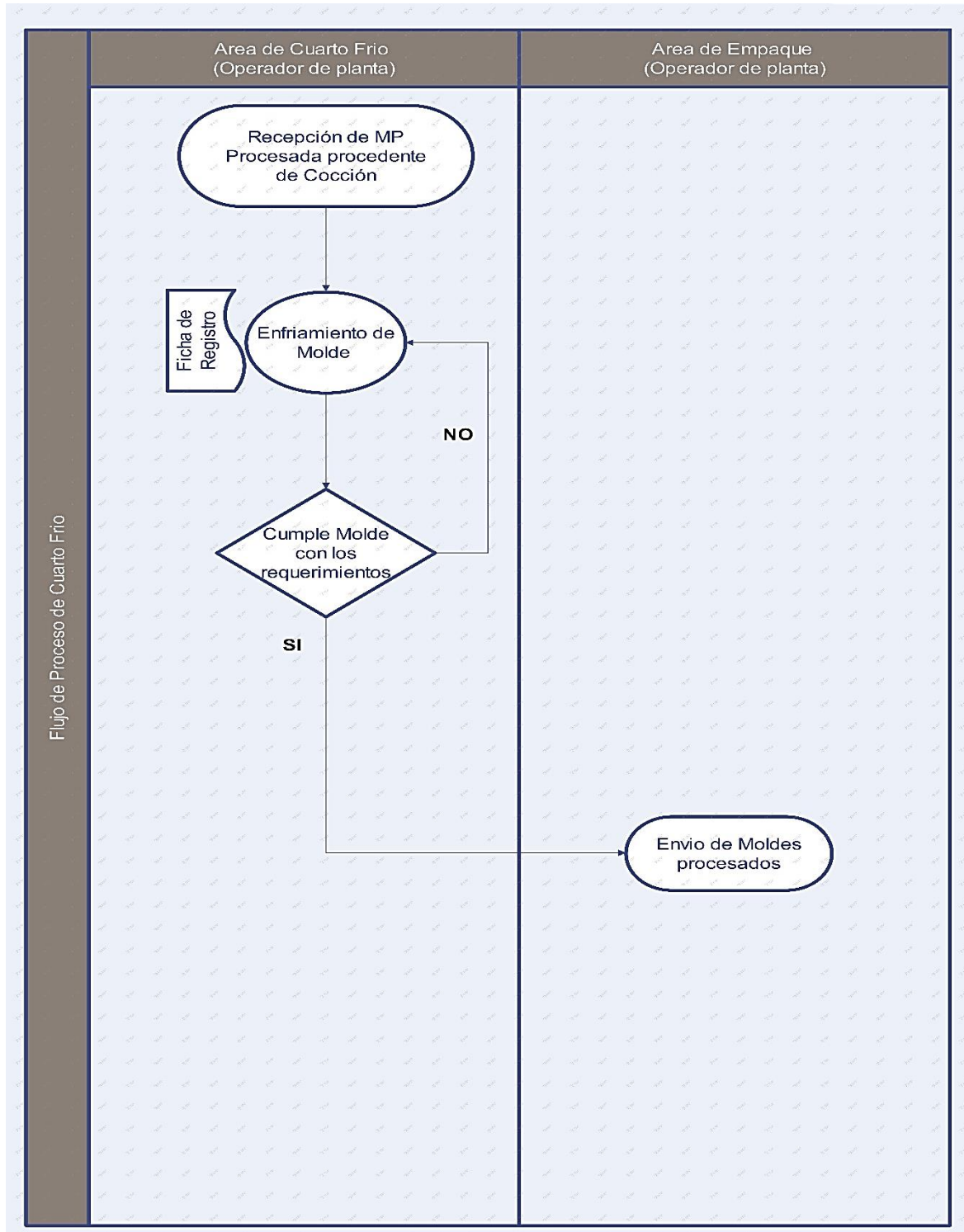
2.3.3. Diagrama de flujo de proceso de cocción



Fuente: Sección 2.2. Descripción de procesos, CHONTALAC, observación directa, Elaboración propia.



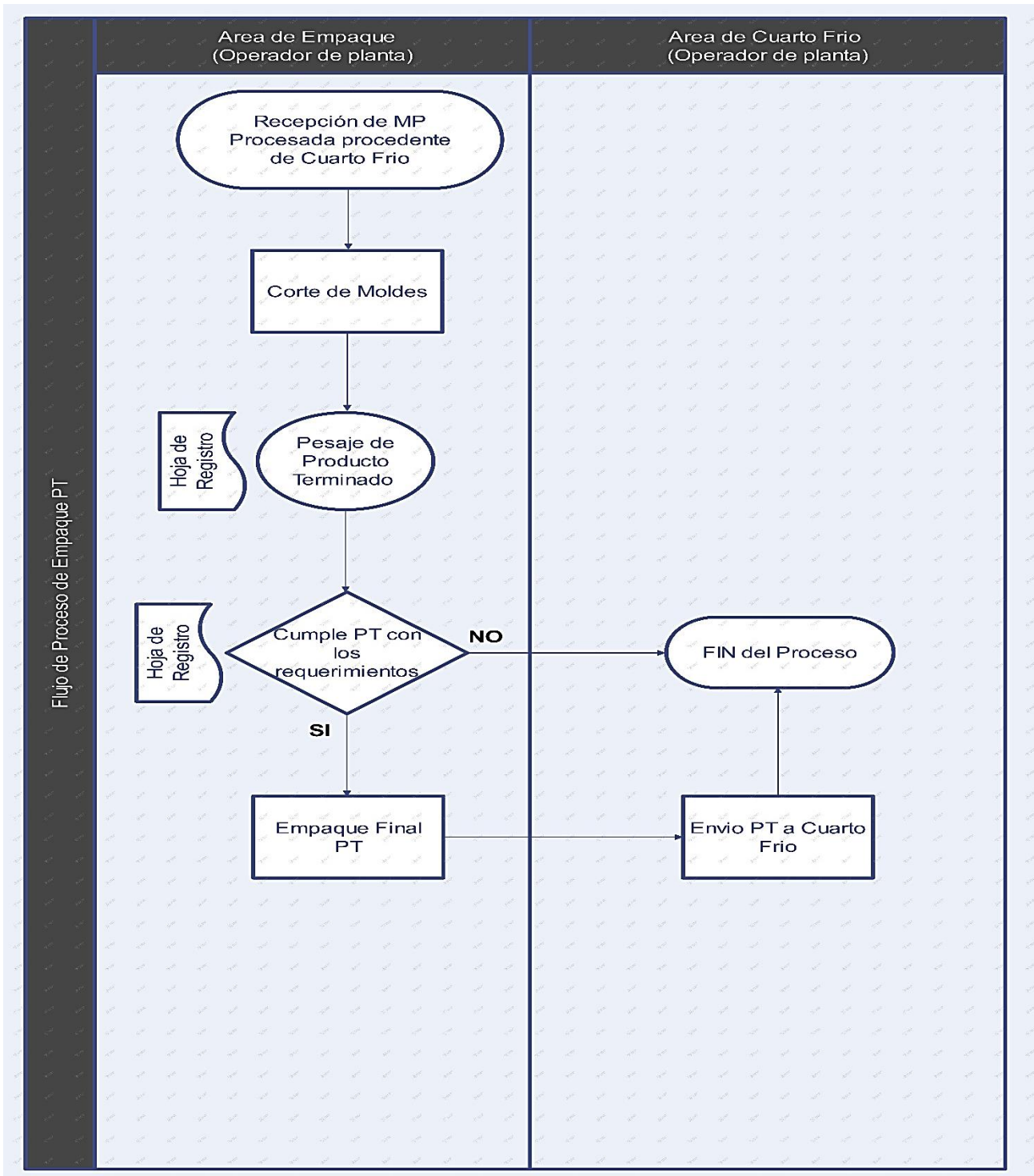
2.3.4. Diagrama de flujo de proceso de cuarto frio



Fuente: Sección 2.2. Descripción de procesos, CHONTALAC, observación directa, Elaboración propia.



2.3.5. Diagrama de flujo del proceso de empaque de producto terminado



Fuente: Sección 2.2. Descripción de procesos, CHONTALAC, observación directa, Elaboración propia.



CAPÍTULO III: MANUAL DE FUNCIONES DE CHONTALAC

3. Manual de Funciones para la organización CHONTALAC

Para el establecimiento del adecuado control de las diversas operaciones llevadas a cabo en el desarrollo normal de cualquier empresa, es fundamental el operar con un manual de funciones de acorde al nivel de responsabilidades para los puestos diseñados dentro de la organización.

La estructura del manual de funciones será presentada por dependencias y niveles jerárquicos: estratégico, funcional y operativo.

3.1. Niveles jerárquicos de los cargos

Según la naturaleza general de las funciones y los requisitos exigidos por su desempeño, los cargos de la empresa serán clasificados en los siguientes niveles jerárquicos:

- ✓ **Nivel estratégico:** comprende los cargos de la dirección, jefatura, evaluación y control de las dependencias internas, encargadas de la ejecución y desarrollo de las políticas y planes.

- ✓ **Nivel Funcional:** comprende los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas de misión y apoyo. Adicionalmente y según la complejidad y requisitos exigidos por el cargo, le pueden asignar funciones de coordinación de dependencias internas.

- ✓ **Nivel operativo:** comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores caracterizados por el predominio de actividades asistidas por equipos, actividades manuales o actividades de simple ejecución.



Tabla 2. Clasificación de niveles de la organización CHONTALAC

Nivel	Cargo
Ejecutivo	Gerencia General
Funcional	Jefe de Administración y Recursos Humanos
	Jefe de Acopio y Producción
	Jefe de Contabilidad
Operativo	Responsable de Mantenimiento
	Responsable de Bodega
	Auxiliar Contable
	Operador de Planta

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Chiavenato 8va Edición.

3.1.1. Identificación de los puestos

- ✓ **Denominación del cargo:** hace referencia al nombre del puesto, el cual está de acuerdo a lo establecido por el gerente general que corresponde en si al propietario.
- ✓ **Nivel:** hace referencia al nivel jerárquico del puesto, según su naturaleza general de las funciones y requisitos competentes para su desempeño.
- ✓ **Ubicación:** corresponde a la dependencia donde se ubica el cargo a desempeñar por el empleado de la organización.
- ✓ **Educación:** estudios o conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el gobierno nacional, correspondientes a la educación básica primaria, educación media, educación técnica o educación superior o especialidad en grado superior.




- ✓ **Experiencia:** serán los antecedentes laborales desarrollados en el ejercicio de una profesión, ocupación u oficio. Clasificando la experiencia relacionada y específica según perfil del puesto.
- ✓ **Función General del Cargo:** explica la necesidad de la existencia o razón de ser del cargo dentro de la estructura organizacional.
- ✓ **Funciones Específicas:** aquellas que se requieren para el cumplimiento de la función general del cargo. Las funciones específicas describen lo que el colaborador debe realizar, garantizando el logro de los objetivos de la organización
- ✓ **Responsabilidades:** representan aquellas actividades que debe llevar a cabo el puesto del trabajo, para el correcto desempeño de las funciones específicas del puesto.
- ✓ **Habilidades y Destrezas:** talento o capacidad que tiene una persona para llevar a cabo determinada tarea, actividad, trabajo u oficio.
- ✓ **Habilidad Mental:** corresponde al nivel de complejidad que tendrá el candidato para resolver diversas situaciones del puesto.
- ✓ **Requerimientos Físicos:** hace referencia al grado de movilidad y atención que deberá tener el candidato para realizar de manera satisfactoria el desarrollo del puesto.
- ✓ **Condiciones Ambientales:** refiere al nivel de condiciones externas del ambiente de trabajo para desarrollar de manera correcta el puesto.
- ✓ **Riesgos Físicos:** corresponde a la presencia de riesgos reales y potenciales que pueden ser generados en el desarrollo cotidiano de las actividades del puesto.



3.2. Propuesta de Manual de Funciones CHONTALAC

3.2.1. Ficha descriptiva del puesto de Gerencia General

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	GERENCIA GENERAL
Nº. de Cargos: Uno (1)	
ROL ESPECÍFICO: Gerente General	
2. NIVEL: Ejecutivo	3. UBICACIÓN: Gerencia General
4. EDUCACIÓN: Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, con estudios superiores titulado en la especialidad de postgrado/Master en gestión empresarial o afines.	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 3 años o más, en cargos similares.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO: ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y de apoyo para garantizar el normal funcionamiento de la organización y actuar en representación legal de la misma.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS ✓ Ordenar y controlar las diversas órdenes de solicitudes de las áreas que conforman la empresa. ✓ Designar todas las posiciones de la estructura organizativa de la empresa ✓ Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas que conforman la organización ✓ Coordinar con las áreas correspondientes para el aseguramiento de los registros y los análisis se ejecuten correctamente. ✓ Contratar cuando sea necesario los servicios independientes, personas naturales o jurídicas, para atender necesidades de la organización por requerimientos técnicos especializados.	



8. RESPONSABILIDADES

- ✓ Garantizar que se asignen adecuadamente los recursos para el adecuado funcionamiento de las áreas.
- ✓ Dirigir la empresa, toma de decisiones, supervisar las acciones de las diversas áreas de la empresa.
- ✓ Supervisar y evaluar los problemas de la empresa en el aspecto administrativo y operativo.
- ✓ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- ✓ Responsabilidades por decisión, supervisión, contactos personales y por exactitud.

9. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ✓ Control directivo
- ✓ Toma de decisiones y liderazgo
- ✓ Comunicación oral y escrita
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Compromiso y sentido de pertinencia

10. HABILIDAD MENTAL

- ✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje, conocimiento básico de las actividades de los subordinados.

11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

- ✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general el estar sentado y moverse dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

12. CONDICIONES AMBIENTALES

- ✓ El trabajo será realizado en oficina, con temperatura adecuada, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada.


13. RIESGOS FÍSICOS

- ✓ Accidentes del trabajo por caídas, y por caídas de muebles, sillas, mesas.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.2. Ficha descriptiva del puesto de Jefe de Contabilidad

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO :	JEFE DE CONTABILIDAD
Nº. de Cargos: Uno (1)	
ROL ESPECÍFICO: Responsable de Contabilidad	
2. NIVEL: Funcional	3. UBICACIÓN: Administración
4. EDUCACION: Título profesional en Administración de Empresas, contabilidad pública y finanzas, finanzas con estudios superiores titulado en la especialidad de postgrado/Master	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 2 años o más, en cargos similares. Conocimientos contables, financieros, fiscales, legales y tributarios bajo las normas contables establecidas.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
✓ Supervisar y coordinar el registro contable de las operaciones, así como la elaboración/supervisión de los estados contables individuales y liquidaciones tributarias en el marco de la normativa vigente	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento.	
✓ Supervisar el registro de operaciones contables, fiscales, legales, tributarias, etc., de acuerdo a la normativa vigente en los plazos y términos establecidos.	
✓ Definir y controlar la implementación de los criterios y procedimientos para el registro contable y fiscal.	
✓ Colaborar en el diseño e implementación de un sistema de información para la toma de decisiones.	
✓ Asegurar el cumplimiento de los procesos internos en materia contable, fiscal, administrativa, comercial, etc.	
✓ Definir los criterios y procedimientos requeridos para asegurar el cumplimiento de las normas tributarias.	




<ul style="list-style-type: none">✓ Supervisar todas las áreas de los estados financieros, garantizando la imagen fiel y su correcta definición y registro.
8. RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos, informes o requerimientos exigidos por los organismos públicos competentes.✓ Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes.✓ Estar permanentemente actualizado sobre las normas, políticas y procedimientos en materia contable, tributaria, comercial y fiscal.
9. HABILIDADES Y DESTREZAS:
<ul style="list-style-type: none">✓ Capacidad de análisis y síntesis.✓ Atención al detalle.✓ Iniciativa y toma de decisiones.✓ Orden, disciplina y método
10. HABILIDAD MENTAL
<ul style="list-style-type: none">✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje, de negociación y orientado a resultados.
11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none">✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general el estar sentado y movilizarse dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.
12. CONDICIONES AMBIENTALES
<ul style="list-style-type: none">✓ El trabajo será realizado en oficina, con temperatura adecuada, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada.
13. RIESGOS FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none">✓ Accidentes del trabajo por caídas, y por caídas de muebles, sillas, mesas.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.3. Ficha descriptiva del puesto de Jefe de Administración y Capital Humano

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y CAPITAL HUMANO
Nº. de Cargos: Uno (1)	
ROL ESPECÍFICO: Responsable de Administración y Recursos Humanos	
2. NIVEL: Funcional	3. UBICACIÓN: Administración
4. EDUCACIÓN: Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología o Gestión del Recurso Humano con estudios superiores titulado en la especialidad de postgrado/Master en administración y legislación laboral.	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 2 años o más, en cargos similares. Conocimientos contables, legislativos, fiscales y tributarios en materia del derecho laboral. Conocimientos contables asociados al programa de compras, insumos y suministros de operación.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">✓ Administrar el personal de la empresa gestionando el proceso de selección, control y retiros de empleados, liquidación de nómina, seguridad social y fiscal, además de velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.✓ Administrar el proceso de compras y suministros necesarios como medio de gestión de los recursos necesarios de operación.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none">✓ Cumplir con las políticas relacionadas con la administración del talento humano.✓ Elaborar de manera oportuna los contratos del personal de acuerdo a los procedimientos establecidos.✓ Controlar la nómina y el pago de seguridad social.✓ Realizar el proceso de cotización y ejecución de compras de suministros y materiales.	



8. RESPONSABILIDADES

- ✓ Garantizar que las diferentes áreas de la empresa cuenten con el personal necesario.
- ✓ . Realizar inducción a cada uno de los nuevos colaboradores.
- ✓ Crear y firmar constancias laborales del personal en función.
- ✓ Mantener actualizada la información del personal.
- ✓ Garantizar los suministros e insumos en el tiempo planificado.

9. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Atención al detalle.
- ✓ Iniciativa y toma de decisiones.
- ✓ Orden, disciplina y método

10. HABILIDAD MENTAL

- ✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje, de negociación y orientado a resultados.

11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

- ✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general el estar sentado y moverse dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

12. CONDICIONES AMBIENTALES

- ✓ El trabajo será realizado en oficina, con temperatura adecuada, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada.

13. RIESGOS FÍSICOS

- ✓ Accidentes del trabajo por caídas, y por caídas de muebles, sillas, mesas.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.4. Ficha descriptiva del puesto de Jefe de Acopio y Producción

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE ACOPIO Y PRODUCCIÓN
Nº. de Cargos: Uno (1)	
ROL ESPECÍFICO: Responsable de Acopio y Producción	
2. NIVEL: Funcional	3. UBICACIÓN: Producción
4. EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniería Química, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agrónoma o Ingeniería de Alimentos con estudios superiores titulado en la especialidad de postgrado	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 2 años o más, en cargos similares. Conocimientos en controles y sistematización de los procesos productivos de la cadena de alimentos.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
✓ Administrar y dirigir eficientemente la producción de una empresa, gestionando de manera equilibrada los recursos disponibles en la empresa para la obtención de los bienes finales	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
✓ Diseñar y desarrollar el plan de producción de acuerdo a cumplir con la línea de acción de su departamento u área, para cada una de las áreas de la planta de producción.	
✓ Realizar el plan agregado de producción, plan maestro de producción y requerimiento de materiales de producción.	
✓ Gestionar de manera correcta la delegación de responsabilidades al personal del área a su cargo para una correcta operación de las tareas del área de planta,	
8. RESPONSABILIDADES	
✓ Estimar la capacidad productiva disponible o futura de la misma, la cual deberá ir paralela con el sistema productivo utilizado.	
✓ Realizar la distribución de las órdenes, solicitando los materiales a utilizar para alimentar la línea de producción.	
✓ Supervisar la línea de producción, realizando ajustes y mejoras puntuales, que sigan los	




<p>procedimientos determinados de por el área de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Programar con el responsable de mantenimiento los diversos mantenimientos que requieren los equipos.
<p>9. HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Capacidad de análisis y síntesis.✓ Atención al detalle.✓ Iniciativa y toma de decisiones.✓ Orden, disciplina y método
<p>10. HABILIDAD MENTAL</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje, de negociación y orientado a resultados.
<p>11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general el estar sentado y movilizarse dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.
<p>12. CONDICIONES AMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El trabajo será realizado parcialmente en planta y oficina, con temperatura media, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada
<p>13. RIESGOS FÍSICOS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Accidentes del trabajo por caídas en planta, y por caídas de muebles, sillas, mesas.✓ Exposición a cortes y golpes leve producto de la supervisión del área de producción

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.5. Ficha descriptiva del puesto de Responsable de Mantenimiento

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	MANTENIMIENTO
Nº. de Cargos: Dos (2)	
ROL ESPECÍFICO: Responsable de Mantenimiento	
2. NIVEL: Operativo	3. UBICACIÓN: Administración-Producción
4. EDUCACIÓN: Técnico en mantenimiento industrial, o carreras afines con grado técnico superior.	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 2 años o más, en cargos similares. Conocimientos en controles y sistematización de mantenimiento para los procesos productivos de la cadena de alimentos.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
✓ Ejecución de labores específicas de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos e infraestructura de la organización.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
✓ Ejecutar actividades relacionadas con las políticas, normas y reglamentos que rigen su área, manteniéndose actualizado de lo que concierne en el ambiente trabajo de la empresa.	
✓ Realizar inspecciones y pruebas en equipos con el fin de la detección de anomalías y elaborar informes preliminares de los resultados obtenidos.	
✓ Asegurar la instrucción de los operarios en los procedimientos y prácticas del área de mantenimiento con el fin de asegurar la calidad en la ejecución de las labores.	
8. RESPONSABILIDADES	
✓ Organizar y controlar el desarrollo de las labores específicas de mantenimiento e inspección con el fin de alcanzar los objetivos de operación cotidiana.	
✓ Diagnosticar y ejecutar las reparaciones, ajustes o cambios a realizar en equipos utilizados.	
✓ Ejecutar labores de reparación en equipos eléctricos, sistema eléctrico, sistema de tuberías y otras áreas que lo ameriten.	



9. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Atención al detalle.
- ✓ Iniciativa y toma de decisiones.
- ✓ Orden, disciplina y método

10. HABILIDAD MENTAL

- ✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje, de negociación y orientado a resultados.

11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

- ✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general deberá movilizarse en área de producto terminado, planta, acopio y otras áreas que lo ameriten.

12. CONDICIONES AMBIENTALES

- ✓ El trabajo será realizado parcialmente en planta de producción y oficina, con temperatura media, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada, además de la manipulación de equipos de oficina y equipos de medición.


13. RIESGOS FÍSICOS

- ✓ Accidentes del trabajo por caídas en planta, y por caídas de muebles, sillas, mesas.
- ✓ Exposición a cortes y golpes leve producto de la supervisión del área de producción, de apoyo y administración.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.6. Ficha descriptiva del puesto de Responsable de Bodega

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	BODEGA
Nº. de Cargos: Dos (2)	
ROL ESPECÍFICO: Responsable de Bodega	
2. NIVEL: Operativo	3. UBICACIÓN: Administración-Producción
4. EDUCACIÓN: Técnico en administración de empresas, contabilidad, o carreras afines con grado técnico superior.	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 1 años o más, en cargos similares. Conocimientos en controles y sistematización de los recursos.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
✓ Ejecución de todo el proceso de recepción y salida de los materiales y suministros como parte de los inventarios que dispone la organización a fin del aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
✓ Ejecutar actividades relacionadas con las políticas, normas y reglamentos que rigen su área, manteniéndose actualizado de lo que concierne en el ambiente trabajo de la empresa. ✓ Realizar orientaciones de responsabilidad en concepto de tareas de almacenamiento, limpieza, preparación de los pedidos, recepción y entrega de suministros e insumos para las diversas áreas.	
8. RESPONSABILIDADES	
✓ Organizar y controlar el desarrollo de las labores específicas de entrega y recepción de insumos con el fin de alcanzar los objetivos de operación cotidiana. ✓ Ejecutar labores de control de recursos empleados acorde a órdenes de trabajo por realizar tanto en planta.	
9. HABILIDADES Y DESTREZAS:	



- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Iniciativa y toma de decisiones.
- ✓ Orden, disciplina y método

10. HABILIDAD MENTAL

- ✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje y orientado a resultados.

11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

- ✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general deberá movilizarse en área de producto terminado, planta, acopio y otras áreas que lo ameriten.

12. CONDICIONES AMBIENTALES

- ✓ El trabajo será realizado parcialmente en granja, planta de producción y oficina, con temperatura media, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada, además de la manipulación de equipos de oficina y equipos de medición.


13. RIESGOS FÍSICOS

- ✓ Accidentes del trabajo por caídas en planta, y por caídas de muebles, sillas, mesas.
- ✓ Exposición a cortes y golpes leve producto de la supervisión del área de producción, de apoyo y administración.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.7. Ficha descriptiva del puesto de Auxiliar de Contabilidad

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
Nº. de Cargos: Cinco (5)	
ROL ESPECÍFICO: Auxiliar Contable	
2. NIVEL: Operativo	3. UBICACIÓN: Administración-Producción
4. EDUCACIÓN: Técnico en administración de empresas, contabilidad, o carreras afines con grado técnico superior.	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 1 años o más, en cargos similares. Conocimientos contables, legislativos, operativos y asociados al rendimiento del control de las operaciones.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
✓ Ejecución operaciones de control asociado a las áreas de planta y administrativa en materia de controles asociados al rendimiento de los recursos utilizados.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
✓ Ejecutar actividades relacionadas con las políticas, normas y reglamentos que rigen su área, manteniéndose actualizado de lo que concierne en el ambiente trabajo de la empresa.	
✓ Realizar inspecciones y controles de los recursos presupuestados versus recursos utilizados, así como la elaboración de informes preliminares de los resultados obtenidos.	
8. RESPONSABILIDADES	
✓ Organizar y controlar el desarrollo de las labores específicas de las operaciones realizadas en planta en materia de recursos utilizados y rendimiento.	
✓ Diagnosticar y ejecutar las tareas de control asociadas a los procesos operativos en planta correspondiente al producto terminado.	
✓ Ejecutar labores de control y reporte de rendimientos en planta, producto terminado y empaque.	



9. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Iniciativa y toma de decisiones.
- ✓ Orden, disciplina y método

10. HABILIDAD MENTAL

- ✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje y orientado a resultados.

11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

- ✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general deberá movilizarse en área de producto terminado, planta, acopio y otras áreas que lo ameriten.

12. CONDICIONES AMBIENTALES

- ✓ El trabajo será realizado parcialmente en granja, planta de producción y oficina, con temperatura media, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada, además de la manipulación de equipos de oficina y equipos de medición.


13. RIESGOS FÍSICOS

- ✓ Accidentes del trabajo por caídas en planta, y por caídas de muebles, sillas, mesas.
- ✓ Exposición a cortes y golpes leve producto de la supervisión del área de producción, de apoyo y administración.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.8. Ficha descriptiva del puesto de Operador de Planta

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	OPERADOR DE PLANTA
Nº. de Cargos: Quince (15)	
ROL ESPECÍFICO: Operario de Planta	
2. NIVEL: Operativo	3. UBICACIÓN: Producción
4. EDUCACIÓN: Bachillerato técnico o básico, con mención en buenas prácticas de manufactura.	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 1 años o más, en cargos similares.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
✓ Ejecución de labores específicas en la planta necesario para el desarrollo del proceso productivo.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
✓ Ejecutar actividades relacionadas a la manipulación de los procesos productivos asociados a la planta	
✓ Realizar los pesajes, movimientos y traslado de materia prima semiprocesada y procesada de manera adecuada según prácticas para controlar las operaciones del proceso.	
✓ Realizar las operaciones designadas por su superior a fin de cumplir con los lineamientos operativos diarios de planta.	
8. RESPONSABILIDADES	
✓ Mantener el ambiente controlado para evitar plagas y enfermedades que afecten el proceso productivo.	
✓ Reportar a superiores incidencias que afecten de manera crítica el correcto proceso productivo diario.	
Mantener el orden, higiene e inocuidad del área de granja aplicando las buenas prácticas de manufactura (BPM).	



9. HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ✓ Habilidad motriz, condición física. Relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa, cortesía y disposición de trabajo en equipo.
- ✓ Disponibilidad de horarios y turnos rotativos.

10. HABILIDAD MENTAL

- ✓ La persona deberá poseer retentiva y reconocimiento de actividades laborales cotidianas.

11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

- ✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general deberá movilizarse en área de granja y otras áreas de ser necesario.

12. CONDICIONES AMBIENTALES

- ✓ El trabajo será realizado en planta de producción, con temperatura media, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada, además de la manipulación de equipos e instrumentos.


13. RIESGOS FÍSICOS

- ✓ Accidentes del trabajo por caídas en planta, y por caídas de muebles, sillas, mesas.
- ✓ Exposición a cortes y golpes leve producto de la supervisión del área de producción.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



3.2.9. Ficha descriptiva del puesto de Analista de Calidad

 MANUAL DE FUNCIONES	
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ANALISTA DE CALIDAD
Nº. de Cargos: Dos (2)	
ROL ESPECÍFICO: Analista de Calidad	
2. NIVEL: Operativo	3. UBICACIÓN: Producción
4. EDUCACIÓN: Título profesional en técnico en química industrial, ingeniería de alimentos, o carreras afines con grado técnico superior.	
5. EXPERIENCIA: Experiencia profesional mínima de 1 años o más, en cargos similares.	
6. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:	
✓ Supervisar que la producción cumpla con las normas de calidad y buenas prácticas de manufactura, elaborando un plan de control, comprobando las muestras y examinando los productos, registrar los controles realizados y elaboración de informes.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
✓ Comprobar y examinar muestras de los productos sistemáticamente, utilizando inspecciones visuales o equipos de medición. ✓ Inspeccionar la producción y los procedimientos de los colaboradores en la manipulación del producto. ✓ Elaborar plan de control de calidad, detallando el producto, proceso de elaboración, tamaño de muestras, frecuencias, pruebas realizadas, especificaciones y límites de aceptación	
8. RESPONSABILIDADES	
✓ Examinar las materias primas compradas por la empresa y registrar el rendimiento de los proveedores. ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura e higiene, sobre todo en la industria alimentaria. ✓ Reunirse con el personal de producción cuando existan anomalías en el proceso para identificar las causas del problema que afecta la calidad del proceso.	



<ul style="list-style-type: none">✓ Registrar las actividades de control realizadas, con el objetivo de poseer evidencias de los resultados y lograr elaborar informes de calidad.
<p>9. HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Observador, detallista, paciente.✓ Enfoque metódico y lógico de trabajo, Toma de decisiones, trabajo bajo presión.✓ Comunicación y solución de problemas
<p>10. HABILIDAD MENTAL</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La persona debe poseer habilidad numérica, de lenguaje, seguimiento y orientado a resultados.
<p>11. REQUERIMIENTOS FÍSICOS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Debe tener atención auditiva y visual, en general deberá movilizarse en área de producto terminado y acopio, estar sentado de manera parcial y movilizarse dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.
<p>12. CONDICIONES AMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El trabajo será realizado en planta de producción, con temperatura media, humedad de ambiente natural, características de higiene normal, iluminación apta y estructura adecuada, además de la manipulación de equipos e instrumentos.
<p>13. RIESGOS FÍSICOS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Accidentes del trabajo por caídas en planta, y por caídas de muebles, sillas, mesas.✓ Exposición a cortes y golpes leve producto de la supervisión del área de producción.

Fuente: Descripción de puestos CHONTALAC, elaboración propia.



CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA OPERATIVA DE LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO PRODUCTIVO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

4. Evaluación General del Proceso Productivo de CHONTALAC

La evaluación de forma general de los procesos que conforman el proceso productivo de queso fundido, donde son involucradas las áreas de producción y administración para establecer un orden de control de los recursos asignados, así como una eficaz comunicación y dirección correspondiente para efectuar las actividades de los procesos con un clara visión de control y sistematización de instrumentos así como los recursos utilizados son la finalidad principal del desarrollo del tema y fue necesaria la intervención de la opinión de los titulares de las áreas correspondientes a los subprocesos que realiza CHONTALAC en la obtención de su producto final de mayor peso como es el queso fundido, sobre los recursos, coordinación, efectividad y eficiencia de las actividades donde desempeñan sus funciones.

Realizando entrevista personal con el titular superior de cada área, basado en el formato estructural que a continuación se presenta:

- ✓ **Área:** correspondiente a las áreas de interés del proceso productivo.
- ✓ **Titular o jefe:** Correspondiente al responsable superior del área en coordinación con el personal a cargo.
- ✓ **Entrevistado:** Correspondiente a la persona titular encargada del área correspondiente.



- ✓ **Revisión de la organización y capacidad para ejecución de los procesos**
 - **Organización jerárquica:** refiere al cargo y nivel de responsabilidad que posee dentro de la organización.
 - **Perfil y Capacidades:** nivel educativo, estudios con aporte agregado, conocimiento y aplicaciones asociados al servicio.
 - **Revisión de funciones generales:** considera aspectos de funciones generales en materia de supervisión, control y seguimiento de operación del área.
 - **Cobertura y alcance de las funciones operativas del área:** correspondiente al seguimiento, cumplimiento y control de los procesos realizados.
 - **Contexto en el área de operación:** designa el área de trabajo para el logro de objetivos.

- ✓ **Revisión de las Funciones del área:** refiere al desglose de actividades por realizar al área correspondiente de manera sistemática.

- ✓ **Revisión de los procesos y procedimientos:** corresponde a los actores involucrados, insumos, recursos, entradas y salidas del proceso, frecuencia, factores y objetivos para alcanzar el cumplimiento del proceso.



✓ **Planeación, coordinación, información y mejora**

- **Planeación de Objetivos:** personas involucradas, instrumentos utilizados y logro efectivo del proceso.
- **Coordinación de actividades:** forma de organizar el trabajo con otras áreas relacionadas de la organización.
- **Información estratégica y operativa:** refiere a la forma de obtención de información mediante instrumentos y procedimientos establecidos para los procesos.
- **Mejora del desempeño:** vinculado al factor del establecimiento, así como el cumplimiento de indicadores asociados para el control, seguimiento y mejora de aquellas actividades incidentes en la ejecución correcta de los procesos.



4.1. Cuestionario de Identificación de Procedimientos del proceso productivo de queso fundido CHONTALAC

La realización de un cuestionario de identificación de procedimientos tiene como finalidad la comprensión de preguntas relacionadas con el conocimiento sobre la implementación o uso de un manual de procedimientos vinculados a los diversos procesos asociados al sistema de producción para obtener queso fundido de exportación, considerando los siguientes elementos:

- a) Tiempo de relación laboral en la empresa, agrupado a los diversos procesos asociados al proceso productivo en general.
- b) Conocimiento sobre documentación otorgada de su descripción del puesto laboral al momento de su respectiva contratación.
- c) Conocimiento asociado a la identificación de los procesos asociados al sistema productivo de planta.
- d) Tipo de categoría de trabajo según responsabilidad asignada dentro de la organización.
- e) Listado de actividades por orden cronológico de forma generalizada asociadas al desarrollo del proceso de servicio de reparación.
- f) Exploración del monitoreo y control de las actividades asociados al proceso realizado.
- g) Grado de aceptación de un manual de procedimientos el cual sería útil como documento de control y uso interno para la empresa.
- h) Exploración de normas definidas y aplicadas al proceso productivo de CHONTALAC.
- i) Grado de definición de responsabilidades para las actividades asociadas al proceso productivo.
- j) Grado de aceptación para el diseño propuesto de un manual de procedimientos asociado a los procesos del sistema de producción de queso fundido que realiza CHONTALAC facilitara la identificación de las funciones de cada puesto asociado al proceso.



- k) Exploración de mejora que facilitaría la implementación de un manual de procedimientos asociado al sistema productivo actual.

4.2. Presentación de manual de procedimientos CHONTALAC S.A

El desarrollo de un manual de procedimientos para el proceso productivo del queso fundido donde son vinculadas las área de producción y administración de CHONTALAC, tiene como propósito el ofrecer el recurso de una guía que oriente acciones fundamentadas en los tipos de procesos que agilicen el trabajo y desempeño en el área de los procesos productivos, mejorando la calidad de las operaciones y eficiencia de los recursos utilizados en los procesos, para obtener un mayor índice de cumplimiento en términos asociados a la eficiencia y eficacia de las tareas y recursos disponibles de los diversos procesos.

El manual de procedimientos este dirigido a los colaboradores involucrados en los procesos realizados que tienen como finalidad garantizar que los procesos sean ejecutados de forma eficiente.

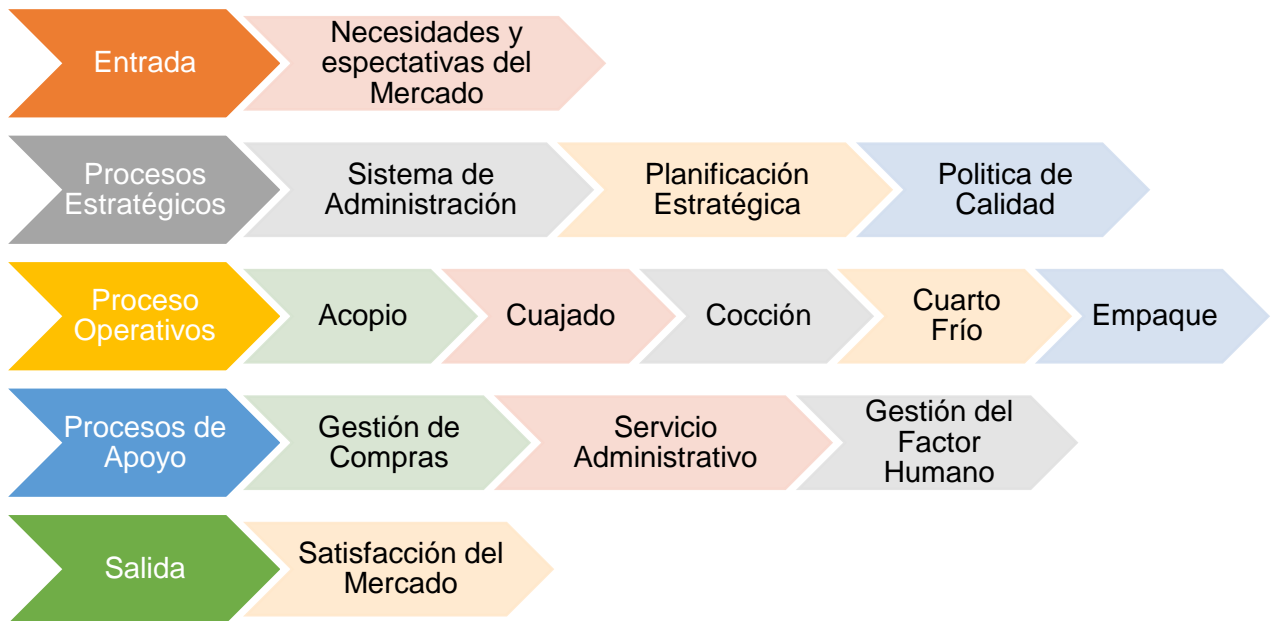
El documento correspondiente describe el macro proceso, proceso y procedimientos que conforman el correspondiente proceso productivo, contiene además la representación de flujo del proceso, expresando la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias que intervienen, precisando responsabilidades y participación en los diversos procesos.



4.3. Mapa de procesos de la organización

Es una herramienta que aporta claridad a todos los procesos de la organización al desarrollar un plan estratégico operacional y aprende paso a paso como elaborar un mapa de procesos, siendo su objetivo conocer detalladamente el funcionamiento y desempeño de las actividades que conforman cada proceso del sistema de producción de CHONTALAC S.A

Ilustración 4. Mapa de procesos de CHONTALAC S.A



Fuente: Información suministrada por Dirección General CHONTALAC, Elaboración propia.



4.4. Árbol de procesos y procedimientos operativos de queso fundido CHONTALAC S.A

El árbol de procesos desglosa los procesos operativos que sustentan el macro proceso productivo del queso fundido, mostrando al mismo tiempo los procedimientos que hacen posible la realización de los mismos.

Para el desarrollo de la información contenida, se han consultado informes de actividades, y operaciones de rutina del proceso, así como de las áreas que conforman el mismo.



Ilustración 5. Árbol de procesos y procedimientos operativos del proceso productivo de queso fundido CHONTALAC

MACROPROCESO

Proceso productivo de queso fundido-CHONTALAC

Procesos	Acopio	Cuajado	Cocción	Cuarto Frio	Empaque
<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Registro de Litraje de Leche• Análisis de Muestra de Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Mezclado de Aditivos• Análisis de Consistencia de Mezcla	<ul style="list-style-type: none">• Fundición de MP semiprocada• Moldeado de MP Semiprocada	<ul style="list-style-type: none">• Enfriamiento de Molde	<ul style="list-style-type: none">• Corte, Pesaje de Moldes• Análisis de Calidad de Producto

Fuente: Observación directa y visita técnica efectuada 26 de marzo 2022, Elaboración propia.



4.5. Identificación de Caracterización para los procesos y procedimientos operativos de la producción del queso fundido

A partir de la definición de los procesos, es fundamental identificar las actividades desarrolladas para cada proceso que conforma el macro proceso del proceso productivo del queso fundido por CHONTALAC, de forma que facilite una estructura respectiva de los procedimientos, visualizando la situación actual de los procesos productivos, referentes a los procesos en las áreas de interés. Siendo las actividades identificadas para los procesos productivos:

4.5.1. Proceso de Acopio

- a) Recepción de leche procedente de los proveedores suscritos a la cooperativa, posterior a ello se anota el litraje del volumen recibido y se procede a realizar análisis de muestra.
- b) Es seleccionada una muestra al azar para realizar pruebas fisicoquímicas asociadas a la acidez, mastitis, agua, antibiótico, formalina y reductasa, al no cumplir más de 1 parámetro, en caso contrario si solo hay presencia de agua, se utiliza.

4.5.2. Proceso de Cuajado

- a) El operador de planta procede agregar cuajo a materia prima depositada en pilas, posteriormente se realiza la mezcla por un lapso de 5 a 8 minutos, una vez realizado se deposita el suero láctico y se procede a esperar un lapso promedio de 15 a 30 minutos para ser trasladado a la siguiente etapa.
- c) Es seleccionada una muestra al azar para realizar pruebas fisicoquímicas asociadas a la consistencia de mezcla, al no cumplir, seguirá en pila hasta conseguir la consistencia esperada.



4.5.3. Proceso de Cocción

- a) Recibida la mezcla semiprocesada del área de cuajado es sometida al proceso de fundición en malaxadora aplicando citrato de sodio con el fin darle mayor textura y consistencia a la mezcla.
- b) La mezcla es trasladada a mesas de enfriamiento y se procede a extender mezcla con el fin de tomar la mayor textura posible, entre 20 a 25 minutos, se deposita en moldes para ser trasladados al cuarto frío.

4.5.4. Proceso de Cuarto Frío

- a) los moldes de mezcla procesada son recibidos del área de cocción y son depositadas en el área de cuarto frío en espera de enfriamiento para obtener una mejor contextura y consistencia del molde, aproximadamente 16 horas.

4.5.5. Proceso de Empaque

- a) Una vez tomada la consistencia y contextura el molde se lleva al área de empaque, donde es cortado y pesado, realizando un control exhaustivo por el área contable sobre la precisión del pesaje en términos de rendimiento para posteriormente ser empacado
- b) Se realizan controles de análisis de calidad del producto en termino de peso, consistencia, textura, sabor, color y olor al azar una muestra, una vez realizado es enviado a cuarto frío para su posterior despacho de comercialización.



4.6. Codificación de los procesos productivos de queso fundido CHONTALAC S.A

La codificación presentada en la siguiente tabla de cada proceso asociado al proceso productivo, utilizando un código dividido por 3 componentes, separados por guion, de tal forma que:

- ✓ El primer componente corresponde al nombre de la dependencia donde se desarrolla el proceso.
- ✓ El segundo componente corresponde a las iniciales del proceso correspondiente
- ✓ El último elemento corresponde al número del procedimiento.

Tabla 3. Identificación de procesos y procedimientos operativos del proceso productivo de queso fundido CHONTALAC S.A

Área	Proceso	Procedimiento	Código
Producción	Acopio	Registro de Litraje de Leche	P-AC-01
		Análisis de Muestra de Calidad	P-AC-02
	Cuajado	Mezclado de Aditivos	P-CU-01
		Análisis de Consistencia de Mezcla	P-CU-02
	Cocción	Fundición de Materia Prima Semiprocesada	P-CO-01
		Moldeado de Materia Prima Semiprocesada	P-CO-02
	Cuarto Frio	Enfriamiento de Molde	P-CF-01
Producción /Administración	Empaque	Corte y Pesaje de Molde	PA-E-01
		Análisis de Calidad de Producto	PA-E-02

Fuente: Observación directa, visita realizada 26 marzo 2022 en Instalaciones de Planta, Elaboración Propia.



4.7. Resultados de la Evaluación General del proceso productivo del queso fundido para CHONTALAC S.A

Corresponde a los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas directas a los jefes correspondientes del proceso productivo de la planta, aplicadas principalmente a los jefes de producción y contabilidad que son los implicados en la obtención de una producción eficiente en términos del uso de recursos, comunicación interrelacionada y una guía definida para la ejecución de los procedimientos, detallando los resultados obtenidos en la siguiente secuencia:

4.7.1. Revisión de organización y capacidad de la ejecución de procesos

Acorde a los resultados obtenidos el 80% del personal, conoce su estructura dentro de la organización, nivel jerárquico y nivel de responsabilidad según ocupación, cumpliendo con el perfil acorde a capacidades y conocimientos requeridos para el puesto.

4.7.2. Revisión de objetivos y funciones generales

El 100% de los entrevistados afirman cumplir con el avance sistemático de los objetivos y funciones generales designadas por el puesto para cumplir con los requisitos de la producción obtenida mediante un alto grado de cumplimiento y satisfacción de respaldo por el desempeño realizado.

4.7.3. Revisión de las funciones de cada área

El 100% de los entrevistados conocen sus funciones correspondientes acorde al área asignada en las unidades de operación, salvo en los puestos operativos que tienen el deber de atravesar el proceso de inducción acorde a la naturaleza de operación de la planta.



4.7.4. Revisión de los procesos y sus procedimientos

El 100% de los entrevistados afirman tener un grado aceptable de conocimiento de los procesos que realizan asociados al desarrollo de las operaciones en planta de acuerdo a su grado y nivel de responsabilidades compartidas con la alta gerencia para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, desglosando los procedimientos de forma general en la siguiente tabla según cargo laboral:



Tabla 4. Procesos generalizados por áreas estratégicas y operativas

Área	Proceso	Responsable	Descripción Breve
Gerencia	Gestión de coordinación con otras áreas	Gerente	Inicia con agenda de trabajo para integración y termina con reunión evaluativa semanal de compromisos y logros alcanzados
Gerencia	Relación Comunicativa con otras empresas	Gerente	Inicia con la recepción de requerimientos y seguimiento para luego retroalimentar a solicitantes vía email para solicitud de cartera de servicios disponibles
Planta	Asignación de Ordenes	Jefe de Acopio y Producción	Inicia con solicitud de órdenes del servicio pedidas en recepción y finaliza con la entrega de órdenes a técnicos
Planta	Supervisión de Acopio, Cuajado, Cocción	Jefe de Acopio y Producción	Inicia con la recepción de reportes de órdenes de servicio realizada y finaliza con la supervisión del visto bueno de la orden efectiva

Fuente: Información recopilada mediante entrevistas realizadas, Elaboración Propia



4.7.5. Planeación, coordinación, información y mejora

El 80% de los entrevistados indicaron que han tenido iniciativa referente a la planeación, coordinación e información, entre los aspectos relevantes fueron considerado el seguimiento de las órdenes y el grado de cumplimiento del servicio realizado, además del uso de instrumentos o herramienta de trabajo respectivamente para el cumplimiento eficiente del mismo.



4.8. Resultados del Cuestionario aplicado al proceso productivo de queso fundido CHONTALAC S.A

se presenta un cuestionario que comprende preguntas relacionadas con el conocimiento sobre la implementación o uso de un manual de procedimientos vinculados a los diversos procesos asociados al proceso productivo de queso fundido por la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a procesos del sistema productivo de queso fundido CHONTALAC S.A

Nº	Pregunta	Resultado	Involucrados	Descripción Breve
1	Tiempo Laboral en CHONTALAC	12 de 16 equivalente al 75%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	Presenta en su mayoría un tiempo de relación laboral mayor de 2 a 3 años
2	Asignación de Documento descriptor de Puesto	10 de 16 equivalente al 62.5%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El 63% recibió un documento descriptor de su puesto laboral
3	Identificación del proceso realizado según directrices de CHONTALAC	13 de 16 equivalente al 81%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El 81% afirma conocer e identificar los procedimientos relacionados al proceso productivo de su área correspondiente
4	Categoría de trabajo asignado	14 de 16 equivalente al 88%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El 88% de los involucrados afirman conocer la categoría de trabajo según su responsabilidad
5	Actividades asociadas al	12 de 16 equivalente al 75%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El 75% conoce el listado de actividades que realizan



	desarrollo del proceso			según proceso que le corresponde realizar.
6	Monitoreo y Control de actividades del proceso	13 de 16 equivalente al 81%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El 81% reconoce que son controlados y monitoreados para el cumplimiento de metas del proceso productivo.
7	Propuesta de un Manual de Procedimientos Aplicado	16 de 16 equivalente al 100%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El total de involucrados afirmaron que será oportuno un manual de procedimientos de los procesos productivos para mejora y comunicación efectiva de los mismos
8	Definición de norma o control aplicado al proceso productivo	10 de 16 equivalente al 63%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El 63% tienen definidas el conjunto de actividades por realizar, difiere el control o norma utilizada por la débil comunicación y eficiencia de tareas
9	Actividades completamente definidas	11 de 16 equivalente al 69%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	De forma proporcional el 69% de los involucrados tienen sus actividades definidas difiriendo a veces por el tipo de servicio por realizar a seguir un proceso estandarizado no definido



10	Diseño de un Manual de procedimientos permitirá identificación de tareas asociadas al puesto	8 de 8 equivalente al 100%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El total de involucrados afirman que con la implementación de propuesta de manual de procedimientos lograran identificar sus tareas respectivas asociadas al proceso productivo de su área.
11	Oportunidades de Mejora para el proceso productivo	14 de 16 equivalente al 88%	Operadores/Auxiliar de Contabilidad	El 88% afirman que es prioritario mejoras aplicadas a una comunicación efectiva entre las áreas para el ágil sentido de respuesta ante desviaciones que afecten los recursos, la comunicación y dependencia de controles.

Fuente: Información recopilada mediante cuestionario realizado, Elaboración Propia



4.9. Componentes integrales del Manual de Procedimientos

En la actualidad existen gran variedad de formas de presentación de un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no está definido una uniformidad estándar, ya que la misma es modificada de acuerdo a los objetivos y propósitos de cada dependencia organizacional dentro de una empresa, así como su ámbito de aplicación.

A continuación, se mencionan los elementos considerados a integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos por alcanzar con su elaboración:

- a) Identificación
- b) Índice
- c) Introducción
- d) Objetivos del Manual
- e) Desarrollo de Procedimientos

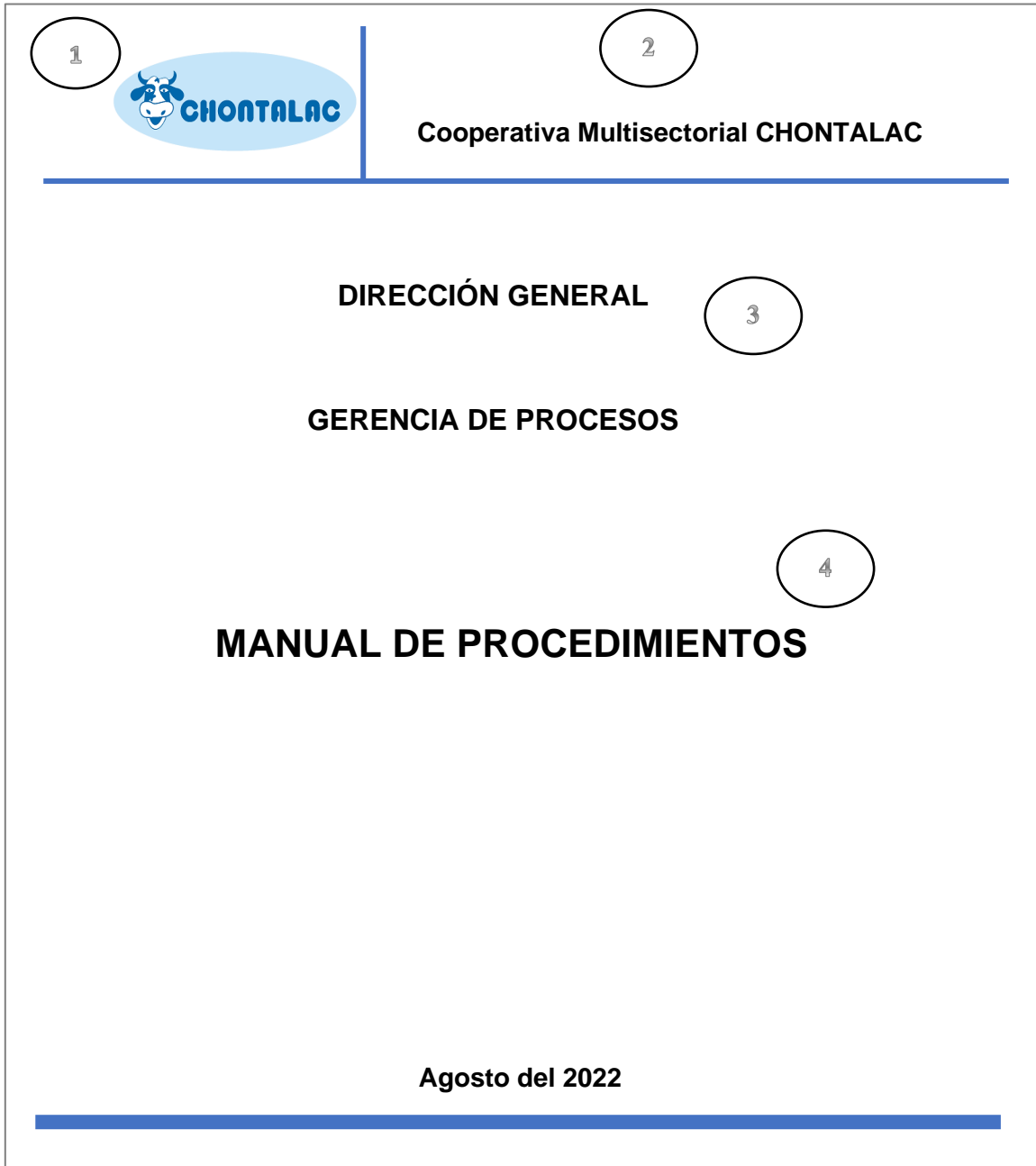
a) Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, donde tendrá que aparecer o anotar los siguientes datos:

1. Logotipo de la dependencia u organización
2. Nombre de la dependencia u organización
3. Nombre o Siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración
4. Título del Manual de Procedimientos
5. Fecha de Elaboración o Actualización



Ilustración 6. Portada de Manual de procedimientos CHONTALAC



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



b) Índice


En el siguiente apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de estandarizar los documentos, es importante seguir el orden que será descrito a continuación:

1. Introducción
2. Objetivo del Manual
3. Nombre de los Procedimientos Desarrollados

Cuando los procedimientos en el manual tengan reglas de operaciones comunes, estas deberán ser incluidas de forma inmediata después del objetivo del manual. Debe incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.



Ilustración 7. Índice del Manual de procedimientos CHONTALAC

		Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	
	1	ÍNDICE	Pág.
I.		Introducción	2
II.		Objetivos del Manual	3
III.		Procedimientos de los procesos productivos.....	4
		1. Procedimiento	5
		1.1 Propósito del Procedimiento	5
		1.2 Alcance	5
		1.3 Referencia	5
		1.4 Responsabilidades	6
		1.5 Definiciones	6
		1.6 Métodos de Trabajo	6
		1.6.1 Políticas y lineamientos	7
		1.6.2 Descripción de Actividades.....	8
		1.6.3 Diagrama de Flujo	9

Página 1 de ##

Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



c) Introducción

Refiere a la explicación que se dirige a los interesados sobre el panorama general del contenido del manual, utilidad y propósitos pretendidos por cumplir mediante la presentación del mismo, incluye información de cómo se utilizara, quien, como y cuando harán las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la dependencia.

Es recomendable que, al formular la introducción, se utilice un vocabulario simple, a efecto de facilitar su entendimiento, el cual comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

En síntesis, la introducción deberá contener:

- ✓ Indicación del objetivo del documento
- ✓ Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento
- ✓ Ser breve y de fácil comprensión

d) Objetivos del Manual

Deberá contener una explicación del propósito por cumplir con el manual de procedimientos, su elaboración se ajustará a los siguientes lineamientos:

- ✓ Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento
- ✓ La redacción deberá ser clara, concreta y directa
- ✓ La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo
- ✓ Descripción en una extensión máxima de doce renglones
- ✓ Evitar el uso de adjetivos calificativos; Ejemplo: Bueno, Excelente.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible y su redacción clara, teniendo la primera parte de su contenido la expresión “Que se hace” y la segunda “Para que se hace”.



4.10. Desarrollo de Procedimientos

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, integrándose por los siguientes apartados:

- ✓ El nombre del procedimiento tendrá que poseer una idea clara del contenido.
- ✓ La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- ✓ No deberán ser incluidos dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser un procedimiento, con la finalidad que desea obtener con la ejecución del mismo.

b) Alcance

Refiere al ámbito de aplicación de un procedimiento, en síntesis, área involucrada, actividades y puestos laborales, así como a que no aplica.

c) Referencias

Refiere a la información utilizada de apoyo para elaborar el procedimiento: Manual interno, Normativas de operación, sistema de gestión.

d) Responsabilidades

Indica a los autores responsables de la elaboración, emisión, control y vigilancia del procedimiento, así como los responsables de la revisión y aprobación del mismo.

e) Definiciones

Son los términos de uso frecuente utilizados con sentido específico u restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.



f) Métodos de Trabajo

Dentro del método del trabajo, deben tomarse en consideración los siguientes apartados:

1. Políticas y Lineamientos

Representa la guía básica de acción, prescribiendo los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades, sometidas a previas autorizaciones, con disposiciones de requisitos imprescindibles, así como autores que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

2. Descripción de Actividades

Corresponde a la descripción del proceso, con una narración de forma cronológica y secuencial de cada una de las actividades enlazadas, que precisan de manera sistemática, el cómo realizan una función o aspecto de la misma.

3. Diagrama de Flujo

Es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de los mismos es posible una visualización gráfica y secuencial del desarrollo de una actividad determinada.


4. Formatos e Instructivos

Corresponde una herramienta de hoja impresa, diseñada con espacios e información para ser registrada, puede constar de uno o más ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.



4.11. Formato de Registro de Procedimiento CHONTALAC.

Ilustración 8. Plantilla de Manual de procedimientos CHONTALAC

	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-DO-00
	Nombre del Procedimiento	Fecha :
		Versión:
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa: Gerencia de Procesos	Área Responsable: Acopio, Cuajado, Cocción, C. Frío, Empaque	

1.1 Propósito del Procedimiento


1.2 Alcance

1.3 Referencia

1.4 Responsabilidades


1.5 Definiciones



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-DO-00
	Nombre del Procedimiento	Fecha:
		Versión:
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa: Gerencia de Procesos	Área Responsable: Acopio, Cuajado, Cocción, C. Frío, Empaque	

1.6 Políticas y Lineamientos



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-DO-00		
	Nombre del Procedimiento	Fecha:		
		Versión:		
		Página: 3 de 4		
Unidad Administrativa: Gerencia de Procesos	Área Responsable: Acopio, Cuajado, Cocción, C. Frío, Empaque			
Descripción de Actividades				
Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro




	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-DO-00
	Nombre del Procedimiento	Fecha:
		Versión:
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa: Gerencia de Procesos	Área Responsable: Acopio, Cuajado, Cocción, C. Frío, Empaque	

Diagrama de Flujo

Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia.



4.12. Instructivo de Llenado del formato de registro de Procedimientos

- 1) **Nombre:** anotar el nombre del procedimiento
- 2) **Clave del Procedimiento:** se compone de las siglas **PR** que significa procedimiento, **DO** significa dirección de organización (las siglas varían de acuerdo a la unidad administrativa solicitante) y **00** es el número consecutivo del procedimiento.
- 3) **Fecha:** corresponde al día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
- 4) **Versión:** Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0
- 5) **Página:** Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo 1 de 2, 3 de 4, 4 de 5, etcétera.
- 6) **Unidad Administrativa:** corresponde el nombre de la organización responsable.
- 7) **Área Responsable:** corresponde al nombre del área responsable del procedimiento
- 8) **Responsable:** Anotar el nombre del área responsable de la actividad, Ejemplo: operador de planta, supervisor de calidad, auxiliar de contabilidad.
- 9) **Actividad:** Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá iniciar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, Envía, Autoriza.
- 10) **Documento de Registro:** Anotar el nombre o siglas del documento al que hace referencia la actividad.



CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE QUESILLO FUNDIDO-CHONTALAC

5. Panorama General del Manual de Procedimientos CHONTALAC

Corresponde a la descripción sintetizada de la introducción del manual, manifestando adicionalmente los objetivos del mismo y desarrollando la descripción específica de los procedimientos claves correspondiente a los procesos operativos, siendo de manera desglosada:

- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos del Manual
- ✓ Procedimientos correspondientes al proceso productivo de queso fundido
 - Procedimiento
 - Propósito del Procedimiento
 - Alcance
 - Referencia
 - Responsabilidades
 - Definiciones
 - Métodos de Trabajo
 - Políticas y Lineamientos
 - Descripción de Actividades
 - Diagrama de Flujos



Cooperativa Multisectorial CHONTALAC

DIRECCIÓN GENERAL

GERENCIA DE PROCESOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

15 de agosto del 2022



Cooperativa Multisectorial CHONTALAC

I. Introducción

El presente manual tiene como propósito identificar los procedimientos operativos asociados al proceso productivo del queso fundido para exportación de CHONTALAC, que faciliten una visión de las actividades que conforman cada proceso, además de sus controles respectivos y actores involucrados en las áreas del proceso productivo de la planta.

El desarrollo del manual pretende mantener un registro actualizado de los procedimientos que realiza esta unidad administrativa, para el alcance de los objetivos del plan de acción interno, permitiendo orientar al personal adscrito de las áreas del proceso productivo de planta, sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyendo así una guía de la forma en que operan e intervienen.

El manual estará sujeto a revisión anual con respecto a la fecha de autorización, con el fin de actualizarse de forma Periódica para el establecimiento de indicadores que ayuden a la mejora de los procedimientos del proceso productivo del queso fundido de CHONTALAC.



Cooperativa Multisectorial CHONTALAC

II. Objetivos del Manual

Disponer de un instrumento de apoyo administrativo que facilite la inducción al personal de nuevo ingreso en las actividades desarrolladas de los diversos procedimientos del proceso productivo de queso fundido de CHONTALAC, a fin del aseguramiento eficiente y oportuno cumplimiento de las operaciones de control de los procesos productivos, que auxilie al logro de los objetivos operativos.

Facilitar una comunicación eficiente del personal involucrado, así como el uso racional y eficiente en los diversos procesos productivos realizados por CHONTALAC para la obtención del queso fundido, con la finalidad de guiar al personal que conforma la organización con los lineamientos establecidos de operación eficiente en planta.



III. Procedimientos del sistema productivo de queso fundido CHONTALAC.

I. Proceso de Acopio

1. Registro de Litraje de Leche
2. Análisis de Muestra de Calidad

II. Proceso de Cuajado

1. Mezclado de Aditivos
2. Análisis de Muestra de Calidad

III. Proceso de Cocción

1. Fundición de Materia Prima Semiprocesada
2. Moldeado de Materia Prima Semiprocesada

IV. Proceso de Cuarto Frio

1. Enfriamiento de Molde


V. Proceso de Empaque

1. Corte y Pesaje de Molde
2. Análisis de Calidad del Producto



5.1. Desarrollo de manual de procedimientos CHONTALAC

5.1.1. Procedimientos del Proceso Productivo del área de Acopio.

	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Registro de Litraje de Leche	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	

1.1 Propósito del Procedimiento

Determinar las cantidades necesarias de materia prima necesaria para un proceso productivo de calidad acorde a las exigencias y requisitos dados a los proveedores evitando la alteración de cualquier índole que afecten la calidad de los insumos primarios a ser convertidos.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de acopio en la recepción del suministro de materia prima dado por los proveedores con la finalidad del establecimiento de un control de trazabilidad de la calidad de los insumos comprados y transformados en el proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.


1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Registro de Litraje de Leche	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	

1.5 Definiciones

✓ **Trazabilidad:**

Consiste en un seguimiento del proceso de evolución de un producto u materia prima en cada una de sus etapas, siendo necesaria por la seguridad alimentaria.

✓ **Litraje:**

Consiste en la medición del volumen de líquido contenido en un depósito, a fin de obtener la medida establecida entre el comprador y proveedor por medio de una transacción comercial.

1.6 Políticas y Lineamientos


✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**

Para proceder al litraje de materia prima es necesario que los equipos utilizados y personal sean esterilizados en cámara de esterilización para posteriormente proceder a realizar la actividad.

✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**

Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente actividad.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Registro de Litraje de Leche	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	

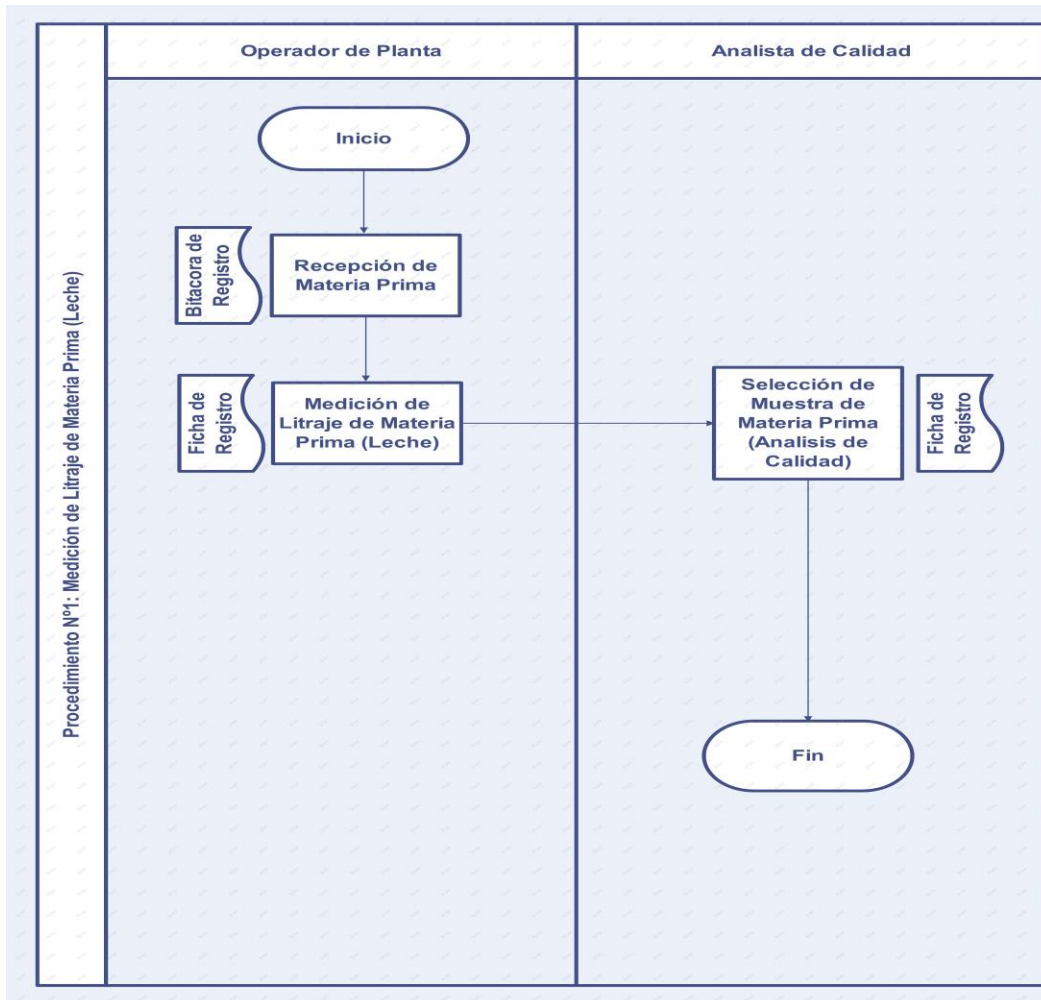
Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Operador de Planta	operación	Recepción de Materia Prima (Leche)	Bitácora de Registro
2	Operador de Planta	operación	Medición del Volumen de Leche acorde a lo facturado	Ficha de Registro
3	Analista de Calidad	Operación (Fin)	Selección de Muestra al Azar para pruebas de Calidad	Ficha de Registro




	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Registro de Litraje de Leche	Versión: N°1
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	

Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Muestra de Calidad	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	

1.1 Propósito del Procedimiento

Determinar el cumplimiento de parámetros fisicoquímicos mínimos asociados a la calidad de materia prima utilizada para el proceso de conversión a obtener producto terminado y procesado según requerimientos del mercador.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de acopio en la recepción del suministro de materia prima dado por los proveedores con la finalidad del establecimiento de un control de trazabilidad de la calidad de los insumos comprados y transformados en el proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.


1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Muestra de Calidad	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	

1.5 Definiciones

✓ **Parámetros fisicoquímicos:**

Consiste en indicadores asociados la consistencia física y propiedades de la sustancia que hacen por defecto su nivel de utilidad y transformación en otro estado de mayor valor agregado.

1.6 Políticas y Lineamientos


✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**

Para proceder la selección al azar de materia prima es necesario que los equipos utilizados y personal sean esterilizados en cámara de esterilización para posteriormente proceder a realizar la actividad.

✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**

Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente actividad.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Muestra de Calidad	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	

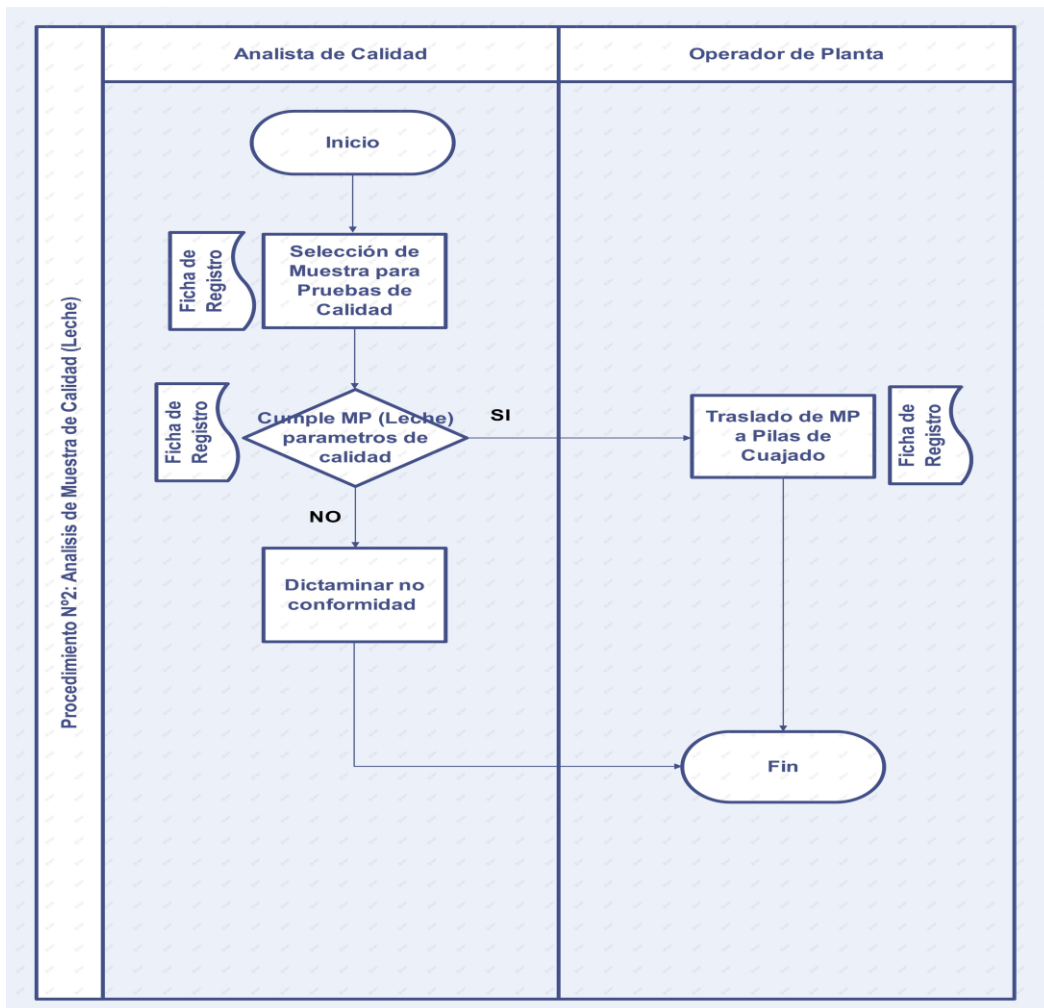
Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Analista de Calidad	operación	Selección de Muestra al Azar para pruebas de Calidad	Ficha de Registro
2	Analista de Calidad	Decisión	Realizar pruebas de control de calidad (acidez, mastitis, agua, antibiótico, formalina y reductasa)	Ficha de Registro
3	Analista de Calidad	Operación (Fin)	Dictaminar no conformidad para posterior procesamiento	Ficha de Registro
4	Operador de Planta	Operación (Fin)	Trasladar materia prima área de cuajado	Ficha de Registro



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-AC-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Analisis de Muestra de Calidad	Versión: N°1
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Acopio	


Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



5.1.2. Procedimientos del Proceso Productivo del área de Cuajado.

	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CU-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Mezclado de Aditivos	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuajado	

1.1 Propósito del Procedimiento

Realizar las debidas porciones de aditivos para acelerar el proceso de cuajado en un lapso de tiempo establecido, a través de los insumos indirectos con el fin de obtener la consistencia necesaria para el siguiente proceso.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de cuajado en la recepción del suministro de materia prima procedente de acopio con el fin de garantizar la primera etapa correspondiente a la transformación de materia prima semiprocesada y transformación de la materia en el proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.


1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CU-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Mezclado de Aditivos	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuajado	

1.5 Definiciones

✓ **Aditivo:**

Consiste en sustancia que son añadidas a otras para aumentar o mejorar las propiedades de otra sustancia.

1.6 Políticas y Lineamientos


✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**

Para proceder al cuajado de materia prima es necesario que los equipos utilizados y personal sean esterilizados en cámara de esterilización para posteriormente proceder a realizar la actividad.

✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**

Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente operación.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC		PR-P-CU-01
	Nombre del Procedimiento:		Fecha: 10-07-22
	Mezclado de Aditivos		Versión: N°1
			Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:		Área Responsable:	
Gerencia de Procesos		Cuajado	

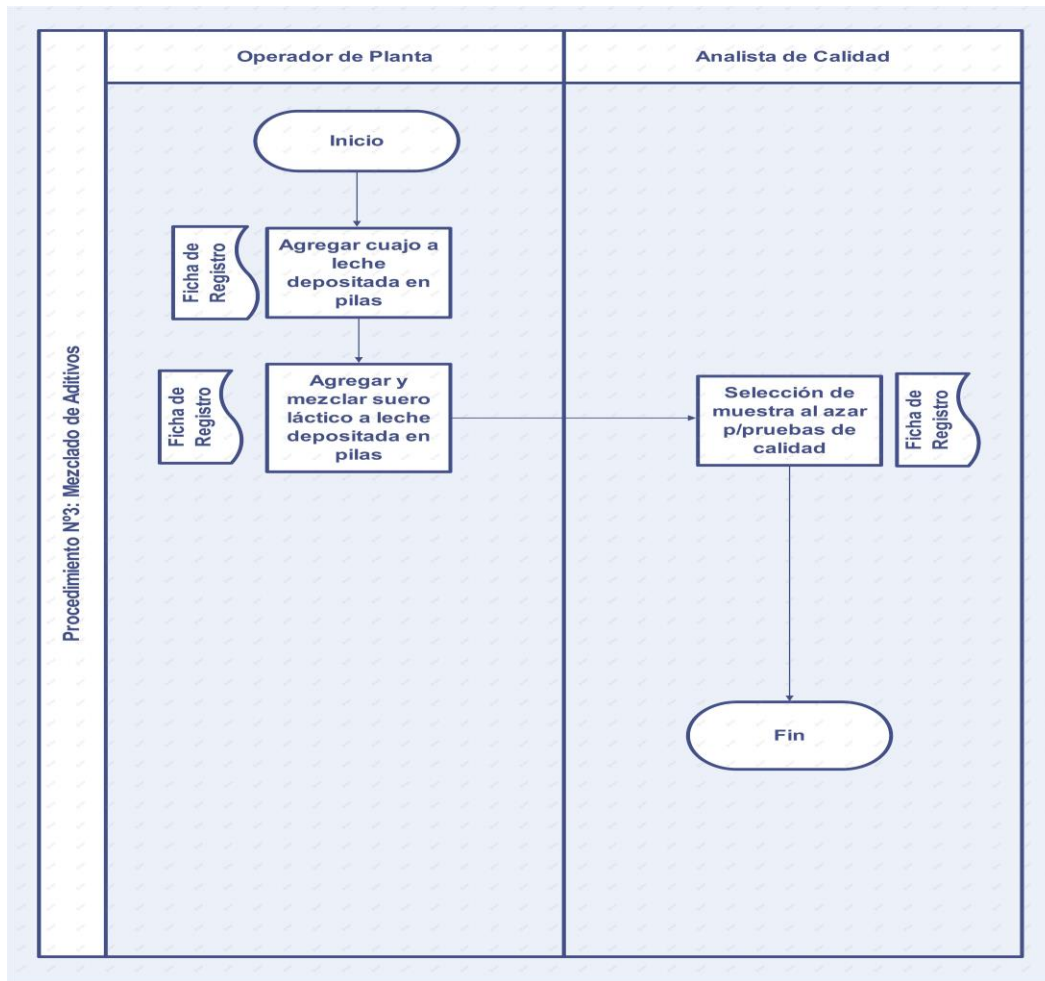
Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Operador de Planta	Operación	Agregar Cuajo a Materia Prima (Leche) depositada en Pila	Ficha de Registro
2	Operador de Planta	Operación	Agregar y mezclar suero láctico (espera de 15 a 30 Minutos)	Ficha de Registro
3	Analista de Calidad	Operación (Fin)	Selección de Muestra al Azar para pruebas de Calidad	Ficha de Registro




	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CU-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Mezclado de Aditivos	Versión: N°1
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuajado	

Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CU-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Consistencia de Mezcla	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuajado	

1.1 Propósito del Procedimiento

Realizar las pruebas fisicoquímicas de consistencia de mezcla durante el proceso de cuajado en un lapso de tiempo establecido, mediante los insumos indirectos con el fin de obtener la consistencia necesaria para el siguiente proceso.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de cuajado en la recepción del suministro de materia prima procedente de acopio con el fin de garantizar la primera etapa correspondiente a la transformación de materia prima semiprocesada y transformación de la materia en el proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.


1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CU-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Consistencia de Mezcla	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuajado	


1.5 Definiciones

- ✓ **Mezcla Semiprocesada:**
Materia que ha sido sometida por un proceso de transformación auxiliada por equipos que realizaron tratamientos para su conversión.

1.6 Políticas y Lineamientos

- ✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**
Para proceder al cuajado de materia prima es necesario que los equipos utilizados y personal sean esterilizados en cámara de esterilización para posteriormente proceder a realización de la actividad.
- ✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**
Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente operación.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CU-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Consistencia de Mezcla	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuajado	

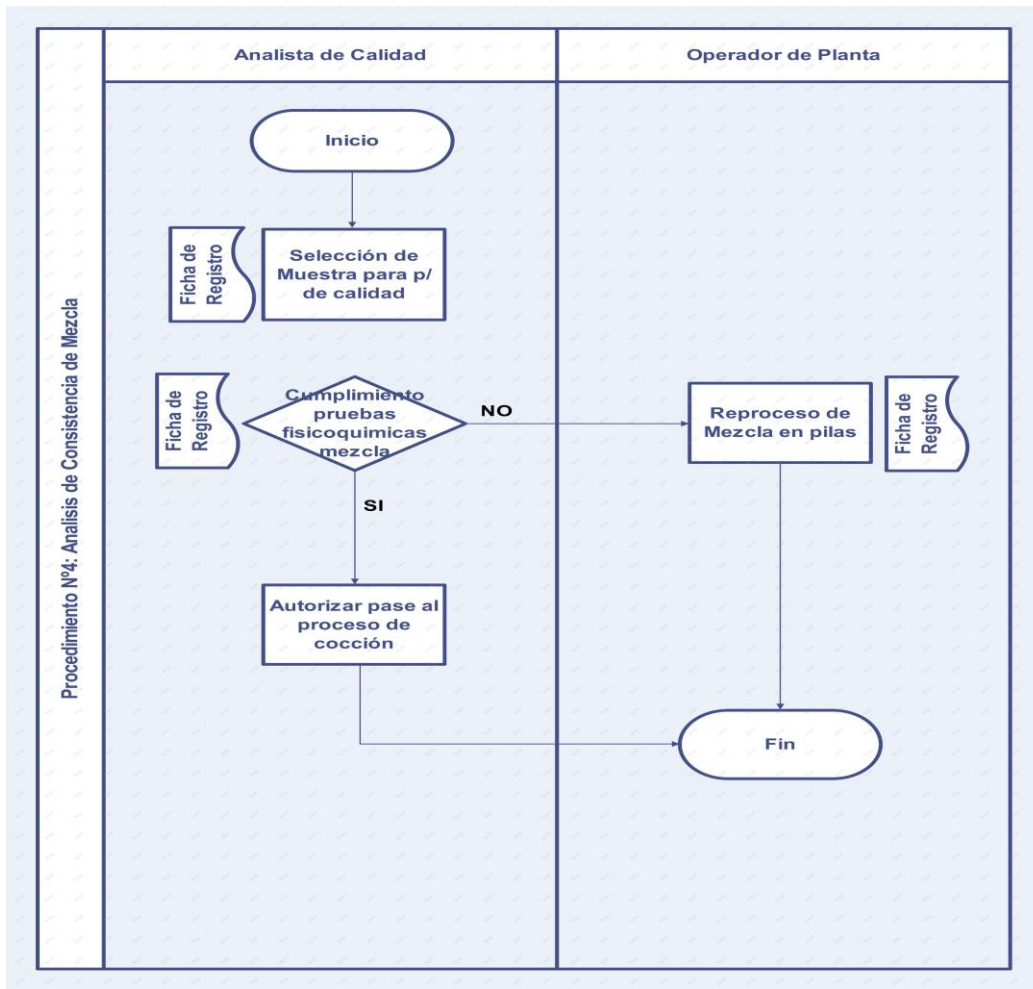
Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Analista de Calidad	Operación	Selección de Muestra al Azar para pruebas de Calidad	Ficha de Registro
2	Analista de Calidad	Decisión	Realización de pruebas fisicoquímica de consistencia de mezcla	Ficha de Registro
3	Operador de Planta	Operación (Fin)	Reprocesar la mezcla en pilas	Ficha de Registro
4	Analista de Calidad	Operación (Fin)	Autorizar pase de mezcla al proceso de cocción	Ficha de Registro



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CU-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Consistencia de Mezcla	Versión: N°1
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuajado	


Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



5.1.3. Procedimientos del Proceso Productivo del área de Cocción.

	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CO-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Fundición de Materia Prima Semiprocesada	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cocción	

1.1 Propósito del Procedimiento

Garantizar el proceso de fundición de la mezcla semiprocesada a fin de obtener la contextura y consistencia necesaria para el siguiente proceso, evitando la merma de producto no conforme.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de cocción en la recepción del suministro de materia prima semiprocesada procedente de cuajado con el fin de garantizar la segunda etapa correspondiente a la transformación de materia prima semiprocesada y transformación de la materia en el proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.


1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CO-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Fundición de Materia prima Semiprocesada	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cocción	


1.5 Definiciones

- ✓ **Malaxadora:**
Equipo utilizado en la industria para mezclar partículas sólidas de diferentes tamaños con cierta proporción de compuestos líquidos de poca o mucha viscosidad.
- ✓ **Fundición:**
Proceso en el cual se mezclan y unifican dos o más sustancias a fin de obtener una mezcla homogénea.

1.6 Políticas y Lineamientos

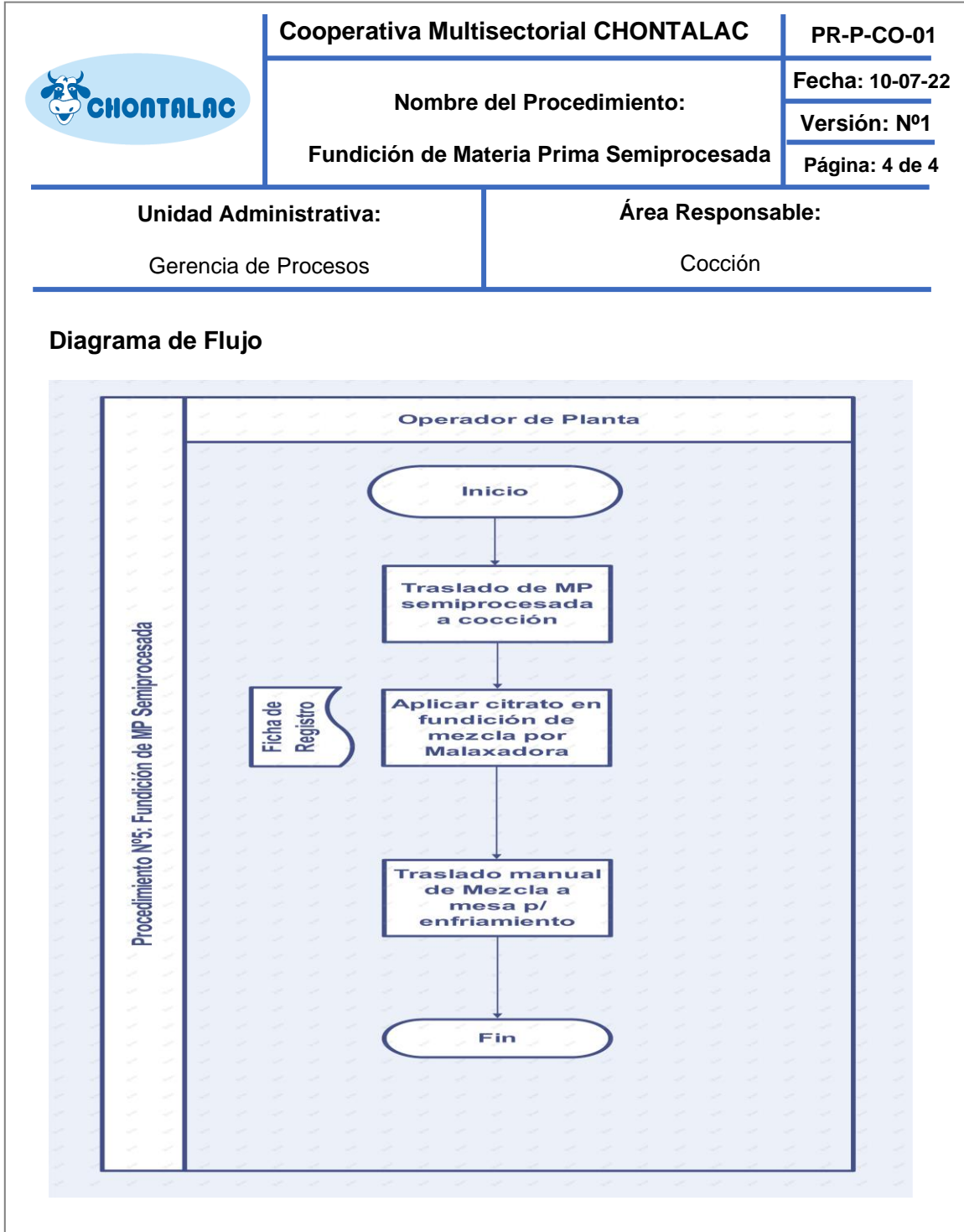
- ✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**
Para proceder al proceso de cocción de materia prima semiprocesada es necesario que los equipos utilizados y personal sean esterilizados en caso de tener contacto con el medio externo para posteriormente proceder a realización de la actividad.
- ✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**
Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente operación.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CO-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Fundición de Materia Prima Semiprocesada	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cocción	


Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Operador de Planta	Operación	Traslado manual de Mezcla Semiprocesada a Malaxadora	-----
2	Operador de Planta	Operación	Aplicar citrato en operación de fundición de mezcla por Malaxadora	Ficha de Registro
3	Operador de Planta	Operación (Fin)	Traslado manual de mezcla procesada a mesas de enfriamiento	Ficha de Registro



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CO-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Moldeado de Materia Prima Semiprosesada	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cocción	

1.1 Propósito del Procedimiento

Garantizar el proceso de enfriamiento de la mezcla procesada a fin de obtener la contextura y consistencia necesaria para el siguiente proceso, evitando la merma de producto no conforme.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de cocción en la recepción del suministro de materia prima procesada procedente de malaxadora con el fin de garantizar la tercera etapa correspondiente a la transformación de materia prima procesada del proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.

1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CO-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Moldeado de Materia prima Semiprocada	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cocción	


1.5 Definiciones

- ✓ **Enfriamiento:**
Disminución de la temperatura de la un objeto u sustancia llevada a un estado de débil agitación térmica de las moléculas.
- ✓ **Molde:**
Recipiente hueco donde es introducido una masa o mezcla blanda o liquida, donde al solidificarse toma la forma del recipiente.

1.6 Políticas y Lineamientos

- ✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**
Para proceder al proceso de cocción de materia prima procesada es necesario que los equipos utilizados y personal sean esterilizados en caso de tener contacto con el medio externo para posteriormente proceder a realización de la actividad.
- ✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**
Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente operación.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CO-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Moldeado de Materia Prima Semiprocesada	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cocción	

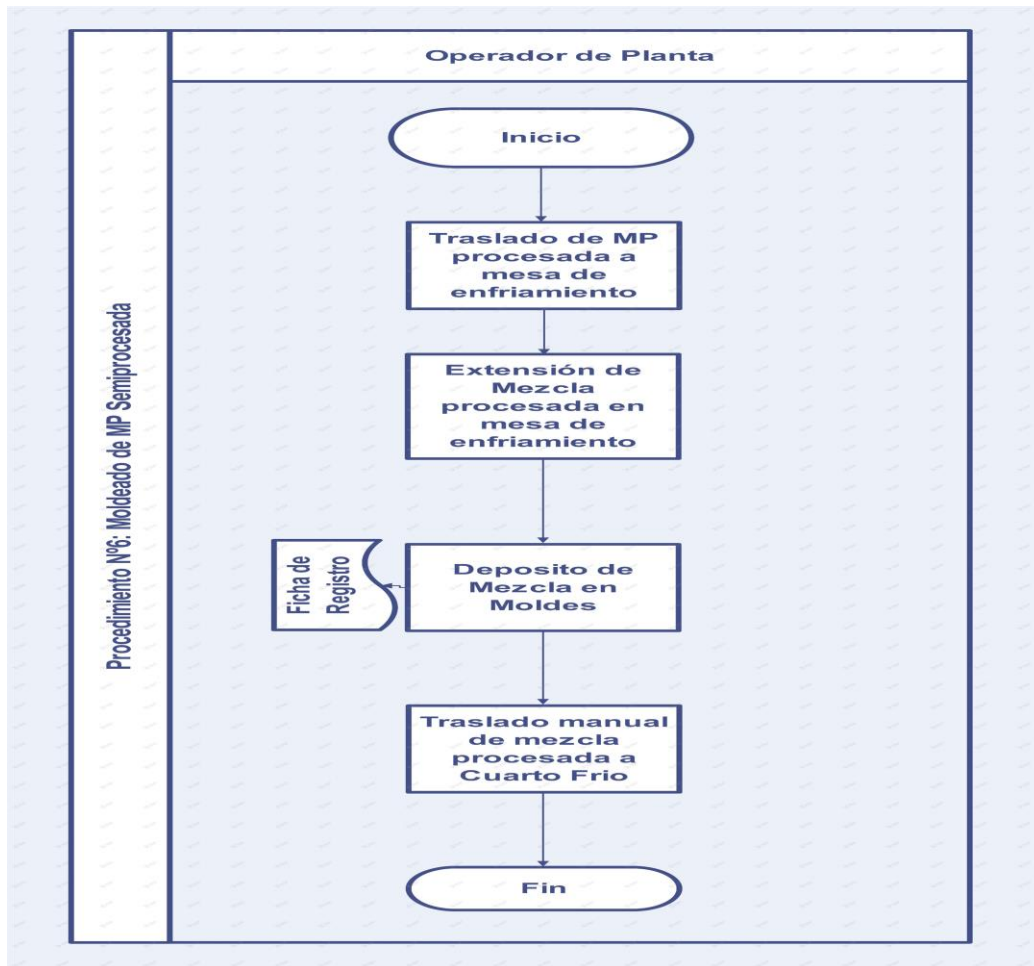
Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Operador de Planta	Operación	Traslado manual de Mezcla procesada a mesa de enfriamiento	-----
2	Operador de Planta	Operación	Extensión de Mezcla procesada en mesa de enfriamiento	-----
3	Operador de Planta	Operación	Depósito de Mezcla en Moldes	Ficha de Registro
4	Operador de Planta	Operación (Fin)	Traslado de molde mezcla procesada a cuarto frio	Ficha de Registro



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CO-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Moldeado de Materia Prima Semiprocesada	Versión: N°1
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cocción	


Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



5.1.4. Procedimientos del Proceso Productivo del área de Cuarto Frio

	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CF-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Enfriamiento de Molde	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuarto Frio	

1.1 Propósito del Procedimiento

Garantizar el proceso de consolidación de la mezcla procesada en términos de textura y consistencia necesaria para el siguiente proceso, evitando la merma de producto no conforme y uso eficiente de los recursos utilizados en equivalencia con los productos obtenidos.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de enfriamiento en la recepción de materia prima procesada procedente del área de cocción con el fin de garantizar la tercera etapa correspondiente a la transformación de materia prima procesada del proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.


1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CF-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Enfriamiento de Molde	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuarto Frio	

1.5 Definiciones

✓ **Cuarto Frio:**

Es el lugar determinado para la manipulación de productos frescos y productos no elaborados que requieren de una disminución de temperatura para preservarse de modo intacto desde su fecha de elaboración.

1.6 Políticas y Lineamientos


✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**

Para proceder al proceso de enfriamiento de materia prima procesada es necesario que los equipos utilizados y personal estén esterilizados en caso de tener contacto con el medio externo para posteriormente proceder a realización de la actividad.

✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**

Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente operación.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CF-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Enfriamiento de Molde	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuarto Frío	

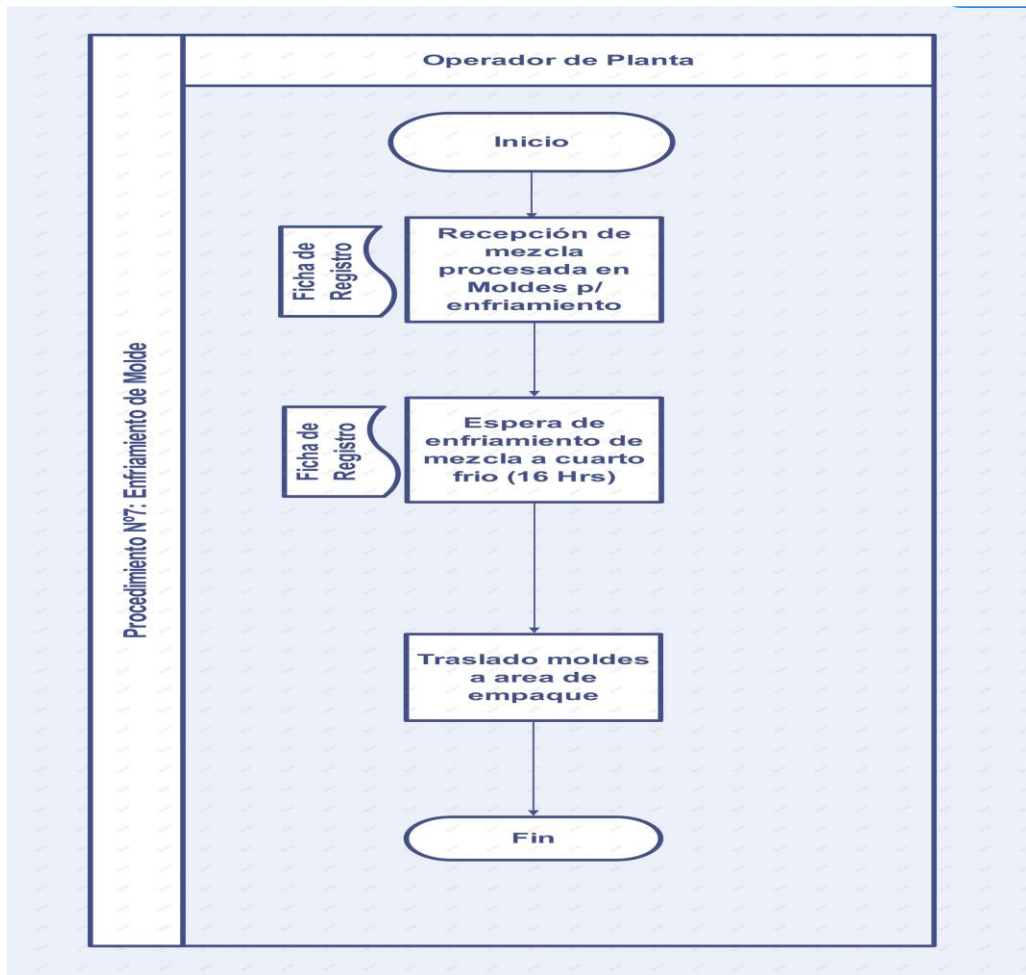
Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Operador de Planta	Operación	Recepción de mezcla procesada en moldes para enfriamiento	Ficha de Registro
2	Operador de Planta	Operación	Espera de enfriamiento de mezcla procesada en moldes a Cuarto Frío (16 Hrs)	Ficha de Registro
3	Operador de Planta	Operación (Fin)	Traslado de Moldes a Área de Empaque	-----



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-P-CF-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Enfriamiento de Molde	Versión: N°1
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Cuarto Frío	


Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



5.1.5. Procedimientos del Proceso Productivo del área de Empaque

	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-PA-E-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Corte y Pesaje de Molde	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Empaque	

1.1 Propósito del Procedimiento

Garantizar el proceso de consolidación de la mezcla procesada en términos de rendimiento producido para un sólido proceso de comercialización, evitando la merma de producto no conforme y uso eficiente de los recursos utilizados en equivalencia con los productos obtenidos.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso de empaque en la recepción de materia prima procesada procedente del área de cuarto frío con el fin de garantizar la cuarta y última etapa correspondiente al proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.


1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-PA-E-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Corte y Pesaje de Molde	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Empaque	

1.5 Definiciones

✓ **Empaque:**

Es el material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor final.

1.6 Políticas y Lineamientos


✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**

Para proceder al proceso de empaque del producto procesado es necesario que los equipos utilizados y personal sean esterilizados en caso de tener contacto con el medio externo para posteriormente proceder a realización de la actividad.

✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**

Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción, así como al jefe de contabilidad para la ejecución de la correspondiente operación.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-PA-E-01
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Corte y Pesaje de Molde	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Empaque	

Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Operador de Planta	Operación	Recepción de producto terminado en moldes para área de empaque	Ficha de Registro
2	Operador de Planta	Operación	Cortes de Moldes	Ficha de Registro
3	Auxiliar Contable	Operación	Pesaje de Moldes	Ficha de Registro
4	Operador de Planta	Operación (Fin)	Empaque de Molde como producto terminado	Ficha de Registro



Cooperativa Multisectorial CHONTALAC

PR-PA-E-01

Nombre del Procedimiento:

Fecha: 10-07-22

Corte y Pesaje de Molde

Versión: N°1

Página: 4 de 4

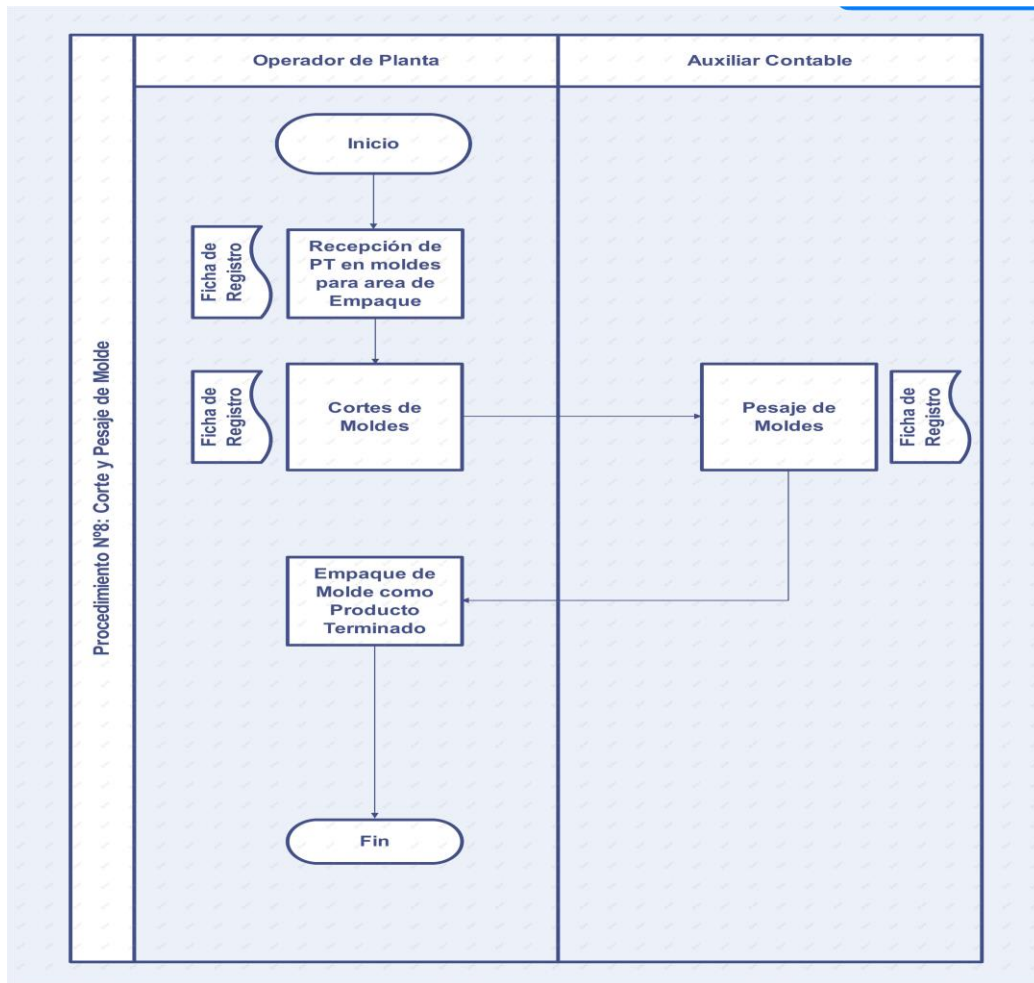
Unidad Administrativa:

Área Responsable:

Gerencia de Procesos


Empaque

Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-PA-E-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Calidad del Producto	Versión: N°1
		Página: 1 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Empaque	

1.1 Propósito del Procedimiento

Garantizar el proceso de consolidación de la mezcla procesada en términos de calidad para un sólido proceso de comercialización, evitando la alteración de parámetros de producto no conforme en equivalencia con los productos obtenidos.

1.2 Alcance

El ámbito de aplicación corresponderá al proceso del análisis de calidad en la recepción de materia prima procesada procedente del área de cuarto frío con el fin de garantizar la cuarta y última etapa correspondiente al proceso de producción de queso para exportación por CHONTALAC.

1.3 Referencia

- ✓ Manual de Reglamento Interno de Trabajo
- ✓ Política de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)

1.4 Responsabilidades

- ✓ Responsable de Elaboración: Jefe de Administración y Capital Humano
- ✓ Responsable de Supervisión: Jefe de Acopio y Producción
- ✓ Responsable de Aprobación: Gerente General



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-PA-E-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de la Calidad del Producto	Versión: N°1
		Página: 2 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Empaque	

1.5 Definiciones

✓ **Producto Terminado:**

Es el bien resultante del proceso de fabricación, aquel bien que se obtiene tras pasar por el proceso de producción para posteriormente ser entregado según el proceso de comercialización.

1.6 Políticas y Lineamientos


✓ **Política de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**

Para proceder al proceso de empaque del producto procesado es necesario que sean los productos sometidos a un análisis de calidad en búsqueda de hallazgos de no conformidad, así como los equipos utilizados y personal sean esterilizados en caso de tener contacto con el medio externo para posteriormente proceder a realización de la actividad.

✓ **Política de Manual Interno de Trabajo:**

Para proceder a la realización de actividad deberá primero reportar al jefe de acopio y producción para la ejecución de la correspondiente operación.



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-PA-E-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de Calidad del Producto	Versión: N°1
		Página: 3 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Empaque	

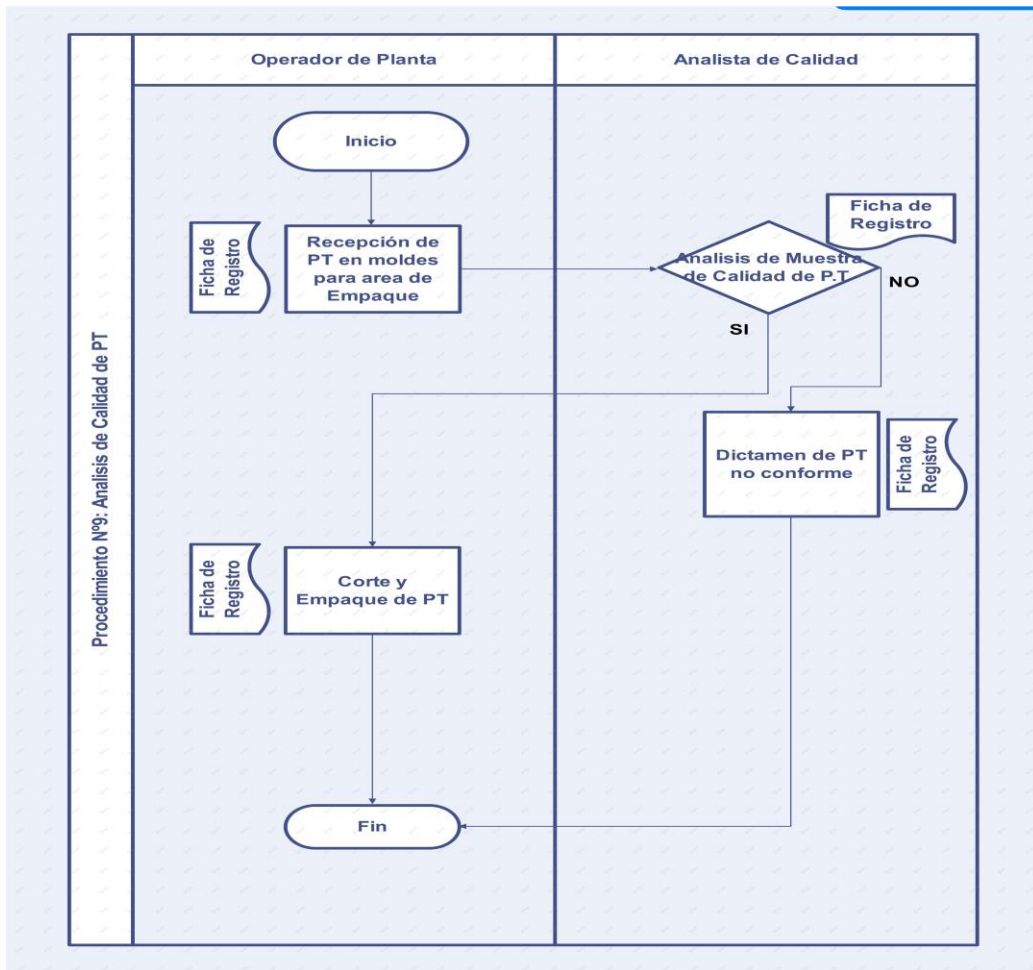
Descripción de Actividades

Nº	Responsable	Actividad	Descripción de Actividad	Documento de Registro
1	Operador de Planta	Operación	Recepción de producto terminado en moldes para área de empaque	Ficha de Registro
2	Analista de Calidad	Decisión	Análisis de Muestra de Calidad de P.T	Ficha de Registro
3	Analista de Calidad	Operación (Fin)	Dictamen de Producto No Conforme	Ficha de Registro
4	Operador de Planta	Operación (Fin)	Corte y Empaque de Producto Terminado	Ficha de Registro



	Cooperativa Multisectorial CHONTALAC	PR-PA-E-02
	Nombre del Procedimiento:	Fecha: 10-07-22
	Análisis de la Calidad del Producto	Versión: N°1
		Página: 4 de 4
Unidad Administrativa:	Área Responsable:	
Gerencia de Procesos	Empaque	

Diagrama de Flujo



Fuente: Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Elaboración Propia



5.2. Indicadores propuestos del manual de procedimientos

Corresponden aquellos índices capaces de establecer un diagnóstico resultante del proceso acorde a lo esperado contra lo real, como punto de mejora del procedimiento a fin de una mejora continua del mismo con el fin de mejorar los procesos de la organización con la finalidad de obtener los resultados esperados a través del tiempo de ejecución efectivo de los procedimientos.



Tabla 6. Indicadores propuestos del Manual de Procedimientos CHONTALAC

Nº	Proceso	Procedimiento	Responsable	Indicador	Análisis de Interpretación
1	Acopio	Registro de Litraje de Leche	Operador de Planta	Volumen de Litros Recibidos	Nº Litros por Deposito
			Analista de Calidad	Consistencia de Pureza de Leche	Nº de Muestras aceptadas/Total de Muestras Seleccionadas
Análisis de Muestra de Calidad		Analista de Calidad	Pruebas de Calidad Aprobadas para Leche	Nº de Pruebas aceptadas/Total de Pruebas Realizadas	
		Analista de Calidad	Dictamen de No Conformidad de Leche	Grado de Concentración de Reductasa ($\geq 90\%$)	
2		Mezcla de Aditivos	Operador de Planta	Porcentaje de Aditivos concentrados en Mezcla Semiprocesada	Gramos Utilizados/Gramos Presupuestados
3	Analista de Calidad		Prueba de Consistencia de Mezcla semiprocesada	Porcentaje de Mezcla real/Porcentaje Esperado de Mezcla ($\geq 90\%$)	
4		Análisis de Consistencia de Mezcla	Analista de Calidad	Prueba de Calidad aprobada para Mezcla Semiprocesada	Nº Pruebas aceptadas/Total de Pruebas realizadas
5	Analista de Calidad		Prueba de Calidad aprobada para Mezcla Semiprocesada	Nº Pruebas aceptadas/Total de Pruebas realizadas	



Nº	Proceso	Procedimiento	Responsable	Indicador	Análisis de Interpretación
6	Cocción	Fundición de Materia Prima Semiprocesada	Operador de Planta	Porcentaje de Aditivo concentrado en Mezcla Semiprocesada	Gramos Utilizados/Gramos Presupuestados
			Operador de Planta	Registro de Tiempo de Cocción	Tiempo real de cocción/Tiempo esperado
7		Moldeado de Materia Prima Semiprocesada	Operador de Planta	Registro de Tiempo de Moldeado	Tiempo utilizado/Tiempo esperado
8	Cuarto Frio	Enfriamiento de Moldes	Operador de Planta	Registro de Tiempo de Enfriamiento	Horas utilizadas/Horas esperadas
9	Empaque	Corte y Pesaje de Moldes	Operador de Planta	Registro de Cortes de Moldes realizados	Nº de Cortes efectuados/Nº de Cortes esperados
10			Auxiliar de Contabilidad	Registro de Pesaje estándar de moldes	Peso Real/Peso Estándar
11		Análisis de Calidad del Producto	Analista de Calidad	Pruebas de Calidad Aprobadas para PT	Nº de Pruebas aceptadas/Total de Pruebas Realizadas
12			Analista de Calidad	Dictamen de No Conformidad de PT	Grado de Concentración patógenos externos (<=0.5%)

Fuente: Capítulo V, Sección 5.1.1 a 5.1.5 Manual de Procedimientos CHONTALAC, Elaboración propia.



5.3. Costo de Implementación del Manual Funciones y de Procedimientos CHONTALAC S.A

5.3.1. Costo de Papelería e Impresión del Manual

Para implementar el manual de procedimientos de los procesos productivos que conforman el sistema de producción del queso fundido para exportación por CHONTALAC, es presentado en la tabla N° 7, mencionando que el número de reproducciones efectuadas serán el equivalente de 10 copias correspondiente a la elaboración de cada procedimiento, donde cada uno de ellos está compuesto por un máximo de 4 hojas más el preámbulo del contenido del manual equivalente a 5 hojas adicionales, las áreas a ser distribuido el manual serán para el área administrativa, contabilidad y producción.

Por otra parte, la presentación del manual de funciones sería el mismo equivalente a 10 reproducciones, contando un máximo de 18 hojas más la introducción del mismo de 3 hojas, donde son detalladas las funciones de los cargos que conforma la organización.

Tabla 7. Costo de Impresión, Edición y Mantenimiento del Manual de Funciones y Procedimientos CHONTALAC S.A

Costo	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papelería de Impresión	Hoja Tamaño Carta "Chamex"	300	C\$ 0.40	C\$ 120
	Tinta Impresora	300	C\$ 1.50	C\$ 450
Encuadernación	Encolchado máximo 25 Hojas	10	C\$ 75	C\$ 750
Mantenimiento	Actualizaciones del manual al menos semestral	10	C\$ 50	C\$ 500
Costo total de Inversión del Manual de Funciones y Procedimientos				C\$ 1,820

Fuente: Sección 3.1; 3.2: Manual de Funciones, Sección 5.1; 5.1.1 a 5.1.5: Registro de Procedimientos, Manual de Procedimientos, Elaboración propia.



5.3.2. Costo de Capacitación y Costos Indirectos del Manual

Para su implementación también será necesario considerar el costo de capacitación el cual está compuesto por el personal involucrado que tendrá la obligación de conocer el propósito y funcionalidad del mismo, con el fin de garantizar los objetivos esperados por la organización, así como los costos indirectos asociados en la alimentación del personal y personas invitadas para su implementación de propuesta a futuro según criterio de la empresa, detallando su costo total a continuación.

Tabla 8. Costos de Capacitación y Costos Indirectos del Manual de Funciones y Procedimientos CHONTALAC S.A

Concepto	Costo Total
Costo de Capacitación	14,302.88
Costo Indirecto de Alimentación	9,800
Costo Total de Gastos de Organización(C\$)	24,102.88

Fuente: Detalle de Salarios, Jornada Laboral, Costos Indirectos por alimentación, Jefe de Administración y Capital Humano, Elaboración propia, ver detalle de soporte en anexos.



VIII. CONCLUSIONES

- ✓ Según el diagnóstico inicial realizado para la microempresa CHONTALAC, fue obtenido de forma resumida su misión, visión y estructura organizacional, así como la delegación de responsabilidades, además efectuado un análisis FODA que presento como resultado mecanismos de estrategias para una mejora del proceso productivo del Quesillo Fundido, mediante un manual de funciones que permita el conocimiento pleno de las funciones y actividades de los puestos conformados en la organización y un manual de procedimientos que facilite la comunicación eficiente de las actividades de cada subproceso que conforma el proceso productivo a fin de administrar eficientemente los recursos utilizados en la obtención del producto final.

- ✓ Fueron definidos los flujos descriptivos tanto del proceso general de la elaboración del Quesillo Fundido, así como los 4 subprocesos conformados por las áreas de acopio, cuajado, cocción y empaque-almacenamiento, con el fin de conocer el grado de responsabilidad y relación entre los subprocesos y personal involucrado en los mismos, en términos de comunicación efectiva y uso racional de los recursos.

- ✓ Se desarrolló una propuesta de manual de funciones definiendo mediante fichas descriptivas del puesto a grandes rasgos los niveles jerárquicos en 3 tipos: Ejecutivo, Funcional y Operativo, así como la identificación de puestos asociados a los 8 cargos distribuidos en (1) ejecutivo, (3) funcional y (4) operativo.

- ✓ Fue definida la estructura operativa de los subprocesos del proceso productivo mediante una evaluación general, cuestionario de identificación de procedimientos y presentación del manual de procedimientos conformado por un mapa de procesos, árbol de subprocesos, identificación de caracterización de los procedimientos operativos resultando 9 procedimientos distribuidos en los 5



subprocesos (acopio, cuajado, cocción, cuarto frío y empaque), así como la plantilla y componentes de la propuesta del manual de procedimientos.

- ✓ Se registraron los 9 procedimientos de los subprocesos correspondientes para la propuesta del manual, definiendo su propósito, alcance, referencia, responsabilidades, definiciones, políticas y lineamientos, descripción de actividades, diagrama de flujo de los procedimientos, así como los indicadores propuestos correspondientes equivalentes a 14, así como los costos de implementación del manual en concepto de papelería e impresión y el costo de organización totalizando un monto de inversión para la propuesta de C\$25,922.88 en un lapso de 4 semanas de capacitación.



IX. RECOMENDACIONES

- ✓ Considerar la evaluación sistemática de forma trimestral de los puestos de trabajo que posee la organización con la finalidad de la detección de cumplimientos y desviaciones asociadas a las funciones de cada puesto laboral en materia de cumplimiento de los indicadores propuestos de los procedimientos.

- ✓ Adoptar la propuesta de organigrama que contiene el manual de funciones, aunque esta acción implique un costo adicional para la organización en la contratación de nuevo personal, sin embargo, debe visualizarse como una inversión, la cual genere beneficios asociados a la eficiencia de los procesos, dado que los miembros de la organización tendrían bien definidas sus responsabilidades y no realizar actividades que no les competen.

- ✓ Tomar en consideración la propuesta de manual de procedimientos asociada al proceso productivo de queso fundido para la Microempresa CHONTALAC, proporcionando a los miembros de la organización, con el fin de estandarizar las operaciones realizadas de los procedimientos, es importante que se realicen las actualizaciones necesarias al mismo como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir en la microempresa.



X. BIBLIOGRAFIA

- ❖ Hernández Sampieri, Fernández Collado. *Metodología de la Investigación*, Editorial McGraw. 5ta Edición (2010).
- ❖ Munch, Lourdes. *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. Pearson Educación. 1ra Edición (2010).
- ❖ Aiteco. Consultores, Desarrollo y Gestión. (2008). *Manual de Funciones de Puestos de Trabajo*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones>
- ❖ Monografias.com. (2010). *Importancia de los Modelos Organizacionales*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajo30/funpro/index/shtm/interlink>
- ❖ Boletinagrario.com (2020). *Queso Procesado*. Recuperado de <https://boletinagrario.com/ap-6,queso+procesado,650.html>
- ❖ Editorial Etece. (2021). *Microempresa*. Recuperado de <https://concepto.de/microempresa/>



XI. ANEXOS

Anexo 1. Formato de Evaluación de Procesos

Evaluación de Procesos

Objetivo:

Conocer la opinión que tienen los titulares de las Áreas correspondiente a los colaboradores que presenta CHONTALAC, sobre los recursos, coordinación, efectividad y eficiencia de los procesos con los que desempeñan sus funciones.

Mecánica:

Entrevista personal con el titular de cada área, con base en el presente formato, pre llenado con la información correspondiente del área. Durante la entrevista serán llenados los campos en blanco del formato, con las opiniones, resultado de la entrevista.

Área:	
Titular o Jefe:	
Entrevistado:	
Fecha y Hora:	

1. Revisión de la organización y capacidad para ejecutar los procesos

Organización y Estructura. Plazas, niveles jerárquicos, tramos de control y ocupación

Perfiles y Capacidades. Perfil profesional, capacitación y aprendizaje

2. Revisión de los objetivos y funciones generales

Objetivos del área y fundamentos para su operación



1. Revisión de las funciones de cada área

Área 1:

Funciones	Comentarios
Función 1 :	
Función 2:	
Función 3:	
Función 4:	
Función 5:	
Función 6:	

Área 2:

Funciones	Comentarios
Función 1 :	
Función 2:	
Función 3:	
Función 4:	
Función 5:	
Función 6:	



1. Planeación, coordinación, información y mejora

Planeación de los objetivos, procesos o actividades y recursos del área (quien y como se decide lo que el área debe hacer, con qué instrumentos y cuáles son los logros que se deben obtener)

Coordinación de actividades (como se organiza el trabajo con otras áreas y organizaciones)



Información estratégica y operativa (como se obtiene información, como se utiliza, como se asegura la calidad de ejecución)

Mejora del desempeño (que puede hacerse para mejorar en el área los resultados en general y los indicadores en particular)



Anexo 2. Formato de Cuestionario de Identificación de Procedimientos

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación, se le presenta un cuestionario que comprende preguntas relacionadas con el conocimiento sobre la implementación o uso de un manual de procedimientos vinculados a los diversos procesos asociados al proceso productivo de Quesillo Fundido que elabora **CHONTALAC**, seleccionando con una "X" la respuesta que considere correcta.

Sexo: _____

Edad: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de relación laboral en la institución?

1 año o menos _____

2 años _____

3 años _____

Más de 3 años _____

2. ¿Al momento de ser contratado se le asignó una documentación de su descripción de su puesto laboral en la organización?

Sí _____

No _____

3. ¿tiene identificado siempre los procesos que realiza por CHONTALAC?

Sí _____

No _____

A veces _____

4. ¿Qué área labora bajo su responsabilidad?

Acopio _____

Cuajado _____

Cocción _____

Cuarto Frio _____

Empaque _____

5. ¿Liste en Orden Cronológico las actividades de forma general que están asociadas al desarrollo de su proceso productivo?

Nº

Actividad

Documento de Registro

1

2

3

4

5

6

6. ¿Las actividades y procesos de productivo de Quesillo Fundido por CHONTALAC, son monitoreados constantemente, de tal forma que cualquier problema que se presente se pueda corregir de inmediato?

Sí _____

No _____

A veces _____



Anexo 3. Detalle de Costos de Implementación del Manual de Funciones y Procedimientos

Cargo	Cantidad	Salario Bruto Mensual	Prestaciones	Salario Total	Horas Trab./Mes	Costo Efectivo/Hora	Horas/Semana	Nº de Semanas	Total Horas	Costo de Capacitación
Jeje Administración y Recursos Humanos	1	25,000	6,250	31,250	208	150.24	2	4	8	1,201.92
Jefe Contabilidad	1	20,000	5,000	25,000	208	120.19	2	4	8	961.54
Jefe de Acopio y Producción	1	25,000	6,250	31,250	208	150.24	2	4	8	1,201.92
Operadores de Planta	15	8,500	2,125	10,625	208	51.08	2	4	8	6,129.81
Auxiliar de Contabilidad	5	14,000	3,500	17,500	208	84.13	2	4	8	3,365.38
Analista de Calidad	2	15,000	3,750	18,750	208	90.14	2	4	8	1,442.31
Costo total de Capacitación (C\$)										14,302.88
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Nº Veces	Costo Total						
Refrigerio	25	15	8	3,000						
Bebidas	25	20	8	4,000						
Invitados	10	35	8	2,800						
Costo total de Alimentación (C\$)				9,800						
Concepto	Costo Total									
Costo de Capacitación	14,302.88									
Costo Indirecto de Alimentación	9,800									
Costo Total de Gastos de Organización(C\$)	24,102.88									