



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

**TÍTULO**

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la empresa  
Electromecánica Especializada

**AUTORES**

Br. José Luis Granado Hernández 2015-0312I

Br. Katherine Massiel Córdoba Martínez 2015-0386I

Br. Kevin Josué Martínez Morales 2015-0335I

**TUTOR**

Ing. Oscar Lenin Loaisiga Vanegas.

Managua, 22 de abril de 2022



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**Managua, 11 de Marzo de 2022**  
**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**MARTÍNEZ MORALES KEVIN JOSUE**

Carne: **2015-0335I** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciocho días del mes de marzo del año dos mil veinte.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**GRANADO HERNANDEZ JOSÉ LUIS**

Carne: **2015-0312I** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

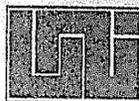
Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciocho días del mes de marzo del año dos mil veinte.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
**Secretario de Facultad**







*Líder en Ciencia y Tecnología*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA  
SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8 CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria hace constar que el Br:

**CÓRDOBA MARTÍNEZ KATHERINE MASSIEL**

Carné: **2015-0386I** Turno: **Sabatino** Plan de estudios: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, es **EGRESADO** de la carrera de **Ingeniería Industrial, Modalidad Semipresencial**.

Se extiende la presente, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veintitrés días del mes de junio del año dos mil veinte.

Atentamente,

  
Ing. Wilmer Ramirez Velásquez  
Secretario de Facultad



WRV/Jeanluis

Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 Tel: 22486879-22490942-22401653



## DECANATURA

Managua, 18 de marzo de 2021

Brs José Luis Granado Hernández  
Katherine Massiel Córdoba Martínez  
Kevin Josué Martínez Morales

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la empresa Electromecánica Especializada**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **MSc Oscar Lenin Loaisiga Vanegas** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,

  
  
**MSc. Lester Antonio Artola Chayarría**  
Decano

Managua, 10 de Febrero del 2022

**Ing. Lester Artola Chavarria**

Decano de la Facultad de Tecnología de la Industria

Universidad Nacional de Ingeniería

Su oficina

Estimado Ing. Artola

Me permito presentar la Monografía titulada **Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica Especializada**, para su debida aprobación. Este trabajo ha sido desarrollado por los bachilleres José Luis Granado Hernández, Katherine Massiel Córdoba Martínez y Kevin Josué Martínez Morales, siendo el suscrito el tutor de dicho trabajo.

Es oportuno destacar que dicha propuesta surge de la necesidad identificada en la empresa mencionada y será una valiosa contribución a la misma.

Sin más a que hacer referencia, me despido atentamente.



---

**Ing. Oscar Lenin Loaisiga Vanegas**  
Docente Titular UNI - FTI  
Carrera Ingeniería Industrial MSP



# Electromecánica Especializada

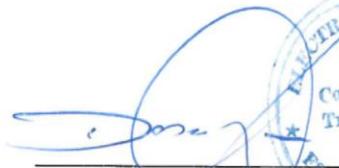
Diseño, Construcción, Supervisión, Asesoría Técnica, Mantenimiento

02 de marzo de 2022

Yo, Ing. Daria Karina García Jarquin encargada del área de Compras y Transporte de la empresa Electromecánica Especializada y delegada por la empresa para el apoyo y dirección de la Tesis: "Propuesta de Manual Organización y de Funciones para la empresa Electromecánica Especializada" elaborado por los bachilleres:

- Kevin Josué Martínez Morales
- Katherine Massiel Córdoba Martínez
- José Luis Granados Hernández

A través de la presente hago constar que he revisado y aprobado dicho documento para su defensa e implementación.

  
\_\_\_\_\_  
Att. Ing. Daria Karina García Jarquin



Tesis Presentada Como Requisito para Optar al Título de Ingeniería Industrial  
Tema: Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica Especializada.

## **Resumen**

La Empresa Electromecánica Especializada se fundó en agosto de 1990 por el Ingeniero Clifford Anthony García Foster; actualmente la oficina de la Empresa está ubicada en la ciudad de Managua; al costado Noroeste de la Librería Universal en el barrio Costa Rica, es un edificio de dos niveles que cuenta con cinco oficinas, una recepción, bodega y un área de parqueo privado. El personal dentro de la Empresa Electromecánica Especializada aumento considerablemente a partir del año 1998 por lo cual hicieron el intento de crear un manual de funciones dentro de la Empresa en el año 2016, pero en este, solamente se reflejó y analizo los estudios de tiempo y movimiento de las actividades para su personal operativo.

Por medio de visitas a la Empresa Electromecánica Especializada se determinó una dificultad en la organización laboral y administrativa, provocando una mala distribución de actividades a los trabajadores; por esta razón se decidió realizar la Propuesta de un Manual Organizacional y de Funciones completo y actualizado. Con el diagnóstico de la Empresa Electromecánica Especializada se identifica que todas las actividades que se realizan son informales, poseen una estructura organizacional simple, en donde los jefes centralizan todas las decisiones y controlan el cumplimiento de las tareas; los mismos también realizan tareas operativas y/o administrativas. Con base en el organigrama de la empresa los órganos de dirección se clasificarían de la siguiente manera: órganos de dirección superior, órganos de dirección intermedio, órganos de dirección inferior.

Al no existir un Manual Organizacional y de Funciones los órganos de dirección superior e intermedio tienden a designar actividades distintas a las del puesto de trabajo por lo que el trabajador realizara su labor según demanda y no con base en

sus conocimientos y actividades establecidas en su descripción de funciones, tareas y responsabilidades.

Se realiza la Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones el cual contiene las fichas de cada puesto de trabajo describiendo sus tareas, funciones y responsabilidades además de proponer un organigrama en el que se pueda conocer las áreas existentes y comprender las relaciones de dependencia y jerarquía por la empresa para que sea vista y conocida por todos. Indicara las actividades a ser cumplidas por los 31 miembros de la empresa y la forma en cómo deben ser realizadas, ya sea en conjunto o separadamente, por ello se hace la propuesta de un organigrama.



# INDICE

<b>Capítulo I. Marco general</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Antecedentes</b> .....	2
<b>Justificación</b> .....	3
<b>Objetivos de la Investigación</b> .....	6
<b>General:</b> .....	6
<b>Específicos:</b> .....	6
<b>Marco Teórico</b> .....	7
<b>Organización</b> .....	7
<b>Estructura Formal</b> .....	7
<b>Estructura Organizacional</b> .....	7
<b>Organigrama</b> .....	8
<b>Análisis y Descripción de Puestos</b> .....	8
<b>Manual Organizacional y de Funciones</b> .....	9
<b>Misión</b> .....	11
<b>Visión</b> .....	11
<b>Valores Organizacionales</b> .....	11
<b>Organización</b> .....	11
<b>FODA</b> .....	12
<b>Diseño Metodológico</b> .....	12
<b>Diseño de Investigación</b> .....	12
<b>Tipo de Investigación</b> .....	12
<b>Universo de Estudio</b> .....	13
<b>Instrumentos a utilizar en las etapas de los Procesos de Investigación</b> .....	13
<b>Capitulo II. Diagnostico Organizacional de Electromecánica Especializada</b> .....	15
<b>Marco Jurídico</b> .....	15
<b>Observación a la Aplicación del Marco Jurídico</b> .....	15
<b>Análisis de las Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</b> .....	16
<b>Análisis de la Estructura Organizativa</b> .....	17
<b>Capitulo III. Manual Organizacional y de Funciones</b> .....	27
<b>Caracterización de la Empresa</b> .....	27

<b>Alcance del Manual Organizacional y de Funciones</b> .....	27
<b>Aprobación del Manual Organizacional y de Funciones</b> .....	27
<b>Marco Institucional</b> .....	28
<b>Misión Propuesta - Aprobada</b> .....	28
<b>Visión Propuesta - Aprobada</b> .....	28
<b>Valores Organizacionales</b> .....	28
<b>Estructura Orgánica</b> .....	29
<b>Líneas de Autoridad</b> .....	29
<b>Organigrama</b> .....	29
<b>Descripción General</b> .....	29
<b>Descripción de Funciones, tareas y responsabilidades por Puesto</b> .....	32
<b>Capítulo IV. Análisis de Brecha</b> .....	64
<b>Capítulo V. Conclusiones</b> .....	65
<b>Capítulo VI. Recomendaciones</b> .....	67
<b>Anexos</b> .....	70

## **Capítulo I. Marco general**

### **Introducción**

La Empresa Electromecánica Especializada se fundó en agosto de 1990 por el Ing. Clifford Anthony García Foster; contaba con una pequeña oficina en la Salvadorita con tres personas, en 1993 se trasladaron a otro local; 6 meses después ya eran diez personas, en 1998 se trasladaron al local actual contando con 100 personas incluyendo a su personal operativo. Entre sus primeros proyectos resaltan:

- Reactivación del Sistema Eléctrico de la Planta Trituradora de Piedra “El Portillo” en Productos Industriales de Concreto S.A (PROINCO).
- Ampliación de la Planta de Producción (Procesadora de Vidrios), ubicada en la entrada a Masaya (CRISCASA).
- Diseño e Instalación del Sistema de Alarma Contra Incendio en KATIVO de Nicaragua.

Actualmente la oficina de la Empresa está ubicada en la ciudad de Managua; al costado Noroeste de la Librería Universal en el barrio Costa Rica, es un edificio de dos niveles que cuenta con cinco oficinas, una recepción, bodega y un área de parqueo privado. Con su trayectoria de 30 años de experiencia en Nicaragua, esta empresa realiza planificación, diseño y administración de proyectos de suministros e instalación de sistemas eléctricos en baja, media y alta tensión en la industria de todo el país, así como a nivel residencial. Entre los proyectos de mayor demanda sobresalen:

- Construcción de Líneas Eléctricas de Distribución hasta 25 Kilovoltio.
- Instalaciones Eléctricas en Baja Tensión Residenciales, Comerciales, e Industriales.
- Instalaciones de sistemas especiales, tales como: alarmas contra incendio, alarma contra robo, sistemas de Sonido, vídeo, Red de datos, controles de sistemas automatizados, sistemas computarizados, sistema de detección de fugas por mencionar algunos.
- Montajes Electromecánicos.

- Instalaciones Mecánicas Comerciales e Industriales, tales como: Sistemas de Vapor comprimido, Ablandadores de Agua, Torres de Enfriamiento, Sistemas de Bombeo, Cuartos fríos, Sistemas contra incendio; por mencionar los más frecuentes.
- Asesoría Técnica, Planificación, Diseño, Administración y Supervisión de Proyectos.
- Obras Civiles de Tipo Industrial.

Este tema fue seleccionado con base en la situación actual de la Empresa, la cual se refleja con una dificultad en su organización laboral y mala distribución de las actividades de los trabajadores. Esto crea dificultad en la planeación de sus proyectos, capacitación insuficiente y sobre carga de trabajo a los colaboradores; esto puede generar afectaciones en la salud de cada uno de ellos, confusiones y duplicidades de funciones. Para esto se decidió crear una propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica Especializada con la finalidad de desarrollar la gestión de talento humano en conjunto con sus subsistemas, permitiendo de esta manera que la empresa genere una alta organización en sus actividades, definiendo cada una de las tareas y responsabilidades de los trabajadores para que el administrador evalúe el desempeño de sus subordinados y evitar centralizar toda la responsabilidad de varias áreas en una sola persona.

### **Antecedentes**

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos a minorar sus diferencias. Este interlocutor

era un área que recibía el nombre de relaciones industriales que, con el paso del tiempo este concepto cambio radicalmente y alrededor de la década de 1950 paso a llamarse Administración de personal.

Surgiendo de esos estudios la importancia de los recursos humanos en la empresa, siendo uno de los motores esenciales de la misma. El personal dentro de la Empresa Electromecánica Especializada aumento considerablemente a partir del año 1998 por lo cual hicieron el intento de crear un manual de funciones dentro de la Empresa en el año 2016, pero en este, solamente se reflejó y analizo los estudios de tiempo y movimiento de las actividades para su personal operativo, y ese documento no abarca los puestos del personal administrativo, ni los puestos y funciones que permita formar los niveles jerárquicos, por lo que las funciones laborales no están establecidas y no es posible saber cuándo una persona esta apta para determinado puesto, esto conlleva a la empresa a dificultades en la comunicación y relación necesaria entre trabajadores para un excelente funcionamiento, resultando en contrataciones erróneas, reflejando incumplimiento de los objetivos esperados en los puestos dentro de la empresa, pérdida de tiempo y dinero en sus actividades porque no se realizan de la manera óptima, desorden laboral y capacitación insuficiente de los colaboradores.

### **Justificación**

Por medio de visitas a la Empresa Electromecánica Especializada se determinó una dificultad en la organización laboral y administrativa, provocando una mala distribución de actividades a los trabajadores, por esta razón se decidió realizar la Propuesta de un Manual Organizacional y de Funciones completo y actualizado, el documento actual no incluye personal administrativo, no especifica a cada trabajador las actividades que debe realizar de acuerdo al puesto que posee dentro de la empresa, no se establece cada uno de los puestos, sus niveles jerárquicos, las responsabilidades, líneas de autoridad, comunicación y las relaciones necesarias para un óptimo funcionamiento organizacional. Todo ello se evidencio

en los problemas organizacionales y administrativos que se reflejan en la distribución de cargas de trabajo, lo que afecta el ambiente laboral, siendo esta la razón de crear una Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica Especializada.

Esta situación se debe abordar a la brevedad dado que por esta razón se sobrecarga a los trabajadores de actividades a realizar y esto causa desgaste físico y mental, estrés laboral y las graves consecuencias que estas traen en el desempeño óptimo del trabajador. Por lo antes mencionado la Ing. Daria Karina García hija del fundador y dueño de la empresa que ocupa actualmente el puesto de compras y transporte, siendo ella la que conoce las necesidades de la empresa, manifiesta que este proyecto es de vital importancia para su empresa. Este trabajo proporcionará la guía necesaria a todo el personal que labora en la empresa, establecerá la descripción de las funciones de los puestos, se analizará el ambiente administrativo, diagnosticará los problemas organizacionales existentes en la empresa, se espera mejores resultados para la empresa y sus colaboradores a consecuencia de minimizar los conflictos entre las áreas, aumentar la productividad individual y organizacional.

Algunas ventajas evidentes serán disponer de una guía para el jefe directo y para el empleado en el desempeño de sus funciones, habilitar al empleado para conocer el objetivo de su puesto, cumplir sus responsabilidades y funciones. Determinar con precisión la carga de trabajo entre los empleados y también la distribución eficiente de trabajo.

El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información (descripción de puesto, objetivo del puesto, requisitos, aptitudes y actitudes del puesto, formación académica y experiencia laboral) sobre los puestos de la organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Los beneficios son en su mayoría dirigidos a la gerencia de la Empresa Electromecánica Especializada y el área operativa, debido que con el presente estudio se mejorara la distribución de las actividades de cada trabajador, la planeación de sus proyectos y la capacitación adecuada para los trabajadores, entre otros. Los principales beneficios del Manual Organizacional y de Funciones son los siguientes:

- Los Manuales organizacionales y de funciones suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- La Descripción de los puestos y unidades de la organización, contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa.
- Mejorar la coordinación interna de la empresa para distribuir de manera eficiente el trabajo ayudando a la coordinación de actividades y así evitar duplicidades.
- Tener un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se puede recurrir al momento de inducir nuevo personal, exigir cumplimiento de metas y el trazo de metas por áreas operativas.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para la capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- Compensar en forma equitativa a los empleados.

## **Objetivos de la Investigación**

### **General:**

- Proponer un Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica Especializada.

### **Específicos:**

- Diagnosticar la estructura organizacional actual de la Empresa Electromecánica Especializada.
- Elaborar la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la Empresa Electromecánica Especializada.
- Proponer una nueva estructura organizacional con la jerarquía y funciones dentro de la Empresa en cada uno de los puestos.

## **Marco Teórico**

### **Organización**

Es el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa. (Chiavenato, I. 2001).

### **Estructura Formal**

Es una estructura bien definida de autoridad y responsabilidad que define la delegación de autoridad y relaciones entre varios miembros de la organización. (Chiavenato, I. 2001).

### **Estructura Organizacional**

Entendemos como estructura organizacional de Cherter I. Citado como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir metas propuestas y lograr un objetivo deseado.

Chester I. Bernard menciona las siguientes preguntas en su libro "Organization and Manegement":

#### ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?

Transformación en el diseño o funcionamiento de una organización.

#### ¿Porque cambian las organizaciones?

El deseo de mejorar de manera continua el desempeño y ganar de esta manera la delantera a los competidores. Entre otras:

- Para desarrollar nuevos productos o servicios
- Por problemas financieros
- Por presiones en el entorno
- Como respuesta a alianzas estratégicas
- Por adquisición de tecnología
- Debido a la política mundial

## ¿Cómo es el proceso de cambio en las organizaciones?

Consta de 4 etapas las cuales son:

- I. Diagnóstico: Identificar el problema a resolver. En este se debe justificar la intervención organizacional.
- II. Planeación: ¿Cuál es el proyecto de cambio organizacional?, ¿qué problemática ayudará a resolver?, ¿qué recursos necesito para ejecutar el proyecto?
- III. Organización: El momento de asignar los recursos; capacitar al personal para asumir el proceso de cambio, así como la nueva filosofía y las nuevas tareas; diseñar los procesos organizacionales, según las áreas.
- IV. Ejecución: Para garantizar el proceso de cambio, uno de los pilares es la comunicación; se deben utilizar los canales apropiados, mensajes precisos y claros, actitudes razonables y se debe mantener una constante retroalimentación.

## **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización. Según afirma eserp business and law school (s.f.), texto parafraseado.

## **Análisis y Descripción de Puestos**

La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo,

herramientas a utilizar, responsabilidades y funciones del puesto, aptitudes y actitudes, formación académica y experiencia laboral requerida en el puesto.

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto.

“La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del puesto, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones”. (Chiavenato, 2007)

Un puesto debe estar correctamente contextualizado y ubicado dentro del organigrama organizacional. Esto es, debe tener:

- Nombre del puesto.
- Área a la que pertenece (jerarquía).
- Localidad en donde se ubica el puesto, razón del puesto.
- Edad y sexo requeridos.
- Funciones específicas. Responsabilidades, límites, objetivos, relaciones internas y externas.

### **Manual Organizacional y de Funciones**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (**ISO, OHSAS**, entre otras), lo requieran,

sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

El manual de funciones nos permite obtener las actividades que se deben realizar en el puesto de trabajo dentro de la organización.

Anteriormente se había explicado el manual organizacional y de funciones como variable independiente, por lo cual el proceso para la elaboración de un manual consta de 7 fases:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para y obtención de información sobre:

- a) Organización de la empresa.
- b) Objetivo estratégico de la empresa
- c) Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.

2. Análisis del estado de la organización de la empresa.

3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.

4. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.

5. Contrastar el contenido del anteproyecto de manual con el personal de la empresa Electromecánica Especializada.

6. Modificación organizacional y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.

7. Presentación del manual de funciones a la empresa.

(Información del libro Preparación del manual de oficina M. Graham Kellogg, edición 2, editor: Reverte 1962).

## **Misión**

Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Asimismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera.

## **Visión**

El concepto de misión a veces se utiliza como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, entenderemos por visión la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa, y por filosofía el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación).

## **Valores Organizacionales**

Desde esta perspectiva Sherman, A. y Bohlander, G. (1994, p. 54) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”.

## **Organización**

Chiavenato (2004), establece que la organización se puede clasificar en tres categorías:

1. Industriales: son los que transforma la materia prima. Estas son las empresas que adquieren los productos derivados de la pesca, agricultura entre otras. Por ejemplo, las empresas que fabrican el zapato, chinelas, productos lácteos etc.
2. Comerciales: son los que compran y venden mercadería. Es decir, los que compran los productos terminados o semielaborados, y los venden al consumidor final.
3. De servicios: son aquellos que no producen ni venden bienes materiales, sino que ofrecen al consumidor el disfrute directo de una actividad (p. 168).

## **FODA**

El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc... Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

1. Fortalezas: es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes.
2. Oportunidades: son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización.
3. Debilidades: significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable.
4. Amenazas: son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos.

(Rodríguez Valencia Joaquín. (2000). Administración con Enfoque Estratégico.)

## **Diseño Metodológico**

### **Diseño de Investigación**

En la investigación se aplicará un enfoque cualitativo para realizar un análisis más descriptivo del manual organizacional y de funciones en la empresa Electromecánica Especializada respaldada por la observación para obtener más información de las causas y consecuencias.

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación es de tipo exploratorio, debido que es muy importante para el presente proyecto.

Investigación exploratoria: El objetivo de una investigación exploratoria es, como su nombre lo indica, examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas. La investigación exploratoria, también llamada formulativa (Selltiz), permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar. Puede o no partir de hipótesis previas, pero al científico aquí le exigimos flexibilidad, es decir, no ser tendencioso en la selección de la información. En la investigación exploratoria se estudian qué variables o factores podrían estar relacionados con el fenómeno en cuestión, y termina cuando uno ya tiene una idea de las variables que juzga relevantes, es decir, cuando ya conoce bien el tema.

### **Universo de Estudio**

Como se trata de un trabajo en un área muy bien definida, la población de estudio estará dirigida a las 3 áreas fundamentales dentro de la Empresa Electromecánica Especializada las cuales son:

- Área administrativa (7 personas)
- Área operativa (9 personas)
- Área de logística (15 personas)

Con el fin de que se distribuya bien las responsabilidades y cargas laborales para cada trabajador y mantener un mejor control del funcionamiento en sus trabajadores y a largo plazo encontrar oportunidades de mejoras que beneficien a la empresa.

### **Instrumentos a utilizar en las etapas de los Procesos de Investigación**

- Entrevista: Dirigida a algunos miembros de la dirección superior.
- Encuesta: Dirigida al personal (dirección intermedia e inferior) de la Empresa Electromecánica Especializada de la ciudad de Managua; es un cuestionario de preguntas cerradas que faciliten la obtención de información, para el análisis de

la estructura organizativa, de equilibrio entre los niveles de autoridad, de información gerencial y las relaciones de coordinación.

- Evaluación de la estructura orgánica.
- Identificación y análisis de debilidades, fortalezas y barreras.
- Validez (soportado por autoridades respectivas de la empresa): Las autoridades respectivas evalúan los instrumentos para comprobar su factibilidad en la investigación antes de su aplicación.

## **Capítulo II. Diagnostico Organizacional de Electromecánica Especializada**

Luego de llevar a cabo la recolección de información y datos, a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones, y su correspondiente análisis, se procede a presentar un diagnostico con la situación actual de la empresa.

Dentro de la información obtenida en la entrevista al Gerente General, es que todas las actividades que se realizan son informales, poseen una estructura organizacional simple, en donde los jefes centralizan todas las decisiones y controlan el cumplimiento de las tareas; los mismos también realizan tareas operativas y/o administrativas.

### **Marco Jurídico**

La empresa cuenta con un acta constitucional detallándose de la siguiente manera: El 4 de agosto de 1990 se crea una sociedad mercantil en nombre colectivo de responsabilidad limitada, cuya denominación fue Empresa Electromecánica Especializada teniendo como gerente general al ingeniero Clifford Anthony García Foster dedicándose al diseño, construcción, supervisión de sistemas eléctricos, entre otros que operan en alto, medio y bajo voltaje. Además del acta constitucional se cuenta con los respectivos libros contables, estatus, estados financieros, registros contables, entre otros.

### **Observación a la Aplicación del Marco Jurídico**

En la actualidad la empresa Electromecánica Especializada no cuenta con misión, visión y valores claramente definidos, por lo cual se hará una propuesta de estas mismas.

## **Análisis de las Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

### **Fortalezas**

- F1: Predisposición a alinearse con objetivos y meta para la mejora continua.
- F2: Talento humano comprometido y debidamente calificado para el servicio.
- F3: Capacidad técnica para atender proyectos en baja, media y alta tensión.
- F4: Buena reputación y reconocimiento entre sus clientes.
- F5: Más de treinta años de experiencia en el ramo.
- F6: Existencia y pertinencia de equipos y maquinarias.
- F7: Competitividad de la empresa (Bajos costos, alta rapidez y alta calidad).

### **Oportunidades**

- O1: Lealtad de sus clientes a los servicios de la empresa.
- O2: Nuevos negocios por la variedad de la oferta.
- O3: Interés de los miembros directivos en documentar la estructura organizacional y funcional de la empresa.
- O4: Alto potencial eléctrico en el área de concesión y subcontratación.
- O5: Mejorar la calidad en su servicio.

### **Debilidades**

- D1: Poca organización, coordinación, planificación y dirección en actividades y tareas.
- D2: Carencia de mercadotecnia y utilización de la tecnología informática y telecomunicaciones.
- D3: Poca aprovechamiento de máquinas y equipos especializados.
- D4: Poca comunicación interpersonal y desmotivación del personal.
- D5: Programa de capacitación (Necesidades de formación, fortalecimiento de destrezas).
- D6: Poca utilización de los equipos de protección y respeto a las normas de higiene y seguridad laboral.
- D7: Distribución presupuestaria a mediano y largo plazo.

D8: Ejecución incorrecta del servicio.

### **Amenazas**

A1: Aceptar proyectos sin tener elementos básicos contractuales establecidos.

A2: Empresas similares o superiores en el mercado.

A3: Disminución de cantidad de proyectos.

Según el cálculo, es posible lograr un aprovechamiento del 69% de las oportunidades siempre que la F3, F4, F5 y F7 sea conservada sin perder de vista las otras fortalezas de la empresa. Según el cálculo del porcentaje de amenazas para el empresa, es posible que los factores para el funcionamiento y desarrollo de la empresa sean de un 71% por lo cual es de suma importancia que la D3, D7 y D8 sean las que más se ataquen sin descuidar las otras en especial la D1, D5 y D6.

Con el aprovechamiento de la F1 en colaboración de la F2 se puede combatir la D1 logrando organización, planificación eficaz y eficiente; con F1 se puede combatir la D4 al lograr la predisposición para establecer comunicación y motivación para los trabajadores consiguiendo una mejora continua.

Para combatir la D5 es recomendable preparar planes de inducción al puesto de trabajo que muestren la correcta formación y fortalecimiento de destrezas para utilizar en el puesto. De esa manera combatir la D7 y D8 será más eficiente ya que al brindar capacitación se consigue una ejecución correcta del servicio manteniendo un buen presupuesto para los proyectos.

Para mayor comprensión ver anexo 1.

### **Análisis de la Estructura Organizativa**

Presentamos la tabla resumen del personal permanente para la Empresa Electromecánica Especializada:

**Tabla1**

Nombre actual del puesto en la empresa	Número actual de trabajadores en el puesto
Gerente General	1
Administrador	1
Auxiliar Contable	1
Recepcionista	1
Vigilante	3
Presupuestista	1
Supervisor de proyecto	5
Ingeniero residente	1
Compras y transporte	1
Conductor	11
Mecánico	1
Bodeguero	1
Asistente de bodega	1
Asistente administrativo	1
Técnico de informática	1
<b><u>Total de trabajadores</u></b>	<b><u>31</u></b>

La siguiente tabla muestra los puestos que se contratarían tomando en cuenta el tamaño del proyecto.

**Tabla 2**

Nombre del puesto	Cantidad mínima
Asistente de proyectos (si el proyecto lo requiere)	1
Bodeguero (si el proyecto lo requiere)	1
Liniero (si el proyecto lo requiere)	2

Ayudante de liniero (si el proyecto lo requiere)	1
Metalmecánica/soldadura (si el proyecto lo requiere)	1
Supervisor del taller de soldadura (si el proyecto lo requiere)	4
Operarios de campo	(depende del proyecto)
<b><u>Total (si el proyecto lo requiere)</u></b>	<b><u>11</u></b>

En la Empresa Electromecánica Especializada el Gerente General es la máxima autoridad quien la ejerce sobre todos los órganos de dirección intermedia y órganos inferiores. Él es el máximo responsable el cual se encarga que cada uno de los objetivos y funciones establecidos en el negocio sean cumplidos a cabalidad.

Con base en el Organigrama de la Empresa los órganos de dirección se clasificarían de la siguiente manera:

Órganos de dirección superior:

- Gerencia General

Órganos de dirección intermedio:

- Administración.
- Presupuesto.
- Supervisión de Proyectos
- Compras y Transporte

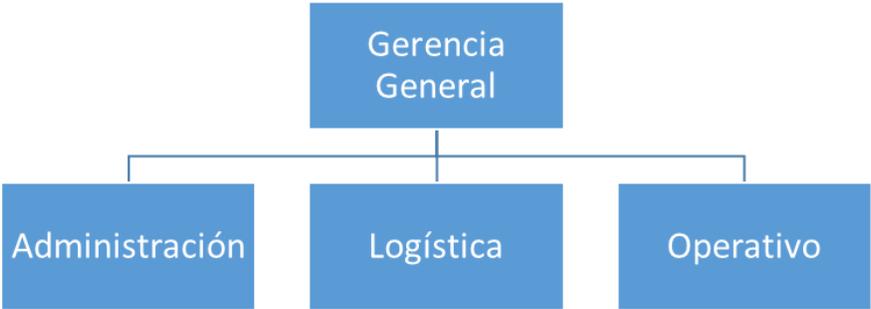
Órganos de dirección inferior:

- Bodega
- Operaciones

Según la información actual brindada en entrevistas y la evaluación de la estructura orgánica de la Empresa Electromecánica Especializada, se muestran los siguientes organigramas.

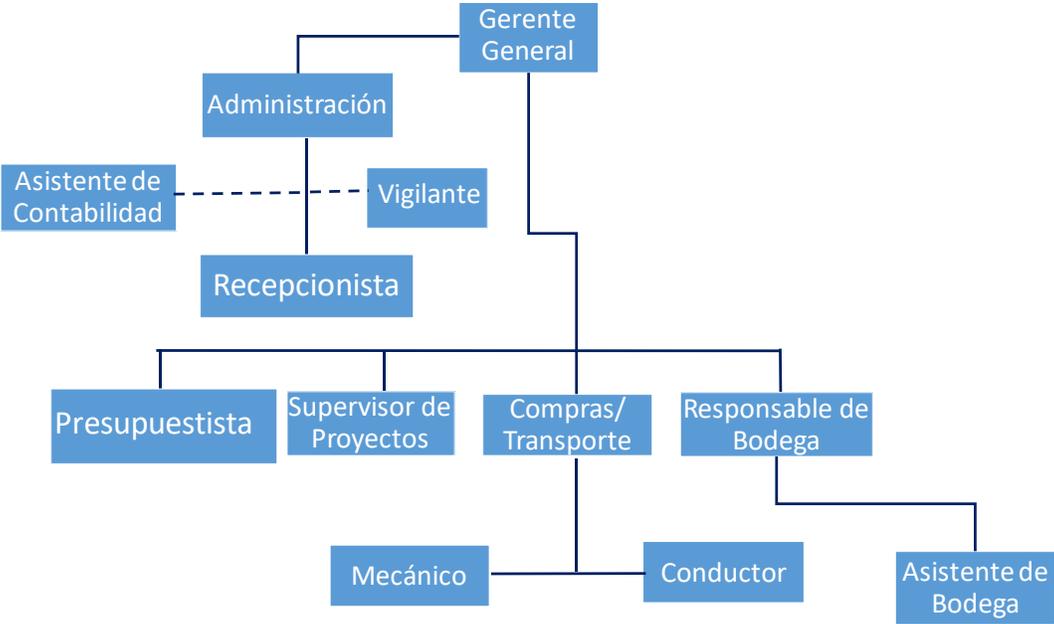
Organigrama actual de la empresa por área

Figura#3



Organigrama actual de la empresa por puestos

Figura #4



## **Resultados Obtenidos de la Encuesta de Estructura Organizativa actual**

### **Análisis de la Estructura Organizativa**

#### **¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de funciones asignada?**

El 100% del personal encuestado dijo que su nivel de autoridad corresponde con el nivel de funciones asignadas.

#### **¿Las funciones del área corresponden al perfil profesional?**

El 100% del personal encuestado respondió que sus funciones si corresponde a su perfil profesional.

#### **¿La ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades?**

El 100% del personal encuestado respondió que sus ubicaciones corresponden con sus funciones.

#### **¿Considera clara la dependencia de jerarquía hacia arriba?**

El 92% del personal encuestado tiene clara la dependencia de jerarquía hacia arriba mientras que solo el 8% no conoce su dependencia de jerarquía hacia arriba.

#### **¿Considera clara la dependencia de jerarquía hacia abajo?**

El 58% del personal encuestado tiene clara la dependencia de jerarquía hacia abajo, un 17% no la tiene clara y el 25% afirmo no poseer jerarquía hacia abajo.

#### **¿El volumen y complejidad de las funciones está de acuerdo a los recursos disponibles?**

El 17% del personal encuestado tiene los recursos necesarios para cumplir sus funciones satisfactoriamente, mientras que el 83% considera no tener los recursos necesarios para cumplir sus funciones.

## **Análisis del Equilibrio entre los Niveles de Autoridad**

### **¿Se encuentra definido el alcance de autoridad que tiene?**

El 73% de personal tiene definido el alcance de su autoridad mientras que el 27% no tiene claro el alcance de autoridad.

### **¿Existen dos jefaturas sobre su unidad?**

El 100% del personal encuestado respondió que no hay jefatura distinta.

### **¿Para actividad que realiza su unidad también la realiza otra unidad?**

El 67% del personal respondió que solo ellos la realizan, mientras que el 33% (2 supervisores y 1 ocasionalmente) afirmó que otra unidad realiza la misma actividad.

## **Análisis de la Información Gerencial**

### **¿Dispone de información cuantitativa y cualitativa para su toma de decisiones?**

El 100% del personal encuestado dispone de información para su toma de decisiones.

### **¿Existen mecanismos para los seguimientos de actividades y análisis de resultados (evaluación al desempeño) formalmente estipulado?**

El 100% del personal encuestado respondió que si existen mecanismo para los seguimientos de actividades.

### **¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada?**

El 83% del personal encuestado considera que el periodo establecido para estos mecanismos es adecuado mientras que el 17% considera que no es adecuada.

### **¿Existe un procedimiento escrito para que usted desarrolle sus funciones, tareas y responsabilidades?**

El 31% respondió que existe un procedimiento para el desarrollo de sus funciones, tareas y responsabilidades y el 69% respondieron que no existe.

**¿Existen normas en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad y costos de los servicios de la unidad en el cumplimiento de sus funciones?**

El 100% del personal encuestado respondió que si existen normas para regir la calidad, cantidad, oportunidad y costos.

**¿Se evalúa el desempeño del personal con base a criterios definidos?**

El 75% del personal encuestado considera que, si se evalúa el desempeño del personal, mientras que el 25% considera que no.

**Análisis de las Relaciones de Coordinación**

**¿Conoce el organigrama de la empresa?**

El 25% de los encuestados conocen el organigrama, mientras que el 75% no lo conoce.

**¿Conoce claramente con que áreas o niveles se relaciona su unidad?**

El 67% de los encuestados conoce las relaciones de sus áreas con otras mientras que el 33% no conoce las relaciones claramente.

**¿Existe coordinación entre su unidad y otras áreas del mismo nivel?**

El 100% de los encuestados respondió que existe coordinación entre sus unidades y otras áreas.

**¿Conoce claramente los bienes/servicios y/o información que debe intercambiar con otra área?**

El 75% de los encuestados respondió que conoce los servicios, bienes o información que debe intercambiar mientras que el 25% no lo conoce.

Para mejor comprensión ver anexo 2.

Con respecto a la estructura de la organización, se delimito las tareas, funciones y responsabilidades del puesto que ocupa cada empleado en la organización, quién es su superior inmediato, ante quién responde y quiénes son sus pares; se verifico que la mayoría de los miembros de la organización poseen un alto grado de especialización en su trabajo, es decir que conocen las tareas que debe realizar, como debe llevarlas a cabo, cuando debe llevarlas a cabo, en qué tiempo debe realizarlas, a quién debe responder con el cumplimiento de las tareas; además se constató que no existe un organigrama oficial y formalizado, tampoco un documento donde se describen formalmente de todos los puesto de trabajo de la empresa, sus niveles jerárquicos y que sea conocido por todos los miembros que la componen.

El alto grado de conocimiento que tienen de las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos, se debe fundamentalmente a la experiencia que poseen de los mismos, por sus años de antigüedad en la empresa (entre los dos “2” años y trece “13”). Esta información fue obtenida de las preguntas realizadas sobre estructura organizacional, análisis del puesto y aspectos propios internos y externos del puesto, en la primera y segunda entrevista al Administrador y en el cuestionario realizado a los empleados quienes especificaron sus funciones, tareas y responsabilidades.

Siguiendo con la entrevista realizada al Gerente General, una de las preguntas que se realizó fue sobre la evaluación de desempeño del personal en los diferentes puestos, a lo que respondió que la organización no posee un sistema de evaluación al desempeño. La “evaluación” del rendimiento es informal; no se utiliza ningún método sistemático para evaluarlo, ya que se basan en el cumplimiento o no de la correcta ejecución del servicio en tiempo y forma a los clientes, cumpliendo con el seguimiento de la hoja de ruta brindada por el Gerente General y los Supervisores de proyectos.

No se tiene un procedimiento que contenga todas las unidades, especifique la autoridad, describa el puesto (funciones, tareas y responsabilidades) que sea de

referencia para identificar candidatos a vacantes, la inducción al nuevo personal, establecer metas, planes de capacitaciones.

Siguiendo con las respuestas obtenidas de los métodos antes mencionados y lo expuesto por el Gerente General en la segunda entrevista, sobre las diferentes responsabilidades que tiene el ocupante de cada puesto, para cumplir sus tareas se determinó que las mismas son:

- Gerente General: documentos (contratos, proyectos, costos de las obras, aprobación de presupuestos), dinero y empleados.
- Administrador: mercadería, documentos (contratos, proyectos, costos de las obras), dinero y herramientas de trabajo.
- Logística: mercadería, vehículos, herramientas, documentos (Factura comercial, lista de contenidos (Relación de contenidos), Manifiesto de la Carga, Certificado de origen y certificado de circulación) y empleados.
- Operativo: mercadería, herramientas, dinero, documentos (facturas de mercadería, lista de contenidos).

Debido a la carencia de un departamento de recursos humanos que gestione las herramientas que identifican oportunidades de mejora en la estructura organizacional de la Empresa Electromecánica Especializada; se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional en el cual se identificó un “Manual de procedimientos para puestos de trabajos seguros” creado en el 2016 por el Ing. Clifford García, en él se plasman posibles riesgos laborales y afectaciones ergonómicas potenciales en 18 puestos de la Empresa; se menciona las medidas a tomar en caso de sismos o incendio en las instalaciones de la Empresa. No contiene fichas de descripción de los puestos, tiene un enfoque a la regulación y aplicación de la Ley N° 618. “Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo”, además de la inclusión de normas con carácter de reglamento interno; también se identificó un organigrama que no formaliza la organización, y en el cual no se define la jerarquización, autoridad y responsabilidad de todos los puestos existentes, reflejando en el puesto de compras y transporte a cargo de la Ing. Daria Karina

García, ausencia de plan preventivo y correctivo para flota vehicular, mal desempeños en su rol como responsable de compras, retraso de proyectos por reparaciones o retraso de reparaciones por proyectos; esto como resultado de que no existe un Manual Organizacional y de Funciones actualizado y correctamente elaborado.

Al no existir un Manual Organizacional y de Funciones los órganos de dirección superior e intermedio tienden a designar actividades distintas a las del puesto de trabajo por lo que el trabajador realizara su labor según demanda y no con base en sus conocimientos y actividades establecidas en su descripción de funciones, tareas y responsabilidades, esto induce duplicidad de funciones, causa desorganización en los diferentes puestos de trabajo; lo que no permite determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, ni evaluar la productividad, ni establece el nivel de competitividad o participación dentro del proceso productivo de la Empresa.

## **Capítulo III. Manual Organizacional y de Funciones**

### **Caracterización de la Empresa**

La Empresa Electromecánica Especializada cuenta con más de treinta años en el mercado. Fundada en el mes de Agosto del año 1990 por el Ing. Clifford Anthony García Foster. En la actualidad la Empresa Electromecánica Especializada se clasifica como mediana empresa según MIFIC (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio) con 31 trabajadores fijos y un promedio de 11 temporales, ubicada en el costado Noroeste de la Librería Universal en el barrio Costa Rica, se dedica a la planificación, diseño y administración de proyectos de suministros e instalación de sistemas en baja, media y alta tensión.

### **Alcance del Manual Organizacional y de Funciones**

El Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica Especializada” es aplicable en todas las áreas administrativas y operativas; desde los órganos de dirección superior, dirección intermedia hasta los órganos de dirección inferior. Contempla ajustes organizacionales y propuesta de un puesto que permita separar funciones, tareas y responsabilidades a fin de proporcionar condiciones de mejora en el entorno laboral.

### **Aprobación del Manual Organizacional y de Funciones**

El Ing. Clifford Anthony García Foster Gerente General y dueño de la Empresa Electromecánica Especializada a través de Ing. Daria Karina García responsable de Compras y Contrataciones, ha revisado y aprobado la “Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Electromecánica Especializada”. Para que este sea publicado, resguardado y actualizado bajo la responsabilidad del Contador General de la Empresa.

## **Marco Institucional**

### **Misión Propuesta - Aprobada**

Brindar servicios de planificación, diseño y administración de proyectos de suministros e instalaciones de sistemas eléctricos en baja, media y alta tensión en la industria eléctrica de Nicaragua, cumpliendo con los requisitos de nuestros clientes. Tener el talento humano altamente calificado, necesario para brindar servicios comprometidos con la eficiencia, eficacia y calidad.

### **Visión Propuesta - Aprobada**

Ser la empresa líder en el mercado de la industria eléctrica de Nicaragua; ofrecer soluciones integrales en sistemas eléctricos, ser de referencia nacional por nuestro compromiso de satisfacer a nuestro cliente.

### **Valores Organizacionales**

Experiencia: Con más de 30 años en la planificación, diseño y administración de proyectos de suministros e instalación de sistemas eléctricos, ponemos a disposición nuestra experiencia y conocimientos para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

Adaptabilidad: Comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos, capacitación de formación y actualización de conocimientos para nuestros colaboradores, todo para satisfacer a nuestros clientes. Al cliente la mejor asesoría.

Rigor en nuestro trabajo: Trabajamos bajo la óptica de la Calidad y cumpliendo con las Normas y Procedimientos Internacionales y Regulaciones Nacionales. Actuamos con responsabilidad, disciplina y eficiencia.

Transparencia: Vamos con verdad y honestidad.

Seguridad: ¡Bienestar para nuestro clientes y colaboradores siempre!

## **Estructura Orgánica**

### **Líneas de Autoridad**

1. En Electromecánica Especializada se reconoce como máxima autoridad al Gerente General quien ejerce autoridad sobre todos los órganos de dirección (intermedio e inferior).
2. El Gerente General es responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos y funciones de los órganos de dirección intermedio e inferior de Electromecánica Especializada.
3. El Gerente General mantiene coordinación directa con los órganos de dirección intermedia, para establecer, evaluar y de ser necesario rediseñar políticas y estrategias.
4. Los órganos de dirección intermedia mantienen comunicación con el Gerente General a quien reportan retroalimentación, datos e información y de quien reciben orientaciones generales.
5. Los órganos de dirección intermedio tienen autoridad y responsabilidad de todos los puestos adscritos a él, a fin de cumplir y evaluar las metas establecidas.
6. Los órganos de dirección inferior mantienen un intercambio de conocimiento, información y colaboración entre sí para coordinar actividades y cumplir metas.

## **Organigrama**

### **Descripción General**

Teniendo en cuenta que la Empresa Electromecánica Especializada no cuenta con una estructura organizacional establecida, se implementó esta herramienta para identificar la estructura organizacional, por ser parte vital para las operaciones de la Empresa.

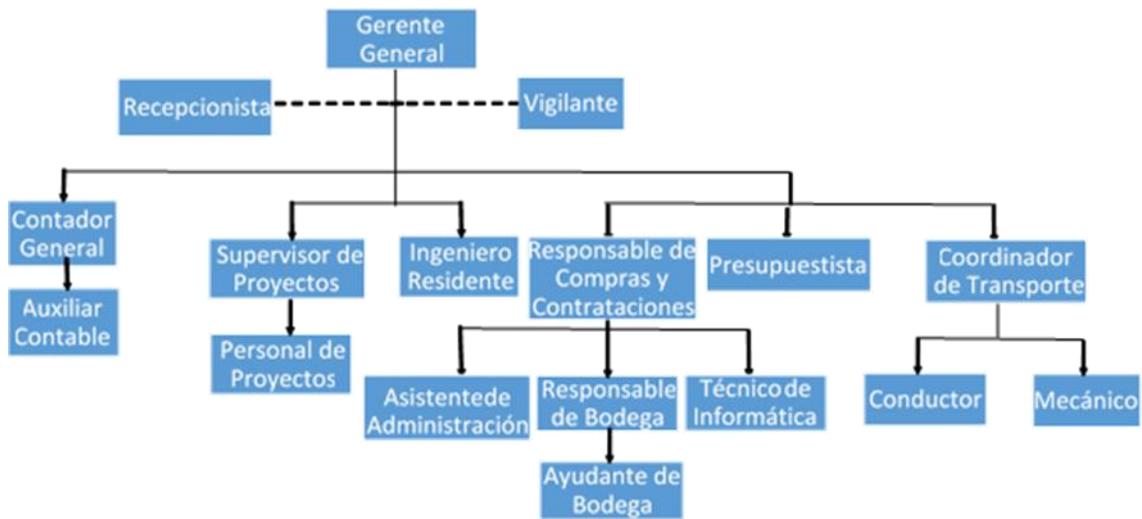
El organigrama establece la estructura organizacional de la Empresa Electromecánica Especializada, se estructura y sistematiza para graficar y determinar la autoridad y responsabilidad de cada unidad; así como las relaciones entre ellas, todo a fin de cumplir objetivos y metas propuestas. Se presenta un tipo

de Organigrama Vertical en el que se Plasman las unidades ramificadas de arriba - abajo a partir del titular en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, igualmente se establecen las líneas de autoridad desde arriba - abajo. El Gerente General es el más importante y con más nivel de autoridad en cuanto la toma de decisiones, y en la parte inferior se desprenden los puestos con menos o ningún poder de decisión.



**Figura #5**

## Organigrama por puesto



**Figura #6**

La estructura organizacional mejora la coordinación interna para la distribución de tareas y actividades, la relación e intercambio entre las distintas unidades evita duplicidades, con todo ello se incrementa la productividad en la Empresa y mejora el desempeño de los colaboradores. Corresponde al Gerente General, impulsar la implementación de la estructura organizacional y verificar su cumplimiento como herramienta de gestión para todas las unidades de la Empresa, con funciones y responsabilidades claras y empoderamiento en toma de decisiones bajo el direccionamiento general.

## Descripción de Funciones, tareas y responsabilidades por Puesto

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Gerencia General
Nombre del puesto	Gerente General
Jefe directo	No posee
Personal a cargo	Contador General, Supervisores de Proyectos, Ingeniero Residente, Presupuestista, Responsable de Compras y Contrataciones, Coordinador Transporte, Recepcionista y Vigilante
Objetivos del puesto	
Dirigir, organizar y controlar el funcionamiento exitoso de la empresa, a fin de promover el incremento de la calidad, rapidez, innovación y relaciones, así como vigilar los costos.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial o carreras a fines	Líder
	Comunicativo
Experiencia al menos 5 años en el sector eléctrico	Responsable
	Proactivo
Maestría o postgrado en Gerencia	Organizado
Dominio paquete office	Eficaz
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Actuar como representante legal y dueño de la empresa.</p> <p>02) Establecer las normas, políticas, objetivos y estrategias de la empresa a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>03) Promover la comunicación con su equipo gerencial.</p>	

04) Autorizar los planes de trabajo de cada uno de los proyectos.

05) Controlar las ventas, utilidades y valor de la empresa.

06) Evaluar los reportes de cumplimiento de metas y finanzas.

07) Asegurar reuniones de control y seguimiento con las unidades.

08) Concertar acuerdos con las entidades financieras.

09) Evaluar los presupuestos de cada una de las unidades.

10) Autorizar el presupuesto anual de la Empresa.

11) Firmar cheques de la empresa.

12) Autorizar toda compra y contratación de la empresa.

13) Instruir cada una de las áreas en la toma de sus decisiones.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Gerencia General
Nombre del puesto	Recepcionista
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Recibir y atender al personal que visita la Empresa así como atender llamadas telefónicas y documentos que reciben diariamente.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Bachiller en Ciencias y Letras	Amable
	Cordial
Experiencia mínima de 2 años en puestos similares	Respetuosa
Manejar central telefónica, conocimientos de secretariado y de archivo.	Responsable
	Comunicativa
Recolección de documentos	Organizada
Responsabilidades y Funciones	
01) Atender la central telefónica en todo momento.	
02) Dirigir las llamadas entrantes a las respectivas personas.	
03) Tomar los mensajes de las personas que no se encuentran disponibles y encargarse que las personas reciban el mensaje.	
04) Recibir las visitas de clientes y/o proveedores y dirigirlos a quien corresponden.	

05) Recibir y despachar la correspondencia externa de la compañía.

06) Distribuir la correspondencia interna de la empresa.

07) Elaborar el control de pagos emitidos y facturas recibidas durante el día.

08) Realizar las labores de archivo y creación de expedientes de proveedores o de correspondencia.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Gerencia General
Nombre del puesto	Vigilante
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Llevar a cabo controles de seguridad así como mantener el orden y garantizar la comodidad y la seguridad de los clientes y del personal que labora en la Empresa.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Mínimo sexto grado aprobado	Disciplinado
Experiencia mínima de 2 años en puestos similares	
Conocimiento de El Reglamento de Vigilantes Civiles Decreto N°. 475	Responsable
Conocimiento de Ley N° 510. "Ley Especial para el Control y Regulación de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Otros Materiales Relacionados"	Honesto
	Apacible
Responsabilidades y Funciones	
1) Permitir la entrada a los clientes.	
02) El personal de vigilancia tiene la obligación de atender empleados y público en general con respeto, evitando toda clase de fricciones que deteriore la imagen del servicio.	

03) Observar y hacer cumplir las normas y disposiciones de seguridad, conforme a las consignas establecidas para el buen desarrollo de las actividades del cliente.

04) Evitará que se obstaculice la circulación peatonal y de tránsito vehicular.

05) Llevar control de vehículos en ingresos y salidas de las instalaciones, indicando a los conductores que ingresen a la ubicación y el lugar asignado vigilando que los vehículos estén correctamente estacionados.

06) Todo material o equipo solo podrá salir de los edificios o instalaciones si dicha salida va amparada con la orden de salida correspondiente, debidamente autorizada por las personas designadas de la empresa.

7) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Administración Financiera
Nombre del puesto	Contador General
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	Auxiliar Contable
Objetivos del puesto	
Administrar y gestionar los recursos financieros y materiales que tiene a disposición la empresa para alcanzar de forma eficiente y eficaz las metas establecidas.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Licenciatura de contabilidad, Administración de Empresas o carreras afines	Comunicativo
Dominio paquete Office	Proactivo
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares	Líder
Contador Público Autorizado o Especialización en contabilidad de costos	Responsable
Dominio Ley N° 822. "Ley de Concertación Tributaria y sus Reformas y Adiciones"	Honesto
Dominio Ley N° 185. "Código del trabajo"	Organizado
Dominio Ley N° 539. "Ley de Seguridad Social"	Honrado
Responsabilidades y Funciones	
01) Participar en la elaboración de normas, políticas, objetivos y estrategias de la empresa.	

02) Emitir los reportes oportunos y confiables, cumplimiento de metas, estados de resultados y balance general de la Empresa.

03) Participar en las reuniones de control y seguimiento de las unidades.

04) Articular el presupuesto anual de la empresa.

05) Ratificar los costos y gastos en los informes de cada proyecto.

06) Regular el uso de los fondos de la caja chica de la empresa.

07) Emitir pago a los proveedores.

08) Supervisar y controlar todas las operaciones contables de la empresa.

09) Cumplir con normas y procedimientos regulatorios y de control las disposiciones legales y tributarias.

10) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Administración Financiera
Nombre del puesto	Auxiliar Contable
Jefe directo	Contador General
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Registrar todas las operaciones contables y conservar sus debidos soportes; así el control de los activos fijos de la Empresa.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Quinto año o egresado de Licenciatura en Contabilidad o carreras afines	Comunicativo
Conocimiento paquete office	Responsable
Conocimiento Ley N° 539 “Ley de Seguridad Social”	Disciplinado
Conocimiento Ley N° 822. “Ley de Concertación Tributaria y sus Reformas y Adiciones”	Honrado
Conocimiento de la Ley N° 185. “Código del Trabajo”	Orientación al servicio
Responsabilidades y Funciones	
01) Registrar toda factura, pago, movimientos bancarios (Costos y gastos) en el sistema contable de la empresa.	
02) Consolidar mensualmente las cuentas por pagar y las cuentas bancarias.	

- 03) Recopilar toda documentación de soporte contable.
- 04) Verificar orden de pagos y facturas debidamente revisadas.
- 05) Presentar reportes tributarios y los pagos correspondientes.
- 06) Preparar retenciones de ley para seguro social, patronal y laboral.
- 07) Brindar soporte en la realización de presupuesto anual de la empresa.
- 08) Brindar soporte los costos y gastos en los informes de cada proyecto.
- 09) Operar los saldos de los libros auxiliares
- 10) Emitir estados financieros actualizados.
- 11) Atender asignación y/o actividad dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Operaciones
Nombre del puesto	Supervisor de Proyectos
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	Personal de proyectos
Objetivo del puesto	
Instruir y coordinar las directrices de trabajo para cada proyecto a fin de cumplir las especificaciones, metas y objetivos planteados.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial o carreras afines.	Trabajo en equipo
	Trabajo bajo presión
Postgrado o especialización en Formulación y Evaluación de Proyectos.	Líder
	Analítico
Dominio Ley N° 618 Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.	Proactivo
	Responsable
Experiencia al menos 3 a 5 años en puestos similares.	Asertivo
	Comunicativo
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Planificar, dirigir, controlar y ajustar cada una de las cuatro etapas del proyecto (Iniciación, planificación, ejecución y cierre).</p> <p>02) Establece la ruta crítica del proyecto.</p> <p>03) Proponer los planes de trabajo de cada proyecto.</p> <p>04) Asegurar los recursos y personal necesario para el proyecto.</p> <p>05) Instruir en la importancia del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad laboral contempladas en la ley 618 Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.</p> <p>06) Emitir informes de cumplimiento en avances del proyecto.</p> <p>07) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.</p>	

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Responsable de Compras y Contrataciones
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	Responsable de Bodega, Técnico de Informática
Objetivos del puesto	
Gestionar la adquisición, abastecimiento de materiales y servicios necesarios para el corporativo de proveedores competitivos con mayor calidad, menor costo y mayor rapidez, así como seleccionar, entrevistar, presentar candidatos a ocupar plazas vacantes en la Empresa.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Ingeniería Mecánica, Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines	Manejo de materiales
Experiencia mínima de 5 años en área de Compras	Manejo de negociaciones en materia prima
Manejo de paquete Office	Disciplinado
Postgrado o especialización en gestión de talento humano o en compras y contrataciones	Líder
Dominio de Ley N° 185. "Código del Trabajo"	Honesto
Dominio Ley N° 822. "Ley de Concertación Tributaria y sus Reformas y Adiciones"	Responsable
	Comunicativo
Dominio de la Ley N°. 539 "Ley de Seguridad Social"	Analítico

## Responsabilidades y Funciones

- 01) Establecer lista de materiales para su cotización.
- 02) Analizar las cotizaciones y ofertas recibidas de cada proveedor.
- 03) Emitir reporte para autorización de compras.
- 04) Determinar la factibilidad de compra de activo, de acuerdo al presupuesto establecido por la empresa.
- 05) Monitorear y controlar el ingreso de materiales y activos comprados.
- 06) Orientar el correcto y adecuado almacenaje en bodega.
- 07) Anunciar plazas vacantes con los requisitos académicos y experiencia laboral para seleccionar y entrevistar candidatos.
- 08) Supervisar siempre el buen funcionamiento y el óptimo manejo de los activos del departamento y sus colaboradores.
- 09) Contactar referencias y realizar verificaciones de antecedentes de los candidatos seleccionados.
- 10) Emitir reporte de lista corta de candidatos al gerente general para autorización de contratación.
- 11) Contratar a los candidatos aprobados.
- 12) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Asistente de Administración
Jefe directo	Responsable de Compras y Contrataciones
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Apoyar en la administración de los recursos financieros y regulación de los materiales de uso y consumo de la Empresa, asistir en la negociación con proveedores estratégicos, las adquisiciones y contratación de servicios para los contratos menores de la Empresa.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Cuarto año o egresado de Licenciatura en Administración de Empresas	Capacidad para trabajo en equipo
	Organizado
	Disciplinado
Capacidad de síntesis y escritura	Responsable
	Comunicativo
Conocimiento de paquete Office	Metódico
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Elaboración de pedidos en tiempo y forma.</p> <p>02) Realizar la agenda diaria de su jefe inmediato, informar de las actividades del día.</p> <p>03) Archivar la documentación de forma diaria para concretar el orden dentro de la empresa.</p> <p>04) Elaborar órdenes de compra con los criterios necesarios que requiere la empresa</p>	

05) Elaborar los comunicados internos para el departamento o empresa. De igual manera, elaborar los comunicados de cambios a los clientes o proveedores.

06) Asistir al jefe directo en la preparación de reuniones o actividades para el desarrollo de la buena y asertiva comunicación entre el grupo de trabajo.

07) Asistir con la información a su jefe directo para que los reportes de la empresa se emitan sin ningún problema.

08) Trabajar en conjunto con las unidades de negocio y proveedores para identificar nuevos bienes y servicios para una mejora en costo, imagen, calidad y funcionalidad.

09) Plantear y desarrollar proyectos que generen beneficios para la optimización de recursos de la compañía.

10) Revisar que la documentación esté en orden y remitirla a los departamentos correspondientes.

11) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Responsable de Bodega
Jefe directo	Responsable de Compras y Contrataciones
Personal a cargo	Ayudante de Bodega
Objetivos del puesto	
Asegurar la distribución óptima de las herramientas y materiales almacenados en la bodega con el debido control de entrada y salida para tener un inventario actualizado, sin pérdidas ni faltantes.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica o carreras afines	Manejo de materiales
Experiencia mínima de 3 años en Administración de Bodegas con estantería de racks	Manejo de diagramas
	Disciplinado
Especialización en Administración de Inventario.	Responsable
Dominio de programa SAP	Honesto
Dominio de Excel avanzado	Honrado
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Diseñar y actualizar el diagrama de distribución de materiales y herramientas almacenados en la Bodega.</p> <p>02) Controlar y dar seguimiento en Bodega a las entradas y salidas de materiales y herramientas.</p> <p>03) Elaborar el plan de control de inventario para reducir riesgos de pérdidas o faltantes.</p>	

04) Mantener todos los materiales y herramientas en orden y debidamente rotuladas.

05) Notificar a la responsable de compras y contrataciones de los niveles de existencia de todos los materiales y herramientas.

06) Dirigir al ayudante de Bodega.

07) Realizar mensualmente los inventarios de existencias en Bodega con base en los procedimientos, entregando resultados al Gerente General y Responsable de Compras y Contrataciones.

08) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Ayudante de Bodega
Jefe directo	Responsable de bodega
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Apoyar en la recepción, almacenamiento y entrega de materiales y herramientas que se almacenan en Bodegas.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Bachiller en ciencia y letras	Manejo de materiales
	Manejo de diagramas
Técnico en manejo de inventario	Disciplinado
	Honesto
Experiencia mínima de 1 año en Bodega	Comunicativo
	Honrado
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Mantener en orden la Bodega y limpia de forma diaria.</p> <p>02) Hacer recepción de materiales y herramientas según orden de entrada, previa revisión del responsable de Bodega.</p> <p>03) Apoyo en el inventario mensual realizado en Bodega.</p> <p>04) Entregar materiales y herramientas según orden de salida, previa revisión del Responsable de Bodega.</p> <p>05) Realizar las distribuciones a los camiones.</p>	

06) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegada por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Técnico de Informática
Jefe directo	Responsable de Compras y Contrataciones
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Asegurar el buen uso y funcionamiento de los equipos informáticos de la Empresa, así como asesorar en temas de su competencia en el proceso de Compras.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Ingeniería en Sistemas, Ingeniería en Computación o carreras afines.	Trabajo en equipo
	Comunicativo
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares	Trabajo bajo presión
Manejar sistemas y circuitos de sistemas eléctricos	Analítico
Dominio de mantenimiento y reparaciones de hardware y software.	Proactivo
	Asertivo
Responsabilidades y Funciones	
01) Administrar servidor, red interna y switch para un óptimo uso de los equipos y redes de comunicación.	
02) Dar soporte técnico a los equipos informáticos de la Empresa.	

- 03) Administrar el plan de mantenimiento informático de la Empresa.
- 04) Realizar las pruebas de valoración del sistema contable propio de la Empresa.
- 05) Dar soporte técnico al personal de la empresa y revisar los equipos para corroborar su adecuado funcionamiento.
- 06) Administrar, actualizar y desarrollar bases de datos.
- 07) Realizar pruebas de diagnósticos y aplicar los protocolos de antivirus y malware.
- 08) Elaborar especificaciones técnicas de los equipos informáticos a adquirir para contar con equipamiento tecnológico apropiado.
- 09) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Presupuestista
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Elaborar presupuesto de costo de la obra con base en las especificaciones técnicas; determinar la cantidad de materiales en una obra así como realizar croquis de cableados para cada Proyecto.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actividades para el puesto
Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica o carreras afines.	Conocimiento de materiales
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.	Manejo de diagramas
Postgrado o Especialización en Formación y Evaluación de Proyectos.	Disciplinado
Dominio de AutoCAD	Responsable
Manejo de paquete office	Comunicativo
Manejo de Microsoft Project	Proactivo
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Realizar Take off (cantidades de materiales que involucran los costos de una determinada obra) de los Proyectos a ejecutar.</p> <p>02) Solicitar cotizaciones de materiales a los distintos proveedores de la Empresa.</p> <p>03) Asignar tiempos a las actividades del Proyecto.</p>	

04) Cuantificación de pagos al personal que ejecuta los Proyectos respetando las normas tributarias.

05) Dividir el proyecto en compra de materiales y ejecución del mismo.

06) Elaborar y presentar plan de presupuesto al Gerente General para su debida aprobación y ejecución.

07) Administrar y controlar toda la información del presupuesto durante el proceso de licitación.

08) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Coordinador de Transporte
Jefe directo	Gerente General
Personal a cargo	Conductores y Mecánico
Objetivos del puesto	
Administra la flota vehicular para cumplir los requerimientos logísticos que demandan los proyectos que ejecutan la Empresa.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica o carrera afines	Capacidad de trabajar en equipo
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares	Líder
	Disciplinado
Uso de Paquete Office.	Responsable
	Comunicativo
Dominio de la Ley N° 431. “Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito”, con sus reformas incorporadas	Coordinación de procesos
	Organizado
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Organizar y asignar ruta a los conductores.</p> <p>02) Garantizar el cumplimiento de las políticas de Empresa y la legislación en materia de transporte.</p> <p>03) Controlar y dar seguimiento a los niveles de combustible y su consumo.</p> <p>04) Elaborar y administrar el plan de mantenimiento vehicular de la Empresa.</p>	

05) Coordinar con otras unidades administrativas tareas conjuntas.

06) Emitir reportes de control de costos logísticos al Gerente General.

07) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Conductor
Jefe directo	Coordinador de transporte
Personal a cargo	No posee
Objetivo del puesto	
Realizar tareas de transporte para la Empresa Electromecánica Especializada.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Bachiller en Ciencias y Letras	Disciplinado
Experiencia mínima de 2 años como conductor	Responsable
Poseer licencia de conducir categoría 1,2,3 y transporte pesado	Honesto
Dominio de la Ley N° 431. "Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito", con sus reformas incorporadas	Apacible
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Cargar y descargar mercadería en camiones.</p> <p>02) Mantener limpio el o los vehículos de la empresa que utilizan.</p> <p>03) Inspeccionar vehículos para descartar problemas con elementos mecánicos y de seguridad y realizar labores de mantenimiento preventivo.</p> <p>04) Documentar y registra periodos de trabajo/descanso y kilómetros conducidos, así como conservar los recibos de combustible y/o aditivos.</p>	

05) Cumplir las normas y reglamento de conducción de camiones (tamaño, peso, designaciones de rutas, aparcamientos, periodos de descanso), así como las políticas y procedimientos de la Empresa.

06) Recoger y verificar instrucciones de entrega.

07) Todo conductor es responsable del vehículo a su cargo y deberán informar oportunamente cualquier incidente o siniestro que afecte el normal funcionamiento del vehículo.

08) Realizar las labores de correspondencia.

09) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Compras y Contrataciones
Nombre del puesto	Mecánico
Jefe directo	Coordinador de Transporte
Personal a cargo	No posee
Objetivos del puesto	
Ejecutar el plan de mantenimiento vehicular de la empresa y mantener el buen funcionamiento de la maquinaria de producción. Adiestra a usuarios para el buen uso de la maquinaria.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Técnico en mecánica automotriz	Responsable
Experiencia mínima de 2 años en reparación de maquinaria y vehículos	Disciplinado
Manejo de herramientas industriales Manejo de maquinaria pesada	Comunicativo
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Elaborar los diagnósticos de la maquinaria.</p> <p>02) Realizar los presupuestos de arreglo de acuerdo al diagnóstico.</p> <p>03) Realizar las reparaciones de los vehículos y maquinarias.</p> <p>04) Realizar las instalaciones y ensamblajes de los equipos nuevos.</p> <p>05) Realizar la limpieza completa del lugar de trabajo luego de cada reparación.</p>	

06) Revisar el inventario de las herramientas luego de utilizadas.

07) Realizar la actualización de las fichas de mantenimiento.

08) Elaborar los reportes de arreglos y de mantenimiento.

09) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.

Puestos que se contratarían tomando en cuenta el tamaño del proyecto.

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Operaciones
Nombre del puesto	Liniero
Jefe directo	Supervisor de Proyectos
Personal a cargo	Ayudante Liniero
Objetivo del puesto	
Realizar el proceso de armado de postes (instalación de crucetas, herrajes, etc. También realiza poda perimetral, supervisa y ejecuta obras en media tensión, se encarga de realizar instalación de líneas eléctricas, y de dar mantenimiento a las líneas de transmisión eléctrica.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Bachiller en Ciencias y Letras	Disciplinado
	Responsable
Experiencia mínima de dos años en puestos similares	Honesto
Técnico en electricidad	Trabajo en equipo
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Efectuar la intervención en la Red, de acuerdo a las instrucciones.</p> <p>02) Ejecutar la obra siguiendo las precauciones de seguridad, manteniendo las herramientas en buen estado y cuidando el orden y la limpieza en el trabajo.</p> <p>03) Especificar normas de adquisición y mantención equipos.</p> <p>04) Mantener las pértigas en condiciones de operación segura.</p> <p>05) Ejecutar la obra siguiendo las precauciones de seguridad, manteniendo las herramientas en buen estado y cuidando el orden y la limpieza en el trabajo.</p> <p>06) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.</p>	

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Operaciones
Nombre del puesto	Ayudante Liniero
Jefe directo	Supervisor de Proyectos
Personal a cargo	No posee
Objetivo del puesto	
Es el encargado de brindar ayuda al Liniero del proyecto.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Bachiller en Ciencias y Letras	Disciplinado
	Responsable
Experiencia mínima de dos años en puestos similares	Honesto
Técnico en electricidad	Trabajo en equipo
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Pasar herramientas e instrumentos que se van a utilizar en el trabajo de media tensión.</p> <p>02) Proporcionar al liniero todos los implementos que necesite para la realización del trabajo de media tensión.</p> <p>03) Una vez terminado el trabajo se encarga de guardar todos los instrumentos que se utilizaron.</p> <p>04) Cuidar y brindar las herramientas, equipos, EPP de trabajo, en los proyectos</p> <p>05) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.</p>	

Descripción de puestos	
Nombre de la unidad	Operaciones
Nombre del puesto	Soldador
Jefe directo	Supervisor de Proyectos
Personal a cargo	No posee
Objetivo del puesto	
Preparar y operar equipos para realizar uniones soldadas y corte de materiales.	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Bachiller en Ciencias y Letras	Disciplinado
	Responsable
Experiencia mínima de dos años en puestos similares	Honesto
Técnico en soldadura	Trabajo en equipo
Responsabilidades y Funciones	
<p>01) Establecer las Medidas de Seguridad e Higiene del trabajo que tienen que cumplir el trabajador que ocupe el cargo de encargado de Soldador en el área de patio o taller, en donde se arman diversas herramientas de trabajo para realizar su trabajo con la protección adecuada</p> <p>02) Exigir el cumplimiento obligatorio de estas reglas para todos los trabajadores que ocupen dichos cargos. Hacer cumplir las sanciones establecida para las violaciones de acuerdo al reglamento en la Ley 618 "Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.</p> <p>03) Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de sus competencias delegadas por su jefe directo.</p>	

## Capítulo IV. Análisis de Brecha

Propuesta de plan de acción al análisis de brecha:

Aprobación e implementación de la propuesta del Manual Organizacional y de Funciones, se debe programar reuniones con los jefes de las áreas para dar a conocer el organigrama por áreas y por puestos que nos ayudaran a conocer de manera más clara la jerarquía organizacional de cada uno de las áreas de la Empresa, ya que solo el 73% del personal conoce el alcance de su autoridad y solo el 25% conoce el organigrama evitando de esta manera la ejecución de algunas Funciones y Responsabilidades erróneas al puesto llevando una mejora continua y posibles cambios en el futuro ajustándose a los cambios de crecimiento de la empresa.

Establecer el sistema de evaluación al desempeño con base en el nuevo Manual Organizacional y de Funciones aprobado en este documento tomando en cuenta para cada puesto de trabajo el objetivo del puesto, requisitos de formación académica, aptitudes y funciones, para impulsar el rendimiento de sus trabajadores a través de la evaluación al desempeño con el fin de retroalimentar a los trabajadores consiguiendo beneficios claros como la productividad, establecer nuevos objetivos del puesto y detectar fallas así como descubrir necesidades de capacitación. .

Actualmente los trabajadores ejercen sus funciones con base a la experiencia acumulada, El MOF establece la jerarquía organizacional necesaria para determinar la asignación de funciones, tareas y responsabilidades para la distribución de actividades de los trabajadores en cada uno de sus puestos. Delimita las líneas de autoridad, comunicación y relación, todas estas deben divulgarse en el programa de capacitación, rótulos, correos y demás medios informáticos.

## Capítulo V. Conclusiones

Una vez analizada la teoría científica sobre el diseño organizacional y sus principales elementos y herramientas administrativas que inciden en la elaboración de la estructura de un diseño. Se pudo comprobar que estos son procesos planificados de modificaciones culturales y estructurales de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones.

La implementación de El Manual Organizacional y de Funciones permite crear el diseño organizacional el cual es una prioridad de la administración pues define la estructura de una organización, y de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y las actividades que se realizarán en cada una de ellas, ya que organiza eficazmente el trabajo comunicando al trabajador sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo; favorece el desarrollo de un eficiente proceso de evaluación y valoración de cada puesto además de funcionar como un principio básico para la:

- Detección de necesidades siendo este el primer paso en el proceso de capacitación, luego se tienen que clasificar y ordenar que necesidades son más urgentes o cuales requieren atención inmediata, con el fin de que los órganos de dirección intermedia comprendan e implemente métodos que mejoren las actividades en los puestos de trabajos.
- Desequilibrios en cargas de trabajo y duplicidad de funciones, a lo cual se debe programar reuniones para dar a conocer las funciones y responsabilidades de los puestos a través del MOF.
- Rutinas de trabajos irracionales, con la implementación del MOF y el seguimiento de los órganos de dirección intermedios se evitará que los trabajadores realicen actividades no competentes a su puesto.

El Manual Organizacional y de Funciones se relaciona con el Desempeño Laboral, ya que hace posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos

de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables. Indican las actividades a ser cumplidas por los 31 miembros de la empresa y la forma en cómo deben ser realizadas, ya sea en conjunto o separadamente.

El MOF permite el cumplimiento eficaz de los procedimientos en la Empresa, ya que en el MOF se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que hay en la Empresa Electromecánica Especializada logrando que cada trabajador tenga el conocimiento de sus funciones y responsabilidades evitando duplicidad de funciones o desconocimiento de jerarquía.

La implementación del MOF también permitirá hacer un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido para saber dónde se necesita apoyo en las diferentes tareas que se realizan de manera cotidiana en la empresa. Enfocado principalmente en la administración permitiendo el cumplimiento de objetivos y metas para el desarrollo de la empresa. El MOF va a funcionar como un Sistema de Control Interno, pues el MOF es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, permiten la orientación precisa que se requiere en las unidades administrativas en el ámbito operativo o de ejecución de una manera clara y sencilla, de esta manera, permita lograr las tareas que se le han asignado y también mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado.

El presente MOF fue aceptado satisfactoriamente y aprobado al recibir carta firmada y sellada (se puede encontrar en anexos) por la Ingeniera Daria Karina García cumpliendo las expectativas para resolver la problemática de ser una importante opción para ser implementado en la empresa.

## Capítulo VI. Recomendaciones

En esta propuesta de Organigrama se recomienda rediseñar el área de Administración Financiera reorganizando el personal existente: Contador general anteriormente llamado administrador y un auxiliar contable perteneciendo ahora a este departamento.

Con base en el diagnóstico realizado se recomienda la separación del puesto que actualmente se conoce como Compras y Transporte; llevara un mejor control al dividir en primer puesto: compras y contrataciones; y la creación de un segundo puesto: coordinador de transporte”.

Esta recomendación se realiza en base a la problemática expresada a continuación por la Ing. Daria Karina García:

“yo resuelvo pero la parte administrativa, dedicándome más al puesto de compras, diariamente puedo echar combustible y coordinar conductores porque no me toma mucho tiempo pero el problema radica que cuando se daña un vehículo de la empresa, me corresponde a mi buscar repuestos de cada uno conforme las muestras lo cual me consume demasiado tiempo debido a que no siempre encuentro el repuesto a la primera, muchas veces me ha tocado ir al torno hacer modificaciones etc.. eso me toma medio día o a veces un día entero y esto ocasiona que ceda las reparaciones para atender proyectos o bien atrasar proyectos por la reparación... me siento deficiente porque paso más tiempo fuera de las instalaciones de la empresa, que llevando en si la gestión administrativa de ellos tanto reportes y control”. Cabe recalcar que este cambio generara para dicha empresa un costo al aceptar dicho cambio en la estructura organizacional.

Imprimir y colocar el organigrama así como la Misión, Visión y Valores en la recepción de la empresa debido a que todo trabajador debe registrar su entrada y salida en dicho lugar; ya que no hay una estructura organizativa definida, que permita conocer con claridad las relaciones de autoridad dentro de la organización, por ello se hace la propuesta de un organigrama en el que se pueda conocer las

áreas existentes con los puestos definidos y comprender las relaciones de dependencia y jerarquía por la empresa para que sea vista y conocida por todos.

Es posible alcanzar un aprovechamiento del 69% de las oportunidades siempre que:

F3: Capacidad técnica para atender proyectos en baja, media y alta tensión.

F4: Buena reputación y reconocimiento entre sus clientes.

F5: Más de treinta años de experiencia en el ramo.

F7: Competitividad de la empresa (Bajos costos, alta rapidez y alta calidad).

Sean conservadas sin perder las demás fortalezas de la empresa.

Recomendaciones para:

D3: Poco aprovechamiento de máquinas y equipos especializados.

D7: Distribución presupuestaria a mediano y largo plazo.

D8: Ejecución incorrecta del servicio.

Ofrecer alquiler bajo contratos de dicha maquinaria a otras empresas del mismo rubro que no posean los equipos necesarios para evitar el mal aprovechamiento de la maquinaria o equipos especializados.

Concentrar tanto el personal como el presupuesto a los proyectos actuales, logrando con esto la eficiente ejecución de sus servicios y de esta manera continuar con los siguientes proyectos con una correcta distribución presupuestaria en tiempo y forma.

Implementar un programa de capacitación con los jefes de área para dar a conocer las funciones, tareas y responsabilidades a los trabajadores a través del manual organizacional y de funciones para impulsar el rendimiento y evitar una mala ejecución de sus servicios.

Encarecidamente las reuniones de jefes con sus trabajadores para conocer cualquier necesidad del puesto de trabajo.

Implementar un sistema de evaluación al desempeño que funcione para los órganos de dirección intermedio como indicador sobre las labores de los puestos que están bajo su supervisión, como una medida de evaluación de desempeño; lo primero que se debe tener por escrito y de manera clara son la jerarquía, los puestos y sus funciones (esto servirá como punto de partida para la evaluación), lo segundo es dar a conocer los objetivos o las metas de cada puesto y la periodicidad con la cual se evaluarán así como la finalidad del proceso.

Una vez se tienen los resultados deben ser analizados por nivel de importancia, es necesario verlo de una forma integral, no solo la eficacia y eficiencia si no como el trabajador logra los objetivos de su puesto, su satisfacción y como estos aspectos mejoran en un rango de tiempo. Al finalizar el análisis de resultados, se recomienda crear un programa de retroalimentación donde el trabajador conozca lo que tiene que mejorar y el porqué, además de indicarle la mejor manera de llegar a mejorar sin olvidar incentivarle correctamente para que siga así.

Realizar reuniones de capacitación con los jefes de las áreas para dar a conocer el organigrama por áreas y por puestos que nos ayudaran a conocer de manera más clara la jerarquía Organizacional de cada uno de las áreas de la Empresa.

## Anexos

### Anexo 1. Tabla de cálculo matriz FODA

Tabla 3

	OPORTUNIDADES					AMENAZAS			Total de incidencias	Grado de importancia	
	1	2	3	4	5	1	2	3			
<b>FORTALEZAS</b>	1	X	X	¥	X	¥				2	*
	2	¥	¥	X	X	¥				3	**
	3	¥	¥	X	¥	¥				4	***
	4	¥	¥	X	¥	¥				4	***
	5	¥	¥	X	¥	¥				4	***
	6	X	¥	X	¥	¥				3	**
	7	¥	¥	X	¥	¥				4	***
<b>DEBILIDADES</b>	1					¥	X	¥		2	**
	2					X	¥	X		1	*
	3					¥	¥	¥		3	***
	4					¥	X	X		1	*
	5					X	¥	¥		2	**
	6					¥	¥	X		2	**
	7					¥	¥	¥		3	***
	8					¥	¥	¥		3	***
<b>TOTAL</b>									<b>40</b>		

¥:	Si
X:	No
***	Mayor importancia
**	Media importancia
*	Menor importancia

% de aprovechamiento= (# incidencias / # relaciones)\*100

% de aprovechamiento= (24/35)\*100

% de aprovechamiento: 69%

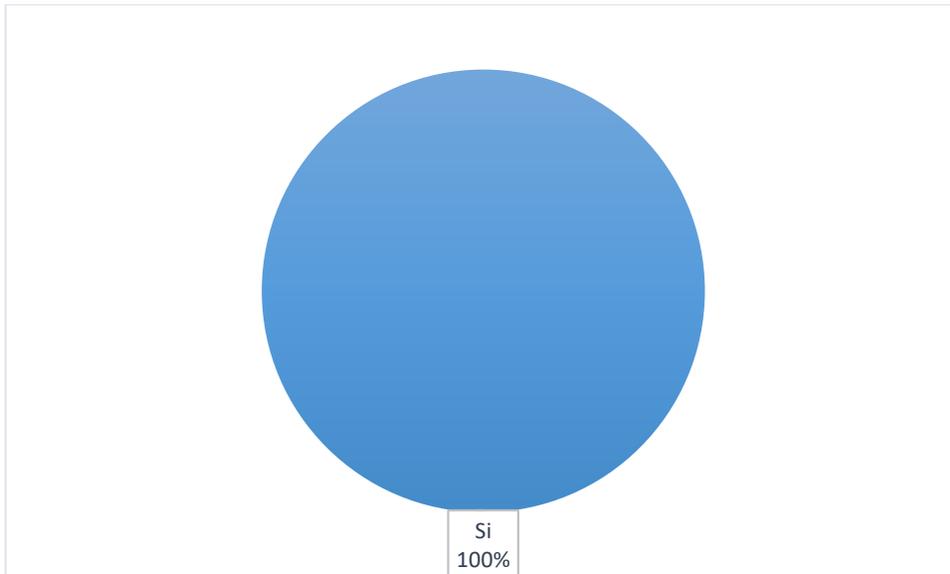
% de amenazas= (# incidencias / # relaciones)\*100

% de amenazas= (17/24)\*100

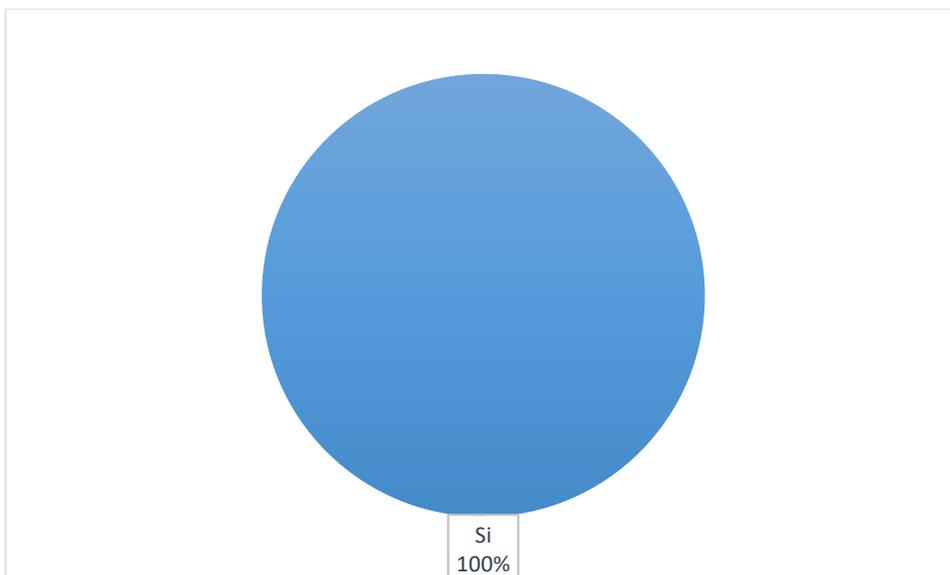
% de amenazas: 71%

## Anexo 2. Encuesta con representación grafica

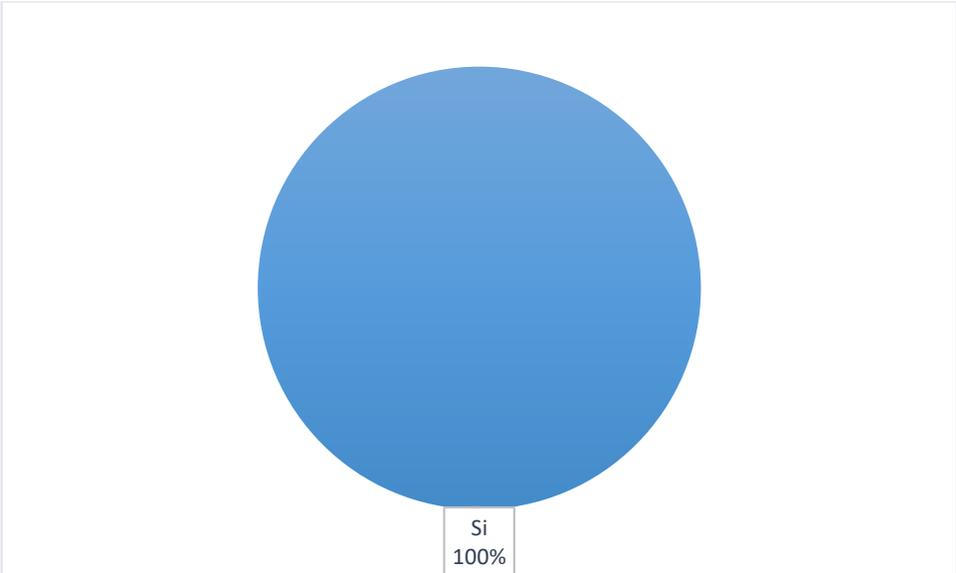
¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de funciones asignada?



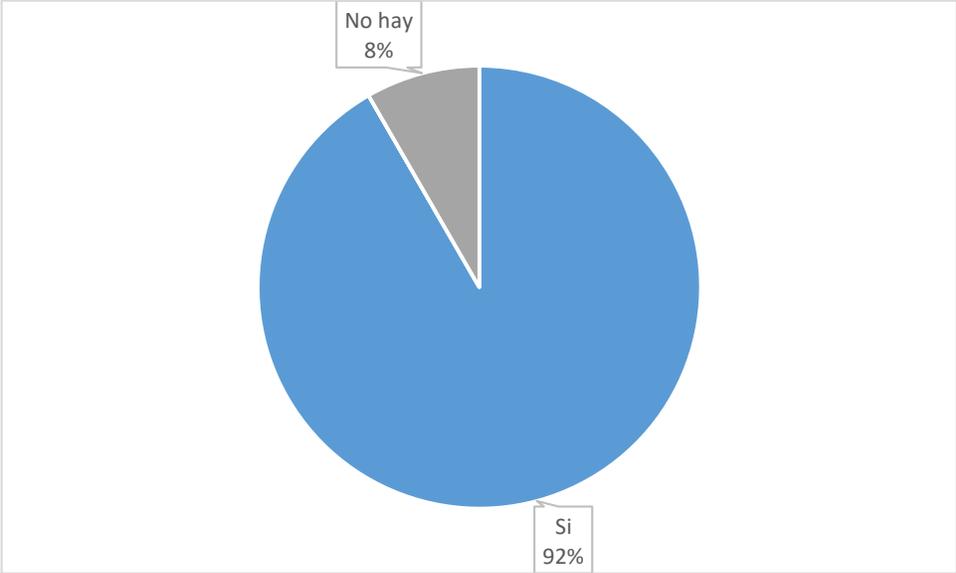
¿Las funciones del área corresponden al perfil profesional?



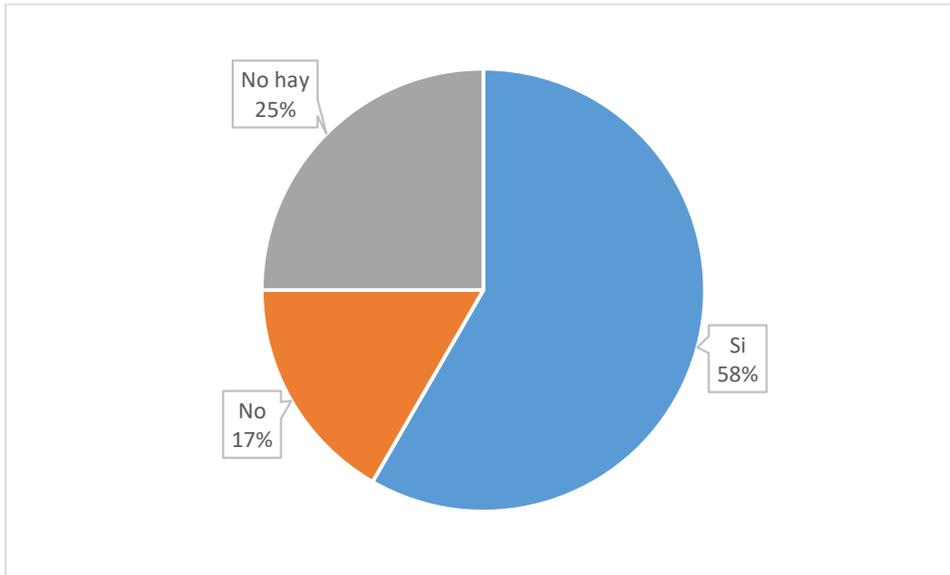
**¿Las ubicaciones administrativas están acorde con las funciones, tareas y responsabilidades?**



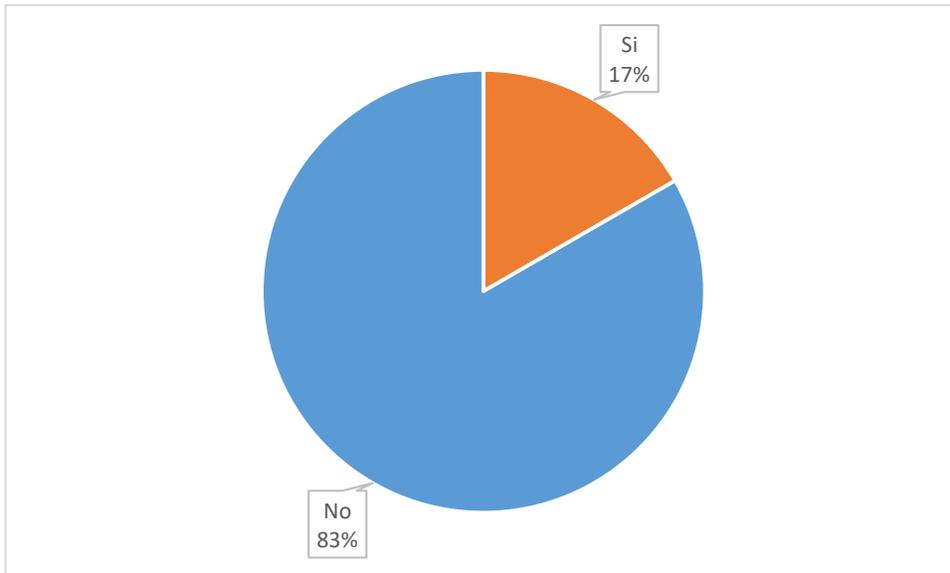
**¿Considera clara la dependencia de jerarquía hacia arriba?**



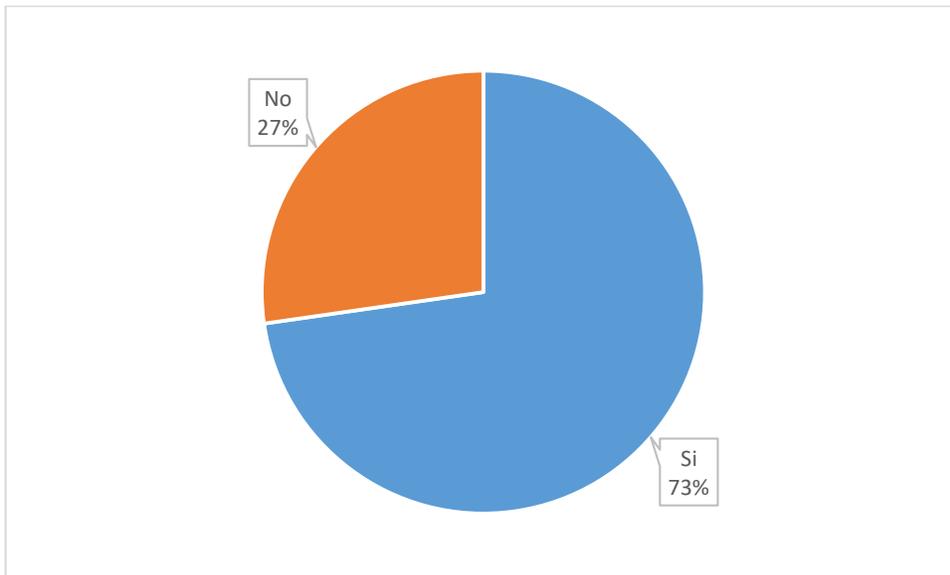
**¿Considera clara la dependencia de jerarquía hacia abajo?**



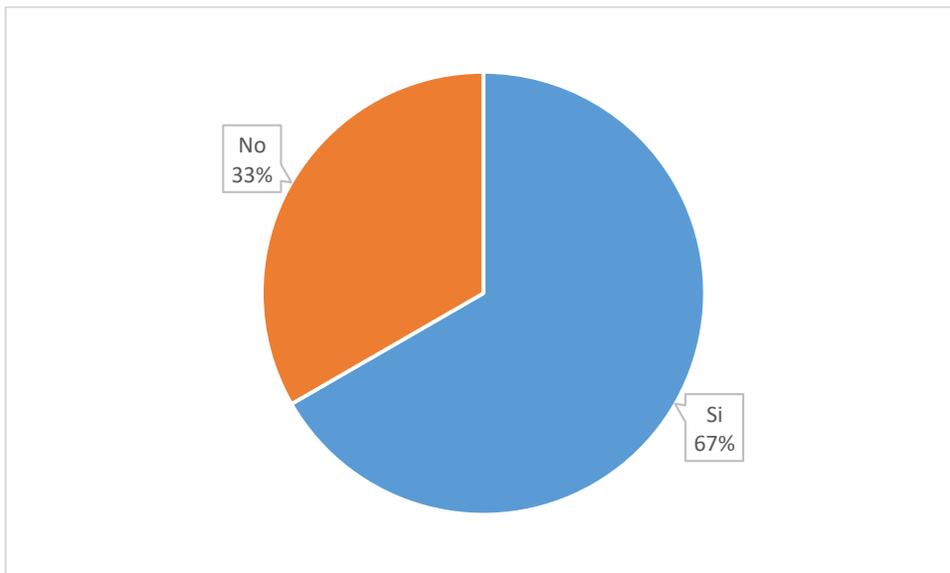
**¿Existe complejidad de las funciones de acuerdo a los recursos disponibles?**



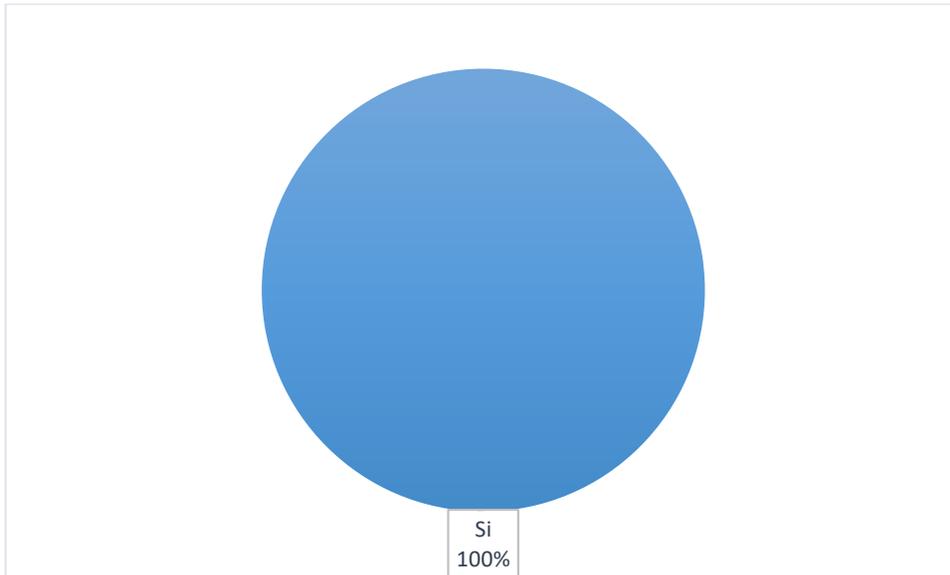
**¿Se encuentra definido el alcance de autoridad que tiene?**



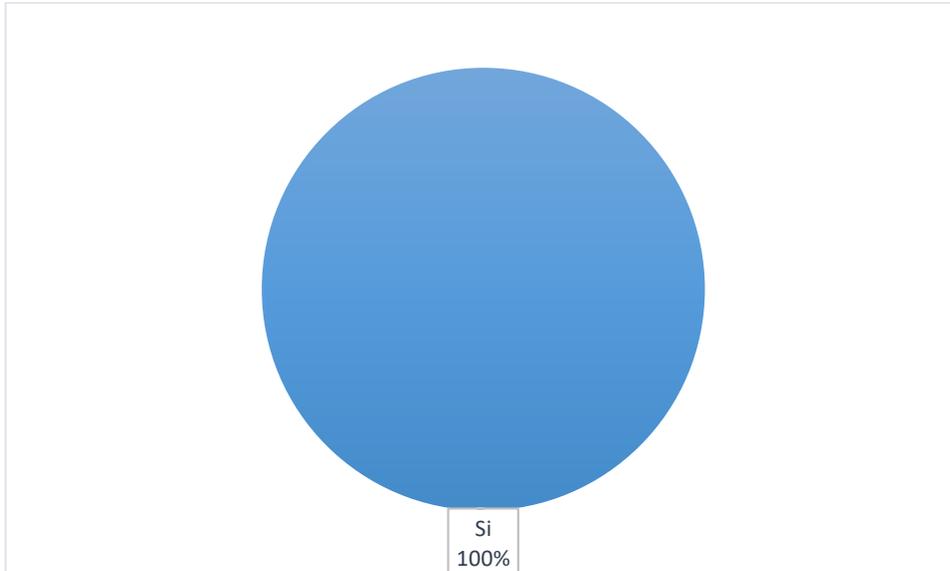
**¿Para una misma actividad que usted realiza cuanto personal la repite?**



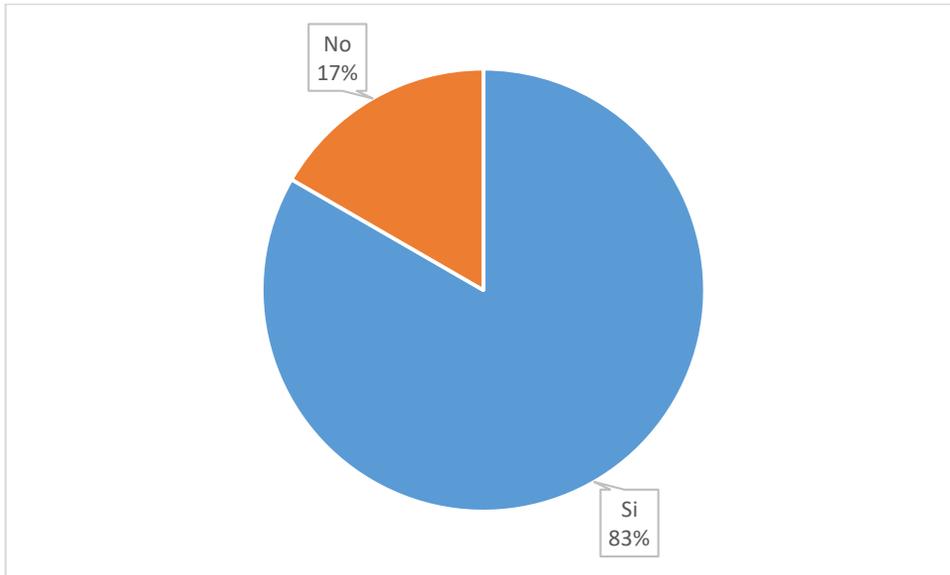
**¿Dispone de información cuantitativa y cualitativa para toma de decisiones?**



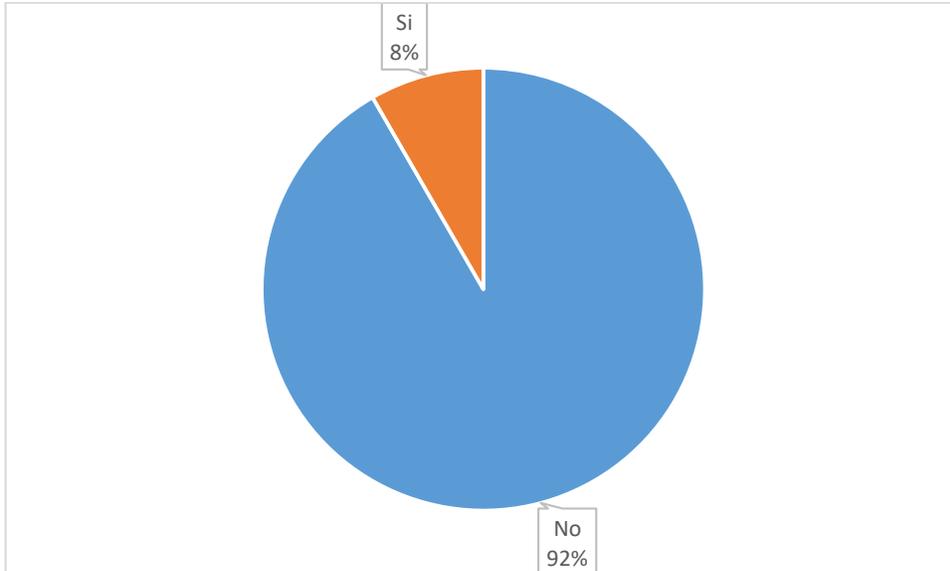
**¿Existen mecanismos para los seguimientos de actividades y análisis de resultados formalmente estipulados?**



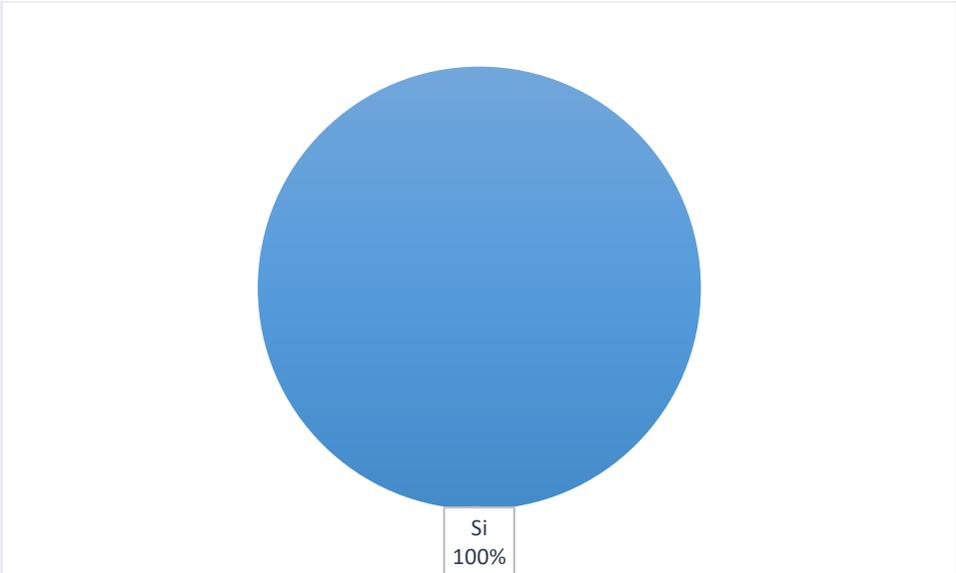
**¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada?**



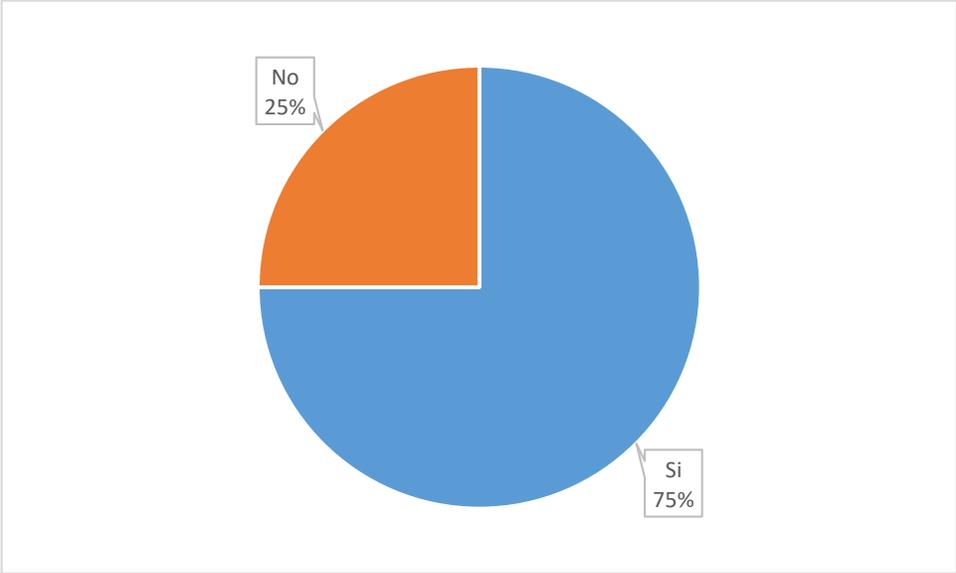
**¿Existe un procedimiento escrito para que usted desarrolle funciones, tareas y responsabilidades?**



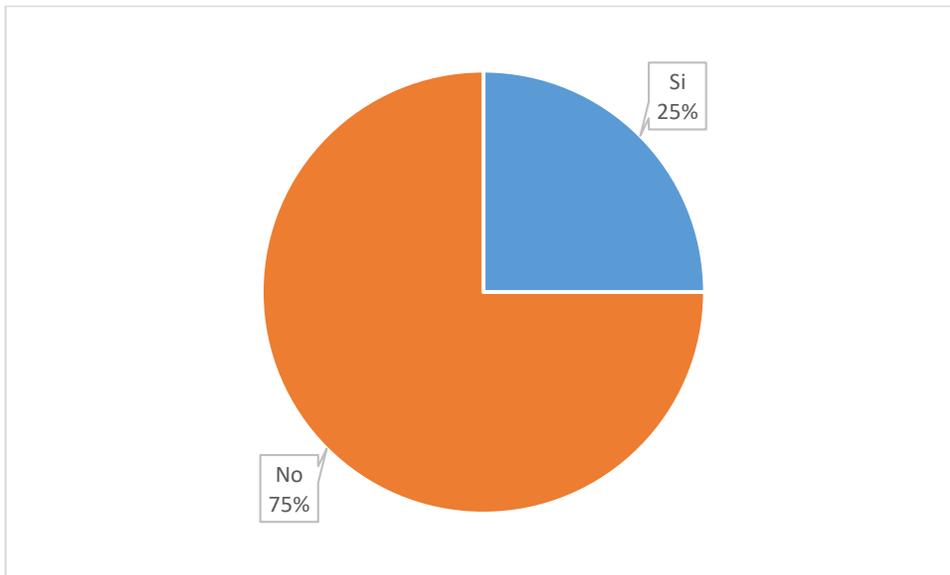
**¿Existen normas en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad y costos de los servicios en el cumplimiento de sus funciones?**



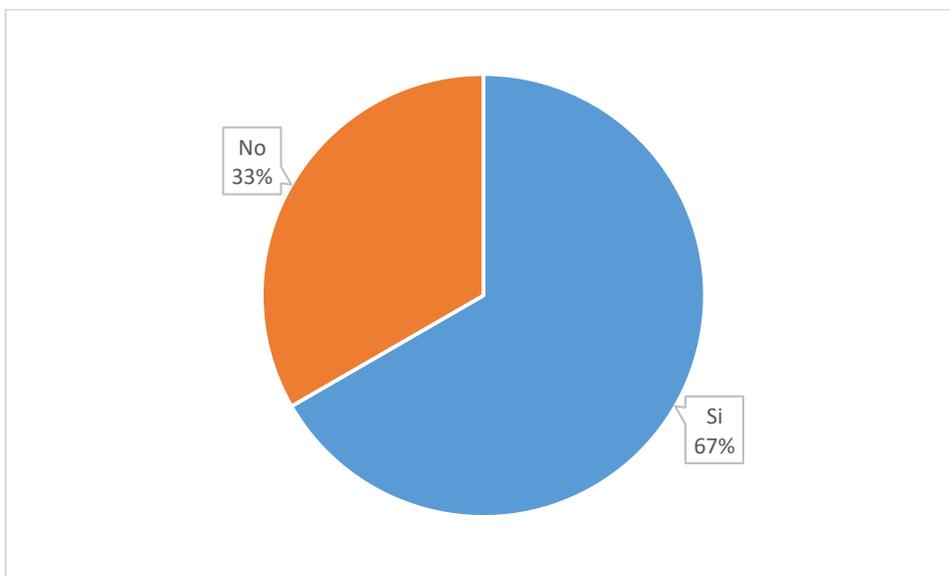
**¿Se evalúa el desempeño del personal?**



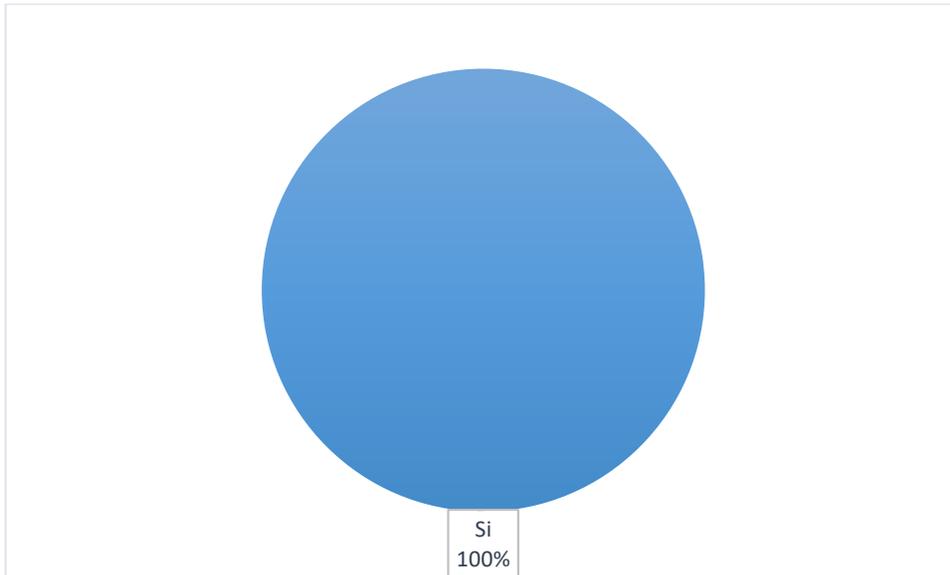
**¿Conoce el organigrama de la empresa?**



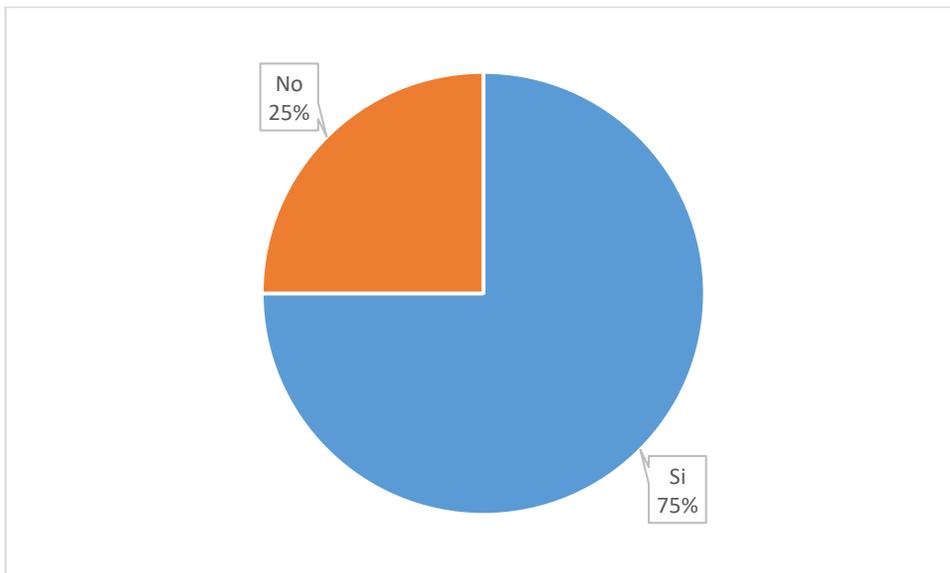
**¿Conoce claramente con que áreas o niveles se relaciona su unidad?**



**¿Existe coordinación entre su unidad y otras áreas del mismo nivel?**



**¿Conoce claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área?**



### Anexo 3.

#### Cuestionario para el análisis de FODA:

Tabla 4

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenaza
¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?	¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?	¿Qué cosas no hace bien tu empresa, incluso peor que otros?	¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
¿Tu empresa es fuerte en el mercado o segmento al que apunta? ¿Por qué?	¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?	¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?	¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?	¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?	¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o una mala asignación de los mismos?	¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?
		¿Qué se debería mejorar?	
		¿Qué cosas se debería evitar?	¿Qué obstáculos

			<b>deben afrontar?</b>
--	--	--	----------------------------

**Anexo 4.**

**Cuestionario Para Análisis de Descripción de Puestos**

Descripción de puestos	
Objetivos del puesto	
Requisitos formación académica y experiencia laboral	Aptitudes y actitudes para el puesto
Responsabilidades y Funciones	

## Anexo 5.

### Entrevista para Análisis de Estructura Organizacional

Entrevista dirigida a personal administrativo para evaluar el estado de la estructura organizacional actual de la Empresa Electromecánica Especializada.

Identificación: Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Objetivo: Indagar sobre el conocimiento que tienen los empleados de la Empresa Electromecánica Especializada con respecto a la estructura organizacional de la misma.

Análisis de estructura organizativa

1. ¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de funciones asignadas?

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

2. ¿Las funciones del área corresponden al perfil profesional?

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

3. ¿La ubicación administrativa del puesto está acorde con sus funciones, tareas y responsabilidades?

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

4. ¿Considera clara dependencia de jerarquía hacia arriba?

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

5. ¿Considera clara dependencia de jerarquía hacia abajo?

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

6. ¿El volumen y complejidad de las funciones está de acuerdo a los recursos disponibles?

---

---

Análisis del equilibrio entre los niveles de autoridad

1. ¿Se encuentra definido el alcance de autoridad que tiene?

---

---

2. ¿Existen dos jefaturas sobre su unidad?

---

---

3. ¿Para actividad que realiza su unidad, también la realiza otra unidad?

---

---

Análisis de la Información Gerencial

1. ¿Dispone de información cuantitativa y cualitativa para su toma de decisiones?

---

---

2. ¿Existen mecanismos para los seguimientos de actividades y análisis de resultados (evaluación al desempeño) formalmente estipulado?

---

---

3. ¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada?

---

---

4. ¿Existen un procedimiento escrito para que usted desarrolle sus funciones, tareas y responsabilidades?

---

---

5. ¿Existen normas en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad y costos de los servicios de la unidad en el cumplimiento de sus funciones?

---

---

6. ¿Se evalúa el desempeño del personal con base a criterios definidos?

---

---

Análisis de las relaciones de coordinación

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

---

---

2. ¿Conoce claramente con que áreas o niveles se relaciona su unidad?

---

---

3. ¿Existe coordinación entre su unidad y otras áreas del mismo nivel?

---

---

4. ¿Conoce claramente los servicios/bienes y/o información que debe intercambiar con otra área?

---

---

## Bibliografía

1. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración séptima edición. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
2. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos décima edición. Colombia: Nómós S.A.
3. Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). Organización de Empresas. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
4. APONTE, J.C. (2006) Administración de Personal: Un enfoque hacia a calidad. Eco Ediciones.
5. Chiavenato, (2007) Administración recursos humanos, 3ra. Edición. Editorial MacGraw Hill Madrid.
6. Manual del controller: funciones, procedimientos y responsabilidades (Janice M. Roehl-Anderson & Steven M. Bragg, 1996).
7. DESSLER, G. (2001). Administración de personal. Editorial Prentice Hall Hispano Americana, octava edición, México. Capítulo 3.
8. ARIAS, F. (2007) Administración de Recursos Humanos. 2da, Edición.
9. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20o%20DAFO.de%20decisiones%20actuales%20y%20futuras>.