



Universidad
Nacional de
Ingeniería

Facultad de Tecnología de la Industria

Elaboración y Aprobación del Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Transporte Veloz S.A.

**Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Elaborado por:

Br. Hugo Elí Trujillo
Ríos
Carnet: 2017-0811U

Br. Freire Spicer
Treminio Ampié
Carnet: 2017-0779U

Br. Edwin Daniel
Guerrero Medina
Carnet: 2014-1119U

Tutor:

Ing. Oscar Lenin
Loaisiga Vanegas

19 de abril de 2023
Managua, Nicaragua



Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

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

TRUJILLO RÍOS HUGO ELÍ

Carné: **2017-0811U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y dos días del mes de noviembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,


Msc. Juan Oswaldo Blandino Rayo
Secretario de Facultad



(505) 2240 1653 - (505) 2248 6879
(505) 2251 8271 - (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso,
Managua, Nicaragua



Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

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

TREMINIO AMPIÉ FREIRE SPICER

Carné: 2017-07790 Turno: Diurno Plan de Asignatura: 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los siete días del mes de septiembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,

Msc. Juan Oswaldo Blandino Rayo
Secretario de Facultad



(505) 2240 1633 - (505) 2240 8079
(505) 2281 8271 - (505) 2254 8270



Recinto Universitario Pedro León Flores
Cintalco Sur de Villa Progreso
Managua, Nicaragua



Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

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

GUERRERO MEDINA EDWIN DANIEL

Carné: **2014-1119U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los catorce días del mes de noviembre del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,

Msc. Juan Oswaldo Blandino Rayo
Secretario de Facultad



(505) 2240 1653 - (505) 2248 6879
(505) 2251 8271 - (505) 2251 8270



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso,
Managua, Nicaragua

La Oficina de Culminación de Estudios

Hace constar que el tema del trabajo monográfico:

Elaboración y aprobación del Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Transporte Veloz, S.A.

Propuesto por el (la) (los) o (las) bachiller (es):

Nombre Completo del Estudiante	Carrera	Modalidad
Freire Spicer Treminio Ampié	Ingeniería-Industrial-RUPAP	Diurno
Edwin Daniel Guerrero Medina	Ingeniería-Industrial-RUPAP	Diurno
Hugo Elí Trujillo Ríos	Ingeniería-Industria-RUPAP	Diurno

Tutor: Ing. Oscar Lenin Loaisiga Vanegas

Ha Sido

- **Aprobado:**

Cordialmente,



MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde

Decano

Managua, 20 enero de 2023



5051 2240 1633 - 5051 2240 1376
5051 2251 8271 - 5051 2251 8276



Facultad de Tecnología de la Industria
Calle 14 de Julio y Calle 14
Managua, Nicaragua

Managua, 19 de Abril del 2023

MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde

Decano de la Facultad de Tecnología de la Industria

Universidad Nacional de Ingeniería

Su oficina

Estimado Msc. Chavarría:

Me dirijo a Usted, a fin de presentar el trabajo Monográfico: **Elaboración y Aprobación del Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Transporte Veloz S.A.**, desarrollado por los bachilleres: Hugo Elí Trujillo Ríos, Freire Spicer Treminio Amplié y Edwin Daniel Guerrero Medina, el cual fue revisado y aprobado por el suscrito en Calidad de Tutor.

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



TRANSPORTES VELOZ S.A

11 de marzo del 2023

Yo, Lic. Roberto Carlos Jarquín Castro gerente general de la empresa y la persona encargada para el apoyo y dirección de la tesis: "Elaboración y Aprobación del manual organizacional y de funciones para la empresa Transportes Veloz s.a" elaborado por los bachilleres:

- Hugo Eli Trujillo Ríos.
- Freire Spicer Tremínio Ampie.
- Edwin Daniel Guerrero Medina.

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



Lic. Roberto Carlos Jarquín Castro.

TRANSPORTES VELOZ S.A. GERENCIA
Telf: 2249-6965
2249-0362
Fax: 2251-5150
2249-6967
Managua, Nicaragua

Índice

I. Introducción.....	1
II. Objetivos.....	3
2.1. Objetivo General:	3
2.2. Objetivos Específicos:.....	3
III. Marco Teórico.....	4
3.1. Organización.....	4
3.2. División del trabajo.....	4
3.3. Estructura Formal.....	5
3.4. Estructura informal.	5
3.5. Estructura Organizacional.	5
3.6. Elementos claves de la estructura organizacional.	6
3.6.1. Cadena de mando.	6
3.6.2. Nivel de centralización.	6
3.6.3. Margen de control.....	7
3.6.4. Grado de especialización.....	7
3.6.5. Formalidad estructural.	7
3.6.6. Formación de departamento.....	7
3.7. Organigrama.	7
3.7.1. Organigrama jerárquico.	8
3.7.2. Organigrama plano.	8
3.7.3. Organigrama matricial.....	8
3.8. Análisis y Descripción de Puestos.	8
3.9. Manual Organizacional y de Funciones.	9

3.10. Misión	10
3.11. Visión.	11
3.12. Valores Organizacionales.	11
3.13. Análisis FODA.....	11
IV. Diseño Metodológico.....	12
4.1. Diseño de Investigación.	12
4.2. Tipo de Investigación.	12
4.3. Universo de Estudio.	12
V. Desarrollo del Diseño Metodológico.....	14
5.1. Análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)	14
5.1.1. Fortalezas.	15
5.1.2. Oportunidades.	15
5.1.3. Debilidades.	15
5.1.4. Amenazas.....	15
5.2. Análisis de la Estructura Organizativa.....	16
VI. Análisis y Presentación de Resultados.	20
6.1. Análisis de la Estructura Organizativa.....	20
6.2. Análisis del Equilibrio entre los Niveles de Autoridad.....	21
6.3. Análisis de la Información Gerencial.	21
6.4. Manual Organizacional y de funciones.	24
6.5. Misión propuesta – Aprobada.	24
6.6. Visión propuesta - Aprobada.....	24
6.7. Valores – Organizacionales.	24
6.8. Estructura Orgánica.	25

6.8.1. Líneas de autoridad.....	25
6.9. Organigrama.....	26
6.10. Propuesta de Organigrama General.....	27
6.11. Descripción de Funciones, tareas y responsabilidades por puesto.....	28
6.14. Análisis de Brecha.....	60
VII. Conclusiones.....	61
VIII. Recomendaciones.....	64
IX. Bibliografía.....	66
X. Cronograma de Ejecución.....	67
Anexos.....	69

I. Introducción.

La Empresa Transportes Veloz S.A. inicia sus operaciones en el año 1985 por el Sr. Juan Jarquín; contaba con una oficina modesta en carretera Norte el cual empezó con tres camiones siendo uno de los conductores su hijo Roberto Jarquín. En el periodo 2003-2004 el Sr. Roberto Jarquín desempeñó el cargo de presidente. Esta empresa a través de los años ha reinvertido de manera constante parte de las utilidades en la adquisición de equipos, capitalizándose hasta lograr ser de alcance nacional e internacional ya que en la actualidad es miembro activo y parte de la directiva de ATN (Asociación de Transportistas Nacionales).

Actualmente la oficina de la empresa esta ubicada en la ciudad de Managua; del puente de desnivel de portezuelo 600 metros al norte, es un edificio de un nivel que cuenta con cinco oficinas, una recepción, bodega, parqueo privado y un predio para los camiones y cuenta con aproximadamente 92 colaboradores. Entre los servicios de mayor demanda sobresalen:

- Alquiler de contenedores refrigerados con conexión eléctrica o con Gen set para almacenamiento de mercadería.
- Traslado de todo tipo de maquinarias en Low Boy.
- Alquiler de chasis de 20,40 y 45 ft.
- Servicio de grúa para cargue y descargue de contenedores.

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 Transportes Veloz s.a. 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.

II. Objetivos.

2.1. Objetivo General:

- Proponer un Manual Organizacional y de Funciones para la Empresa Transportes Veloz S.A.

2.2. Objetivos Específicos:

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

III. Marco Teórico.

La empresa Transporte Veloz, S.A. es una compañía que no cuenta con una organización estructural en sus gerencias, por ese motivo se propondrá un Manual Organizacional y de funciones, lo cual se alcanzará mediante el diagnóstico de su estructura actual en la que laboran. Se creará misión, visión y valores que deben de tener en esta nueva re estructuración. Y finalmente alcanzar una nueva estructura organizacional que le permita ejecutar todas actividades de manera óptima y lógica.

3.1. Organización.

La concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en clúster del conocimiento. La organización es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (Velásquez Contreras, 2007).

3.2. División del trabajo.

Consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia. Tiene como beneficio el ahorro de tiempo, aumento de la producción cada vez en un menor tiempo debido a que el obrero no tenía que cambiar constantemente de herramientas, también el ahorro del capital ya que cada obrero no tenía que disponer de todas las herramientas sólo las necesarias para la función que

desempeñaba. Cada trabajador desarrolla más habilidad y destreza en su tarea. (Chiavenato, 2007)

3.3. 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. Funciona a través de un conjunto de políticas predefinidas, planes, procedimientos, programas y cronogramas. (Velásquez Contreras, 2007).

3.4. Estructura informal.

La organización informal (OI), en contraposición a su nombramiento formal en la posición de líder, se construye tanto a partir del comportamiento de los líderes sociales, como en el marco de las relaciones dentro de los grupos y entre los grupos. Esta es el resultado de los acuerdos informales para el trabajo y de los diversos patrones de comunicación y su influencia en los individuos.

Para identificar y comprender la interacción de la OI con la innovación en la empresa, es necesario determinar los elementos que efectivamente corresponden a un proceso innovador exitoso e identificar los factores informales que allí están presentes. (Merton, 2002)

3.5. Estructura Organizacional.

Una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización. (Merton, 2002).

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los

trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos. Estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. (Robbins & Coulter, 2005).

Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

3.6. Elementos claves de la estructura organizacional.

3.6.1. Cadena de mando.

Es la línea de autoridad que vincula las posiciones de la organización y especifica quién se subordina a quién. (Chiavenato, 2007).

3.6.2. Nivel de centralización.

Concentración del proceso de toma de decisiones en la cúpula de la organización. Como la línea de comunicación une cada órgano o cargo a su superior y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización, la autoridad lineal que comanda toda la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos por medio de los niveles jerárquicos de forma convergente hasta ese punto. (Chiavenato, 2007).

3.6.3. Margen de control.

Es un elemento muy influido por el tamaño de la compañía y el nivel de centralización. Cuantos más empleados controle un mando directivo, mayor será su margen de control. el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados. (Idalberto, 1999).

3.6.4. Grado de especialización.

Esta clave de la estructura organizacional aborda la división del trabajo. Dentro de una organización, las tareas se distribuyen en distintos niveles. Si los empleados cuentan con una especialización alta, estos serán expertos en su campo y serán más productivos.

Sin embargo, al mismo tiempo, cuando el grado de especialización es menor, la plantilla es más flexible y versátil. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Lo ideal es encontrar la más adecuada para la actividad de la empresa, con cierto equilibrio entre ellas. (Chiavenato, 2007).

3.6.5. Formalidad estructural.

Es el grado de formalidad de la estructura organizacional. Un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad. (UNION EUROPEA & PYME INNOVADORA, 2022).

3.6.6. Formación de departamento.

Es el grado de formalidad de la estructura organizacional. Un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad. (UNION EUROPEA & PYME INNOVADORA, 2022).

3.7. Organigrama.

Representa la estructura jerárquica de la empresa, los cargos, funciones y las líneas oficiales de comunicación. El organigrama de una empresa dependerá de

su naturaleza y dimensión, pero siempre debe promover la interacción y comunicación entre las áreas de la empresa. (Condo, 2014).

3.7.1. Organigrama jerárquico.

Este es el tipo más común y da origen al sinónimo "diagrama jerárquico". En una jerarquía, un grupo de personas se encuentra en la parte superior mientras que los individuos con menos poder se ubican por debajo en forma piramidal. Piensa en términos de una monarquía: el rey o la reina está en la parte superior; o en una organización, el director ejecutivo se ubicaría también en la parte superior. En una jerarquía, por lo general, los miembros se comunican con sus superiores y con las personas que dependen de ellos. (Gómez, 2017)

3.7.2. Organigrama plano.

Este tipo, a veces denominado organigrama horizontal, prácticamente no tiene niveles medios de gestión y, por lo general, supone dos niveles: los directivos superiores y los empleados. En empresas como esta, los trabajadores tienen más responsabilidades y están más involucrados de forma directa en la toma de decisiones. (Condo, 2014)

3.7.3. Organigrama matricial.

Este es común en las empresas que tienen más de un director. Por ejemplo, una organización puede tener un equipo de diseñadores gráficos que debe rendirle cuentas al diseñador gráfico principal. Los diseñadores gráficos también trabajan en otros proyectos que probablemente estén liderados por otro gestor de proyectos. En este caso, los diseñadores gráficos deben rendirles cuentas a dos personas. (Condo, 2014)

3.8. Análisis y Descripción de Puestos.

Un puesto de trabajo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado. (Idalberto, 1999).

El diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

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”. (Harper & Lynch, 1992)

Un puesto debe estar correctamente definido dentro del organigrama organizacional.

- Nombre de la Unidad.
- Nombre del cargo.
- Jefe directo.
- Personal a cargo.
- Objetivo del puesto.
- Requisitos, formación académica, experiencia laboral.
- Aptitudes y actitudes para el puesto.
- Responsabilidades y funciones.

3.9. Manual Organizacional y de Funciones.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Para todo tipo de empresa es muy importante tener este tipo de documentos ya que proporciona información a los colaboradores y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus respectivas funciones.

El manual de funciones facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidad del cargo al que han sido asignados.

En adición, a lo previamente explicado el manual organizacional y de funciones tiene un proceso de elaboración:

- La participación y compromiso de toda la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Que los líderes que toman las decisiones separen unas horas para las decisiones referentes a estos temas.
- Formar un equipo técnico que lidere el proceso. Puede ser interno como externo.
- Que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- Que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del cronograma y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Hacer un plan de implantación de este manual. especialmente con los cambios fuertes.
- Poner el manual a plena disponibilidad del personal. (Canga, 2008)

3.10. Misión .

Es un enunciado que define la razón principal por la cual existe la empresa, es decir, cuál es su propósito u objetivo y su función dentro de la sociedad. De esta forma, la misión de la empresa permite establecer los principios del plan de negocios y construir estrategias de mercado coherentes. (Canga, 2008)

3.11. Visión.

Define la trayectoria de hacia a donde va dirigida la compañía y cuáles son sus metas a medio y largo plazo.

3.12. Valores Organizacionales.

Los valores de una empresa complementan la misión y visión. Son los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una empresa. Definen cuáles son las pautas sobre las que se trabaja e influyen de forma directa al desarrollo de la empresa, la dinámica de trabajo, al servicio al cliente, al prestigio de la marca y la conciencia social o medioambiental de la empresa. (Canga, 2008)

3.13. Análisis FODA.

Una forma de lograr una planeación estratégica es llevando a cabo un análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), el cual brinda a las empresas información que puede servir para la toma de decisiones. El análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno (R. David, 2003).

IV. Diseño Metodológico

4.1. 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 Transportes Veloz S.A. respaldada por la observación para obtener más información de las causas y consecuencias.

4.2. 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, 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.

4.3. 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 Transportes Veloz S.A. las cuales son:

- Gerencia Administrativa (24 personas)
- Gerencia Operaciones (60 personas)
- Gerencia Taller (11 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 los miembros de la dirección superior.
- Encuesta: Dirigida al personal (dirección intermedia e inferior) de la Empresa Transportes Veloz s.a. 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.

V. Desarrollo del Diseño Metodológico.

Posterior a realizar el análisis, a través de encuestas y entrevistas, se concluye el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Dentro de la información obtenida en la entrevista al Gerente General, se determinó 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 desempeñan tareas operativas y/o administrativas.

La empresa cuenta con un acta constitucional la cual fue inscrita en el registro público mercantil de Managua como sociedad en nombres colectivo de responsabilidad el 8 de noviembre de 1990 o conocida comercialmente como Transportes Veloz, teniendo como Gerente General al Sr. Roberto Jarquín quien se encarga de administrar las diferentes áreas en la cual se encuentra actualmente dividida la empresa. Además del acta constitucional se cuenta con los respectivos libros contables, estatutos, estados financieros, registros contables, entre otros.

En la actualidad la empresa Transportes Veloz S.A. cuenta con misión, visión y valores, pero no están claramente definidos, por lo cual se hace una propuesta de mejora a estas mismas.

5.1. Análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)

La recopilación de información es crucial para el análisis y la evaluación de una empresa. En el caso de Transporte Veloz S.A., se realizaron entrevistas al personal directivo superior e intermedio con el fin de obtener datos relevantes sobre su funcionamiento y su posicionamiento en el mercado. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de análisis y procesamiento de datos para identificar los aspectos más relevantes de la empresa, que se relacionan con los elementos del FODA.

Gracias a la recopilación de información y al análisis de los datos obtenidos, fue posible establecer cada uno de los aspectos más relevantes de los elementos del FODA en Transporte Veloz S.A., En la lista que se presenta a continuación se encuentran los principales resultados obtenidos.

5.1.1. Fortalezas.

F1: Experiencia de más de 30 años en el mercado de transporte de carga nacional e internacional.

F2: Posicionamiento en el mercado de empresas de transporte de carga tercerizado.

F3: Servicio de carga seca, refrigerada, maquinaria tipo Low Boy y alquiler de gruas, contenedores refrigerados y chasis.

F4: Talento humano especializado.

5.1.2. Oportunidades.

O1: Extender la difusión de nuestra imagen como empresa.

O2: Incorporar tecnologías de la información y comunicación.

O3: Vínculos con socios estratégicos extranjeros.

O4: Lealtad de la cartera de clientes.

5.1.3. Debilidades.

D1: Flota vehicular limitada (90 vehículos automotores).

D2: Mercadotecnia deficiente.

D3: Problemas de comunicación interna.

D4: Definición de funciones laborales poco eficiente.

5.1.4. Amenazas.

A1: Inseguridad en la región.

A2: Poco crecimiento de la cartera de clientes a causa de la obtención de vehículos de transporte especializado por ellos mismos.

A3: Incremento de los precios en los insumos (Combustible, repuestos).

A4: Empresas competidoras con mayor capacidad logística.

Para el estudio de los componentes que conforman la matriz de relación del FODA, se utilizó una escala de relación para determinar los principales elementos de este.

Consecuentemente tras la aplicación de esta escala se determinó que los principales agentes externos que tienen impacto en la empresa son las oportunidades de la difusión de nuestra imagen como empresa (O1), incorporar tecnologías de la información y comunicación (O2) y vínculos con socios estratégicos extranjeros (O3), en contraste a esto tenemos las principales amenazas como inseguridad en la región (A1) y poco crecimiento de la cartera de clientes a causa de la obtención de vehículos de transporte especializado por ellos mismos (A2).

Con respecto a factores internos se pudo detectar como principales fortalezas la experiencia de más de 30 años en el mercado de transporte de carga nacional e internacional (F1) y posicionamiento en el mercado de empresas tercerizadas (F2), en diferencia a estas se encuentran las debilidades primordiales: flota vehicular limitada (90 vehículos automotores) (D1) y Mercadotecnia deficiente (D2).

5.2. Análisis de la Estructura Organizativa

En la siguiente tabla se muestra el resumen del personal permanente para la Empresa Transportes Veloz S.A:

Nombre actual del puesto en la empresa	Número actual de trabajadores en el puesto
Gerente General	1
Auditor	1
Contador	1
Responsable de Recursos Humanos	1

Responsable de Cartera y Cobro	1
Recepcionista	1
Mensajero	1
Vigilante	6
Conserge	1
Control de combustible	1
Responsable de Documentación	1
Responsable de Monitoreo	1
Pilotos	60
Auxiliar de operaciones	1
Responsable de Control de equipos	1
Patiero	1
Lavador	1
Jefe de taller	1
Encargado de Bodega	1
Técnico en refrigeración	2
Carpintero	1
Mecánico	4
Comprador	1
Responsable de pintura y enderezado	1
Técnico Electricista	1
Soldador	1
Vulcanizador	1

Total de trabajadores	95
-----------------------	----

En la empresa Transportes Veloz S.A. 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 de manera exacta.

Según la información obtenida del Gerente General los órganos de dirección de la empresa se clasifican de la siguiente manera:

Órganos de dirección superior:

- Gerencia General

Órganos de dirección intermedio:

- Administración.
- Recursos Humanos
- Auditoría
- Contabilidad
- Cartera y cobro
- Compras y monitoreo
- Despacho
- Auxiliar de operaciones
- Control de equipos
- Taller

Órganos de dirección inferior:

- Bodega
- Limpieza
- vigilancia

Según la información actual brindada en entrevistas y la evaluación de la estructura organizacional la Empresa Veloz, S.A. actualmente no cuenta con un organigrama específico que avale las funciones y responsabilidades de cada cargo a desempeñar.

VI. Análisis y Presentación de Resultados.

6.1. Análisis de la Estructura Organizativa.

¿Tu perfil profesional se relaciona con las funciones de tu área de trabajo?

El 65% del personal encuestado respondió que sus funciones si corresponden a su perfil profesional, 20% están en desacuerdo totalmente, 10% en desacuerdo y 5% indiferente.

¿Conoce el organigrama de la empresa?

Dentro de las posibles 5 respuestas, las que se contestaron en mayor porcentaje fueron SI y NO con un 35% cada una, seguida con 15% de que POCO conocían el organigrama de la empresa, 10% algo y a 5% les es indiferente.

¿Sabe con certeza cuales son los puestos a los que debe rendir cuentas?

El 85% del personal encuestado tiene claro de a quien rendir cuentas mientras que el 15% quizás saben a quién hacerlo.

¿Sabe con certeza cuales son los puestos a los que debe dar instrucciones?

El 95% del personal esta consiente de a quién debe dar instrucciones y el restante 5% no lo sabe.

¿Conoce con qué áreas debe relacionarse su cargo?

El 75% de los encuestados conoce las relaciones de su cargo con otras áreas, mientras que el 10% no conoce las relaciones claramente y 15% quizás.

¿Se coordinan su unidad de trabajo y otras áreas del mismo nivel?

El 75% de los encuestados respondió que existe coordinación entre sus unidades y otras áreas, 15% contesto que no y 10% quizás.

¿Los recursos disponibles complican el desarrollo de las funciones de los puestos?

El 70% del personal encuestado están conformes con los recursos necesarios para el buen desarrollo de sus funciones, mientras que el 25% considera que los recursos necesarios para cumplir sus funciones complican dicha acción y el 5% de los entrevistados han dado por respuesta que quizás.

¿Conoce de los servicios, bienes o información que tu área debe intercambiar con otra?

El 80% de los encuestados respondió que conoce los servicios, bienes o información que debe intercambiar mientras que el 15% no lo conoce y el 5% restante quizás tenga tal conocimiento.

6.2. Análisis del Equilibrio entre los Niveles de Autoridad.

¿Sabe hasta donde termina el alcance de su autoridad?

El 95% del personal tiene claro del alcance de su autoridad y el 5% no.

¿Una actividad que su unidad realiza, también es ejecutada por otra unidad?

El 35% respondió que sí, mientras que el 55% dijo que solo su unidad realiza esa actividad y el 10% que quizás.

6.3. Análisis de la Información Gerencial.

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

El 85% del personal encuestado dispone de información para la toma de decisiones y el 15% opino que no.

¿Hay indicadores de seguimientos de actividades y análisis de resultados establecidos?

El 70% del personal encuestado respondió que si existen mecanismos para los seguimientos de actividades y análisis de resultados, 20% respondió que no y el 10% restante contesto quizás.

¿La frecuencia de tiempo que estos indicadores dan los resultados es la adecuada?

El 75% del personal encuestado dijo que si es correcta la frecuencia de tiempo con la que los indicadores dan los resultados, el 5% que no y el 20% quizás.

¿Hay procedimientos escritos para que ejecute sus funciones, tareas y responsabilidades?

El 60% respondió que existe un procedimiento para el desarrollo de sus funciones, tareas y responsabilidades, mientras que el 30% respondieron que no existe y el 10% faltante contesto quizás.

¿Tienen normas para la calidad, oportunidad y costos de los servicios de la unidad mientras ejecuta sus funciones?

El 60% del personal encuestado respondió que, si existen normas para regir la calidad, cantidad, oportunidad y costos, 20% contesto que no y 15% quizás.

¿Existen las evaluaciones al desempeño del personal?

El 62.5% del personal encuestado considera que, si se evalúa el desempeño del personal, mientras que el 25% considera que no y 15% respondió quizás.

Las funciones y responsabilidades de cada cargo de trabajo que ejerce cada colaborador de la empresa se delimitaron, quien su jefe inmediato, a quien le rinde cuentas. De acuerdo a las entrevistas y visitas de campo ejecutadas se llega a concluir que cada colaborador posee un alto grado de especialización en el cargo que desempeña, en otras palabras tienen total conocimiento con respecto de las funciones a desempeñar, como es el proceso que deben de realizar, en que tiempo deben de hacerse, a quien deben de responder con el cumplimiento de las

asignaciones. Esta empresa no contiene un organigrama general, ni uno delimitado por cargos, tampoco un archivo o documento que constate o abale de manera formal y oficial la descripción de cada cargo a desempeñar que comprende la empresa, en que nivel estructural se ubica cada uno y que cada colaborador tenga el conocimiento de que este existe.

Cada colaborador ejecuta sus funciones sin ningún contratiempo debido a que poseen un alto nivel de conocimiento acerca de sus funciones, responsabilidades y asignaciones a realizar, todo eso se debe principalmente a los años de antigüedad que adquirieron en la misma empresa o en otras empresas pero desempeñando un cargo similar al actual (entre 1 a 20 años).

Tomando como referencia la entrevista realizada por el Gerente General, la evaluación de desempeño es un sistema que no posee de forma oficial y bien estructurada. No tienen un método sistemático para la evaluación, solo se basan en el cumplimiento o no cumplimiento del servicio que brindan en tiempo y forma a los clientes, solo cumplen con la jornada laboral sin llevar control de algunos indicadores que muestran el desempeño real de cada colaborador.

Al no existir un Manual Organizacional y de Funciones los distintos órganos de dirección superior e intermedio tienden a cometer equivocaciones con las asignaciones de actividades correspondiente a cada cargo de trabajo por que el colaborador realizará la actividad según demanda, la cual será ejecutada de una manera muy distinta sin hacer función de sus conocimientos y actividades establecidas en la descripción de sus funciones, tareas y responsabilidades, esto crea funciones duplicadas, causa estragos y desorganización en los distintos cargos de trabajo, lo que no permite determinar con exactitud el grado de cumplimiento de las metas establecidas para cada cargo de trabajo, la productividad y los niveles de competitividad o participación dentro del proceso productivo de la empresa no se podrían evaluar.

6.4. Manual Organizacional y de funciones.

La empresa Transporte Veloz, S.A. cuenta con treinta y siete años en el mercado. La cual inicia sus labores en el año 1985 como una iniciativa del Sr. Juan Jaquín. En la actualidad la empresa Transporte Veloz, S.A. es miembro activo y parte de la directiva de ATN (Asociación de Transportistas Nacionales) con 92 trabajadores fijos en sus diferentes áreas laborales, ubicada en la ciudad de Managua; del puente desnivel de Portezuelo 600 metros al norte. Se dedica a brindar todo tipo de servicio de transporte de todo tipo de carga por todo istmo centroamericano.

El Manual de Organizacional y de Funciones dirigida a la empresa Transporte Veloz, S.A. es ejecutable para todas las gerencias administrativas y operativas, desde los órganos de dirección superior, dirección intermedia hasta los órganos de dirección inferior.

6.5. Misión propuesta – Aprobada.

Ofrecer soluciones eficientes y de calidad a las necesidades logísticas y de transporte por las vías de tránsito vehicular, brindando a nuestros clientes un servicio integral y personalizado.

6.6. Visión propuesta - Aprobada.

Ser una empresa líder con un constante crecimiento y desarrollo en el servicio de transporte y logístico por las vías de tránsito vehicular, ofreciendo a nuestros clientes un servicio de excelente calidad que marquen la diferencia entre la competencia a través de la mejora continua. Contribuir a nuestro país mediante el desarrollo social.

6.7. Valores – Organizacionales.

- **Honestidad:** es nuestra política. Se trata de ser fieles a nosotros mismos, nuestros clientes y a la sociedad. Creemos que la honestidad genera confianza, credibilidad y relaciones duraderas al cumplir con nuestros deberes y obligaciones

- Compromiso con nuestros colaboradores: Estamos comprometidos a proporcionar un entorno ético y diverso para nuestro principal activo que es nuestro equipo. Continuaremos reclutando y atrayendo a los mejores talentos de nuestra industria y permitiendo que nuestros empleados crezcan y se desarrollen en la empresa.
- Compromiso con nuestros clientes: Hacemos vivida nuestra labor con pasión, intentando exceder las expectativas de nuestra cartera de clientela
- Seguridad: Nuestro compromiso con todos los lineamientos de seguridad en cada uno de nuestros servicios esta garantizado y continuamente actualizandose.
- Calidad: Aportando valor en todo lo que hacemos. Garantizamos profesionalidad, seguridad en todo nuestros servicios brindados y un equipo de trabajo altamente calificado.

6.8. Estructura Orgánica.

6.8.1. Líneas de autoridad.

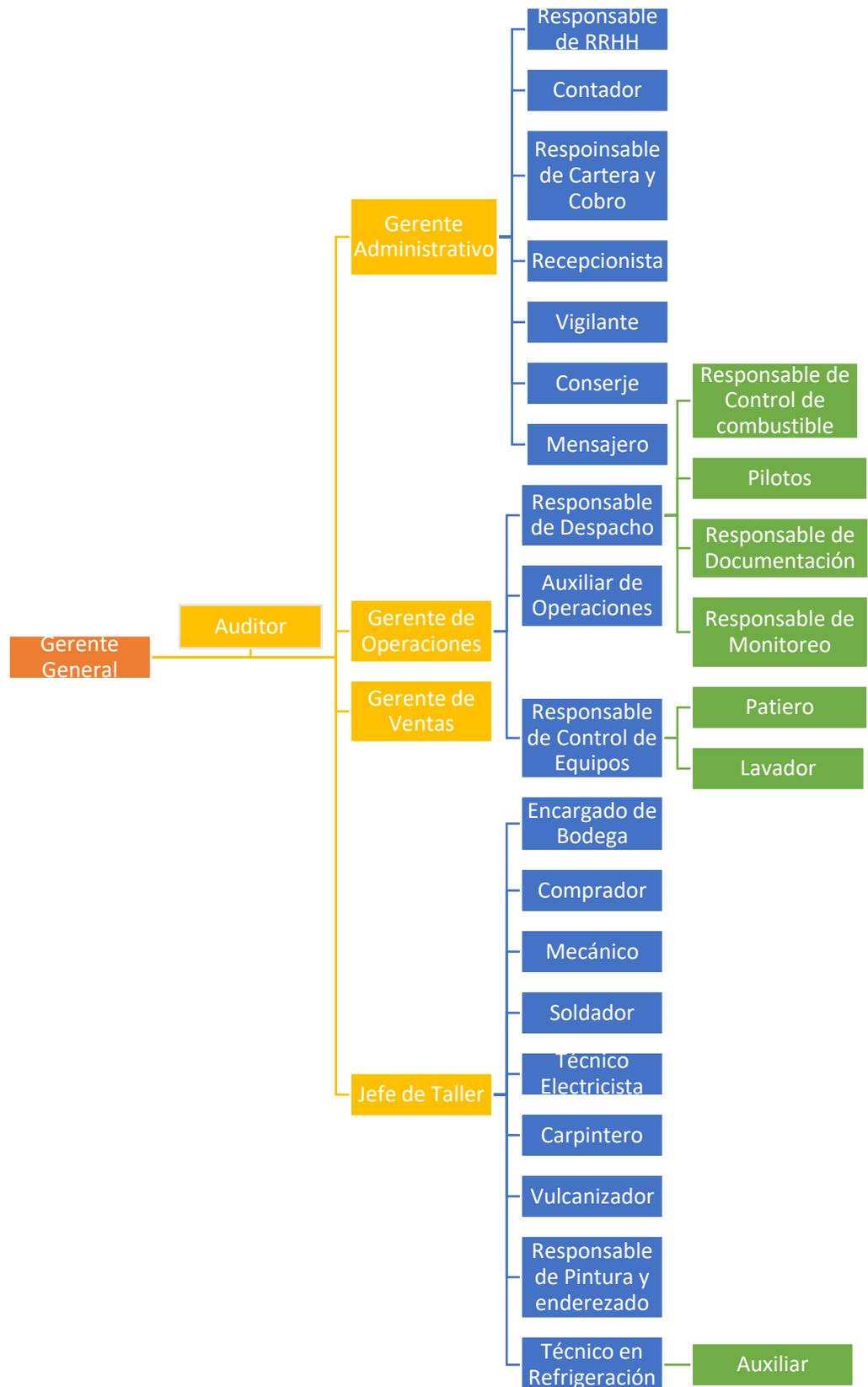
- En Transporte Veloz, S.A. se reconoce como máxima autoridad al Gerente General quien ejerce autoridad sobre cada uno de los órganos de dirección de la empresa.
- El Gerente General es responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos y de las diferentes funciones de cada área de trabajo que conforma la empresa.
- El Gerente General mantiene comunicación y coordinación directa con las diferentes áreas de trabajo de la empresa para establecer, evaluar y de ser necesario rediseñar políticas y estrategias.
- La autoridad de dirección intermedia mantiene comunicación directa con el Gerente General con el fin de adquirir una retroalimentación, recopilar información y datos, para recibir orientaciones directas.
- La autoridad de dirección intermedia tiene la potestad sobre todos los cargos regidos por el mismo a fin de cumplir y evaluar las metas establecidas.

- A fin de coordinar actividades y cumplir las metas, la autoridad de dirección intermedia mantiene un intercambio de conocimiento, información y colaboración entre sí.

6.9. Organigrama.

A continuación se presentará el organigrama propuesto para dicha empresa que ilustra el orden jerárquico de cada cargo que se debe de respetar. Donde se establece los canales de comunicación, las líneas de mando, el cual cuenta con la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Operaciones y el Taller.

6.10. Propuesta de Organigrama General.



6.11. Descripción de Funciones, tareas y responsabilidades por puesto.

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia General.
Nombre del puesto	Gerente General.
Jefe Directo	Ninguno.
Personal a Cargo	Gerente Administrativo, Gerente de operaciones, Gerente de ventas, Jefe de Taller y Auditor.
Objetivos del Puesto	
Planificar, dirigir, coordinar y orientar los esfuerzos de las diferentes gerencias que conforman la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en administración de empresas con conocimiento en sobre las funciones y procesos empresariales. • Experiencia de 5 años a más demostrable como Gerente General o en un puesto ejecutivo similar. • Dominio completo de Ofimática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Liderazgo. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Toma de decisiones
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento. • Mantener presupuestos y optimizar gastos. • Establecer políticas y procesos. • Asegurarse de que los empleados trabajen de forma productiva y se desarrollen profesionalmente. • Supervisar la contratación y formación de nuevos empleados. • Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero. • Garantizar que el personal cumpla las normativas de salud y seguridad. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia General.
Nombre del puesto	Auditor.
Jefe Directo	Gerente General.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Detectar, analizar y verificar los riesgos económicos, financieros o de cualquier otro tipo en la empresa. Así como determinar el alcance de la auditoría interna y desarrollar planes anuales.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el pue
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Contaduría pública y finanzas o carreras afines. • Experiencia de 5 años a más demostrable como Auditor interno o auditor superior. • Conocimientos de Microsoft office, software de contabilidad y bases de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Liderazgo. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Toma de decisiones
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo y controlar todo el ciclo de auditoria, incluyendo la gestión de riesgos y de control en la eficacia de las operaciones. • Obtener, analizar y evaluar documentación contable, informes anteriores, datos, etc. • Elaborar y presentar informes que reflejen los resultados de la auditoria y documentar el proceso. • Identificar vacíos legales y recomendar medidas de aversión al riesgo y ahorro en costes. • Llevar a cabo auditorias de seguimiento para controlar las intervenciones de la dirección. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia administrativa.
Nombre del cargo	Gerente Administrativo.
Jefe Directo	Gerente General.
Personal a Cargo	Responsable de RRHH, Contador, responsable de Cartera y Cobro, Mensajero, Recepcionista, Conserje y Vigilante.
Objetivos del Puesto	
Garantizar que las actividades de apoyo se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva para permitir que las otras operaciones funcionen debidamente.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en administración de empresas con conocimiento en principios financieros y de gestión de instalación. • Experiencia de 5 años a más demostrable como Gerente Administrativo o puestos similares. • Conocimiento de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Liderazgo. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar procedimientos de sistemas administrativos • Valorar el rendimiento de la plantilla, ofrecer asesoramiento y orientación para garantizar la máxima eficiencia. • Asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa para facilitar otras operaciones empresariales. • Controlar el inventario de los suministros de oficina y la compra de nuevo material dedicando especial atención a las limitaciones presupuestarias. • Controlar costes y gastos para ayudar en la preparación de presupuestos. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo	
Nombre de la gerencia	Gerencia Administrativa.
Nombre del puesto	Responsable de Recursos Humanos.
Jefe Directo	Gerente Administrativo.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Contribuir al alcance de los objetivos de la empresa proporcionando al personal necesario y el uso eficaz del potencial de los trabajadores.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines con Conocimientos sobre selección y contratación de personal. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares. • Uso de Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad organizativa. • Empatía • Destreza de negociación • Aprendizaje • Adaptación
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Pruebas de selección y test de aptitudes. • Recibir todo tipo de quejas o sugerencias de colaboradores y clientes • Crear un ambiente apto para los colaboradores de la empresa • Reclutar y seleccionar al personal indicado para el puesto solicitado • Gestionar los turnos, vacaciones, bajas y ausencias. • Redacción detallada del perfil, rol y funciones de cada uno de los puestos de la empresa. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo	
Nombre de la gerencia	Gerencia Administrativa.
Nombre del puesto	Contador.
Jefe Directo	Gerente Administrativo.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Contaduría pública y finanzas o carreras afines. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares. • Conocimiento de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptativo • Honestidad • Responsable. • Comunicativo. • Eficaz • Con capacidad de análisis antes cualquier situación que se presente.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa. • Preparar y presentar estados financieros de las operaciones de la empresa. • Generar la información y asegurar el correcto cálculo de la planilla. • Preparar y efectuar pagos de impuestos al estado de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley. • Generar el pago a proveedores bajo la aprobación del Gerente General • Elaborar reportes de la gestión de cobros. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia Administrativa.
Nombre del puesto	Responsable de Cartera y Cobro.
Jefe Directo	Gerente Administrativo.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Contribuye en la elaboración de las políticas relacionadas a la gestión de cobranza y el manejo de la cartera de créditos conforme los lineamientos estratégicos de la empresa.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas o carreras a fines contables con Conocimiento de procedimientos de facturación y técnicas de cobranza. • Experiencia en mas de 1 año en puestos de cobranza o similares. • Uso de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo. • Responsable. • Comunicativo. • Eficaz. • Honesto
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las cuentas para identificar las deudas pendientes. • Investigar datos históricos de cada deuda o factura. • Localizar y ponerse en contacto con los clientes para preguntar por los pagos vencidos. • Tramitar los pagos y reembolsos • Solucionar problemas de facturación y crédito del cliente. • Informar de la actividad de cobro y del estado de cuentas por cobrar. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia Administrativa.
Nombre del puesto	Recepcionista.
Jefe Directo	Gerente Administrativo.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Brindar atención a visitantes externos y canalizarlos al área correspondiente, así como llevar el registro de visitantes externos a la secretaria.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o cursando la universidad. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares • Uso de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad. • Responsabilidad • Integridad • Iniciativa • Habilidad de Comunicación
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención a visitantes externos y canalizarlos al área correspondiente. • Llevar a cabo el registro de visitantes externos a la secretaria. • Captar llamadas telefónicas y canalizarlas de manera adecuada y oportuna. • Mantener actualizado el directorio de extensiones internas y celulares del personal de la secretaria. • Apoyar a la organización en general para una mejor atención al ciudadano. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia Administrativa.
Nombre del puesto	Vigilante.
Jefe Directo	Gerente Administrativo.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Proteger los bienes y a los empleados de la empresa manteniendo un entorno seguro y protegido.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Primaria cursada o bachiller. • Experiencia de 1 año a mas demostrable como guardia de seguridad o en un puesto relacionado. • Permiso de portación de armas vigente y Capacidad para manejar sistemas de detección y equipos de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto. • Responsable. • Proactivo. • Comunicativo.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención a los indicios de delito o desorden e investigar los altercados. • Arrestar a los delincuentes y desalojar a los infractores. • Informar detalladamente sobre cualquier incidente sospechoso. • Patrullar el edificio y el perímetro de forma aleatoria o periódica. • Supervisar y controlar el acceso en las entradas del edificio y las entradas para vehículos. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia Administrativa.
Nombre del puesto	Conserje.
Jefe Directo	Gerente Administrativo.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Limpieza, almacenaje y suministro de áreas designadas de las instalaciones	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Primaria cursada o Bachiller • Experiencia de 1 año a más en puestos similares. • Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activo. • Amable. • Proactivo • Honrado
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo tareas de limpieza profunda y proyectos especiales • Abastecer y mantener salas de suministros. • Seguir las normativas de salud y de seguridad. • Avisar de la gestión de las deficiencias que se produzcan o de la necesidad de reparaciones. • Colaborar con el resto del personal. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo	
Nombre de la gerencia	Gerencia administrativa.
Nombre del puesto	Mensajero.
Jefe Directo	Gerente Administrativo.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del puesto	
Distribuir correspondencias y diversas encomiendas dentro y fuera de la empresa, apoyo en la cobranza, traslado de documentos y valores.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o estudiante universitario. • Experiencia de 2 años en puestos similares. • Licencia con categoría 1,2 y 3 • Conocimiento vial y normas de tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Vocación de servicio. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y organizar la correspondencia a ser distribuida. • Elaborar diariamente la ruta de trabajo a seguir para la realización de entregas o cualquier otro tipo de actividad. • Supervisión y mantenimiento del motor • Efectuar operaciones y gestiones bancarias. • Velar con el cumplimiento de las leyes de tránsito, evitar accidentes y/o eventualidades que puedan depender de él. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Gerente de Operaciones.
Jefe Directo	Gerente General..
Personal a Cargo	Responsable de despacho, Auxiliar de operaciones y responsable de control de equipos.
Objetivos del Puesto	
Encargado de implementar los procesos y practicas correctas en la organización o empresa. Así como mejorar los sistemas, procesos y mejores prácticas de gestión operativa.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines con conocimientos sobre efectividad organizativa y gestión de operaciones. • Experiencia de 5 años a más demostrable como Gerente de operaciones o en puestos similares • Conocimiento de Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Liderazgo. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Toma de decisiones.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado y rentable. • Mejorar los sistemas, procesos y mejores prácticas de gestión operativa. • Formular objetivos estratégicos y operativos. • Examinar datos financieros y usarlos para mejorar la rentabilidad. • Encontrar modos de aumentar la calidad del servicio brindado en la empresa. • Realizar controles de calidad y controlar los KPI de producción. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Responsable de Despacho.
Jefe Directo	Gerente de Operaciones.
Personal a Cargo	Responsable de Control de combustible, Pilotos, responsable de Documentación y Responsable de Monitoreo.
Objetivos del Puesto	
Controlar, Verificar y coordinar el cumplimiento del despacho de pedidos o asignaciones garantizándolas en tiempo y calidad.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o cursando la universidad. • Experiencia de 1 año a más demostrable como Despachador o en puestos similares. • Uso de Microsoft Office y Conocimiento de los procedimientos y directrices para situaciones de emergencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Liderazgo. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Apoyo Administrativo
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Abordar problemas y solicitudes transmitiendo información o proporcionando soluciones. • Recibir y despachar pedidos de productos o entregas. • Controlar la ruta y la situación de las unidades de campo para coordinar y priorizar su planificación. • Ofrecer información a las unidades de campo respecto a pedidos, trafico, obstáculos y requisitos. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Auxiliar de Operaciones.
Jefe Directo	Gerente de Operaciones.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Gestionar y elaborar documentos varios para el buen funcionamiento de las actividades del departamento de operaciones, como apoyo directo al gerente de operaciones.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica en Ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines. • Experiencia de 1 año a más en logística y/o administración de oficinas. • Uso de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Proactivo. • Responsable. • Ordenado.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la gestión de documentos y archivos. • Apoyar en las actividades del equipo de operaciones. • Apoyar en la administración de activos. • Apoyar el proceso de adquisición de bienes y servicios con proveedores nacionales. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Responsable de Control de combustible.
Jefe Directo	Responsable de Despacho.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Supervisión constante del combustible que cada vehículo utiliza en sus diversos y múltiples recorridos.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas o carreras afines. • Experiencia de 1 año a más como auditor en áreas de transporte o similares. • Uso de Microsoft Office y habilidad numérica y analítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Proactivo.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Autorización del combustible que se les vaya a suministrar a los vehículos de la empresa • Presentación de informe mensual detallando el consumido y recorrido de cada vehículo de la empresa. • Verificación del consumo de cada automotor de la empresa. • Cuadre diario de consumo de combustible, rendimiento por KM recorrido. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Piloto.
Jefe Directo	Responsable de Despacho.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Transporte de productos acabados y materias primas por tierra entre fábricas, centros comerciales y centros de distribución.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Primaria finalizada o Bachiller. • Experiencia de 5 años a más como conductor de camiones. • Licencia de conducir con categoría Profesional para manejo de camiones y experiencia práctica con equipos electrónicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Proactivo. • Responsable. • Buena presentación.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar rutas y cumplir horarios de entregas. • Documentar y registrar periodos de trabajo/descanso y kilómetros conducidos, así como conservar los recibos de peaje. • Cumplir las normas y reglamentos de conducción de camiones. • Maniobrar camiones hasta posiciones de carga y descarga. • Recoger y verificar instrucciones de entrega. • Comunicar defectos, accidentes o infracciones. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Responsable de Documentación.
Jefe Directo	Responsable de Despacho.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
<p>Crear o actualizar registros con nuevos archivos e información, así como ordenar todos los documentos alfabéticamente según el contenido y el grado de importancia.</p>	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Título de educación secundaria o equivalente. • Experiencia de 1 año a más como encargado de archivo. • Uso de Microsoft Office y conocimiento del equipo de oficina como fotocopiadoras, escáneres y sistemas de archivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Proactivo. • Responsable. • Ordenado.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar toda la documentación en los lugares designados de manera que los documentos importantes estén seguros. • Atender todas las solicitudes para acceder a archivos y conservar registros de los documentos prestados. • Desarrollar un sistema de archivo eficiente para facilitar la actualización y la recuperación de archivos. • Seguir las políticas y las normas de confidencialidad para proteger datos e información. • Controlar el inventario de archivos y artículos de oficina. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Responsable de Monitoreo
Jefe Directo	Responsable de Despacho.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Ubicar cada una de las unidades de la empresa mediante sistemas de posicionamiento global, verificando su recorrido, control de velocidad y gestionando apoyo para cualquier anomalía.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Formación en Ingeniería en sistemas o carreras afines. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares. • Conocimiento de Microsoft Office, bases de datos y plataforma de sistema de posicionamiento global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa. • Comunicación. • Perseverancia. • Honesto. • Proactivo. • Responsable. • Ordenado.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las entidades de transporte salgan a ruta cumpliendo a los requisitos establecidos en los métodos de seguridad. • Cumplir que el operador se apegue a los métodos de seguridad a lo largo del viaje. • Ejecutar los protocolos de seguridad en caso de que se presente una situación de riesgo durante el viaje. • Llevar un registro de las desviaciones en que incurran las entidades de transporte. • Llevar un registro de los viajes en el formato que se le solicite. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Responsable de Control de equipos.
Jefe Directo	Gerente de Operaciones.
Personal a Cargo	Patiero y Lavador.
Objetivos del Puesto	
Controlar los documentos legales de los equipos a ser utilizados.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial o carreras afines. • Experiencia de 1 año a más en área de taller o mantenimiento. • Manejo del paquete de office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo. • Responsable. • Comunicativo. • Eficaz. • Honesto.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja las credenciales de cada equipo a utilizar. • Entrega los documentos necesarios a cada piloto. • Remite documentos internos. • Mantiene en orden los documentos legales que contienen detalles de la mercadería y de los equipos. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Patiero.
Jefe Directo	Responsable de Control de Equipos.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Movilizar los equipos del parqueo hasta el cedis.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o cursando la universidad. • Experiencia de 1 año a más en ser piloto de equipos pesados y livianos. • Poseer Licencia profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto. • Paciente. • Proactivo. • Pericia al conducir. • Responsable.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar revisión 360 al equipo antes de movilizarlo. • Movilizar equipos de carga pesada o liviana a la ubicación indicada. • Revisar las credenciales del equipo. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Operaciones.
Nombre del puesto	Lavador.
Jefe Directo	Responsable de Control de Equipos.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Limpiar, pulir y llevar a cabo revisiones de los daños en el interior y exterior de los equipos.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Experiencia de 1 año. • Buena condición física general, ya que se requiere estar de pie durante muchas horas, así como agacharse o estirarse en lugares incómodos para realizar los encerados y pulidos. • Licencia para conducir. • Manejo de las herramientas de lavado automotriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activo. • Amable. • Aptitudes para trabajar en servicio al cliente. • Buena forma física. • Capacidad para trabajar bajo presión durante períodos de mucho trabajo. • Capaz de compaginar varias tareas. • Capaz de mantener la calma bajo presión. • Capaz de prestar atención al detalle. • Capaz de realizar acciones como agacharse o levantar cosas.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y lavar el motor, las llantas de las ruedas y chasis. • Aspirar el interior de los vehículos. • Pulir el equipo. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo	
Nombre de la gerencia	Gerencia de Ventas.
Nombre del puesto	Gerente de Ventas.
Jefe Directo	Gerente General.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Planifica, controla y ejecuta los planes de ventas del servicio que brinda la empresa para dicho mercado establecido.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Maestría o postgrado en Gerencia Comercial o Ventas. • Experiencia de 3 años a más demostrables en puestos de gerencia. • Dominio completo de ofimática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Proactivo. • Responsable. • Comunicativo. • Eficaz • Con capacidad de análisis antes cualquier situación que se presente. • Capaz de trabajar bajo presión y alcanzar las metas.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de planificar los planes de ventas de los servicios de la empresa. • Dirigir cada plan de ventas estipulado. • Hacer que la empresa alcance las metas u objetivos ya planteados. • Investigar y conocer el mercado en el que planificarán. • Motivar al equipo de trabajo. • Analizar a la competencia. • Identificar nuevos clientes potenciales y mantener excelentes relaciones con los actuales. • Mantenerse actualizado con las nuevas tendencias, productos y servicios del mercado. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Jefe de Taller.
Jefe Directo	Gerente General.
Personal a Cargo	Responsable de Pintura y enderezado, Técnico en refrigeración, mecánico, carpintero, Técnico Electricista, Soldador, Vulcanizador, comprador y encargado de bodega.
Objetivos del Puesto	
Brindarle el mantenimiento correcto a cada equipo de la empresa (Cabezal, motos, camionetas y camiones).	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Carrera técnica en automotriz o Ingeniería mecánica. • Experiencia de 3 años a más en puestos similares con conocimientos sobre vehículos pesados y livianos. • Conocimiento de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad organizativa. • Líder. • Carácter firme. • Decidido. • Responsable. • Honesto.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y gestionar las cargas de trabajo. • Supervisar que los técnicos realicen las operaciones basándose en los métodos establecidos. • Cumplir con el cronograma de actividades. • Verificar que las reparaciones y mantenimientos tenga los resultados requeridos. • Asegurar que el taller permanezca abastecido de los insumos necesarios para el trabajo. • Valorar las necesidades de los subordinados. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Encargado de Bodega.
Jefe Directo	Jefe de taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Almacenar y controlar los materiales e insumos del área de Taller.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. • Experiencia de 3 años a mas en puestos similares • Manejo de paquete de Microsoft Office. • Conocimiento básico automotriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto. • Responsable. • Proactivo. • Comunicativo.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar los insumos y materiales necesarios al taller. • Manejar de forma óptima los recursos. • Generar informes de gastos. • Aprovechar al máximo el presupuesto mensual. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Comprador.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Realizar la adquisición de los materiales e insumos a ser usados para el plan de mantenimientos de los equipos.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas o carreras afines. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares y con conocimientos básicos de mecánica automotriz • Conocimiento de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto. • Proactivo. • Capacidad de análisis. • Buscar soluciones adecuadas a la situación que se le presente.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la adquisición de los materiales e insumos necesarios para el área de Taller. • Optimizar el presupuesto. • Realizar informes semanales con detalle de los gastos de materiales del área. • Manejar una bitácora con los movimientos realizados. • Verificar que lo adquirido sea idéntico a lo planeado. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Mecánico.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Diagnosticar y reparar los diferentes tipos de suspensión, motores, u otras averías, efectuando la alineación y balanceo de neumáticos, utilizando las herramientas y equipos especiales.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Experiencia de 3 años a más en puestos similares • Cursos especializados en mecánica. • Conocimientos de seguridad e higiene ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización. • Proactivo. • Dinamismo. • Flexibilidad. • Predisposición para el aprendizaje continuo.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el equipo con las diferentes herramientas que son proporcionadas. • Realizar el mantenimiento adecuado para cada equipo. • Revisión de baterías y sistema eléctrico del equipo. • Revisión del estado de aceite, filtros y líquido de frenos. • Revisión del estado de aire y presión de los neumáticos. • Limpieza de las partes del motor vehicular. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Soldador.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Preparar y operar equipos para realizar uniones soldadas y corte de materiales.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Carrera técnica en soldadura. • Experiencia de 3 años a más en puestos similares. • Conocimiento en el uso de herramientas eléctricas manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de resolución de problemas. • Capaz de trabajar bajo presión. • Proactivo. • Buena coordinación. • Buena condición física. • Amable. • Honesto. • Capaz de explicar su trabajo de manera precisa.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el equipo y método de soldadura según especificaciones. • Alinear componentes usando pinzas. • Soldar componentes con equipo de soldadura manual o semiautomático en distintas posiciones. • Reparar maquinaria y otros componentes soldando piezas y rellenando huecos. • Probar e inspeccionar superficies y estructuras soldadas para descubrir posibles fallos. • Mantener el equipo en un estado que no ponga en riesgo la seguridad. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Técnico Electricista.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Entregar y mantener las conexiones eléctricas que funcionen correctamente para reducir la probabilidad de accidentes y maximizar el uso de la electricidad en todos los equipos.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 2 años. • Técnico Eléctrico. • Experiencia en sistemas eléctricos automotriz. • Conocimientos en los procedimientos de seguridad e higiene industrial. • Pensamiento crítico y capacidad para resolver problemas.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades manuales. • Capaz de trabajar bajo presión. • Preciso. • Paciente. • Trabajo en equipo. • Capacidad de explicar su trabajo a los clientes de manera sencilla y precisa.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar plan de mantenimiento preventivo, correctivo, predictivo, entre otros. • Instalar componentes de seguridad y distribución. • Realizar un diagnóstico de averías eficaz para detectar peligros o fallos y reparar o sustituir las unidades dañadas. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Carpintero.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Elaborar, montar, instalar y reparar elementos de madera tanto piezas individuales como componentes fijos o móviles.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Carrera técnica en carpintería. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares. • Manejo de herramientas de carpintería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener habilidades numéricas. • Ser detallista y tener buena vista para captar formas. • Capacidad de sobrellevar un trabajo rutinario. • Amigable. • Proactivo. • Voluntad de trabajar. • Respeto.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Reparar y brindar mantenimientos a los equipos de madera. • Mantener organizado su lugar de trabajo. • Crear moldes de acuerdo a lo necesitado. • Crear diseños. • Realizar otras actividades relacionada a su cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Vulcanizador.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Reparar neumáticos dañados de los equipos.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares. • Conocimientos sobre las herramientas usadas en esta área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto. • Amable. • Voluntad para trabajar.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la presión de los neumáticos. • Cambiar las llantas malas. • Lavar las llantas. • Ejecutar otras tareas relacionadas con su área. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Responsable de Pintura y Enderezado.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Ninguno.
Objetivos del Puesto	
Encargado de pintar y eliminar cualesquiera imperfecciones sobre el chasis del equipo.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Experiencia de 1 año a más demostrable en puestos similares. • Conocimiento sobre las herramientas usadas en esta área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto. • Amable. • Voluntad para trabajar. • Proactivo.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Reparar y brindar mantenimiento a los equipos. • Examinar el equipo que se encuentre sin imperfecciones. • Restaurar partes estéticas dañada del equipo. • Pintar las secciones restauradas del equipo. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Técnico en Refrigeracion.
Jefe Directo	Jefe de Taller.
Personal a Cargo	Auxiliar de Tecnico en Refrigeracion.
Objetivos del Puesto	
Realizar inspecciones a las diferentes instalaciones, equipos de refrigeración y aires acondicionados para determinar las necesidades de mantenimiento.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 2 años a mas como Técnico en Refrigeracion. • Experiencia en sistemas eléctricos automotriz. • Conocimientos en los procedimientos de seguridad e higiene industrial. • Pensamiento crítico y capacidad para resolver problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades manuales. • Capaz de trabajar bajo presión. • Preciso. • Paciente. • Trabajo en equipo. • Capacidad de explicar su trabajo a los clientes de manera sencilla y precisa.
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el manejo optimo de los conjuntos de aire acondicionado, refrigeradores y equipos de calefacción. • Identificar anomalías, diagnosticar la razón y alcance de los fallos. • Instalación y montaje de grupos de climatización, así como de ventilación y sustracción. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

Descripción de Puestos de Trabajo.	
Nombre de la gerencia	Taller.
Nombre del puesto	Auxiliar de Técnico de refrigeración.
Jefe Directo	Técnico en refrigeración.
Personal a Cargo	Ninguno
Objetivos del Puesto.	
Proporcionar la ayuda necesaria para asistir al técnico en el mantenimiento y lavado de equipos de refrigeración.	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el puesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o curso técnico en refrigeración. • Experiencia de 1 año a más en puestos similares. • Conocimientos en refrigeración y aire acondicionado • Capacidad de análisis técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto • Responsable. • Amable. • Proactivo. • Capacidad de resolución de problemas. • Capacidad de trabajo bajo presión.
Responsabilidades y Funciones.	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la preparación de especificaciones técnicas. • Atender y resolver consultas técnicas relacionadas con el área. • Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas y otros accesorios de refrigeración y aires acondicionados. • Efectuar instalaciones de aparatos de aires acondicionados y fuentes de agua fría. • Atender asignación y/o actividades dentro de los términos de su competencia delegadas por su jefe directo. 	

6.14. Análisis de Brecha.

Aprobación e implementación de la propuesta del manual organizacional y de funciones, se procederá a programar reuniones con los Gerentes de las diferentes áreas de trabajo de la empresa para dar a conocer el Organigrama por áreas y por puestos que nos ayudaran de manera más clara a identificar la jerarquía organizacional de cada una de las áreas de la Empresa, para evitar que dos personas de diferentes puestos de trabajo realicen la misma actividad o actividades que no estén dentro de sus funciones.

Establecer una constante evaluación con respecto al desempeño de los trabajadores basándonos en el Manual Organizacional y de Funciones para cada uno de los puestos de trabajo, para poder impulsar el desempeño y rendimiento en cada uno de los trabajadores de la empresa con el fin de retroalimentarlos para así poder conseguir beneficios en la productividad y poder detectar fallas para brindar capacitaciones constantes.

El manual organizacional y de funciones se encarga de establecer la jerarquía organizacional de la empresa para poder determinar las funciones y responsabilidades de los trabajadores según sus puestos de trabajo. Delimitando las líneas de autoridad según el área de trabajo, por lo que actualmente ejercen sus tareas en base a su experiencia en el puesto de trabajo. La información brindada en el manual organizacional y de funciones debe divulgarse en el programa de capacitación, sitios concurridos de la empresa, correos y demás medios informativos para que el organigrama propuesto sea de conocimiento de todos los trabajadores de la empresa.

VII. Conclusiones.

La creación de este Manual Organizacional y de funciones es importante y necesario e importante para mejorar la gestión y eficiencia de la empresa, estando bien estructurado y detallado puede ayudar a establecer una estructura clara de la organización, definir los roles y responsabilidades de cada posición, y establecer procedimiento y políticas para el funcionamiento de la empresa. Además, que será de mucha utilidad para mejorar la comunicación interna y externa de la empresa, ya que puede servir como una fuente de información para los empleados, clientes y proveedores. Puede mejorar la consistencia en la forma que realizan los trabajos, tareas, asignaciones y procesos en la empresa, lo que puede mejorar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

Los resultados del diagnóstico realizado en la empresa son fundamentales para identificar las fortalezas y debilidades en su estructura, procesos y relaciones de trabajo. Este objetivo permite evaluar la forma en que la empresa está organizada y administrada, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de cambios que puedan mejorar su desempeño, eficiencia y eficacia. Al realizar un diagnóstico preciso y detallado, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades para mejorar la estructura organizacional con el objetivo de aumentar la competitividad y rentabilidad.

La misión, visión y valores organizacionales son fundamentales en la definición de la identidad y propósito de una empresa, en el caso específico de la empresa Transporte Veloz S.A. debido a que ya antes mencionado no tiene definido ni uno de estos elementos por no tener un MOF, es esencial para establecer una dirección estratégica de la organización y guiar las decisiones y acciones de los miembros. La misión describe el propósito fundamental de la empresa junto a sus principales actividades, la visión establece la dirección y aspiraciones a largo plazo que tienen definido, y los valores definen los principios éticos y de comportamiento que orientan la cultura empresarial que ellos conservan desde que la fundaron.

Una estructura organizacional sólida y bien definida puede ayudar a establecer roles y responsabilidades claros, mejorar la comunicación y la coordinación entre

los departamentos y aumentar la productividad y la rentabilidad de la empresa. Al obtener una estructura debidamente definida la empresa Transporte Veloz S.A. tendrá una mejora en su eficiencia, productividad y rendimiento.

Atraves del análisis de la estructura organizacional de La empresa Veloz, S.A. se notó que carecía de un organigrama jerárquico que cumpliera con las demandas laborales, por tanto se implementaron diversos instrumentos de recopilación de datos (Entrevistas, encuestas) que facilitaron el análisis de cada puesto de trabajo, estos tuvieron por objetivo acercarse a una detallada información que describiera eficazmente y de manera puntual cada aspecto dentro del marco organizacional. Así mismo, el gerente general de dicha empresa elaboró una propuesta donde se plasmaron los aspectos más importantes de la misión, visión y valores que caracterizan a la compañía, estos tienen como cometido cumplirse a corto, mediano y largo plazo, lo que logrará que los colaboradores adquieran un sentido de pertinencia y generen una nueva perspectiva laboral, que impulsará al óptimo posicionamiento de la organización dentro del mercado.

Implementando el Manual Organizacional y de Funciones se permitió crear y diseñar; lo que poseía carácter de prioridad por parte de administración para generar definiciones acerca de la estructura de la empresa, debido a que de ello dependen las áreas con las que se van a trabajar, las tareas y/o actividades que se llevaran a cabo en cada una de ellas, puesto que ordenará y clasificará de forma eficaz el trabajo que cada colaborador deberá desempeñar, ejemplificando de brevemente; sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo.

El Manual Organizacional y de funciones tiene mucha relación con los indicadores de desempeño, por la información útil que suministra a la empresa, como una mejor valoración de los cargos laborales, funciones y responsabilidades.

El Manual Organizacional y de Funciones permite crear seguimientos de todas las actividades y asignaciones establecidas para cada cargo de trabajo de manera lógica y secuencial, lo cual ayudará a tener un panorama más amplio, identificando las posibles debilidades en las diferentes tareas que se realizan de forma rutinaria, dándole la mejor solución.

Atraves del análisis FODA se pudo determinar el uso de la estrategia ofensiva, donde auxiliándonos de la fortaleza de posicionamiento de mercado podemos aprovechar la oportunidad de extender nuestra imagen como empresa, que potencia las oportunidades de incorporar tecnologías de la comunicación e información y vínculos con socios estratégicos, esto con un porcentaje de aprovechamiento de 93.75%.

En el segundo cálculo se concluyó que el uso de una estrategia de reorientación con un porcentaje de aprovechamiento de 50%, debe centrarse en superar la debilidad de mercadotecnia deficiente con el uso absoluto de la oportunidad de extender la difusión de nuestra imagen como empresa.

En cuanto a la tercer valoración de las estrategias se logró identificar la aplicación de la estrategia defensiva, que nos hace favorable evitar la amenaza que existe tras la inseguridad en la región, si hacemos el uso apropiado de nuestra fortaleza de mas de treinta años en el mercado de transporte de carga nacional e internacional, obteniendo un porcentaje de aprovechamiento de 39.99%.

Como último cálculo se logro apreciar la necesidad de implementar una estrategia de supervivencia, que se direcciona a la reducción de la debilidad de tener una flota vehicular limitada, procurando evitar las amenazas de inseguridad en la región y poco crecimiento de la cartera de clientes a causa de la obtencion de vehículos de transporte especializado por ellos mismos, resultando esto con un porcentaje de aprovechamiento de 55.55%.

VIII. Recomendaciones.

En esta propuesta se recomienda imprimir y ubicar el organigrama así como la nueva misión, visión y valores en la recepción de la empresa debido a que todos los colaboradores deben de conocer niveles y alcances que tienen de acuerdo a su cargo definido y poner en alto el nombre de la empresa cumpliendo con la misión, valores y alcanzar la visión.

Impulsar programas de capacitación con los altos mandos de cada área acerca de la primera estructura organizacional y de funciones que adquiere la Empresa Veloz, S.A. que tendrá como fin el introducir la reestructuración de jerarquías que tendrán cada uno de los colaboradores, lo que detallará las funciones, tareas, y responsabilidades a través del Manual Organizacional y de Funciones, esto ayudará al rendimiento y productividad, evitando una mala ejecución de los servicios.

Históricamente la Empresa jamás implementó evaluaciones de desempeño con respecto a sus colaboradores de dirección intermedio. Se le recomienda, apoyándose en este Manual el implementar evaluaciones mensualmente de desempeño a sus colaboradores para medir sus indicadores sobre las labores de sus puestos previamente definidos, se llevará un control y se tendrá un mejor panorama del desempeño de cada puesto. Para ello deberán de hacer uso de indicadores de gestión logística tales como:

- Número de entregas realizadas con éxito.
- Número de entregas fallidas.
- Número de clientes satisfechos con el servicio recibido.
- Número de vehículos disponibles.
- Número de rutas realizadas por vehículos.
- Cantidad de mercancías que transporte cada unidad de vehículo.

Así como indicadores de desempeño:

- Eficiencia: $((\text{resultados obtenidos} / \text{costo real}) * (\text{tiempo real})) * ((\text{resultados deseados} / \text{costos deseados}) * \text{tiempo deseado}))$
- Eficacia: $((\text{resultados obtenidos} / \text{resultados deseados})) * 100$

Con base en el análisis de los cálculos del FODA recomendamos que la estrategia en donde se tienen que centrar mayores esfuerzos, basados en el porcentaje de aprovechamiento de 93.75%, es la estrategia ofensiva, donde la fortaleza posicionamiento de mercado impacta directamente al aprovechamiento de las oportunidades, extender la difusión de nuestra imagen como empresa, incorporar tecnologías de la comunicación e información y vínculos con socios extranjeros; esto al respaldar nuestra publicidad con datos reales basados en la experiencia que se ofrece a nuestra clientela, en donde al modernizar nuestros servicios aun mas podremos fidelizar esta cartera y así ser socios apetecibles con los que las demás empresas internacionales quieran estar vinculados, así todo esto se materializará en un efecto domino que proyectara nuestra empresa a niveles que superen con creces el servicio de transporte tercerizado.

IX. Bibliografía

- Canga, P. (2008). *Manual de Organización y de Funciones*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Condo, N. (2014). *Estructuración del organigrama, Elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa DISERVAL*. CUENCA-ECUADOR.
- Gómez, M. (2017). La importancia del flujograma. *Máximo Gómez en la UNADM*. Recuperado el 26 de Marzo de 2022, de <http://maximogomezunadm.blogspot.com/2017/09/la-importancia-del-flujograma.html>
- Harper & Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Grupo de Negocios de Ediciones y Publicaciones.
- Idalberto, C. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructuras sociales*. Mexico: F.c.econom.
- R. David, F. (2003). *Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Prentie Hall.
- UNION EUROPEA, & PYME INNOVADORA. (2022). *BIZNEO*. Obtenido de BIZNEO: <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>
- Velásquez Contreras, A. (2007). *LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN*. Bogotá.

X. Cronograma de Ejecución.



Universidad
Nacional de
Ingeniería.

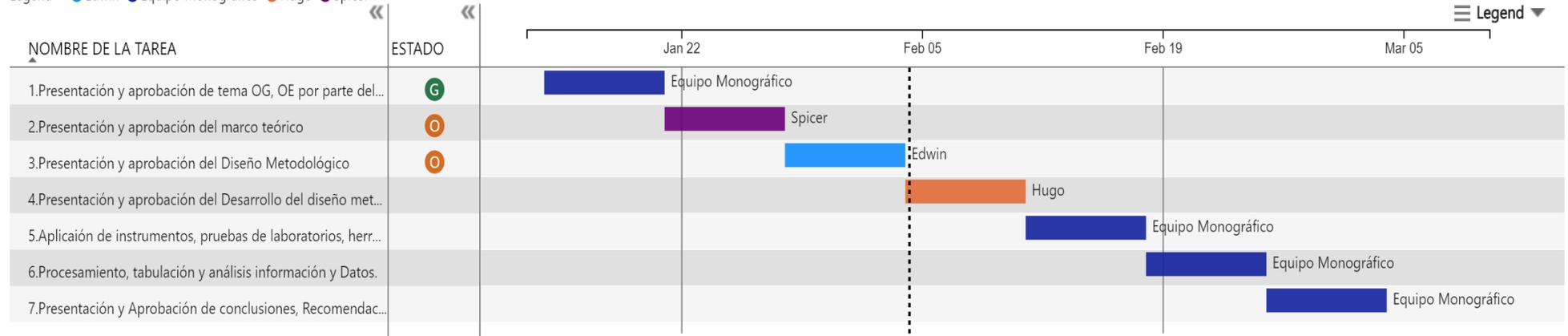
Cronograma de Ejecución actividades del Proyecto Monográfico.

Ítem	Actividades	Inicio (Fecha)	Duración (Días)	Fin (Fecha)	Duración (Semanas)	Estado
I	Presentación y aprobación de Tema, Objetivo General y Objetivos específicos por parte del Decano FTI.	14/1/2023	7	21/1/2023	1	1
II	Presentación y Aprobación de Marco Teórico por parte del docente tutor.	21/1/2023	7	28/1/2023	1	1
III	Presentación y Aprobación del Diseño Metodológico por parte del Docente Tutor.	28/1/2023	7	4/1/2023	1	1
IV	Presentación y Aprobación del Desarrollo del Diseño Metodológico por parte del Docente Tutor.	4/1/2023	7	11/2/2023	1	1
V	Aplicación de instrumentos, prueba de laboratorios, herramientas y demás.	11/2/2023	7	18/2/2023	1	1
VI	Procesamientos, tabulación y Análisis de información y Datos.	18/2/2023	7	25/2/2023	1	1
VII	Presentación y Aprobación de Conclusiones, Recomendaciones y anexos por parte del Docente Tutor.	25/2/2023	7	4/3/2023	1	1
Total						7

Diagrama de GANTT

Cronograma de actividades

Legend ● Edwin ● Equipo Monográfico ● Hugo ● Spicer



Anexos.

Matriz FODA.

		Oportunidades					Amenazas				
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	
Fortalezas	F1	4	4	2	3	13	4	4	4	3	15
	F2	4	4	4	3	15	4	4	3	1	12
	F3	3	3	4	3	13	2	1	1	2	6
	F4	3	3	4	2	12	2	2	0	2	6
		14	14	14	11		12	11	8	8	
Debilidades	D1	3	4	4	2	13	4	4	1	0	9
	D2	4	4	3	3	14	2	4	0	0	6
	D3	4	3	3	2	12	1	0	0	1	2
	D4	3	2	3	2	10	1	0	1	0	2
		14	13	13	9		8	8	2	1	

Escala de Relación para el análisis FODA

Indicadores

0: Sin Relación

1: Relación no Clara

2: Relación Clara e Impacto Mediano

3: Relación e Impacto Mediano

4: Relación Clara e Impacto Alto

**% de Aprovechamiento de Estrategia = (# Incidencias \geq 3 / # Relaciones $>$ 0)
* 100**

% De Aprovechamiento de Estrategia Ofensiva:

Considerando F2= $(4/16) * 100 = 25\%$

Considerando O1= $(4/16) * 100 = 25\%$

Considerando O2= $(4/16) * 100 = 25\%$

Considerando O3= $(3/16) * 100 = 18.75\%$

% De aprovechamiento de Estrategia Reorientativa:

Considerando D2= $(4/16) * 100 = 25\%$

Considerando O1= $(4/16) * 100 = 25\%$

% De aprovechamiento de Estrategia Defensiva:

Considerando F1= $(4/15) * 100 = 26.66\%$

Considerando A1= $(2/15) * 100 = 13.33\%$

% De aprovechamiento de Estrategia Supervivencia:

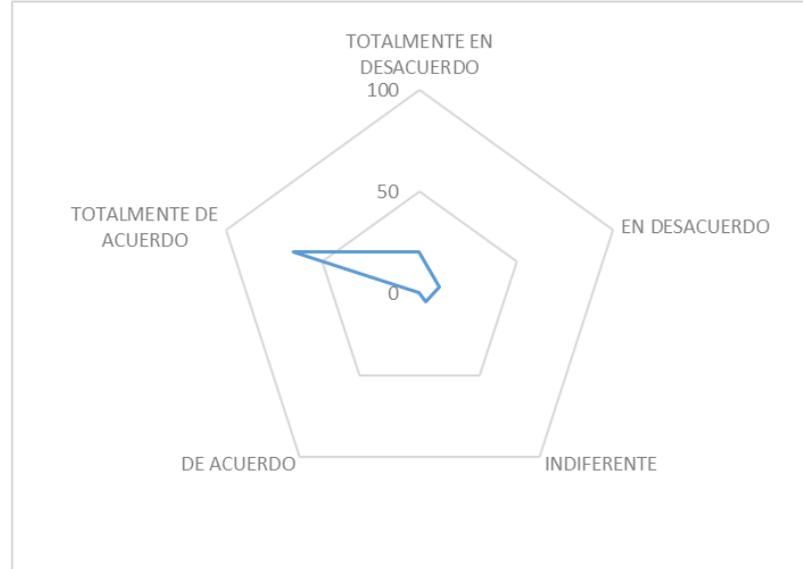
Considerando D1= $(2/9) * 100 = 22.22\%$

Considerando A1= $(1/9) * 100 = 11.11\%$

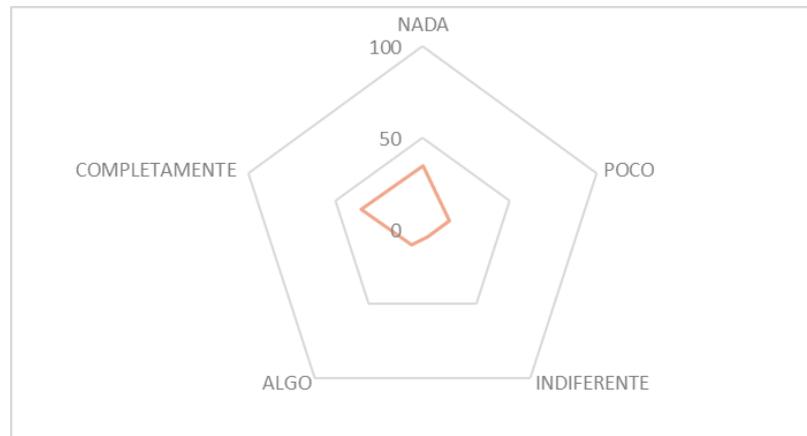
Considerando A2= $(2/9) * 100 = 22.22\%$

Análisis de la Estructura Organizativa.

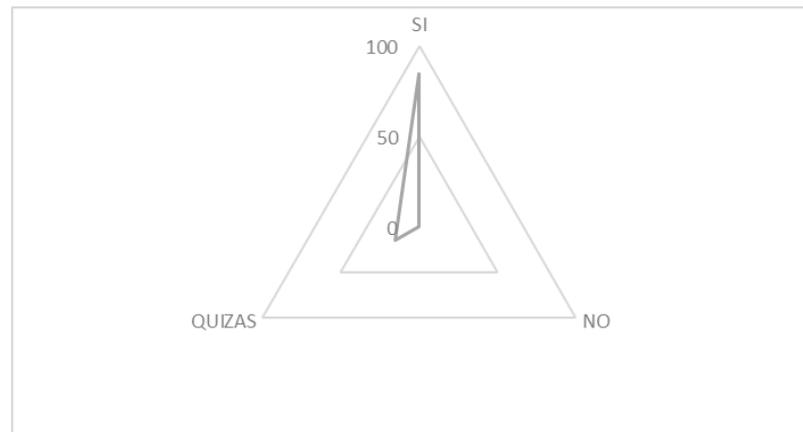
¿Tu perfil profesional se relaciona con las funciones de tu área de trabajo?



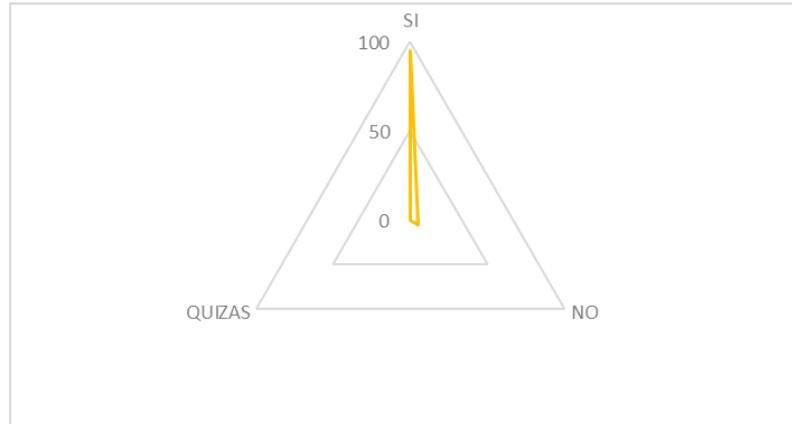
¿Conoce el organigrama de la empresa?



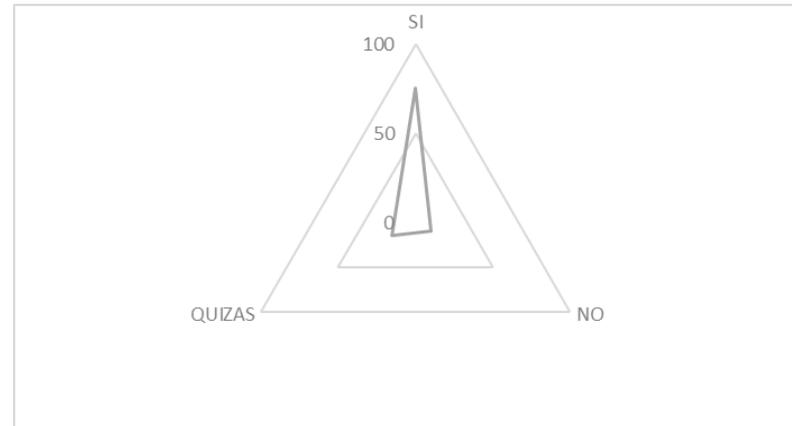
¿Sabe con certeza cuales son los puestos a los que debe rendir cuentas?



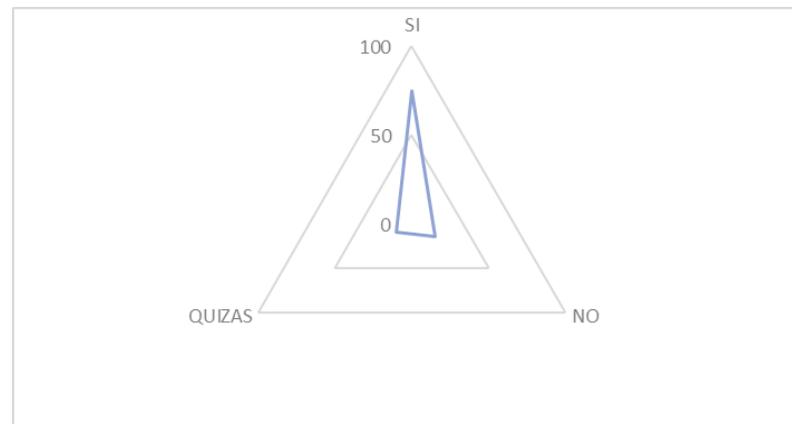
¿Sabe con certeza cuales son los puestos a los que debe dar instrucciones?



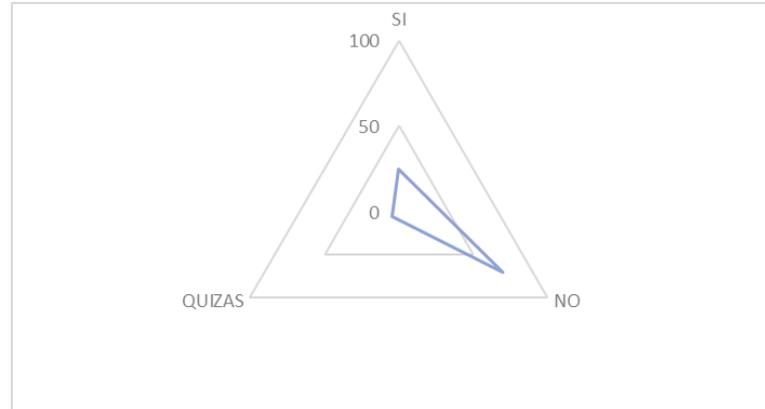
¿Sabe con qué áreas o niveles debe relacionarse su cargo?



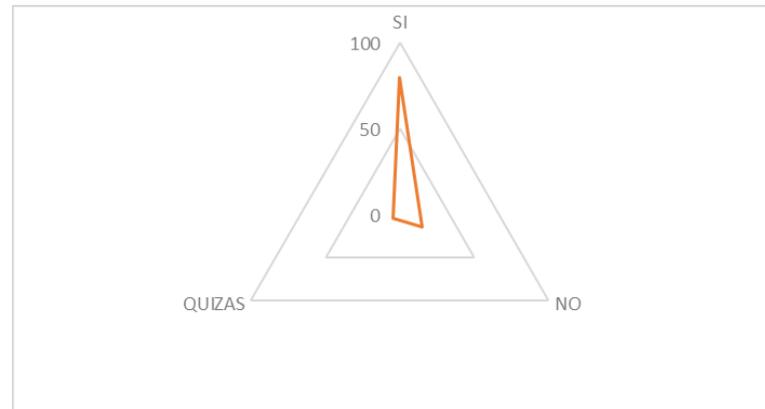
¿Se coordinan su unidad de trabajo y otras áreas del mismo nivel?



¿Los recursos disponibles complican el desarrollo de las funciones de los puestos?

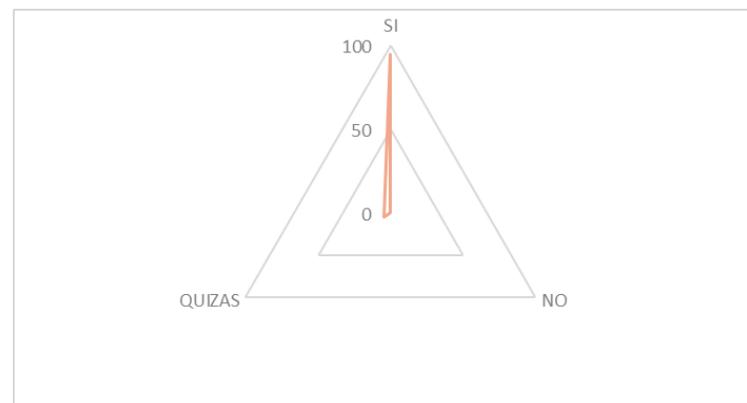


¿Conoce de los servicios, bienes o información que tu área debe intercambiar con otra?

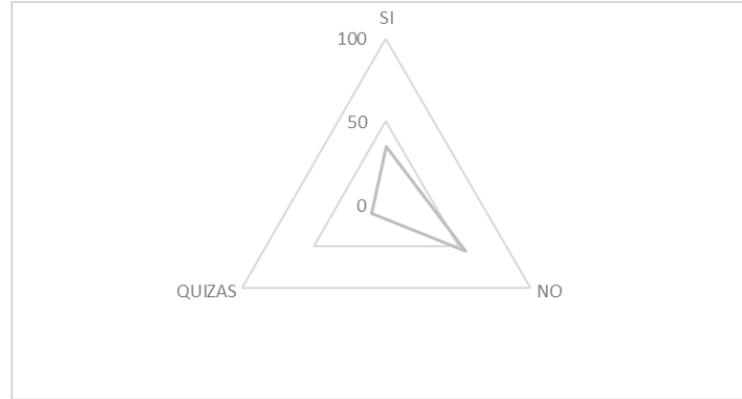


Análisis del Equilibrio entre los Niveles de Autoridad

¿Sabe hasta donde termina el alcance de su autoridad?

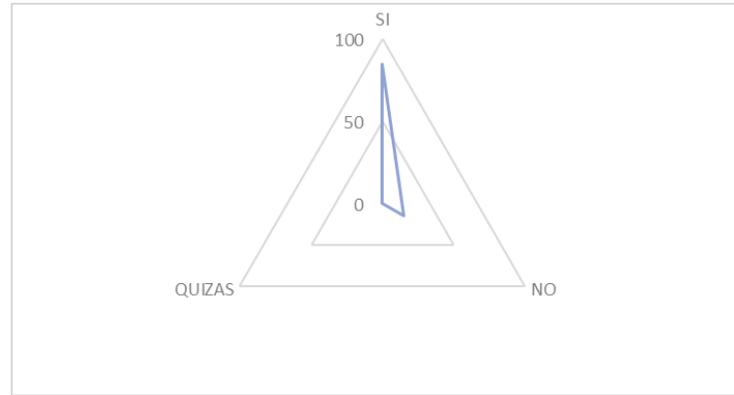


¿Una actividad que su unidad realiza, también es ejecutada por otra unidad?

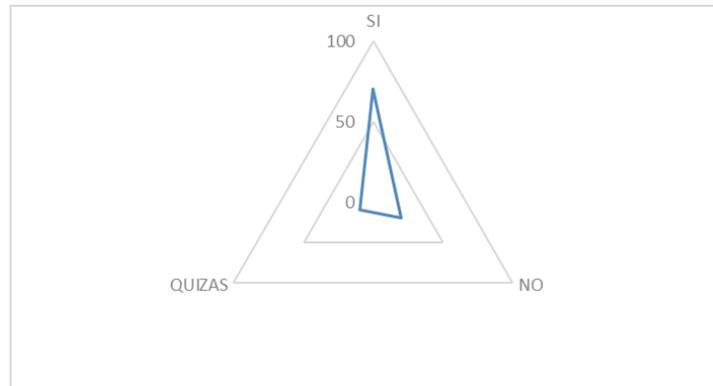


Análisis de la Información Gerencial

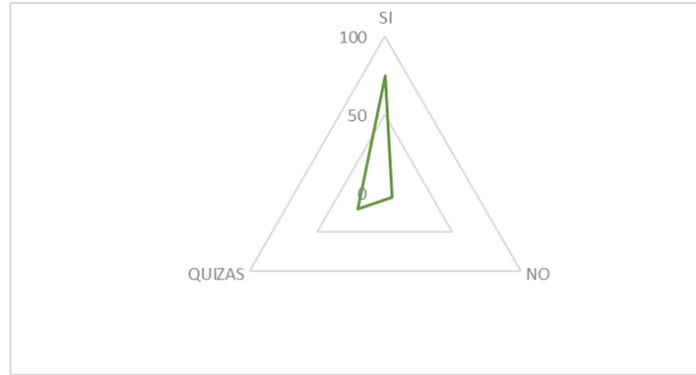
¿Dispone de información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones?



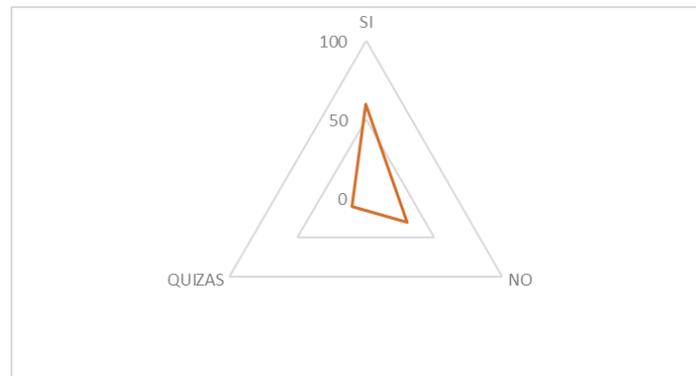
¿Hay indicadores de seguimientos de actividades y análisis de resultados establecidos?



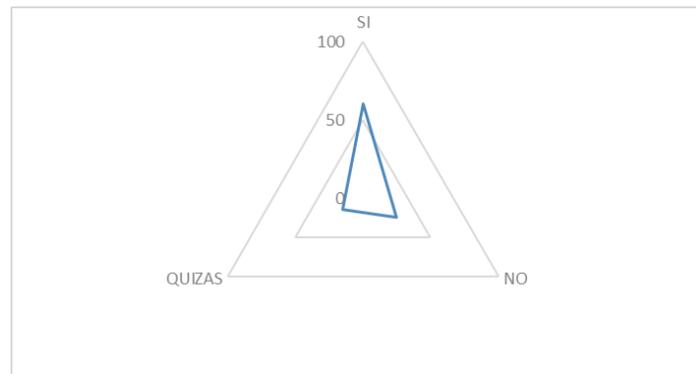
¿La frecuencia de tiempo que estos indicadores dan los resultados es la adecuada?



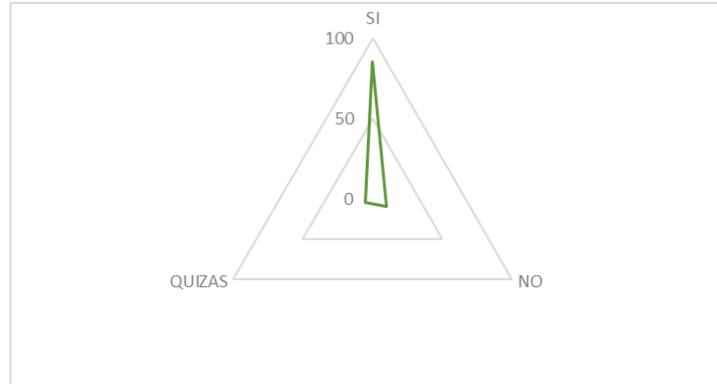
¿Hay procedimientos escritos para que ejecute sus funciones, tareas y responsabilidades?



¿Tienen normas para la calidad, oportunidad y costos de los servicios de la unidad mientras ejecuta sus funciones?



¿Existen las evaluaciones al desempeño?



Cuestionario para el análisis de Descripción de Cargos.

Descripción de cargo laboral.	
Nombre de la gerencia	
Nombre del cargo	
Jefe Directo	
Personal a Cargo	
Objetivos del cargo	
Requisitos, experiencia laboral, formación académica.	Aptitudes y actitudes para el cargo
Responsabilidades y Funciones	