



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial - PROCOMIN

Tema de investigación:

**“Propuesta de Manual de Organización Empresarial para la Empresa
Soluciones Electrónicas, período 2017”**

Tesis para optar al Título de:

Master en Administración Funcional de Empresas

Maestrante:

Ing. Escarleth del Rosario Ortez Rodríguez

Tutora:

MSc. Karla Jissel Castro Almanza

Managua, septiembre 2017.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios quien se merece toda la gloria y toda la honra por lo bueno y maravilloso que es... Gracias a él por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy...

Gracias a mi Madre, Adela Rodríguez, por darme la vida, por amarme tanto, por creer en mí y porque siempre ha sido un gran apoyo para mí, Gracias Madre por darme una carrera para mi futuro.

¡A mi amado esposo César Castillo Orúe, por ser mi apoyo incondicional, Gracias AMOR MÍO!, por estar conmigo siempre! I love...

A mi tutora, Msc. Karla Castro Almanza, por guiarme durante todo este proceso y por compartir sus conocimientos e ideas conmigo.

Ciertamente el bien y la misericordia me seguirán todos los días de mi vida...

Salmos 23:6

Resumen

La presente investigación se realizó con el propósito de proponer un Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas, ya que, esta empresa no tiene formalmente definido el modelo de funcionamiento organizacional, el cual, debería de estar esquematizado en el manual de organización y funciones, a fin de que en éste se plasme la forma organizacional que la empresa ha adoptado y que sirva de instrumento de apoyo a la gestión administrativa y organizativa.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo con alcance descriptivo, para la recopilación de información se aplicaron y analizaron los métodos como observación, entrevistas y cuestionarios, logrando determinar que el modelo de funcionamiento organizacional de la empresa es empírico, que no cuentan con una estructura orgánica actualizada, que los trabajadores no conocen con exactitud las funciones que les corresponden realizar; además, se determinó que los trabajadores perciben que tienen un buen desempeño laboral, el cual, podrían mejorar mucho más si conocieran a detalle las funciones y responsabilidades correspondientes.

Es recomendable que este Manual de Organización y Funciones sea implementado en Soluciones Electrónicas, ya que es una herramienta que podría ayudar a mejorar el funcionamiento organizacional, a su vez, podría incrementar la productividad de sus trabajadores, además serviría para implantar otros sistemas organizacionales, tales como evaluación al desempeño, desarrollo de carreras, etc.

Palabras claves: Manual, cargos, funciones, puesto, responsabilidades.

Managua, 15 de Octubre del 2017

Maestro
JUAN DE DIOS LOASIGA AREVALO
Director
CUDECE-PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
Su Despacho.-

Estimado Maestro Loasiga:

Considero que la tesis titulada "***Propuesta de Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas Integrales, período 2017***", presentada por la Ingeniera **Escarleth del Rosario Ortez Rodríguez**, cumple con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Maestro en Administración Funcional de Empresas la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Es importante mencionar que el aporte de la tesis contribuye directamente al fortalecimiento de los procesos administrativos de la empresa en estudio.

Agradeciendo de antemano su atención, le saludo.



Atentamente,

Msc. Karla Jissel Castro Almanza
Docente Tutora

Tabla de contenido

Contenido	Página
1. Introducción.....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Formulación del problema.....	6
1.4 Justificación de la investigación.....	6
2. Objetivos de la investigación.....	8
2.1 Objetivo general:.....	8
2.2 Objetivos específicos:.....	8
3. Marco teórico.....	9
3.1 Teoría del diseño organizacional.....	9
3.1.1 Diseño organizacional.....	12
3.1.1.1 Requisitos del diseño organizacional.....	12
3.1.1.2 Características del diseño organizacional.....	15
3.1.1.3 Definición de la estructura organizacional.....	18
3.1.1.3.1 Organigrama.....	20
3.1.1.3.1.1 Criterios a considerar en la elaboración del organigrama....	20
3.1.1.3.1.2 Clasificación de los organigramas.....	22
3.1.1.3.1.3 Diseño de los organigramas.....	23
3.1.1.3.2 Requisitos para el diseño de la estructura orgánica.....	25
3.2 Surgimiento de los manuales administrativos.....	27

3.2.1	Manual de Organización y Funciones	30
3.2.1.1	Contenido del manual de organización y funciones	30
3.2.1.2	Elaboración del manual de organización y funciones	35
3.2.1.3	Beneficios de los Manual de Organización y Funciones	39
3.3	Desempeño laboral	40
4.	Preguntas de investigación.....	42
5.	Variables de investigación	43
6.	Diseño metodológico	48
6.1	Enfoque de la investigación.....	48
6.2	Tipo de investigación.....	49
6.3	Límite de contenido:	49
6.4	Población y muestra.....	50
6.5	Métodos y técnicas utilizados para la recolección y análisis de los datos.	51
6.5.1	Métodos teóricos de investigación utilizados:	51
6.5.2	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	51
6.5.3	Método de análisis de los datos	53
7.	Análisis e interpretación de los resultados	56
8.	Conclusiones.....	82
9.	Recomendaciones.....	84
10.	Lista de referencias bibliográficas.....	85
11.	Anexos	88

1. Introducción

Es importante que todas las empresas sin importar su tamaño se encuentren estructuradas, definiendo así el modelo de funcionamiento organizacional, el cual, se esquematiza a través del organigrama y de la definición de las funciones, líneas de autoridad y responsabilidades para los puestos que conforman la estructura básica, lo que facilita que todos los trabajadores logren contribuir al desarrollo y crecimiento empresarial trabajando articuladamente.

Esto se logra en parte a la existencia de manuales administrativos, ya que, de nada sirve que las empresas cuenten con mucho capital y estén perfectamente dotadas con la mejor infraestructura o tecnología si sus trabajadores no saben con exactitud cuáles son sus funciones y responsabilidades.

En este sentido, la presente Tesis tiene por objetivo proponer el Manual de Organización y Funciones para Soluciones Electrónicas, empresa que tiene cuatro años de ofrecer servicios de reparaciones electrónicas a la industria nicaragüense, y actualmente no cuentan con dicho documento, lo que ha ocasionado ciertos problemas en la empresa, como inconformidades entre sus trabajadores, sobrecarga de funciones, falta de coordinación en el trabajo, entre otros.

Para el desarrollo de esta investigación se conceptualizaron cinco ejes temáticos, los cuales conducen a la estructuración del Manual de Organización Empresarial propuesto, el primero describe cómo funciona organizativamente la empresa en la actualidad, el segundo presenta una valoración de cómo los trabajadores perciben que es su propio desempeño, en el tercero se realiza el diseño de la estructura organizativa de Soluciones Electrónicas, el cuarto corresponde al desarrollo de las funciones de las unidades administrativas y de la elaboración de las fichas de cada puesto, y por el último se presentan los beneficios que puede obtener la empresa al contar con dicha herramienta que apoye la gestión organizacional.

1.2 Planteamiento del problema

El objetivo principal de toda empresa sin importar su tamaño, es crecer y ser rentable, situación que se logra con el eficiente desarrollo de sus trabajadores, así como, a través del buen manejo de sus recursos, para tal efecto, es de vital importancia que todos sus procesos se encuentren definidos.

En este sentido, para la Empresa Soluciones Electrónicas es de gran importancia definir el modelo de funcionamiento organizacional que han adoptado, ya que, a como lo refleja un análisis organizacional realizado por la Gerencia, se están presentando muchos problemas organizacionales, como duplicidad de funciones, sobrecarga de funciones, inconformidades entre el personal, funciones no definidas, entre otras.

La Empresa Soluciones Electrónicas, es una pequeña empresa familiar que inició operaciones en el año dos mil trece, se dedica a ofrecer servicios de reparaciones eléctricas y electrónicas industriales. En su momento laboraban seis personas, pero a medida que han pasado los años en el que se ha ido incorporado más personal, y en la actualidad laboran catorce personas, de las cuales, ninguna conoce con exactitud las funciones, atribuciones, líneas de mando, comunicación, jerarquía del puesto que ocupan, lo que está provocando que no trabajen de forma articulada.

El Gerente General es quien realiza el mayor número de funciones, dos personas manejan la parte administrativa financiera y los procesos de recursos humanos; un gestor administrativo quien ejerce funciones de conductor y vendedor, los técnicos que atienden las reparaciones, uno de estos técnicos además ejerce funciones de vendedor y administrador de inventarios y la conserje.

En muchas ocasiones, debido a la sobrecarga de funciones es que los trabajadores tienen que laborar en horario extraordinario para cumplir con sus tareas, en otras ocasiones, existe inconformidades entre ellos porque realizan funciones que les

debería de corresponder a otros, lo que ha conllevado a que la productividad y el buen desempeño laboral se vea afectado.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera el Manual de Organización y Funciones puede ayudar a mejorar criterios de desempeño laboral de los trabajadores de Soluciones Electrónicas, permitiendo solucionar los problemas organizacionales que se han presentado y que éstos trabajen articuladamente?

1.4 Justificación de la investigación

Es importante que todas las empresas cuenten con manuales administrativos, ya que estos instrumentos sirven de apoyo en el proceso administrativo y organizativo de la empresa, estos documentos proporcionan información amplia y detallada que permiten informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando criterios de desempeño y cursos de acción que ayudan a la consecución de los objetivos planteados.

Por esta razón, el presente Manual de Organización y Funciones, será de gran utilidad para la Empresa Soluciones Electrónicas, ya que tendrán a su disposición un documento de apoyo a la gestión organizacional, que les permitirá minimizar conflictos entre los trabajadores, mejorar la comunicación entre el personal; además, podrán aumentar la productividad individual y organizacional al tener definida su estructura básica de funcionamiento.

Otro beneficio, que se obtendrá con la propuesta de este Manual, es que los trabajadores conocerán exactamente las funciones, responsabilidades, canales de comunicación, líneas de mando y jerarquía de los cargos que ocupan, lo que les permitirá mejorar el desempeño laboral al conocer exactamente las funciones que les corresponde, lo que a su vez evitará duplicidad de funciones.

Este Manual de Organización y Funciones podría ser utilizado por Soluciones Electrónicas como base para implementar otros sistemas organizacionales como evaluación al desempeño, promoción de carreras, escalas salariales, manuales de procedimientos, etc.

La elaboración de este Manual es factible de realizar, porque se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios para su realización; además, se dispone de acceso a todas las fuentes de información necesarias para su realización. El costo de elaboración del manual se estima en U\$1,500.00 para solventar la contratación del especialista en el tema, así como los gastos que conlleva la elaboración del mismo.

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general:

Proponer un Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas para el año 2017, con el fin de formalizar la estructura básica de funcionamiento, a través del organigrama y las fichas de cargos.

2.2 Objetivos específicos:

1. Describir el modelo de funcionamiento organizacional que tiene actualmente la empresa.
2. Valorar la percepción de los trabajadores respecto a su propio desempeño.
3. Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
4. Determinar las funciones y atribuciones de cada unidad administrativa que conforman la empresa.
5. Presentar los beneficios que se obtienen con los Manuales de Organización y Funciones.

3. Marco teórico

El éxito y permanencia de la empresa en el tiempo, depende en gran medida del eficiente desempeño del activo más importante de la empresa “sus trabajadores”, en este sentido, es de vital importancia que cada uno conozca exactamente las responsabilidades, competencias y líneas de mando del cargo que desempeñan.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es que el soporte teórico de este trabajo de Tesis se asienta en la Teoría del Diseño Organizacional y la de los Manuales Administrativos.

3.1 Teoría del diseño organizacional

La teoría del diseño organizacional tiene por objetivo comprender la estructura y diseño de las organizaciones, por tal razón, hace una comparación entre las diferentes teorías de la administración, como son la teoría clásica, neoclásica y moderna con el fin de lograr a través de la eficiencia y eficacia la productividad en las empresas.

L. Daft (2010) indica que la teoría del diseño organizacional no es un conjunto de hechos sino más bien es una forma de pensar en las organizaciones, es decir, es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad, basado en las regularidades del diseño organizacional. Esta teoría puede ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y eficacia, así como, fortalecer la calidad de vida organizacional. (p. 22)

Asimismo, L. Daft (2010), en su libro Teoría y Diseño Organizacional hace referencia a las Teorías planteadas por Henry Fayol y Frederick Taylor, y refiere que la perspectiva clásica de Fayol manejaba un punto de vista más amplio de las organizaciones, mientras que la administración científica de Taylor se enfocaba sobre

todo en la esencia técnica y en los principios administrativos que consideraban el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo. (p. 23 - 25)

De igual manera, L Daft (2010) dice que, la administración científica y los principios administrativos planteados brindaron a las organizaciones ideas nuevas para establecer una alta productividad y prosperidad cada vez mayor. Los principios administrativos contribuyeron al desarrollo de organizaciones burocráticas que enfatizaban el diseño y la administración de las organizaciones en forma interpersonal y racional mediante elementos como autoridad y responsabilidades bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación uniforme de reglas estándares. (p. 25)

Cabe destacar, que el término burocracia no ha sido bien recibido en las organizaciones modernas, y que este término funcionaba mejor en la era industrial, sin embargo, refiere el autor que un problema con la perspectiva clásica es que no consideraba el contexto social ni las necesidades humanas. (p. 25)

Sigue refiriendo L. Daft (2010) que debido a lo que se planteaban en estas teorías mencionadas, la parte social y las necesidades humanas recibían poca atención en las organizaciones, sin embargo, una compañía de generación eléctrica de Chicago hizo un gran aporte a la administración al realizar un estudio humanístico conocido como "Hawthorne" el que concluyó que, el trato positivo a los empleados mejoraba la motivación y productividad, esto provocó una revolución en el trato a los trabajadores y sentó las bases para trabajos subsecuentes que analizaban el trato a los trabajadores, el liderazgo, la motivación y la administración de recursos humanos. (p. 25)

Continúa explicando L. Daft (2010), que estos enfoques conductuales y de relaciones humanas agregaron importantes contribuciones al estudio de la administración y las organizaciones, no obstante, en las últimas décadas estos enfoques no han funcionado como se esperaba, ya que empezaron a surgir nuevos problemas, tales como, competencia cada vez mayor, cambios en las reglas del juego, etc., por lo que, se produjeron nuevas culturas corporativas que valoraban el personal reducido, la

flexibilidad y el aprendizaje; la respuesta rápida al cliente, los empleados comprometidos y productos de calidad; llevando a las organizaciones a experimentar con equipos, jerarquías más planas y enfoques administrativos participativos. (p. 25)

Por lo que durante los últimos veinticinco años, las organizaciones siguieron sufriendo cambios más profundos y de mayor alcance, los enfoques más flexibles del diseño organizacional se volvieron más predominantes, en este sentido, es importante conocer, que no todas las organizaciones deben ser tratadas como similares, como lo hacía la administración científica y los principios administrativos que trataban a todas las organizaciones por igual; las estructuras y sistemas son diseñados para una organización en particular y no significa que pueda funcionar en otra; por lo que, es importante utilizar la teoría organizacional, para identificar la estructura, metas, estrategias y sistemas administrativos para cada organización. (p. 26)

Según L. Daft (2010) el comportamiento organizacional se enfocaba en el nivel de análisis, pero orientado en los grupos y entorno de las organizaciones, considerando el comportamiento organizacional para analizar a los individuos dentro de la organización como unidades de análisis relevantes, examinando conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad; es decir, se ocupaba del análisis de diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de la organización. Y la teoría organizacional se ocupaba del análisis de las personas reunidas en departamento y organización, además, analizaba la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización.

Sintetizando lo anterior, es que, la teoría organizacional considera la sociología de las organizaciones, mientras el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas. Por lo tanto, la teoría del diseño organizacional es importante para realizar esta investigación, ya que se analizará la empresa como una unidad, es decir, como un todo, con el fin de definir la estructura de funcionamiento de la empresa que conducirá a la propuesta del Manual de Organización y Funciones para la Empresa Soluciones Electrónicas. (p. 35 – 37)

3.1.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional constituye un proceso importante dentro de las empresas que desean definir el modelo de funcionamiento adoptado, ya que, en éste se construye la estructura básica y puestos de trabajos, los cuales, deben estar alineados con las estrategias definidas por la empresa.

Según Chiavenato (2001) “El diseño organizacional estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento”. (p. 205)

A través del diseño organizacional se puede lograr un adecuado grado de eficacia y eficiencia en la organización, puesto que, al estipular una estructura formal se puede facilitar la consecución de los objetivos.

Chiavenato (2001) continúa refiriendo que, en el diseño organizacional se incluye la definición de la estructura básica de la empresa, las divisiones y asignaciones de la tarea empresarial entre las unidades administrativas, equipos y cargos, información que generalmente se incluye en los organigramas o manuales de organización y funciones. (p. 205)

De ahí parte la necesidad de realizar el diseño organizacional para la empresa en análisis, de manera que se puedan realizar estas divisiones y asignaciones de la tarea empresarial.

3.1.1.1 Requisitos del diseño organizacional

El diseño organizacional constituye una de las tareas principales de la administración, ya que en éste se define el funcionamiento de la empresa, y cómo se aplicarán y distribuirá sus recursos, por lo tanto, no existen empresas iguales, porque

cada una debe tener su propia estructura. El diseño organizacional contribuye a la organización, de la siguiente manera:

- Como estructura básica:

Chiavenato (2001) refiere que para que una organización funcione correctamente debe realizarse la división del trabajo y la asignación de los recursos empresariales de forma integral. (p. 206).

Continúa argumentando que, la estructura básica se define “cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa”. Es decir, que en la estructura básica se deberá realizar la jerarquización de los puestos existentes en la empresa, así como, cada una de las áreas o unidades administrativas y partes que componen la empresa.

- Como mecanismo de operación:

Las empresas también deben considerarse como mecanismo de operación, a como lo refiere Chiavenato (2001) al indicar que a cada uno de los miembros que forman parte de la organización lo que deben y no deben hacer, para esto se hace necesaria la elaboración de las descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, etc. Es decir, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, en los que se definen aspectos dinámicos de la organización que se verán reflejados en manuales de organización y procedimientos. (p. 206, 207)

- Como mecanismo de decisión:

El diseño organizacional también contribuye como un mecanismo de decisión para la empresa, ya que, a como lo establece Chiavenato (2001) en la toma de decisiones

debe haber consonancia entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos específicos de cada órgano que compone la empresa, es decir, todos los objetivos deben estar alineados entre sí. En este mecanismo, se define el poder de toma de decisiones y autoridad dentro de la empresa. (p. 207).

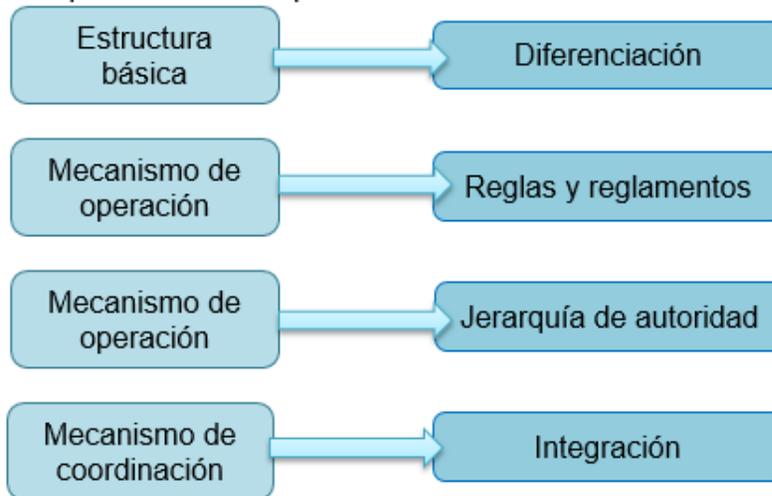
Cabe hacer mención, que este poder de toma de decisiones y autoridad es concedido luego a cada colaborador al momento en que se le ha asignado una tarea, pues, él se vuelve más que un ejecutor de actividades y pasa a ser su propio jefe al realizar la labor encomendada, en la que deberá reunir toda la información y tomar la decisión, con el fin de resolver lo encomendado.

- Como mecanismo de coordinación entre las partes:

Siguiendo con lo que refiere Chiavenato (2001) de que el mecanismo de coordinación es un medio para integrar y dar coherencia al todo, es decir, busca la forma en que todos trabajen en equipo, siguiendo un mismo fin, ya que, la unión hace la fuerza y mejora los resultados. (p. 207).

En el esquema No. 2, Chiavenato muestra los cuatro requisitos fundamentales para el diseño organizacional y lo que éstos aportan a las empresas, permitiendo tener empresas correctamente organizadas.

Esquema No. 2: Requisitos fundamentales en el diseño organizacional



Fuente: Libro Administración Proceso Administrativo. (p. 207)

Chiavenato (2001) establece que, el diseño organizacional permite crear un esquema amigable que sirva de apoyo y soporte para que las personas se relacionen mejor, trabajen en equipo y logren desarrollar sus actividades correctamente. (p. 208).

Al realizar el diseño organizacional la Empresa Soluciones Electrónicas, podrá realizar la diferenciación o división del trabajo, para lo que es necesario establecer reglas y normativas que se puedan reflejar en el Manual de Organización y Funciones, en el que se estipulen además las jerarquías y líneas de autoridad en la empresa, logrando que todos los que laboran puedan trabajar en sinergia, siguiendo los mismos objetivos.

3.1.1.2 Características del diseño organizacional

Para realizar el diseño organizacional, existen cuatro características a considerar, cabe mencionar que no en todas las empresas se aplican las mismas, lo que provoca que éstas sean empresas únicas.

1. Diferenciación

Chiavenato (2001) refiere que es la división del trabajo, sea ésta en áreas, departamentos, unidades y en niveles jerárquicos, puede ser horizontal o vertical. Cuando es horizontal se constituye en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización; y vertical constituyen los niveles jerárquicos, mediante escalones de autoridad. Es decir, la diferenciación es la forma en que las tareas organizacionales se subdividen entre los miembros de la empresa. (p. 209, 210)

2. Formalización

Chiavenato (2001) refiere que la formalización es la existencia de reglas y reglamentos que determinan el cómo, cuándo y por qué se realizan las tareas, es decir, la formalización define explícitamente el comportamiento de los individuos que componen la empresa. Cuando la implementación de la formalización sea mayor, mayor será la existencia de documentos regulatorios o normativos que coadyuven al funcionamiento de la empresa. (p. 210)

La formalización puede hacerse según Chiavenato mediante:

- El cargo:
Se estipulan las especificaciones relacionadas al cargo.
- El flujo de trabajo:
Instrucciones y procedimientos de cómo realizar las tareas o actividades.
- Reglas y reglamentos:
Se estipulan aspectos regulatorios o normativos de quién puede o no hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién, y con qué autorización.

De manera general la formalización sirve para imponer reglas en la empresa, a fin que sean cumplidas, asegurando que cada una de las funciones sea realizada como se planifica.

3. Centralización

Según Chiavenato (2001) la centralización se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, indica una situación de dependencia, en la que se le asigna el poder y autoridad de toma de decisiones a una sola persona, éste tiene la potestad de ejercer las funciones respectivas, existiendo una obvia subordinación con los órganos que componen la empresa.

Continúa argumentando Chiavenato (2001) que, en la centralización todas las decisiones son tomadas por el nivel más alto, en cambio, en la descentralización la toma de decisiones se concentra en los niveles inferiores; es decir, en la centralización las decisiones son tomadas por una sola autoridad, que es quien tiene una visión global de la empresa, mientras que, en la descentralización no solo se rige con una sola autoridad, sino que toma en consideración a los subordinados para tomar decisiones. (p. 211 – 213).

4. Integración

Chiavenato (2001) lo define como el proceso de coordinación y enlace, que consiste en que todos en la organización trabajen en conjunto bajo un mismo propósito. La integración se refiere a la manera en que las empresas trabajan en conjunto para alcanzar sus objetivos y metas. (p. 213 – 217)

Para el desarrollo del diseño organizacional, se tomarán en consideración estas cuatro características, a fin de definir correctamente el funcionamiento de la empresa. Para que las empresas puedan realizar su diseño organizacional deberían de contar con los siguientes documentos, de tal modo que se vea reflejado en ellos dicho diseño organizacional:

- Estatutos
- Reglamento de organización funciones

- Manual de organización y funciones
- Organigrama
- Manual de procedimientos
- Clasificador de cargos
- Reglamento interno de trabajo
- Cuadro de asignación de personal
- Otro tipo de reglamento
- Otro tipo de manual

El presente trabajo solamente contempla la realización del Manual Organización y Funciones, para describir la organización y funciones de la estructura básica de la Empresa Soluciones Electrónicas representado en el organigrama y en las fichas de cargos. El resto de procesos planteados, no se encuentran contemplados, por lo tanto, éstos deberán de ser valorados y evaluados por la empresa para su realización e implementación.

3.1.1.3 Definición de la estructura organizacional

Según L. Daft (2010), existen tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional, los cuales pertenecen a los aspectos verticales y horizontales de la organización (p, 90):

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

L. Daft (2010) menciona que, los primeros dos elementos son el marco estructural de la jerarquía vertical y el tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los trabajadores de la organización.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama, por tanto, es la única forma en que se puede ver cómo está diseñada la estructura de una organización; ésta debe ser diseñada de tal forma que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesaria para alcanzar las metas de la empresa, es decir, el diseño organizacional debe facilitar la comunicación entre los trabajadores y departamentos con el fin de lograr la tarea general de la organización. (p. 90)

Argumenta L. Daft (2010) que la vinculación vertical se utiliza para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control o dirección de la organización. Lo que quiere decir que, los trabajadores de los niveles bajos deben realizar las tareas o actividades conforme a las metas que se plantean en el alto nivel y los altos directivos deben estar informados sobre la actividades y logros de los niveles más bajos, para lograr dicha vinculación se pueden emplear diferentes instrumentos estructurales, tales como, referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa, etc. (p. 940)

Sigue refiriendo L. Daft (2010) que la comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los trabajadores, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. El vínculo horizontal se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales y se puede lograr mediante los sistemas de información transfuncionales (método contemporáneo de vinculación), contacto directo, fuerzas de tarea, integradores de tiempo completo y equipos.

En resumen, el autor argumenta que, para diseñar la estructura organizacional, es necesario proporcionar los vínculos de información vertical y horizontal, con el fin de

integrar los departamentos que componen la organización de forma coherente. (p. 94 - 95)

3.1.1.3.1 Organigrama

L. Daft (2010), define el organigrama como la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización, el organigrama puede ser útil para comprender cómo funciona una organización, por lo que, en él se muestran las diversas partes en la que está compuesta una empresa, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo. (p. 90)

Otra definición, es la que brinda Franklin (2009) al conceptualizar el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, en la que se deben mostrar las unidades administrativas y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Cada rectángulo en el organigrama representa un nombre de un puesto superior, en algunos casos es posible colocarles el nombre de la persona que ocupa el puesto. (p. 250)

Franklin (2009) continúa argumentando que las estructuras organizacionales sirven para proporcionar una imagen formal de la empresa, facilitando el conocimiento de la misma, así como para representar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, coordinación y responsabilidad. Asimismo, los organigramas representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituyen una fuente autorizada de consulta para las empresas. (p. 124).

3.1.1.3.1.1 Criterios a considerar en la elaboración del organigrama

Franklin (2009) refiere que existen varios criterios que deben tomarse en cuenta al momento de realizar el diseño del organigrama, de tal forma que éstos sean utilizados para los fines que se crean.

1. Precisión:

Deben definirse con exactitud todos los órganos que componen la empresa, así como, las interrelaciones de forma y que éste pueda ser entendible a todos.

2. Sencillez:

Deben ser diseñados de la manera más simple, para facilitar su comprensión, por lo que es recomendable no complicarse con la elaboración del organigrama con trazos innecesarios o nomenclatura compleja.

3. Uniformidad:

Es conveniente homogeneizar las líneas y rectángulos o figuras que se utilicen en el diseño, con el fin de facilitar la interpretación.

4. Presentación:

Para el diseño del organigrama deben considerarse criterios técnicos y de servicio en función de los objetivos, con el fin de que sean organigramas funcionales, tomando en consideración el formato y estructura.

5. Vigencia:

Los organigramas deben mantenerse actualizados, con el propósito de que éstos sean vigentes al momento de consultarlos. Es recomendable, colocar en el margen derecho del organigrama el nombre de la unidad responsable de elaborarlo, fecha de autorización y actualización. (p. 124, 125)

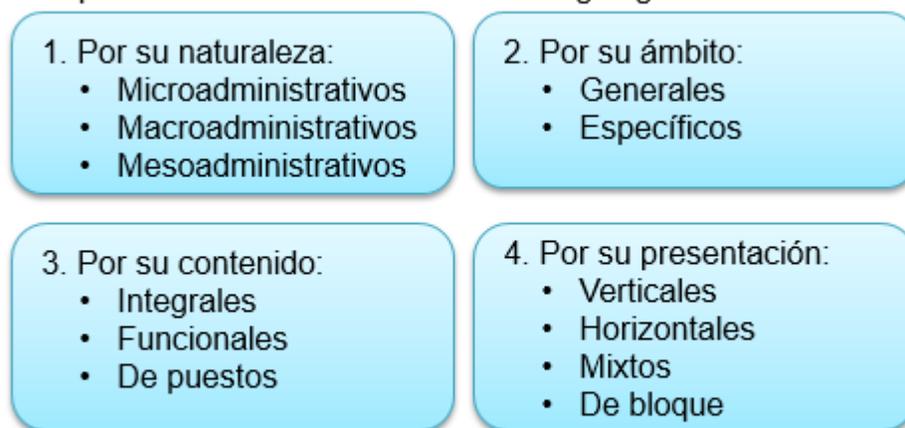
Estos son los cinco criterios que estipula Franklin, los cuales resultan importantes tomar en cuenta al momento de realizar la estructura organizativa de la Empresa Soluciones Electrónicas, ya que se podría elaborar un organigrama estructural que

sea funcional para toda la empresa, ya que el que disponen actualmente se encuentra desactualizado.

3.1.1.3.1.2 Clasificación de los organigramas

Continuado haciendo referencia, de lo que plantea Franklin (2009), en su libro de Organización de Empresas, él refiere que los organigramas se pueden clasificar de acuerdo a su naturaleza, ámbito, contenido y por su presentación, a como se muestra en el esquema No.1:

Esquema No. 1: Clasificación de los organigramas

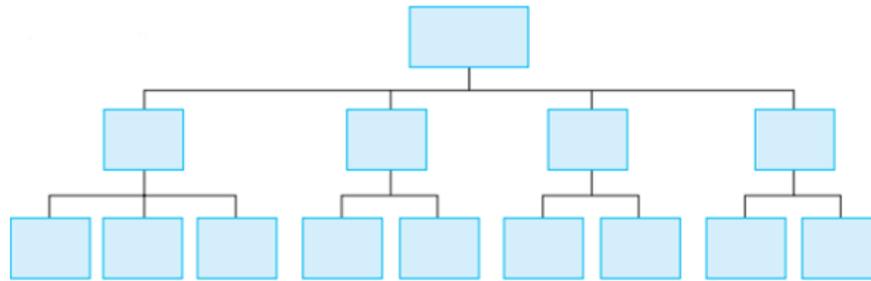


Fuente: Libro de Organización de Empresas. (p.125)

Según Franklin (2009) la presentación de los organigramas en forma vertical, son los más generalizados en la administración, por lo que, se recomienda su empleo en los manuales de organización. Esta es la forma más común de representar los organigramas, se inicia con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores. Cada puesto se representa por un rectángulo, añadido a éste se representan los rectángulos del nivel inferior, unidos a través de las líneas continuas que representan los canales de comunicación, responsabilidad y autoridad.

Estos tipos de organigramas son fáciles de comprender, ya que son organigramas sencillos, que indican claramente la jerarquía de la empresa. (p.128). Figura 1

Figura 1: Diseño de organigrama por presentación tipo vertical



Fuente: Libro de Organización de Empresas. (p.128)

En esta investigación se actualizará el organigrama de la empresa, utilizando un diseño por su presentación en forma vertical, ya que, se presentarán las unidades ramificadas de arriba abajo, a partir de la gerencia general en la parte superior y de ahí se desagregarán los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

3.1.1.3.1.3 Diseño de los organigramas

Refiere Franklin (2009) que los organigramas se diseñan tomando en cuenta los siguientes aspectos siguientes:

1. La forma:

Debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada unidad administrativa la que será representada en el organigrama, a través de rectángulos. Para facilitar la lectura es recomendable que los textos sean mostrados de forma horizontal.

2. Dimensión de las figuras que conforman el organigrama:

Los rectángulos que representarán cada unidad administrativa, deben de tener dimensiones semejantes. (p. 132)

3. Las unidades del organigrama deben colocarse:

- En diferentes niveles jerárquicos:

Las unidades administrativas deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, enfoque (procesos, funciones o ambos y proyectos), sector, giro industrial o ámbito de actuación.

- En el mismo nivel jerárquico:

Primero deben presentarse las unidades sustantivas, seguidas por las unidades de apoyo. A las unidades sustantivas se le asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en cambio, a las unidades de apoyo, se les asignan las funciones en orden administrativo que brindan soporte a las unidades sustantivas. (p. 132-135).

4. Líneas de conexión:

Se utilizan líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones entre las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la empresa, estas líneas pueden ser de: (p. 135)

- Relación lineal:

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea continua, ésta permita establecer la relación de subordinación entre las unidades administrativas, las líneas que se utilizan no deben de terminar con flechas. (p. 135, 136)

- Relación de asesoría:

Existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer y no ordenar a las unidades de línea criterios para resolver un asunto y puede ser:

- Relación de asesoría externa:

Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. Se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente. (p. 138, 139).

3.1.1.3.2 Requisitos para el diseño de la estructura orgánica

Franklin (2009) indica que para diseñar o actualizar el organigrama de una empresa, es necesario toman en cuenta:

1. Autorización para realizar el estudio:

Esta autorización debe ser otorgada por la persona titular de la empresa, apoyado por los niveles de decisión, en especial el responsable del órgano administrativo. (p. 141).

En este caso, la persona quien autoriza la elaboración de la estructura orgánica es el Gerente General de Soluciones Electrónicas.

2. Integración del equipo de trabajo:

Franklin (2009) refiere que para la elaboración o autorización del organigrama es requerido que participe el personal compenetrado en la materia, con el propósito de afinar detalles y lograr una buena coordinación para elaborar el organigrama. (p. 141).

Para el presente trabajo, el equipo estará integrado por el Gerente General, la persona encargada de la parte administrativa y financiera de la empresa y el investigador.

3. Captación de información

Continuando con lo que refiere Franklin (2009) sobre la etapa de captación de información para elaborar o actualizar el organigrama se debe hacer por medio de entrevistas dirigidas a los encargados de las funciones, procesos, proyectos o sistemas, que posteriormente se revisan con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, los cuales, interactúan con las unidades sujetas a examen.

En esta etapa también se puede acudir a los archivos o algún documento con que cuente la empresa, para recopilar información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización, en caso que exista. (p. 142).

Para el presente trabajo, se realizarán entrevistas dirigidas al Gerente General y la persona encargada de la parte administrativa y financiera, se observará el quehacer diario de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, se recopilará información de los documentos que se encuentran vigentes en la empresa, como: Filosofía de la Empresa (misión, visión, valores), Políticas de Contratación, Política de Incentivos y Reglamento Interno aprobado por el Ministerio del Trabajo, en éstos se logrará captar información que sea de utilidad para esta investigación.

4. Clasificación y registro de la información:

Franklin (2009) argumenta que, el trabajo de clasificación y registro de información se debe recopilar en formatos que permitan un fácil manejo, para su procesamiento es recomendable auxiliarse de recursos informáticos en el que se pueda agilizar el proceso. Es necesario examinar críticamente los datos que se obtengan con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones. (p. 142)

De manera general, se puede concluir que los organigramas deben ser claros, por lo que es más recomendable no hacerlos tan extensos. Siempre es necesario comenzar la elaboración del organigrama con el nivel más alto de autoridad (Gerentes) y concluir con el nivel más bajo de autoridad (jefes o supervisores).

Cada rectángulo debe ser del mismo tamaño, éstos deben tener el nombre del órgano. Para unir los rectángulos se emplean líneas continuas que establezcan conexión; en el caso de relaciones de staff es recomendable utilizar líneas punteadas cuando es externa, en este caso la empresa únicamente tiene asesoría legal externa.

3.2 Surgimiento de los manuales administrativos

Los manuales administrativos, han permitido desde su surgimiento guiar las diferentes tareas o procesos que se realizan en cualquier tipo de organización, indicando a cada uno de los miembros la estipulación de las actividades a realizar, así como, la manera en que éstas deberían de ser realizadas.

Luna (2013) afirma que, los primeros manuales administrativos eran documentos indispensables debido a la complejidad de la estructura de las empresas, en éste se encontraba la información básica y necesaria de la estructura básica de una empresa, además se documentaba el funcionamiento de las unidades administrativas y del personal que laboraba para la empresa. (párr.1)

De igual manera, Luna (2013) refiere que los primeros registros de los manuales administrativos, partieron en el siglo XIX, los primeros intentos fueron publicaciones como circulares, folletos, memorándum e intrusiones internas, estos documentos eran utilizados para informar o instruir al personal de algún asunto determinado o alguna acción que se debería de llevar a cabo. (párr. 8, 9)

Luna (2013) argumenta que, básicamente los manuales administrativos surgieron por la necesidad de instruir e informar durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados, a quienes se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla. (párr. 8)

Para abordar un poco más sobre este acápite, se hace referencia a lo que plantea Franklin (2009) en su libro de Organización de Empresas, en el que define “los manuales administrativos como documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.” (p. 244)

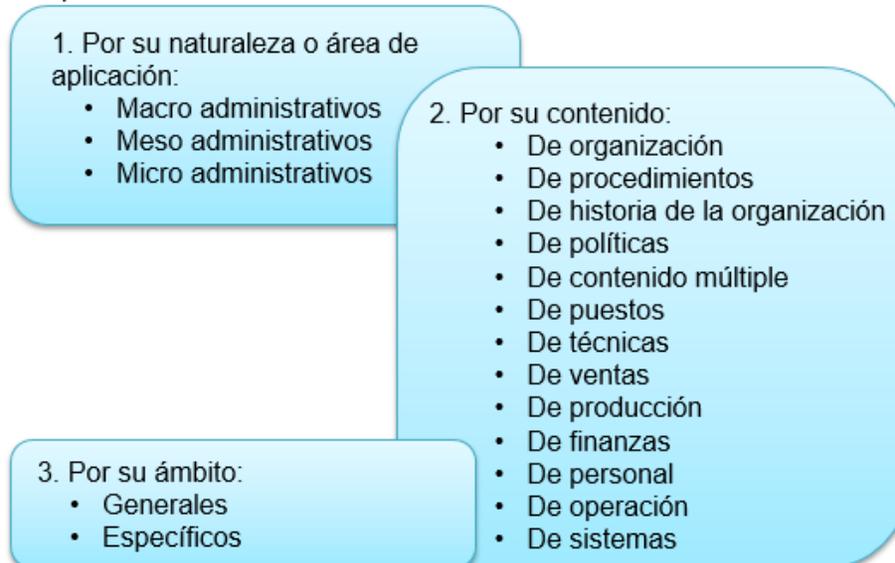
Según Franklin (2009) los manuales administrativos tienen el objetivo de:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.

- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones. (p. 244)

Franklin (2009) argumenta, que los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, para un área, una dirección, un departamento, o una unidad. (p. 245 – 248). Estos se pueden clasificar según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización, en tal sentido, en el esquema No. 3 se muestra su clasificación.

Esquema No. 3: Clasificación de los manuales administrativos



Fuente: Libro Organización de Empresas. (p. 245 – 248)

3.2.1 Manual de Organización y Funciones

Franklin (2009) en su libro de Organización de Empresas, refiere que los manuales de organización contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad; así como, los canales de comunicación y coordinación de una empresa. También, se incluyen las descripciones de cargos y de manera opcional se puede presentar el directorio de la organización. (p. 234)

Ríos (2010) refiere que, los manuales de organización sirven para plasmar parte de la forma que la organización ha adoptado y que sirven de guía para todo el personal. Extiende su opinión al referirse que, hoy en día es más necesario que las empresas tengan este documento, no solamente por las certificaciones que se pueden obtener, sino porque su utilización permite minimizar conflictos de áreas, responsabilidades, divide el trabajo y aumenta la productividad individual y empresarial.

Sigue refiriendo Ríos (2010) que los manuales de organización también sirven como piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales, como evaluación al desempeño, desarrollo de carrera, escalas salariales etc., y éstos facilitan la toma de decisiones.

De manera general, los manuales de organización y funciones facilitan el poder establecer los roles, relaciones, autoridad, procedimientos y responsabilidades en las empresas, éstos a su vez resultan ser un proceso importante cuando se desea realizar el diseño organizacional.

3.2.1.1 Contenido del manual de organización y funciones

Franklin (2009) indica que los manuales de organización deben contener los siguientes aspectos:

- **Identificación**

En la identificación del manual se debe estipular la inclusión de:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual, si es general o específico
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información), en caso que exista un manual.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Se deben escribir las siglas de la organización, y de la de la unidad responsable de la elaboración del manual. (p. 248).

- **Índice o contenido**

En el índice se estipula la estructura, es la forma como está compuesto el manual, con la debida numeración de capítulos y páginas, que constituyen el cuerpo del documento. (p. 248)

- **Prologo y/o introducción**

En esta sección, se describe la presentación que se hace del manual por alguna autoridad de la organización, preferiblemente del más alto nivel jerárquico, así como, en qué consiste el manual, el propósito de éste, el ámbito de aplicación y se detalla la necesidad de que el manual esté vigente. (p. 248)

- **Antecedentes**

Franklin (2009) continúa haciendo mención de los aspectos que deben contener los manuales de organización y refiere que en los antecedentes se debe realizar una descripción de los antecedentes de la empresa, indicando su origen, evolución y algunos cambios significativos registrados. (p. 250)

- **Base legal**

Franklin (2009) considera que la base legal es un aspecto importante que debe contener el manual y que en éste se describen ordenamientos legales que norman las actividades de la organización y de los cuales se derivan las facultades, el autor recomienda, además que las disposiciones legales deben seguir el siguiente orden: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares, respetando la secuencia cronológica de su fecha de publicación. (p. 250)

Para realizar la base legal del manual de organización empresarial, se contará con el apoyo de la persona que brinda asesoría legal a la Empresa, de tal forma, que sean incluidos todos los aspectos que confiere este apartado.

- **Atribuciones**

Franklin (2009) describe que en las atribuciones se deben incluir una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la empresa, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para esto, es necesario señalar el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que colocarse entre comillas). (p. 250)

- **Estructura orgánica**

Según Franklin (2009) la estructura orgánica es una descripción ordenada de las unidades administrativas de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía. Esta representación debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades, como a su nivel jerárquico de adscripción, según el autor es recomendable codificar cada una de las unidades de tal forma que se puede visualizar claramente la relación de dependencia y jerarquía existente. (p. 250)

Ejemplo:

- 1.0 Director General**

- 1.0.1 Asesoría

- 1.0.2 Auditoría Interna

- 1.1 Gerente General**

- 1.1.1 Gerente División "A"

- 1.1.2 Gerente División "B"

- **Organigrama**

Franklin (2009) define el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, muestra qué unidades administrativas la integran con sus respectivas relaciones de autoridad, jerarquía, canales de comunicación y líneas de supervisión. (p. 250)

- **Misión del manual organizacional**

Franklin (2009) considera que este documento sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazarlas con lo que desean con este manual. El autor recomienda que en esta sección se mencione la razón de ser de

la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados, así como los compromisos por cumplir. (p, 251).

• **Funciones**

Franklin (2009) refiere que en este apartado se debe especificar las tareas inherentes de cada una de las unidades administrativas y/o departamentos que forman la estructura orgánica necesaria para cumplir con las atribuciones de la organización. (p. 251).

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
2. Que sigan el orden que se estableció en la estructura organizativa.
3. Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

• **Ficha de descripciones de cargos**

Franklin (2009) considera que las descripciones de cargos son otra parte esencial que deben contener los manuales de organización y que éstas son reseñas del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, en algunos casos, éstas son llamadas fichas de puestos. (p. 253)

Chiavenato (2009) refiere que el puesto está basado en la integración de todas las actividades que realiza una persona, en esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. (p. 203)

Argumenta Chiavenato (2009) que el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones que éste tiene con los demás puestos, con el fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. (p. 204)

Asimismo, Chiavenato (2009) argumenta que las descripciones de puestos consisten en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

De igual manera, describe el enlace directo entre las características del trabajo y el sujeto que lo realiza, es decir, se integran los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales de la persona que realiza las funciones del cargo.

En resumen, Chiavenato (2009) argumenta que la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir a los aspectos intrínsecos de éstos.(p. 226, 227). La descripción de puestos facilita el desempeño laboral, ya que, establece lo que esperan los jefes de sus trabajadores durante la realización y cumplimiento de sus actividades, enfatizando en las competencias y responsabilidades que el cargo requiere.

Para realizar una descripción de puesto se requiere efectuar un sinnúmero de tareas, que permitirán validar la estructura orgánica de la empresa, analizar las funciones de cargo, a fin de evitar duplicidad de información y responsabilidades. Para esto se realizarán entrevistas a los ocupantes del puesto a determinar.

3.2.1.2 Elaboración del manual de organización y funciones

Ortega (2010) refiere que la elaboración del manual de organización empresarial implica realizar los pasos que se mencionan a continuación, si bien es cierto existen

diferentes pasos para elaborar este documento, en este trabajo se basará en lo que estipula el autor. (párr. 1-14)

1. Planificación del trabajo:

En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, el cual, puede estar conformado por un representante de cada unidad administrativa de la empresa. Se deberá nombrar un coordinador o responsable, que es quien guiará todo el proceso de elaboración del manual, con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Además, Ortega (2010) refiere que en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como, el tipo de información que se va a requerir, esto será planteado en la metodología a utilizar.

En este primer paso, el equipo estará compuesto, por el Gerente General y Responsables de Áreas, dirigido el trabajo por el investigador.

2. Búsqueda de la información

Refiere Ortega (2010) que una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas.

La búsqueda de esta información se puede realizar mediante:

- Investigación documental:

Trata de buscar todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración del manual, puede ser normativas, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros.

- Investigación monumental:

Toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen. Este proceso es el que se realizará en la aplicación de los diferentes métodos de recopilación en esta investigación.

3. Análisis de la información:

Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, ésta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual.

Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo o actividad se hace?
- ¿Quién es el responsable realizarlo? O en determinado caso si no se posee el dato del responsable ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?

- ¿Para qué se realiza el trabajo?
- ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?
- ¿Cuándo o en qué momento se hace?
- ¿Por qué se hace?

Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permiten conocer las actividades de la organización, explicando su comportamiento, identificando las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.

4. Elaboración del manual

En esta fase, se establece el diseño y presentación que se utilizará en la realización del manual de organización y funciones, para lo cual, se debe considerar:

- La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo.
- El formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.

5. Autorización del manual

Cuando se cuente con la validación del manual se debe formalizar el mismo. En este punto, el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

6. Difusión y distribución del manual

Una vez validado y autorizado el manual de organización y funciones, es importante que se distribuya entre las unidades administrativas correspondientes, con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento y lo utilicen en la práctica.

Así también, la versión electrónica del documento podrá ser incorporada en el sitio web de la empresa, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional.

7. Revisión y actualización del manual

Cualquier tipo de manual administrativo debe ser objeto de revisiones periódicas, por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la empresa, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones que se le realicen, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional.

3.2.1.3 Beneficios de los Manual de Organización y Funciones

Guerra (2013) hace referencia a lo que (se cita en Gómez, 1994), que con la elaboración e implantación de los manuales de organización y funciones se pueden lograr muchos beneficios, tanto para las empresas como para los trabajadores, dentro de los que se mencionan a continuación:

1. Lograr y mantener un sólido plan de gestión empresarial.
2. Asegurar que todos los trabajadores e involucrados en la empresa tengan una adecuada comprensión del plan general, de sus propios roles y relaciones dentro de la empresa.
3. Facilitar el estudio de los problemas organizacionales.

4. Sistematizar la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones del personal clave.
5. Servir como guía para la preparación, clasificación y compensación del personal.
6. Determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo y la relación con los demás en la empresa.
7. Evitar conflictos entre los trabajadores, por malos entendidos en las operaciones a realizar.
8. Evitar duplicidad de información.
9. Poner en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad en los diferentes niveles.
10. Ayudar en el proceso de inducción para nuevo personal.
11. Resulta ser una fuente permanente de información sobre el trabajo a realizar.
12. Ayuda a hacer efectivo los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc., establecidos en la empresa.
13. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
14. Son instrumentos útiles para evaluación al desempeño y planes de capacitación.
15. Incrementan la coordinación del trabajo que se realiza.
16. Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Cabe destacar, que como los manuales de organización y funciones son útiles para facilitar el proceso de evaluación al desempeño laboral de los trabajadores, al definir las funciones y responsabilidades será un poco más fácil realizar dicho proceso, razón por la cual, se hace referencia al siguiente tópico:

3.3 Desempeño laboral

Es importante que todos los que administran las empresas, busquen como mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, para lo cual, cada uno de estos trabajadores

debe entender cuáles son las funciones o tareas que les corresponde realizar, con el fin de que las puedan desempeñar de la mejor manera posible.

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (p. 359)

Lo que refiere Chiavenato acerca del desempeño laboral, es que todos los trabajadores sin importar su posición jerárquica buscarán primero conseguir cumplir sus objetivos individuales, para luego buscar los de la empresa. Chiavenato (2008) argumenta que es necesario preparar y capacitar continuamente a los trabajadores en las empresas, brindándoles reconocimiento para mejorar e incrementar su desempeño, lo cual, se puede lograr con la estipulación de objetivos claros, es decir, debe existir métodos o procesos que les indiquen como se pueden realizar o alcanzar estos objetivos. (p. 12)

4. Preguntas de investigación

Con base al planteamiento del problema y a los objetivos planteados en esta investigación se definen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿De qué forma será formalizada la estructura básica de funcionamiento de la empresa?
2. ¿Cómo se ha visto afectada la gestión organizativa de la empresa al no contar un instrumento de apoyo como es el manual de organización y funciones
3. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento de la organización?
4. ¿Cómo puede el manual de organización y funciones contribuir a mejorar los criterios de desempeño laboral y cursos de acción de los trabajadores de Soluciones Electrónicas permitiéndoles que trabajen articuladamente?
5. ¿Qué aspectos serán incluidos en el manual de organización empresarial?
6. ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrán con este manual de organización y funciones?

5. Variables de investigación

Tabla 1.

Operativización de la variable de investigación: **Funcionamiento organizacional**

Objetivo	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Determinar el modelo de funcionamiento organizacional que tiene en la actualidad la empresa.	Es la forma en que una empresa opera para el logro de sus metas y objetivos. Refleja la relación de la empresa con su ambiente interno y externo.	Herramientas de gestión y control	Planes. Reglamentos. Sistemas. Tecnología.	Observación
		Clima organizacional	Valores. Incentivos. Condiciones laborales. Políticas de personal.	Entrevistas Cuestionarios
		Formulaciones estratégicas	Filosofía empresarial. Metas. Servicios.	

Tabla 2.

*Operativización de la variable de investigación: **Percepción del desempeño laboral***

Objetivo	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>Valorar la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño.</p>	<p>Es la opinión favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su propio desempeño, se forma a partir de la experiencia; y apunta a aspectos técnicos, por comparación y por el sentimiento propio. Es una evaluación de carácter subjetiva que realiza el trabajador respecto a su propio desempeño.</p>	<p>Cualidades del empleado</p>	<p>Iniciativa. Responsabilidad. Motivación.</p>	<p>Observación Cuestionarios Entrevistas</p>
		<p>Contribución al logro de los objetivos</p>	<p>Cumplimiento de las tareas asignadas. Calidad del trabajo realizado.</p>	
		<p>Relaciones con las personas</p>	<p>Colaboración. Trabajo en equipo. Comunicación. Respeto.</p>	
		<p>Habilidades personales y profesionales</p>	<p>Trabajo bajo presión.</p>	
		<p>Competencias profesionales</p>	<p>Relación entre las funciones asignadas y su profesión. Experiencia en el puesto que desempeña.</p>	

Tabla 3.

Operativización de la variable de investigación: Estructura organizacional

Objetivo	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Diseñar la estructura organizativa de la empresa, a fin de actualizar su organigrama.	Es la forma en que están constituidas y ordenadas las áreas administrativas que componen la empresa.	División del trabajo	Unidades administrativas.	Observación Entrevistas Cuestionarios
		Relaciones de autoridad	Líneas de mando.	
		Toma de decisiones y comunicación	Centralización /descentralización.	

Tabla 4.

*Operativización de la variable de investigación: **Funciones y atribuciones***

Objetivo	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Determinar las funciones y atribuciones de cada unidad administrativa en los que se divide la empresa, así como elaborar las fichas de cada cargo dentro la estructura de la empresa.	Facultades que disponen las unidades administrativas, para la consecución de las actividades que se deben realizar en conjunto con el trabajo de los demás.	Funciones de las unidades administrativas	Funciones de las Áreas/unidades administrativas.	Entrevistas Cuestionarios
		Fichas de descripción de cargo	Nombre del cargo. Objetivo del cargo. Facultades del cargo. Responsabilidades. Funciones específicas. Funciones generales.	

Tabla 5.

Operativización de la variable de investigación: **Beneficios de los manuales de organización y funciones**

Objetivo	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>Presentar los beneficios que la empresa obtendrá con la propuesta del Manual de Organización y Funciones.</p>	<p>Es lo que aporta o adiciona el manual a la empresa, el cual, sirve de utilidad y provecho para plasmar la forma en que la organización se ha estructurado, así como, sirve de guía para todo el personal al contener las fichas de cargos.</p>	<p>Utilidad del manual</p>	<p>Importancia de los manuales</p>	<p>Análisis documental Entrevistas</p>

6. Diseño metodológico

6.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, considerando lo que refieren los autores citados en este acápite:

Hernández, Fernández & Baptista (2010) en su libro Metodología de la Investigación, refieren que las investigaciones cualitativas se enfocan en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. (p. 364)

Para Taylor & Bogdan (1984) quienes consideran que el enfoque cualitativo en un sentido más amplio es la investigación que produce “datos descriptivos”, basados en las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. (p. 20)

Sustentado en estas dos referencias mencionadas, es que se considera que el presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, porque se basa en las propias experiencias, opiniones o conductas observables de cada uno de los trabajadores de Soluciones Electrónicas en su quehacer cotidiano, con el fin de obtener datos descriptivos que ayuden a determinar la realidad organizacional de la empresa, para posteriormente transformarlos en información importante que ayude con el proceso de elaboración del Manual de Organización y Funciones propuesto.

6.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se describen los hechos a como son observados y recopilados a través de las experiencias u opiniones de los trabajadores de Soluciones Electrónicas en el desempeño diario de sus funciones.

Asimismo, porque se describen cada una de las características de los cargos que conforman la estructura organizativa actual de la empresa. Para sustentar este tipo de investigación será necesario la utilización de los métodos de recopilación de información como la observación, entrevistas y cuestionarios.

6.3 Límite de contenido:

El presente trabajo se limita a proponer para la Empresa Soluciones Electrónicas un Manual de Organización y Funciones, con vigencia a partir del año 2017.

- **Campo de aplicación:**
Administrativo
- **Áreas de aplicación:**
Todas las áreas que conforman la estructura organizativa de la Empresa
- **Delimitación espacial:**
Empresa Soluciones Electrónicas, ubicada en Managua
- **Delimitación temporal:**
Septiembre 2017

6.4 Población y muestra

El área de estudio de la presente investigación fueron las instalaciones de la Empresa Soluciones Electrónicas y el universo para dicho estudio se contempló el total de la población, correspondiente a catorce trabajadores. En la tabla No. 6 se describen conforme a la actualidad como tienen descritos los cargos en el Área Administrativa Financiera.

Tabla No. 6.

Población en estudio

No. de Personas	Cargos
1	Gerente General
6	Técnicos Electrónicos
1	Responsable Área Técnica
1	Técnico Industrial Mecánico
1	Responsable Administrativo
1	Asesor Contable – Fiscal
1	Auxiliar Administrativo – Ventas
1	Conserje
1	Asesor Legal
Trabajadores en total 14 personas	

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de la muestra de aplicación de instrumentos se trabajará en tres grupos, un grupo para medir la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño, para lo que se tomará el total de la población los catorces trabajadores.

Para la elaboración de las fichas de descripciones de cargos se seleccionará la muestra con base a los cargos que existen correspondientes a once trabajadores.

Y el tercer grupo para determinar el modelo de funcionamiento que tiene la empresa en la actualidad, correspondiente a dos trabajadores Gerente y Resp. Administrativo.

6.5 Métodos y técnicas utilizados para la recolección y análisis de los datos

6.5.1 Métodos teóricos de investigación utilizados:

El método teórico utilizado para el análisis e interpretación de los datos en esta investigación es deductivo analítico. Es deductivo porque para la realización de esta investigación se partió de lo que plantean las teorías sobre el diseño organizacional y la de los manuales administrativos, con el fin de determinar los aspectos que competen con la elaboración del Manual de Organización y Funciones; además, se inició a partir de la observación y de las experiencias de cada uno de los trabajadores de Soluciones Electrónicas en el desempeño de sus funciones.

Es analítico porque a través del análisis de variables definidas en esta investigación, se podrá determinar cómo es el modelo de funcionamiento organizacional que tiene en la actualidad la empresa, así como, conocer cómo perciben cada uno de los trabajadores de la empresa que es su propio desempeño laboral; el análisis de estas variables permitirá realizar el diseño de la estructura organizacional y fichas de cargos, información que resulta ser insumo importantes para el manual de organización y funciones.

6.5.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos:

Las técnicas de investigación utilizadas para la recopilación de información, fueron seleccionadas de acuerdo a lo que estable el enfoque cualitativo de esta investigación:

1. Análisis documental

Es el punto de partida para una investigación, consiste en obtener información valiosa de diferentes fuentes bibliográficas identificadas que ayuden a la comprensión del tema a investigar, con el fin de leer a profundidad el contenido de dichos documentos seleccionados para extraer elementos que resulten importantes para la realización de la investigación.

2. Observación directa

Por ser una de las técnicas más objetivas para la recolección y contrastación de la información, es que se pretende observar directa y dinámicamente en el quehacer cotidiano de los trabajadores de la empresa en pleno desempeño de sus funciones, para esto, se realizó una guía de observación con aspectos que se consideran importantes en cuanto a infraestructura, condiciones y ambiente laboral, así como, aspectos de su estructura organizacional, los cuales, permitirán determinar cómo funciona en la actualidad la empresa. Anexo No. 1, No. 2 y No. 3

Además, en una libreta de apuntes se tomarán anotaciones de los aspectos que se consideren importantes, para verificar y contrastar la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño laboral, así como, aspectos relevantes que ayuden con el proceso de la realización del manual de organización y funciones.

3. Cuestionarios

Este instrumento de investigación, será utilizado para conocer qué percepción tienen los trabajadores de su propio desempeño, por lo que, se definirán en total diecinueve preguntas estructuradas, para lo que se estipularon preguntas abiertas y cerradas. Anexo No. 7.

4. Entrevistas estructuradas

Se utilizará este método de recopilación de información en dos enfoques, el primero para determinar cómo funciona organizacionalmente la empresa y para obtener información que sirva de insumo para la elaboración de la estructura organizacional y del manual de organización y funciones, para lo cual, se entrevistará al Gerente General y al Responsable Administrativo. Y el segundo para obtener información para la elaboración de las fichas de cargos, entrevistando a los once trabajadores de acuerdo a los cargos.

En el primer enfoque, se formularon en total veintiséis preguntas abiertas idénticas y en el mismo orden de preguntas dirigidas al Gerente General y al Responsable Administrativo, la información obtenida será contrastada con la observación realizada. Anexo No. 4

Para el segundo enfoque, se diseñaron en total diecisiete preguntas abiertas, para ser aplicadas a los trabajadores seleccionados de acuerdo a cargos, para la respectiva elaboración de las fichas de cargos. Anexo No. 6

6.5.3 Método de análisis de los datos:

Por ser una investigación con enfoque cualitativo, los datos que se obtendrán y analizarán será descriptivos, por lo tanto, como es un proceso dinámico y creativo, a medida que se vayan aplicando cada uno de los instrumentos simultáneamente se irá analizando la información, con el fin de ir depurando y consolidando dicha información, de tal forma, que se puedan obtener datos que resulten relevantes para determinar y desarrollar los conceptos necesarios para la realización del manual de organización y funciones.

Método de análisis de la observación:

La información obtenida a través del formato y libreta de observación será contrastada, tanto con las entrevistas realizadas, así como con los cuestionarios, con el fin de obtener un mejor panorama de lo que contestaron los trabajadores y lo que se logró observar para presentar los resultados de acuerdo a la valoración del investigador.

Método de análisis de los cuestionarios:

Para el análisis de los catorce cuestionarios aplicados para determinar cómo consideran los trabajadores qué es su desempeño laboral, se plantearon preguntas abiertas que fueron contestadas de acuerdo al criterio individual de cada trabajador, para el caso de las preguntas cerradas en base a alternativas que se estimaron convenientes.

Para el caso de las preguntas cerradas se agruparon las preguntas con base a las opciones planteadas, se tabuló la información obtenida en una tabla compuesta por tres columnas, las cuales son alternativas, frecuencia absoluta y frecuencia relativa o porcentual. La frecuencia absoluta fue determinada en base al número de repuestas que tenían la misma opción, para posteriormente estimar el porcentaje, el que fue determinado en base a la frecuencia obtenida entre el número de cuestionarios (14) por 100.

Para el análisis de las preguntas abiertas, se realizó el análisis de las respuestas agrupándolas o consolidándolas por respuestas según similitud para valorar la opinión de la mayoría y analizar lo que dice de la minoría.

Método de análisis de las entrevistas:

Entrevistas para determinar el funcionamiento organizacional de la empresa:

Para el análisis de las dos entrevistas aplicadas con el fin de determinar el modelo de funcionamiento organizacional de Soluciones Electrónicas, así como de la importancia que tendrá la propuesta del manual, fueron formuladas únicamente preguntas abiertas, las que fueron contestadas de acuerdo al criterio de cada una de estas dos personas.

Para su análisis, se describió textualmente cada una de las repuestas de ambas personas, para luego realizar una consolidación según similitud de opiniones.

Entrevistas para la elaboración de las fichas de cargos:

Para el caso de las entrevistas aplicadas a los trabajadores seleccionados por cargos, la información obtenida será primeramente depurada, para luego ser validada con el responsable superior de cada cargo, luego será plasmada en el formato de la ficha de cargo previamente elaborada.

Cada una de las fichas de cargos elaboradas serán validadas con el responsable de cada puesto de trabajo y con el responsable superior de cada puesto, así como, con el Gerente General, con el fin de obtener la aprobación de éstos.

7. Análisis e interpretación de los resultados

1. Descripción del modelo de funcionamiento organizacional que tiene actualmente la Empresa Soluciones Electrónicas

1.1. Generalidades de la Empresa

a) Antecedentes de la empresa

La Empresa Soluciones Electrónicas, es una pequeña empresa familiar, ubicada en Managua, inició operaciones en el año 2013, conformada en ese entonces por seis trabajadores, el Gerente General, el Responsable Administrativo que también realizaba los procesos contables y de recursos humanos, tres Técnicos Electrónicos que se encargaban de las reparaciones y una Conserje.

Por ser una pequeña empresa, no se tenía definido ningún tipo de documento normativo o regulatorio que ayudará a la gestión humana cuando la empresa fue creada.

A medida, que la empresa ha ido creciendo, poco a poco se vio la necesidad de organizar su estructura de funcionamiento, para tal efecto, cuentan con documentos normativos que se encuentran aprobados y en vigencia, como: Reglamento Interno de la Empresa (aprobado por el MITRAB), Política de Contratación y Política de Incentivos, dichos documentos han servido como precedente para realizar el diseño organizacional.

1.2. Herramientas de Control y Gestión de la Empresa

a. Planes, Manuales, Sistemas y Tecnología:

Con base al análisis documental, así como, de las entrevistas aplicadas al Gerente General y al Responsable Administrativo, contrastada esta información obtenida con la observación realizada se determinan los siguientes resultados:

Planes:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se considera que la empresa en estudio no realiza ningún tipo de planificación que ayude a proyectarse a futuro.

Cabe mencionar, que de acuerdo a la versión del Gerente General y el Responsable Administrativo la única “planificación” que realizan es la de la atención a los servicios solicitados, los cuales son atendidos de acuerdo al orden de prioridad que ellos establecen.

Dada la importancia que tiene la realización de planes estratégicos, que ayuden a la consecución de los objetivos, por lo que, es recomendable para Soluciones Electrónicas incorporar planes a corto, mediano o largo plazo que ayuden a la empresa a trazar el rumbo que deben seguir, con el fin de lograr alcanzar los objetivos, estrategias o metas definidas, para lo cual, se debería de realizar una revisión de las operaciones actuales a fin de identificar lo que es necesario mejorar.

Manuales:

Según la información obtenida de las entrevistas realizadas al Gerente General y Responsable Administrativo, se determina que la empresa actualmente no dispone de ningún tipo de manual administrativo, y el único documento regulatorio o normativo que dispone la empresa es el:

- **Reglamento Interno de la Empresa**

Este contiene los derechos, obligaciones y prohibiciones que debe tener tanto el empleado como el empleador, en éste se estipulan algunos criterios de administración de personal, tales como: contratación, promociones, evaluaciones, capacitaciones, quejas, suspensión, renuncia y despido; así como, jornadas de trabajo, descanso laboral, vacaciones, pago del décimo tercer mes, permisos, seguridad e higiene ocupacional y el régimen disciplinario que lo normaliza.

Este documento fue aprobado por el Ministerio del Trabajo, es aplicado a todos en la empresa, fue entregado un ejemplar a cada uno de los trabajadores a como lo ordenó el MITRAB, según lo que se indicaba en las entrevistas, este Reglamento está debidamente acatado, por lo tanto, se considera que se está cumpliendo con lo que indica dicho documento.

Sistemas y Tecnología:

Se considera que todos los trabajadores de la empresa disponen de todos los equipos, mobiliarios y herramientas necesarios para desempeñar sus funciones.

En relación a tecnología de vanguardia se refiere, se pudo observar que, en el Área Técnica se dispone de un equipo que permite comprobar que la reparación de la tarjeta electrónica realizada por los técnicos esté correcta, lo que ayuda a minimizar gastos de operación, porque les facilita que dicha tarjeta sea probada antes de entregarla e instalarla donde el cliente.

En cuanto, a la infraestructura de la empresa, las instalaciones se han ido poco a poco adecuando para que funcione como negocio, ya que, anteriormente ésta era una pequeña casa de habitación, por lo que, el espacio es reducido para el caso que decidieran contratar más personal; sin embargo, para el personal empleado (catorce trabajadores) la distribución de los espacios es suficiente ergonómicamente hablando.

Asimismo, la empresa cuenta con todos los servicios básicos requeridos (agua, luz, teléfono, internet), y está ubicada en un lugar que es accesible para todos, ya que circulan varios medios de transporte.

Otro resultado obtenido en el análisis en cuanto a sistemas y tecnología se refiere, es la capacidad técnica de la mano de obra, lo cual, según desde el punto de vista estratégico del Gerente General los Técnicos Electrónicos están capacitados para desempeñar cada una de las funciones que tienen asignadas; sin embargo, él considera que sería conveniente que éstos se actualicen en nuevos conocimientos en la rama de la electrónica y la electricidad, para brindar un mejor servicio, dado que las actualizaciones o cambios que se dan tanto en los procesos como en la tecnología que se utilizan en la industria nicaragüense hace más exigible que los Técnicos se encuentren preparados para darle una solución innovadora a los clientes, a como lo definen dentro de sus valores de Innovación.

Esta acción representaría para la empresa una oportunidad de mejora en la eficiencia de sus procesos, además, que permitiría motivar a los trabajadores, por tal razón, se debería de realizar un plan de capacitación para los Técnicos sea a través del 2% del INATEC o a través de cursos gratuitos y certificados que ofrecen algunos sitios en Internet.

En cuanto a sistemas de información, únicamente disponen de un sistema informático que ayuda a la gestión en el manejo de inventarios. Se considera, que sería necesario incorporar nuevos sistemas de información que ayuden a la automatización de los diferentes procesos que se realizan en la empresa y que a su vez éstos puedan suministrar información necesaria para la toma de decisiones.

1.3. Descripción del clima organizacional de Soluciones Electrónicas

a. Análisis de los valores:

Según información recopilada en las entrevistas, cuestionarios y observación se considera que la empresa tiene definidos sus valores y que han sido colocados en un lugar visible para todos en la empresa y para los clientes que visitan el negocio, lo cual ha garantizado que éstos conozcan de su existencia.

En análisis de cada uno de estos valores, se considera que los servicios son realizados con responsabilidad, garantizando que las reparaciones que se realizan sean de calidad, según el Gerente General y el Responsable de Área Técnica a los clientes se les otorga garantía por la reparación efectuada.

De igual manera, con base a lo estipulado en los valores, se considera que en la empresa todos trabajan en equipo y que comparten conocimientos e ideas entre ellos y se apoyan cuando es necesario con el fin de realizar un mejor trabajo.

Sería conveniente, que la empresa considere difundir estos valores a todo el personal, ya que no se puede asumir que por el hecho de tenerlos colocados en un lugar visible, todos los trabajadores están apropiados de éstos, por lo tanto, sería necesario reunirse con todos en la empresa y profundizar en cada uno de estos valores, explicándolos con ejemplos y palabras claras a los trabajadores, de tal forma, que ellos asimilen cada valor y se apropien de ellos, además, sería bueno que ellos tomen la palabra y se sientan en la libertad de opinar sobre el tema.

Estos valores definidos son los siguientes:

- **Responsabilidad**

Realizar con calidad y esmero cada proyecto de nuestros clientes, dando siempre lo mejor de nosotros.

- **Honestidad**

Actuamos con firmeza, rectitud, coherencia y sinceridad, de modo que impere siempre el bien del cliente, proveedores y compañeros de trabajo.

- **Vocación de Servicio**

Nos esforzamos por el permanente mejoramiento de nuestros servicios, formando un equipo humano de alto nivel técnico y profesional, que brinde seguridad y confianza a nuestros clientes, procurando ser amables, proactivos e interesados en la presentación eficiente y eficaz de nuestros servicios.

- **Innovación**

Desarrollar soluciones electrónicas y eléctricas usando tecnologías innovadoras e inteligentes, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- **Trabajo en equipo**

Disfrutamos de un entorno de trabajo colaborativo que fomenta la comunicación abierta, el aprendizaje y el intercambio de información e ideas.

b. Incentivos:

Según los datos obtenidos en el cuestionario de percepción de los trabajadores y en las entrevistas realizadas al Gerente General y Responsable Administrativo sobre los incentivos, éstos indicaban que a los trabajadores les es otorgado incentivos no monetarios, los cuales están estipulados en la Política de Incentivos, la que consiste en:

Política de Incentivos

En esta política se definen los incentivos no monetarios otorgados a los trabajadores, como el trabajador del mes, actividades recreativas y de esparcimiento

para los trabajadores (cumpleaños, aniversario de la empresa, día de la madre, día del padre, fiesta de fin de año, entre otros) de igual manera, se definen cursos, adiestramiento y capacitaciones, dependiendo de las áreas en que se encuentren, con el propósito de crecimiento y desarrollo profesional, a fin de que el trabajo que realiza para la empresa sea vanguardista.

Con base al análisis de esta política, la cual fue contrastada con lo que se les consultó al Gerente General y Responsable Administrado, esta política fue elaborada con el fin de motivar a cada uno de los trabajadores con incentivos no monetarios, todos en la empresa conocen de esta política, existe una circular firmada por todos los trabajadores donde se les indicaba la existencia de dicha política.

Se logró constatar con el Gerente General, con el Responsable Administrativo y con fotografías, que en el caso de los cumpleaños se les otorga un regalo y se realiza un almuerzo. Así como, anualmente se celebra el aniversario de la empresa, para el día de las madres y el día del padre realizan un almuerzo o se les entrega un regalo para celebrar estos días. Para fin de año, celebran con un almuerzo y se les entrega una canasta navideña, entre otras cosas a como se observa en fotografías en anexos No. 1, 2, 3, 4.

Según la información recopilada en las entrevistas, algunas veces son otorgados los cursos o capacitaciones y son gestionados a través del 2% del INATEC o algunas veces a través de ayuda monetaria para el pago de algún curso que requieran.

Según refieren los entrevistados, que, en el caso del trabajador del mes, aún no se está realizando, se considera oportuno y necesario realizar este mérito donde se le reconozca al trabajador su esfuerzo y empeño en la realización de sus funciones.

c. Condiciones laborales:

Las condiciones laborales están formadas por la jornada laboral, seguridad en el trabajo, limpieza, ambiente, entre otros factores que tienen que ver con el estado del entorno laboral y que inciden en el bienestar y salud del trabajador, en este sentido a como se pudo determinar a través de la observación, entrevistas y cuestionarios Soluciones Electrónicas procura el bienestar de sus trabajadores, otorgándoles condiciones laborales humanas adecuadas.

En cuanto a iluminación del local se refiere, cada una de las áreas de trabajo cuenta con una excelente iluminación, garantizando que los trabajadores no tengan la necesidad de esforzar su vista al tener buena visibilidad, también, cada una de las áreas se encuentran climatizadas, lo que permite que los trabajadores realicen sus funciones en un ambiente bien agradable y climatizado.

Por el tipo de servicios que se ofrecen en esta empresa y en el que se hace necesario que los Técnicos prueben el equipo o tarjeta reparada en estas ocasiones sí existe poco ruido que no es perjudicial para la salud de los trabajadores, ya que es momentáneo, cada uno de los trabajadores tiene a su disposición sus equipos y herramientas de seguridad para desempeñar sus funciones con mayor seguridad y cuidado posible que ayuden a minimizar los riesgos de un accidente laboral.

La empresa a pesar que tiene un local pequeño, el propietario ha creado un espacio en el patio para que los trabajadores puedan ingerir sus alimentos, también poseen grifos de agua para que los trabajadores puedan tomar agua fresca. Otro punto determinado, es que a los trabajadores se les otorga un receso de 30 minutos entre jornada laboral matutina y vespertina, con el fin de que se puedan despejar un poco del estrés del trabajo diario.

También, se logró determinar que cada una de las áreas de trabajo en la empresa se encuentran en completo orden y limpias; en cuanto a la jornada laboral ésta es de 8

horas diarias, los días sábados no se labora, solamente se presentan algunos Técnicos cuando hay reparaciones pendientes por entregar y que necesitan avanzar con el trabajo.

Según información obtenida en el cuestionario, los trabajadores sienten que las condiciones laborales que se les otorgan en la empresa contribuyen a que ellos mejoren su desempeño, esto resulta favorable para la empresa, ya que si los trabajadores se sienten satisfechos con las condiciones que se les otorgan pueden ser más productivos.

Política de personal:

De acuerdo a la información obtenida en el análisis de la Política de Contratación y entrevistas realizadas, se considera que la Empresa de Soluciones Electrónicas no dispone de políticas para manejo de personal.

Tomando en cuenta todos los indicadores expuestos en el clima organizacional, se puede decir de manera general, la Empresa Soluciones Electrónicas, ha procurado crear un clima organizacional positivo para sus trabajadores a como se ha indicado en la información obtenida en las entrevistas y cuestionarios, esto ha incidido positivamente en sus trabajadores, ya que según la percepción de estos trabajadores es que tienen un buen desempeño laboral en la empresa.

Por lo tanto, la empresa debe siempre procurar mantener un clima laboral positivo para sus trabajadores, ya que propicia mayor colaboración y productividad de parte de sus empleados, a su vez, lograrán que exista menos rotación de personal, y que los trabajadores se sientan más satisfechos, entre otras cosas. Un clima laboral positivo genera trabajadores satisfechos con las condiciones laborales otorgadas.

1.4. Formulación estratégica de la Empresa

a. Filosofía empresarial (misión y visión)

Según la información obtenida en las entrevistas y en la observación realizada y análisis de la documentación que tiene la empresa sobre estos indicadores, se determina que la empresa tiene definida su filosofía empresarial y que cada uno de los trabajadores en la empresa conocen de esta información y que está colocada en la entrada principal de la empresa.

Según el Responsable Administrativo en el caso de la visión no todos los trabajadores siguen la visión planteada, es decir, que contribuyan a alcanzar la visión que tiene la empresa. En este sentido, se considera conveniente realizar reuniones con los trabajadores para que se les comuniquen los planes a futuros que tiene planteado el empleador e instarles a que ellos formen parte de esta visión en la que se verán beneficiados de una u otra manera.

Se considera, que la empresa tiene bien definida la filosofía empresarial y que tanto la misión como visión son congruentes entre sí, pero el hecho de que no dispongan de planes estratégicos, que no cuenten con manuales administrativos y políticas que ayuden a orientar al personal, hace un poco más difícil la tarea de que todos en la empresa sigan los mismos lineamientos que faciliten la consecución de lo planteado en lo que quiere ser y hacer la empresa.

Todo lo que se haga en la empresa debe ir alineado a la misión y visión, por eso es importante que la empresa lo tome muy en cuenta, ya que se beneficiarían en muchos aspectos; como, por ejemplo, se lograría mejorar la comunicación entre los jefes y los subordinados, así como, que los trabajadores trabajen motivados para cumplir con la visión de la empresa.

A continuación, se presentan las formulaciones estratégicas de la empresa:

Misión:

Brindar soluciones electrónicas y electromecánicas en el sector industrial, utilizando tecnología de vanguardia con responsabilidad y compromiso, basados en la pasión por nuestro trabajo, cumpliendo a cabalidad con los compromisos adquiridos con nuestros clientes, agregándole valor a su negocio, procurando así incrementar su competitividad, innovación y mejora continua.

Visión:

Ser empresa líder especializada en el sector electrónico y electromecánico industrial, reconocida por su calidad en el desarrollo de sus funciones e integración de soluciones tecnológicas, distinguiéndose por su honestidad, profesionalismo, responsabilidad y calidad; innovándonos constantemente para superar nuestras expectativas para beneficio de nuestros clientes, permitiéndonos así ampliar nuestros servicios a todo el país.

Filosofía:

Estamos convencidos que nuestros clientes requieren una empresa especialista en el apoyo de su desarrollo, que trabaje en equipo con sus clientes y que ofrezca valor agregado a sus servicios.

Ofrecemos a nuestros clientes no solo servicios profesionales, sino también las herramientas e insumos necesarios de la más alta calidad.

Nuestro equipo de profesionales comparte una filosofía común que nos distingue. Constantemente ofrecemos ideas creativas y soluciones innovadoras y el compromiso con nuestros clientes es el de estar siempre presentes cuando se nos necesite, para lo cual hemos asignado un equipo de trabajo con amplia experiencia.

Al mismo, tiempo estaremos atentos para detectar oportunidades que beneficien al cliente y ofrecer recomendaciones útiles y oportunas a su negocio.

b. Metas

Con base a la información obtenida se determina que la empresa no tiene metas definidas o escritas, que sí bien es cierto tienen metas planeadas en forma verbal, según lo que indica el Gerente General, ellos buscan cómo obtener mayor crecimiento y ampliar su cartera de servicios, por lo tanto, aprovechando que están claros a dónde quieren llegar, es que se considera importante que se definan y planifiquen esas metas que dirijan las acciones a seguir.

Se podría iniciar con establecer sus líneas estratégicas a seguir sea mensuales o trimestrales, para luego establecer las metas y herramientas de gestión que respalden su ejecución. Es necesario que para esta tarea incorporen a los trabajadores, para que ellos mismos contribuyan a la definición de los objetivos y que se sientan responsables para cumplirlos.

c. Servicios

Los servicios que se ofrecen en esta empresa están dirigidos a la industria nicaragüense y son realizados en base a la política de servicios establecida, la que consiste en brindar a los clientes un servicio para la total satisfacción, considerando el tiempo y la logística que se requiere para brindar servicios eficientes y eficaces, por tal razón, adaptan sus horarios de atención de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Esta información fue obtenida de las entrevistas y la información empresarial que poseen.

Dentro de esta política tienen definidos estos parámetros de atención:

- Ofrecer productos y servicios a precios competitivos.

- Entregar productos y servicios en las fechas estipuladas.
- Establecer un diálogo amable y cortés con el cliente para así ofrecer un mejor servicio.
- Dar información completa y precisa a los clientes de todos los productos y servicios.

Algunos de los servicios ofrecidos son:

- Reparación de tarjetas electrónicas.
- Reparación de máquinas y equipos electrónicos en el área industrial.
- Reparación y mantenimiento de Drives.
- Reparación de tarjetas de disparo.
- Reparación de tarjetas SMD – Montaje superficial.
- Reparación de tarjetas de control.
- Reparación de controles de temperaturas.
- Reparación de tarjetas para disipadores de combustible.
- Reparación de Intellysis y electronikon.
- Reparación de tarjetas de cargadores y generadores.
- Reparación de tarjetas Schelunigger.

Como análisis de los resultados de manera general, se determina que, el modelo de funcionamiento organizacional que tiene actualmente la Empresa Soluciones Electrónicas, no está estructurado en su totalidad, es un modelo empírico, que se ha basado en la experiencia del Gerente General, por lo tanto, se requiere de un plan estratégico que incorpore estrategias para llevar a cabo la misión y visión de la empresa.

De realizar esta planificación la empresa lograría traducir esta misión y visión en metas que faciliten evaluar no solo el desempeño de los trabajadores, sino también a la empresa como un conjunto (recursos, capacidades, costo vs beneficios, funciones, tareas asignadas, entre otros).

Otro aspecto a considerar en el análisis del modelo de funcionamiento organizacional de la empresa, es que, dada las condiciones favorables del clima organizacional en que se desarrollan los trabajadores, es necesario realizar el ordenamiento funcional en base a un modelo estructurado, en el que se defina por escrito los pasos a seguir.

2. Valoración de la percepción de los trabajadores respecto a su propio desempeño

Para el análisis de los resultados de la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño se realizó con base al cuestionario llenado por cada uno de los trabajadores, en total fueron 14 trabajadores lo que es equivalente al 100% de la población, de los cuales el 50% labora en el área técnica, un 28.57% pertenece al área administrativa, un 14.29% a la Gerencia General y un 7.14% al área de inventario.

Los años de servicios que llevan estos trabajadores en la empresa, son un 42.86% indican que tienen 4 años de laborar para la empresa, un 28.57% tiene de dos años a más, un 21.43% aducen que llevan laborando para la empresa entre uno a dos años y un 7.14% indican que tienen de laborar entre seis meses a un año, basado en estos parámetros, se determina que la mayoría inició a trabajar cuando inició operaciones la empresa.

1.1 Cualidades del empleado

a. Iniciativa

Con base a la observación realizada en el ambiente en que se desarrollan los trabajadores y en la opinión del Gerente General, se considera que los trabajadores de la empresa son personas proactivas, quienes tienen la capacidad de tomar decisiones cuando no han recibido instrucciones detalladas, así como, que aportan nuevas ideas para mejorar los procedimientos de trabajos asignados.

b. Responsabilidad

Al consultarle a los trabajadores sobre el cumplimiento de las funciones que tienen asignadas, la mayoría 78.57% respondió que cumplen a cabalidad las funciones asignadas, una minoría del 21.43% indican que no están cumpliendo en su totalidad en las tareas encomendadas.

De acuerdo a esta percepción de los trabajadores, se considera que la mayoría de los trabajadores de la empresa, poseen actitud para completar sus tareas o deberes de acuerdo a lo indicado por sus superiores, llevándolos a ser trabajadores responsables. En cuanto, a la minoría que respondió que no están cumpliendo en tiempo y forma con su trabajo, habría que analizar más a fondo a qué se debe, para brindar una solución que ayude a que ellos puedan poseer la misma actitud que el resto.

c. Motivación

Con base lo estipulado en la Política de Incentivos, en lo observado en los trabajadores, así como, en lo que opinan el Gerente General y Responsable Administrativo y en la percepción de los trabajadores, se considera que todos los trabajadores se sienten motivados (respecto a trato, salario, beneficios) y que están siempre dispuestos a mejorar su desempeño laboral, por lo tanto, se estima que es una oportunidad favorable que tiene la empresa, para incrementar su productividad.

Un aspecto importante para evaluar la motivación en el trabajador es el salario, por el cual, al consultarle a los trabajadores si el salario que perciben es satisfactorio para ellos de acuerdo al desempeño laboral que realizan indicaron trece trabajadores (equivalente al 92.86% de la población) que el salario percibido es satisfactorio para ellos, no así un trabajador (equivalente al 7.14% de la población) que considera que no es satisfactorio para él, porque su aspiración es ganar más.

Otro aspecto dentro de la motivación, sería que a todo trabajador le gusta sentirse valorado y respetado por sus superiores, en este sentido, todos los trabajadores en la empresa (equivalente al 100% de la población) consideran que se sienten valorados y respetados por sus superiores.

Y que de renunciar a la empresa lo haría según un 71.43% por otra causa no especificada dentro de la lista de opciones dadas en el cuestionario, y un 21.43% consideran que de renunciar lo harían por un mejor salario y un 7.14% renunciarían por mal trato.

1.2 Contribución al logro de los objetivos

a. Cumplimiento de las tareas asignadas y calidad del trabajo realizado:

Del 100% de los trabajadores consultados, un 78.57% consideran que realizan un trabajo de calidad y que cumplen con las tareas encomendadas realizándolas en tiempo y forma y un 21.43% indican que no están cumpliendo con el tiempo de realización de las tareas encomendadas.

La empresa debería de tomar en consideración este 21.43% y determinar cuáles son las razones por la que estos trabajadores no está cumpliendo con el tiempo de realización de las tareas encomendadas, de tal forma, que se pueda evaluar y conocer por qué es el atraso en el cumplimiento de las tareas a fin de buscar una solución a esta situación.

Un aspecto importante, que ayuda a que los trabajadores cumplan con las tareas asignadas y que incide con la calidad del trabajo, es que éstos estén dotados de equipos, materiales o herramientas que les ayude a desempeñar mejor sus funciones, para lo cual, el 100% de los trabajadores indican sí lo están.

1.3 Relaciones con las personas

a. Colaboración, trabajo en equipo, comunicación y respeto

La mayoría (11 trabajadores, equivalente al 78.57% de la población) considera que la relación entre ellos en cuanto a respeto es muy buena, pero que hay ocasiones en que no se respetan por el nivel de confianza que manejan y se les olvida conservar un vocabulario acorde.

En relación al trabajo en equipo y colaboración con los demás, los trabajadores que llenaron el cuestionario consideran que trabajan apoyándose unos a otros para que el trabajo se realice de la mejor manera posible, en algunos casos comparten conocimientos o sugerencias para realizar mejor las cosas. Y en cuanto a la comunicación entre ellos consideran que es muy buena y que eso ayuda a coordinar mejor las tareas que tienen que realizar.

La minoría (3 trabajadores, equivalente al 21.43% de la población), consideran que la relación entre ellos en cuanto a respeto es un poco deficiente por el nivel de confianza que tienen y en algunas ocasiones no se respetan. Y en cuanto a la comunicación consideran que es necesario mejorar el nivel de comunicación dentro de la empresa porque es muy baja.

Se puede determinar que, de acuerdo a la valoración de cada uno de los trabajadores en la empresa existe colaboración entre ellos, que se trabaja en equipo, que hay buena comunicación y respeto. Sin embargo, según lo que la minoría indica que en la empresa se deberían implementar algunas técnicas que ayuden a que los trabajadores más en el Área Técnica para que se respeten, porque es ahí donde se detectó que por el hecho de ser hombres jóvenes y el nivel de confianza que existe entre ellos no se respetan entre sí.

1.4 Habilidades personales y profesionales

a. Trabajo bajo presión

De todos los trabajadores que llenaron el cuestionario, un 50% de éstos valoran que tienen un muy buen desempeño cuando trabajan bajo presión, un 21.43% indican que su desempeño bajo presión es excelente; y el otro 21.43% considera que su desempeño laboral es bueno cuando tienen mucha presión y un 7.14% considera que no pueden trabajar bajo presión y que por esa razón su desempeño lo valoran muy malo.

Sería conveniente que la empresa considerara trabajar con estos trabajadores que consideran que no tienen buen desempeño cuando trabajan bajo presión, ya que, debido al mundo competitivo en que viven las empresas en su mayoría demandan que los trabajadores tengan un buen desempeño bajo presión, por ende, se deben de aplicar algunas técnicas que puedan mejorar el desempeño bajo presión, como, por ejemplo, organizar muy bien el tiempo, definir qué es lo importante y lo urgente.

1.5 Competencias profesionales

a. Relación entre las funciones y su profesión

El 100% de los trabajadores sienten que están capacitados para desempeñar el puesto que ocupan en la empresa y que su profesión está acorde al puesto que desempeñan; sin embargo, según un sondeo realizado, en el caso de los Técnicos, la mayoría de éstos no han realizado estudios universitarios acorde al perfil profesional que poseen y que en efecto son bachilleres con cursos técnicos en los que han adquirido los conocimientos para desempeñarse en sus puestos de trabajo, por ende su desempeño se puede decir es empírico, aun así, la versión del Gerente General es que, éstos están aptos para desempeñar sus funciones por el grado de experiencia que poseen.

Se estima, que podrían crearse planes de capacitación, para que estos trabajadores se preocupen por culminar sus estudios profesionales, en los que logren adquirir nuevos conocimientos que les ayude a estar preparados para los cambios vanguardistas que se presentan en la actualización de las diferentes tecnologías, esto beneficia tanto al trabajador como al empleador.

El hecho de que las empresas cuenten con personal calificado, ayuda a mejorar el rendimiento productivo y a elevar la capacidad de los trabajadores mediante la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

b. Experiencia en el puesto que desempeña

Del 100% de la población, un 85.71% indican que han trabajado anteriormente en puestos similares, por lo que consideran que poseen experiencia para realizar las funciones acordes a su puesto de trabajo y un 14.29% indican que es primera vez que se desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan.

Con base a lo anterior, se puede determinar que los trabajadores de la Empresa Soluciones Electrónicas perciben que desempeñan muy bien su trabajo a pesar de no poseer estudios profesionales, sin embargo, según el análisis de los cuestionarios y observación se determina que, a pesar que los trabajadores del Área Técnica poseen conocimientos empíricos y experiencia para el puesto que ocupan, no están preparados para enfrentar cambios futuros en las tecnologías.

Además, indicaron los trabajadores en el cuestionario, que no se les capacitó cuando iniciaron a laborar en la empresa y no se les dijo qué funciones tendrían que realizar, pero aun así se han desempeñado bien en el cargo que ocupan, ellos consideran que sería importante que se les capacitara sobre las funciones que les toca realizar o que se realizaran cursos de inducción para incrementar la productividad al conocer las funciones correspondientes, disminuir la sobrecarga de funciones y desempeñar mejor

las funciones que les corresponden, aquí se puede observar la necesidad de contar con una manual de organización y funciones.

Otro aspecto importante a considerar, de la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño es que todos los trabajadores de la empresa (equivalente al 100% de la población) se sienten motivados para mejorar su desempeño laboral o realizar un eficiente trabajo dentro de la empresa, por lo que se considera que es una oportunidad que tiene la empresa para incrementar su productividad. Por lo tanto, los que dirigen la empresa deben procurar para que cada uno de los trabajadores conozca exactamente cuáles son las funciones, responsabilidades o tareas que les corresponde realizar.

3. Diseño de la estructura organizacional de la empresa.

Este capítulo corresponde propiamente con la información que será presentada en el Manual de Organización y Funciones que se encuentra en el Anexo No. 9 y en síntesis se abordan como base los siguientes aspectos:

1.1 División del trabajo

La división del trabajo a como lo planteaba Frederick Taylor, aumenta la productividad en las empresas mediante una mayor eficiencia, en este sentido y soportado por la observación realizada y lo que expresa el Gerente General y Responsable Administrativo de Soluciones Electrónicas, es que se determinan los siguientes aspectos.

a. Áreas/Unidades

Se determina que la empresa está conformada por las siguientes unidades administrativas en niveles jerárquicos en forma horizontal mediante la departamentalización en:

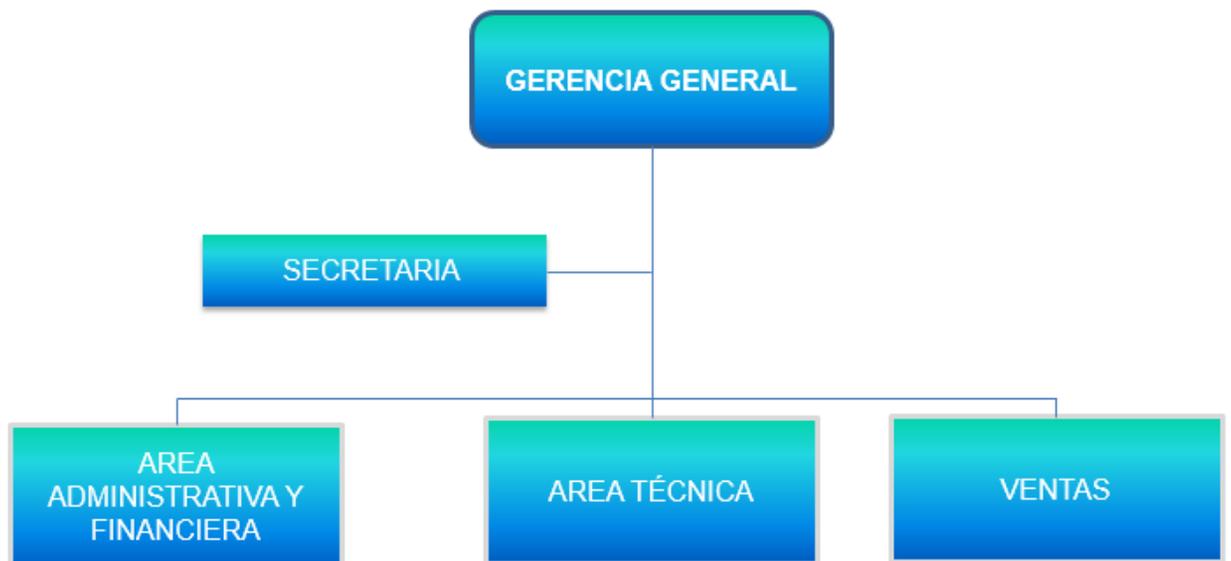
1. Gerencia General
2. Área Administrativa Financiera
3. Área de Servicios Electrónicos
4. Área de Servicios Electromecánicos
5. Área de Inventario y Suministros

De igual manera, se determinaron las siguientes áreas de apoyo:

1. Asesoría legal
2. Gestión Comercial
3. Conserjería

Es importante mencionar que, hasta la fecha de esta investigación, la empresa trabaja con un organigrama como el que se muestra en la Figura 2, en el cual se puede observar que en esta representación gráfica no se detalla la forma real y práctica en la que funciona la empresa.

Figura 2. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Soluciones Electrónicas Integrales

En cambio, en la Figura 3 se presenta la propuesta para el nuevo organigrama, que recoge los resultados obtenidos en la realización de esta investigación, lo que ha implicado un trabajo de organización, de ubicación jerárquica y funcional del personal que está laborando en cada ámbito identificado.

Figura 3: Organigrama propuesto



1.2 Relaciones de autoridad

a. Líneas de mando

Según la versión del Gerente General y Responsable Administrativo, existe un responsable por cada departamento, el Gerente General es la más alta autoridad en la jerarquía de la empresa, el Responsable Administrativo Financiero, el Responsable de Servicios Electrónicos y Responsable de Servicios Electromecánicos son quienes dirigen cada una de las áreas siempre guiados por las decisiones otorgadas por el Gerente General.

1.3 Toma de decisiones y comunicación

a. Centralización y descentralización

Según la versión del Gerente General la toma de decisiones es descentralizada en lo que corresponde a tareas, para decisiones importantes es centralizada, ya que, él único que puede tomar decisiones es él; en cambio, la versión del Responsable Administrativo, es que todo el poder de toma de decisiones en la empresa es centralizado en el Gerente General.

Por lo tanto, se determina que la toma de decisiones está centralizada en un solo líder, que para este caso es el Gerente General quien está en el nivel más alto, es quien tiene el poder y autoridad de toma de decisiones, existiendo una obvia subordinación con cada uno de los Responsables de Áreas.

En cuanto a los mecanismos de comunicación, según se obtuvo en las entrevistas, cuestionarios y observación la comunicación en la empresa es muy escasa, resultaría muy importante que se puedan realizar reuniones semanales o quincenales, tanto para planificar como evaluar el trabajo, etc.

Resultaría muy beneficioso implementar la comunicación interna dentro de la empresa como una herramienta estratégica clave, ya que, la comunicación dentro de la empresa genera efectos positivos, por ejemplo: mejora la competitividad porque logra que los trabajadores se sientan motivados y adquieran el compromiso e implicación en las tareas que realizan, creando un clima de trabajo integrador.

2. Determinar las funciones y atribuciones de cada unidad administrativa que conforman la empresa.

Según las entrevistas realizadas para la elaboración de las funciones y atribuciones de las unidades administrativas y fichas de cargos que componen la estructura organizativa de la empresa, se logró determinar lo siguiente:

- Anteriormente, la estructura de la empresa estaba compuesta por cinco unidades administrativas y un área de apoyo llamada secretaria, que en realidad dicha área de apoyo no existía, ya que la empresa no cuenta con ningún cargo de secretaria. Según el organigrama que disponían, las unidades administrativas eran las siguientes:

1. Gerencia General
2. Secretaría
3. Área Administrativa Financiera
4. Área Técnica
5. Ventas

Con base a las entrevistas efectuadas, se logró determinar de acuerdo al funcionamiento organizacional que tiene actualmente la empresa está estructurada en ocho unidades administrativas las cuales fueron descritas anteriormente y en el Manual de Organización y Funciones que se encuentra en Anexo No. 9 se detallará el objetivo de cada una de estas unidades.

- De igual manera, se lograron determinar once cargos de acuerdo al análisis de las entrevistas y evaluación de las funciones que desempeñaba cada trabajador en el ejercicio de sus funciones, siendo:

- 2.1.1 Gerente General
- 2.1.2 Asesor Legal
- 2.1.3 Responsable Administrativo Financiero
- 2.1.4 Contador
- 2.1.5 Asesor Comercial
- 2.1.6 Conserje
- 2.1.7 Responsable de Área de Servicios Electrónicos
- 2.1.8 Responsable de Área de Servicios Electromecánicos
- 2.1.9 Responsable de Área de Inventario y Suministros
- 2.1.10 Técnico Electrónico "A"
- 2.1.11 Técnico Electrónico "B"

La ampliación de este capítulo está ligado directamente al diseño del Manual de Organización y Funciones, el cual está en los anexos a este documento. Anexo No. 9

3. Presentar los beneficios que se obtienen con los Manuales de Organización y Funciones

Para determinar cuáles serían beneficios de los Manuales de Organización y Funciones que otorgan a cualquier empresa, se realizó con base a lo contestado por el Gerente General y la Resp. Administrativa, así como, por lo que contestaron los trabajadores en el cuestionario, sumado a la información que se pudo analizar a través de la investigación documental sobre los manuales, es que, presentan los beneficios que se pueden obtener con la elaboración de la propuesta de este manual:

- Formalizar la estructura de funcionamiento de la empresa.
- Lograr que todos los cargos tengan definidas sus funciones, responsabilidades y líneas de mando, para lo que se tendrán las fichas de cargos.
- Facilitar que todos en la empresa conozca de sus funciones lo que ayudará a mejorar la productividad en la empresa.

- Servir como base para optar a certificaciones ISO en el futuro.
- Ayudar a minimizar problemas organizacionales.
- Servir como guía para evaluar al personal.
- Servir como guía para que todos en la empresa puedan trabajar bajo la misma línea, con el fin del logro de las metas y objetivos que la empresa plasme a corto y mediano plazo.
- Facilitar la capacitación para el nuevo personal.
- Optimización de tiempo y recursos.
- Delimitar las funciones de cada unidad administrativa que compone la estructura de la empresa.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Poner en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad en los diferentes niveles.
- Resulta ser una fuente permanente de información sobre el trabajo a realizar.
- Asegurar la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Servir de instrumentos útil para evaluación al desempeño y planes de capacitación.
- Incrementar la coordinación del trabajo que se realiza.
- Posibilita una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Servir como guía para implantar otro tipo de manuales.

8. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, a través de la aplicación de las técnicas como la observación, entrevistas y cuestionarios aplicados al personal que labora en la Empresa Soluciones Electrónicas, cuyos análisis dieron origen a las siguientes conclusiones:

- La Empresa dispondrá de una herramienta muy útil e importante como es el Manual de Organización y Funciones, el cual, servirá de apoyo para informar y orientar la conducta de cada uno de sus trabajadores a partir del año 2017, ya que, no disponían de dicho documento, por consiguiente, el personal no tenía en claro las funciones y responsabilidades que debían llevar a cabo, afectando de esta forma la gestión organizativa de la empresa y provocando conflictos de área, inconformidad entre el personal, entre otros.
- El modelo de funcionamiento de la Empresa no está estructurado en su totalidad, por lo tanto, es un modelo organizacional empírico basado en la experiencia del Gerente General.
- De acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño, es notable que ellos valoran que tienen un buen desempeño laboral y aducen que sería aún mejor si tuvieran definidas sus funciones, responsabilidades y líneas de mando para cada cargo. Lo que implica que el Manual de Organización y Funciones podrá contribuir a mejorar los criterios de desempeño laboral y cursos de acción de cada uno de sus trabajadores.
- La estructura organizacional de la Empresa Soluciones Electrónicas se encuentra desactualizada, de acuerdo al modelo de funcionamiento actual, por lo tanto, se realizó un nuevo diseño de acuerdo a la información obtenida, por lo que se definieron las siguientes unidades administrativas:

- Gerencia General.
 - Asesoría Legal.
- Área Administrativa Financiera.
 - Gestión Comercial
 - Área de Conserjería.
- Área de Servicio Electrónicos.
- Área de Servicio Electromecánicos.
- Área de Inventario y Suministros.

Además, se definieron once fichas de cargos, correspondientes al número de cargo existentes en la estructura organizativa, ninguno de estos cargos tenía definida formalmente estas especificaciones.

9. Recomendaciones

Se recomienda que este Manual de Organización y Funciones sea implementado en la Empresa Soluciones Electrónicas, ya que, con esta herramienta podrán mejorar su funcionamiento organizacional, lo que les permitiría minimizar conflictos de áreas, así como marcar responsabilidades, mejorar la división del trabajo y les ayudará a fomentar el orden, todo esto facilitará a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo que se trabaje de forma articulada.

Se recomienda que conjuntamente a la implementación de este Manual de Organización y Funciones, sea realizado un plan de capacitación para que todo el personal conozca de la existencia e importancia de dicho documento.

Se sugiere utilizar el Manual de Organización y Funciones como base para el diseño de otros manuales, como manuales de políticas, normas o procedimientos, ya que, son necesarios para llevar a cabo una labor más efectiva y eficiente en el proceso organizacional.

Sería conveniente realizar una evaluación al desempeño laboral de los trabajadores, para contrastar la información obtenida de la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño, permitiendo así tomar acciones que ayuden a que todos los trabajadores estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

10. Lista de referencias bibliográficas

Teoría científica y principios de administración de Taylor. Apuntes Facultad (2011).
Recuperado de: <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>

Jáuregui, P. (2013). Los manuales administrativos como herramienta clave. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

Chiavenato, I (2001) *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá, D.C., Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Luna, J (2013, noviembre). *Los manuales administrativos*. Recuperado de: http://johancisluna18.blogspot.com/2013_11_01_archive.html

Koontz y Heinz (2004) *Administración una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana

Hitt, Black Stewart y Porter (2006) *Administration*. Novena Edición, Pearson

Chiavenato, I (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana

Andrade, González y Pérez (2006). *La administración y el pensamiento administrativo*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos33/administracion/administracion.shtml>

Münch, L. (2006). *Fundamentos de la administración*. México. Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Suárez, E (sf) *Los valores organizacionales*. Recuperado de: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/87/168>

Chiavenato I (2009) *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. Editora Atlas, S.A.

Franklin E, B (200) *Organización de Empresas*. McGraw-Hill Interamericana

Ríos, F (sf) *La importancia del manual de organización y funciones*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Ortega J (2010, junio) *Elaboración de Manuales Administrativos*. Recuperado de: <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/10/elaboracion-de-manuales-administrativos/>

Zegarra J (2008, noviembre) *Manual de Organización y Funciones*. Recuperado de: <http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>

Guerra J, C (2013, diciembre) *Manuales de Administración*. Recuperado de:
http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales_7.html

Bellorin, González y Zamora (2016). *Propuesta de mejoras al manual de organización y funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de:
<http://repositorio.unan.edu.ni/1965/>

Richard L. Daft (2011) *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Sampieri, Fernández y Baptitsta. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Steve J. Taylor & Robert Bogdan (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Ediciones PAIDOS

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. México. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

11. Anexos

Anexo No. 1: Listado de parámetros de observación realizada en las instalaciones de la empresa, efectuada del 24 al 28 de julio del 2017.

No.	Criterios a observar	Sí	No
1	Infraestructura		
1.1	Existe la distribución de los espacios suficientes para cada trabajador		
1.2	La ubicación geográfica de la empresa es accesible		
1.3	La empresa tiene acceso a todos los servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet)		
1.4	Los medios tecnológicos son adecuados de acuerdo al tipo de negocio		
1.5	Se cuenta con los equipos y mobiliarios de oficina adecuados		
2	Condiciones y ambiente laboral		
2.1	Cuentan los trabajadores con equipos y herramientas adecuados para la realización de sus funciones		
2.2	Los espacios tienen buena iluminación		
2.3	Existen ruidos excesivos dentro o alrededor de la empresa		
2.4	La zona de trabajo se encuentra limpia		
2.5	Disponen de espacio para tomar alimentos		
2.6	Se trabaja en silencio y en orden		
2.7	El clima de trabajado es agradable		
2.8	Disponen de grifo de agua (oasis) para tomar		
2.9	Respeto entre compañeros		
2.10	Se les reconoce el trabajo bien hecho a los trabajadores		
2.11	Puntualidad laboral		
2.12	Se trabaja en horarios extraordinarios		
2.13	Se brindan recesos entre la jornada laboral		
3	Estructura		
3.1	Los puestos de trabajo son congruentes con las tareas que se realizan		
3.2	La división de las áreas de trabajo es adecuada para el funcionamiento de la empresa		
3.3	El personal es suficiente para la carga diaria de trabajo		
3.4	Los trabajadores se comunican entre sí		
3.5	La relación con los jefes es abierta o accesible		
3.6	Se cumplen con las normas establecidas		
3.7	Se manejan adecuadamente los conflictos		
3.8	Trabajan en equipo		
3.9	Los jefes se preocupan para que se realice un buen trabajo		

No.	Criterios a observar	Sí	No
3.10	Se toma en consideración la opinión del trabajador		
3.11	Se le informa al personal sobre algún cambio dentro de la empresa		
3.12	Los trabajadores reportan a sus jefes sobre el avance o cumplimiento de sus tareas		
3.13	La empresa brinda oportunidades a los trabajadores de aprender y crecer en el trabajo		
3.14	Las tareas se realizan según lo orientado por el jefe		
3.15	La mayoría de las tareas que se realizan son rutinarias		
3.16	Se encuentra visible la filosofía empresarial		

Anexo No. 2: Análisis de los parámetros de observación realizada en las instalaciones de la empresa.

No.	Criterios a observar	Sí	No	Observaciones
1	Infraestructura			
1.1	Existen la distribución de los espacios suficientes para cada trabajador	X		La distribución de los espacios es suficiente para cada trabajador, pero como el local es pequeño está completo, por lo tanto, si se requiriera más personal, no habría espacio para éstos.
1.2	La ubicación geográfica de la empresa es accesible	X		Cerca de las instalaciones circulan varias rutas de servicio público.
1.3	La empresa tiene acceso a todos los servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet)	X		
1.4	Los medios tecnológicos son adecuados de acuerdo al tipo de negocio	X		
1.5	Se cuenta con los equipos y mobiliarios de oficina adecuados	X		
2	Condiciones y ambiente laboral			
2.1	Cuentan los trabajadores con equipos y herramientas adecuados para la realización de sus funciones	X		
2.2	Los espacios tienen buena iluminación	X		
2.3	Existen ruidos excesivos dentro o alrededor de la empresa	X		Debido al tipo de trabajo que se realiza, en algunas ocasiones es inevitable el ruido dentro de la empresa.
2.4	La zona de trabajo se encuentra limpia	X		
2.5	Disponen de espacio para tomar alimentos	X		Antes era una casa de habitación que se ha adecuado para funcionar como empresa, por lo tanto, el área para tomar alimentos es el patio, pero éste es muy pequeño.
2.6	Se trabaja en silencio y en orden	X		
2.7	El clima de trabajado es agradable	X		
2.8	Disponen de grifo de agua (oasis) para tomar	X		
2.9	Respeto entre compañeros	X		

No.	Criterios a observar	Sí	No	Observaciones
2.10	Se reconoce el trabajo bien hecho a los trabajadores	X		
2.11	Puntualidad laboral	X		Son algunos de los trabajadores que llegan tarde a su hora de entrada.
2.12	Se trabaja en horarios extraordinarios	X		En algunos casos debido a la demanda de servicios se hace necesario quedarse trabajando después de la jornada laboral, quienes se quedan son los técnicos y el responsable del Área Técnica.
2.13	Se brindan recesos entre la jornada laboral	X		Tiene dos recesos entre jornada de 15 minutos, uno por la mañana y otro por la tarde.
3	Estructura			
3.1	Los puestos de trabajo son congruentes con las tareas que se realizan		X	Existen algunos puestos que no son congruentes con las tareas, como algunos Técnicos y el Auxiliar Administrativo, quien realiza funciones de conductor también.
3.2	La división de las áreas de trabajo es adecuada para el funcionamiento de la empresa		X	El local es pequeño, por lo que no existe espacio suficiente para adecuar la división de las áreas de trabajo.
3.3	El personal es suficiente para la carga diaria de trabajo		X	En ocasiones como hay mucha demanda de servicios, el personal es insuficiente para atender todas las reparaciones.
3.4	Los trabajadores se comunican entre sí	X		
3.5	La relación con los jefes es abierta o accesible	X		
3.6	Se cumplen con las normas establecidas	X		
3.7	Se manejan adecuadamente los conflictos	X		
3.8	Trabajan en equipo	X		
3.9	Los jefes se preocupan para que se realice un buen trabajo	X		
3.10	Se toma en consideración la opinión del trabajador	X		
3.11	Se le informa al personal sobre algún cambio dentro de la empresa	X		

No.	Criterios a observar	Sí	No	Observaciones
3.12	Los trabajadores reportan a sus jefes sobre el avance o cumplimiento de sus tareas	X		
3.13	La empresa brinda oportunidades a los trabajadores de aprender y crecer en el trabajo	X		
3.14	Las tareas se realizan según lo orientado por el jefe	X		
3.15	Aunque el organigrama no esté actualizado, se observa una clara división jerárquica		X	Algunos en la empresa no saben exactamente de quién depende el puesto al que pertenecen, y por lo tanto, no conocen su línea de mando o no la acatan.
3.16	La mayoría de las tareas que se realizan son rutinarias	X		Son rutinarias en cuanto a los servicios que se ofrecen, pero no rutinarias en cuanto a la reparación que se realiza, ya que existen diferentes fallas que se deben detectar en los equipos.
3.17	Se encuentra visible la filosofía empresarial	X		Se encuentran visible, pero no acatada por todos en la empresa.

Análisis e interpretación de los parámetros de observación realizada:

La infraestructura de la empresa es adecuada para el tipo de servicios que se ofrecen y para la cantidad de empleados con que cuenta, sin embargo, actualmente no tendrían la capacidad instalada para un crecimiento donde sea necesario incorporar más mano de obra.

Igualmente, la empresa está dotada de los medios tecnológicos, mobiliarios y equipos de oficinas requeridos para la realización del trabajo, además, disponen de los servicios básicos e internet necesarios.

En cuanto a las condiciones y el ambiente laboral en la empresa, todos los trabajadores cuentan con las herramientas o materiales necesarios para el desempeño de sus funciones, las instalaciones se encuentran perfectamente iluminadas lo

que garantiza que exista muy buena visibilidad. Debido al tipo de servicio que se realiza en algunas ocasiones es inevitable el ruido, ya que se hace necesario realizar pruebas de funcionamiento las que provocan ruido.

El ambiente o clima laboral en que se desarrollan las funciones es agradable, ya que las condiciones que se les brinda a los trabajadores es la adecuada, pues, todo se mantiene en orden y limpio, disponen de recesos que ayudan a descansar un poco de la jornada de trabajo que les corresponde, en las cuales, algunas veces es de agotamiento mental, además se observa que impera el respeto entre los compañeros, como el trabajan en equipo.

En cuanto a la estructura básica de la empresa, ésta se encuentra un poco débil, ya que es necesario se realicen algunas modificaciones que ayuden a coordinar mejor el trabajo, ya que algunos puestos de trabajos no se encuentran correctamente definidos de acuerdo a las funciones que éstos realizan, sumado a que como las instalaciones son pequeñas, no es posible adecuar correctamente los espacios suficientes para la división de las áreas de trabajo.

La empresa necesita mejorar las áreas de comunicación, subordinación, las delegaciones de tareas y el control de los flujos de trabajo, ya que se observa que a pesar que los jefes subordinan el desempeño de los trabajadores, y que se encuentra definida la línea de mando, éstos se avocan directamente al Gerente General, para realizar cualquier tipo de gestión sea de trabajo o personal.

El organigrama no se encuentra acorde a la división de las unidades administrativas, ya que, éste fue realizado desde que la empresa inició operaciones, y no se le ha realizado ningún tipo de ajuste, además que no tienen definida la estructura organizativa de la empresa.

Anexo No. 3: Observaciones realizadas a los documentos que dispone la empresa:

Nombre del documento	Información que contiene	Observaciones
<p>Reglamento Interno de la Empresa</p>	<p>Este contiene los derechos, obligaciones y prohibiciones que debe tener tanto el empleado como el empleador, se estipulan también, algunos criterios de administración de personal, tales como: contratación, promociones, evaluaciones, capacitaciones, quejas, suspensión, renuncia y despido; así como, jornadas de trabajo, descanso laboral, vacaciones, pago del décimo tercer mes, permisos, seguridad e higiene ocupacional y el régimen disciplinario que lo normaliza.</p>	<p>Este documento fue aprobado por el Ministerio del Trabajo, es aplicado a toda la empresa, fue entregado un ejemplar a cada uno de los trabajadores a como lo ordenó el MITRAB, por lo tanto, se considera que está debidamente acatado por todos.</p>
<p>Política de Incentivos</p>	<p>Se definen los incentivos no monetarios otorgados a los trabajadores, como el empedado del mes, actividades recreativas y de esparcimiento para los colaboradores (cumpleañeros, aniversario de la empresa, día de la madre, día del padre, fiesta de fin de año, entre otros), de igual manera, se definen cursos, adiestramiento y capacitaciones, dependiendo de las áreas en que se encuentren, con el propósito de crecimiento y desarrollo profesional, a fin de que el trabajo que realiza para la empresa sea vanguardista.</p>	<p>Fue elaborada con el fin de motivar a cada uno de los trabajadores con incentivos no monetarios, todos en la empresa conocen de esta política, pero es aplicada en un 90%, ya que el mérito del empleado del mes, aun no es realizado.</p>

Anexo No. 4: Entrevista para determinar el modelo de funcionamiento organizacional

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CEDUCE-PROCOMIN

**ENTREVISTA
DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL Y RESP. ADMINISTRATIVO**

Soy estudiante de Maestría de Administración Funcional de Empresas, de la UNAN Managua, y me encuentro en el proceso de elaboración de tesis, por lo que, solicito su valioso apoyo, a fin de que pueda contestar las siguientes preguntas que realizaré. El objetivo de esta entrevista es obtener información precisa que usted pueda brindar, para conocer el modelo de funcionamiento de la empresa, por lo que, agradezco mucho el valioso tiempo que me sea prestado.

I. DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____

II. PREGUNTAS:

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos por los que fue creada, por qué?
2. ¿Tienen planes definidos, ¿cuáles y para qué?
3. ¿El personal que labora para esta empresa es el adecuado, por qué?
4. ¿Cuentan con los equipos, herramientas y tecnologías correctos para ejercer las funciones?

5. ¿A los trabajadores que realizan las reparaciones, por el tipo de función que desempeñan se les brindan los equipos y herramientas de seguridad para minimizar los riesgos laborales?
6. Disponen de algún sistema informático para agilizar los procesos, ¿cuáles y para qué les son útiles?
7. ¿Tienen definidos sus valores, filosofía empresarial, misión, visión? ¿Qué tan difundidos están entre todo el personal que labora para la empresa?
8. ¿Existe algún incentivo que se les otorgue a los trabajadores que les ayude a motivarles?
9. ¿Cuáles son los beneficios que se les otorgan a los trabajadores?
10. ¿Existe estabilidad laboral en la empresa?
11. ¿Existe algún tipo de política de manejo de personal? ¿Cuál y para qué fue definida?
12. ¿Cuáles son los servicios que se ofrecen en empresa? ¿Y dónde se ofrecen?
13. ¿La empresa dispone de algún documento normativo o regulatorio, que ayude en el quehacer diario de la organización? ¿Cuáles son esos documentos? ¿Y para qué son utilizados?
14. ¿Considera que la elaboración de un manual de organización, ayudaría a que la empresa se vaya encaminando a mejorar su organización empresarial, por qué?
15. ¿Cuáles consideran ustedes que serían los beneficios que obtendrán con la propuesta del Manual de Organización Empresarial?
16. ¿Tienen definida o elaborada la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?
17. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por todos en la empresa? ¿Por qué?
18. ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa?

19. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la empresa, es éste centrado en un líder?
20. ¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa? ¿Por qué?
21. ¿Se encuentran establecidos claramente las áreas de responsabilidad y autoridad en la empresa?
22. ¿Cómo está estructurada la empresa?
23. ¿Quién coordina cada una de las áreas en los que está compuesta la empresa?
24. ¿Cómo mantienen informados a los trabajadores sobre lo que sucede en la empresa?
25. ¿Realizan actividades de comunicación con regularidad? ¿Por qué?
26. Alguna información adicional que agregar que sea útil para realizar el diseño organizacional de la empresa.

Anexo No. 5: Recopilación y análisis de las entrevistas para el determinar cómo es el modelo de funcionamiento organizacional de la empresa

Esta entrevista fue dirigida solamente al Gerente General y al Responsable Administrativo

Pregunta 1.- ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos por los que fue creada, por qué?

Repuestas:

Gerente General: No en un 100%, porque hay falta de mano de obra capacitada, es decir, se necesita de personal con más conocimientos en electrónica y a veces los profesionales en esta rama, no están dispuestos a recibir salarios bajos.

Resp. Administrativo Financiero: Sí, porque se creó con el fin de ofrecer servicios en la rama de la electrónica y electricidad industrial y eso se está logrando.

Análisis e interpretación:

Dada la visión estratégica que persigue el Gerente General, se determina que desde esa perspectiva el personal no tiene todas las capacidades para lograr cumplir con el objetivo de la empresa, por su parte, el administrador en su rol operativo concluye en que efectivamente se responde a la parte de proyección resultados.

Por lo tanto, se puede decir que, los objetivos se están cumpliendo en un nivel operativo, pero sí se contará con mayor capacidad del personal, es decir, contar con mano de obra calificada se lograría la eficiencia que busca la gerencia.

Pregunta 2.- ¿Tienen planes definidos, ¿cuáles y para qué?

Repuestas:

Gerente General: Planes definidos o escritos no, lo único que se hace es la planificación de las reparaciones en la semana, pero es manejado de forma verbal, de acuerdo a la prioridad de las reparaciones que se deben de realizar.

Resp. Administrativo Financiero: No, porque se trabaja de acuerdo a las solicitudes de servicios que se reciben.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a las respuestas de los dos entrevistados, se puede determinar que no se realiza ningún tipo de planificación, y que se trabaja de acuerdo van llegando las solicitudes de trabajo, las cuales son atendidas en dependencia de la prioridad que ellos establecen. Por lo tanto, es necesario incorporar planes que ayuden a la empresa a trazar el rumbo que deben seguir para que les ayude a lograr los objetivos por lo cual fue creada, por lo que es necesario que se realice una revisión de las operaciones actuales a fin de identificar lo que es necesario mejorar.

Pregunta 3.- ¿El personal que labora para esta empresa es el adecuado, por qué?

Repuestas:

Gerente General: Sí, es el adecuado, pero se necesita que se actualicen en nuevos conocimientos, para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Resp. Administrativo Financiero: Sí es el adecuado, pero toda la responsabilidad o la batuta de las reparaciones recae en el Responsable del Área Técnica, sería bueno que se capacitara a otros en nuevos conocimientos.

Análisis e interpretación:

La empresa cuenta con el personal adecuado para el funcionamiento organizacional, pero es necesario que se capacite al personal que labora en el área técnica con nuevos conocimientos para brindar un mejor servicio, además que sea reducida la carga de trabajo que recae sobre el responsable de esta área.

Pregunta 4.- ¿Cuentan con los equipos, herramientas y tecnologías correctos para ejercer las funciones?

Repuestas:

Gerente General: Sí

Resp. Administrativo Financiero: Sí

Análisis e interpretación:

La empresa se encuentra correctamente dotada de todos los equipos, herramientas y tecnologías necesarios o requeridos para el ejercicio de las funciones de cada uno de los trabajadores realiza.

Pregunta 5.- ¿A los trabajadores que realizan las reparaciones, por el tipo de función que desempeñan se les brindan los equipos y herramientas de seguridad para minimizar los riesgos laborales?

Repuestas:

Gerente General: Sí, cada uno de los Técnicos tiene su equipo y herramientas de seguridad para desempeñar las funciones dentro y fuera de la empresa.

Resp. Administrativo Financiero: Sí, cada uno de ellos tiene guantes, lentes, cascos, chalecos, botas aislantes, para realizar las funciones dentro y fuera de las oficinas.

Análisis e interpretación:

La empresa brinda a sus trabajadores las herramientas y equipos de seguridad, para minimizar los riesgos laborales que pueden existir en el desempeño de las funciones.

Pregunta 6.- Disponen de algún sistema informático para agilizar los procesos, ¿cuáles y para qué les son útiles?

Repuestas:

Gerente General: Se dispone de un sistema para el manejo de inventario, el que ayuda a controlar el stock de productos en existencia y a controlar los elementos que se utilizan para las reparaciones, sería necesario realizarle algunos ajustes para que brinde información realmente importante. También considero que poco a poco se debería ir implementando nuevos sistemas que faciliten los procesos.

Resp. Administrativo Financiero: Sí, solo uno para el manejo de inventario, al que considero que es necesario realizarle algunos ajustes, al igual, que incorporar la implementación de nuevos sistemas.

Análisis e interpretación:

La empresa dispone únicamente de un sistema informático que le ayuda al manejo del inventario, es necesario incorporar nuevos sistemas informáticos que ayuden a agilizar algunos procesos que se realizan en la empresa.

Pregunta 7.- ¿Tienen definidos sus valores, filosofía empresarial, misión, visión? ¿Qué tan difundidos están entre todo el personal que labora para la empresa?

Repuestas:

Gerente General: Sí, porque se le dio lectura para que todo el personal los conociera y también están colocados en la entrada principal de la empresa.

Resp. Administrativo Financiero: Sí están definidos, pero no están bien aplicados entre todo el personal, es decir, a veces es necesario que todos persigan la misma ruta en el caso de la visión empresarial. En el caso de los valores, y filosofía empresarial éstos están bien apropiados por todos. Cada uno de los trabajadores conoce los valores, filosofía empresarial, misión y visión.

Análisis e interpretación:

En cuanto a la visión no todos en la empresa persiguen esa misma visión, por ende, no está bien apropiada entre todo el personal, de tal forma, que todos contribuyan a la consecución lo que se plantea en la visión de la empresa.

En el caso de los valores y filosofía empresarial se considera que todos en la empresa la conocen y están bien difundidos.

Pregunta 8.- ¿Existe algún incentivo que se les otorgue a los trabajadores que les ayude a motivarles?

Repuestas:

Gerente General: Sí, se les otorgan incentivos monetarios por proyectos a los técnicos.

Resp. Administrativo Financiero: Sí, hay uno que es monetario por culminación de proyectos.

Análisis e interpretación:

Se les otorga a los trabajadores incentivos monetarios, con el fin de motivarles a realizar con mayor prontitud algún determinado proyecto. Este tipo de incentivos solamente les ayuda a mejorar la productividad.

Pregunta 9.- ¿Cuáles son los beneficios que se les otorgan a los trabajadores?

Repuestas:

Gerente General: Ayuda de alimentación al personal, bono en efectivo por cumpleaños del trabajador, capacitaciones técnicas.

Resp. Administrativo Financiero: Beneficios económicos, como el bono de alimentación, regalo de cumpleaños a los trabajadores y algunas veces cursos.

Análisis e interpretación:

Según las respuestas, se determina que sí se les otorga a los trabajadores beneficios económicos, los cuales, ayudan a estimular o mejorar la productividad.

Pregunta 10.- ¿Existe estabilidad laboral en la empresa?

Repuestas:

Gerente General: Sí

Resp. Administrativo Financiero: Sí

Análisis e interpretación:

Con base a las respuestas obtenidas en esta pregunta, se determina que sí existe estabilidad laboral en la empresa, lo que favorece a la empresa, a plantearse planes a largo plazo, en lo que los trabajadores sean participes de los mismos. Además, que los

trabajadores adiestrados y expertos que conforman la empresa permiten tener índices satisfactorios de productividad.

Pregunta 11.- ¿Existe algún tipo de política de manejo de personal? ¿Cuál y para qué fue definida?

Repuestas:

Gerente General: Sí, Política Interna de Contratación de Personal, estipula el proceso de contratación para nuevos trabajadores, respetando los valores y principios erigidos en el proceso de contratación apegado a los derechos humanos.

Resp. Administrativo Financiero: Sólo la Política de Contratación de Personal.

Análisis e interpretación:

Se determina que, no cuenta con política de manejo de personal en la que se estipule y tracen los derechos, obligaciones y relaciones de los trabajadores de la empresa, que sí cuenta con la política de contratación de personal en la que se definen los parámetros para contratación de nuevo personal.

Aunque, en el reglamento interno aprobado por el MITRAB, se estipulan algunos criterios en los que se definen los derechos y obligaciones de los trabajadores.

Pregunta 12.- ¿Cuáles son los servicios que se ofrecen en empresa? ¿Y dónde se ofrecen?

Repuestas:

Gerente General: Reparaciones electrónicas industriales, reparaciones de generadores e instalación de GPS

Resp. Administrativo Financiero: Servicios de reparaciones eléctricas y electrónicas, generadores, instalación de GPS

Análisis e interpretación:

Los servicios que se ofrecen son reparaciones electrónicas y eléctricas en la industria nicaragüense, brindan servicios dentro de Managua, y en algunos departamentos.

Pregunta 13.- ¿La empresa dispone de algún documento normativo o regulatorio, que ayude en el quehacer diario de la organización? ¿Cuáles son esos documentos? ¿Y para qué son utilizados?

Repuestas:

Gerente General: No, del quehacer diario, pero sí dispone de:

Reglamento Interno aprobado por el MITRAB, en el que se regula en forma justa los intereses y las relaciones laborales existentes entre los (as) trabajadores (as), los proveedores, contratistas y sub contratistas con la empresa y entre sí

Resp. Administrativo Financiero: El único documento que se puede decir normativo o regulatorio para los trabajadores es el aprobado por el MITRAB, que es el Reglamento Interno de la empresa, en el que se estipulan las normas o reglas del trabajo.

Análisis e interpretación:

No cuentan con manuales administrativos, que ayuden en el quehacer diario de la empresa, solamente disponen de un reglamento interno, en el que se estipulan los derechos y obligaciones de los trabajadores de la empresa.

Pregunta 14.- ¿Considera que la elaboración de un manual de organización ayudaría a que la empresa se vaya encaminando a mejorar su organización empresarial, por qué?

Repuestas:

Gerente General: Sí, ayudaría mucho en este proceso de organizar formalmente la empresa, además que se estipularían las funciones de los departamentos y los puestos de trabajo, lo que ayudaría a que todos sepan qué hacer.

Resp. Administrativo Financiero: Sí, porque ayudaría a normalizar el quehacer diario de la empresa.

Análisis e interpretación:

Ambos entrevistados concuerdan que el tener un manual de organización empresarial ayudaría mucho a la empresa, permitiendo tener definida las funciones por departamentos y puestos de trabajos, además que se normalizaría el quehacer diario de la empresa.

Pregunta 15.- ¿Cuáles consideran ustedes que serían los beneficios que obtendrán con la propuesta del Manual de Organización Empresarial?

Repuestas:

Gerente General: Considero que serían varios, a como dije anteriormente se podría formalizar la empresa en cuanto a su funcionamiento, tener actualizado el organigrama, que todos los cargos tengan definidas sus funciones y que eso ayude a que todos conozcan sus funciones y responsabilidades, lo que ayudaría a mejorar la productividad en la empresa; de igual manera, el manual también nos ayudaría en caso que pensemos en buscar una certificación ISO para nuestros servicios, otro beneficio que podría mencionar es que al tener definida las funciones, responsabilidades, líneas de mando evitaremos que sigan habiendo problemas organizacionales, y que los trabajadores estén inconformes por la sobrecarga de funciones que tenían, considero, además que el manual nos ayudará a poder evaluar fácilmente al personal de acuerdo a las funciones de cada cargo.

Resp. Administrativo Financiero: Pienso que el manual será un documento muy útil en la empresa, ya que, éste contendrá las fichas de cargos, el organigrama permitirá minimizar los problemas como inconformidades entre los trabajadores, nosotros, habíamos analizado anteriormente la situación y pensamos que el manual podría ayudarnos en ese sentido, porque todos conocerían sus funciones de esa manera. También considero, que al tener definida las funciones se podrá lograr que todos en la empresa trabajen en coordinación y sea un poco más fácil que todos trabajemos en el logro de los objetivos y metas que tiene la empresa a corto plazo y mediano plazo; además el manual podrá ser utilizado para adiestrar al nuevo personal que se incorpore a la empresa y se podrían delimitar las funciones de cada área que compone la estructura de la empresa.

Un beneficio que considero tendremos con la propuesta del manual, es que, éste podría ayudar a que todos en la empresa logren comprender las políticas y estructuras definidas en la empresa; así como, ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de las tareas que realiza el personal, evitando la duplicidad de funciones.

Análisis e interpretación:

Se puede determinar las dos personas que están bajo la administración de la empresa, consideran que el manual de organización y funciones les brindaría muchos beneficios. Según la información de ambas personas, se considera que la empresa obtendría múltiples beneficios con la propuesta del manual, como son:

como los siguientes:

- Formalizar la estructura de funcionamiento de la empresa.
- Que todos los cargos tengan definidas sus funciones, responsabilidades y líneas de mando.
- Todos conocerán sus funciones lo que ayudará a mejorar la productividad en la empresa.
- Poder optar a certificaciones ISO en un futuro.
- Ayudar a minimizar los problemas organizacionales.
- Servir como guía para evaluar al personal.
- Se tendrán definidas las fichas de cada cargo que compone la estructura de la empresa.
- Lograr que todos en la empresa trabajen bajo la misma línea y el mismo eje encaminados a un mismo fin.
- Facilitar el logro de las metas y objetivos que la empresa plasme a corto y mediano plazo.
- Facilitar la capacitación para el nuevo personal.
- Optimización de tiempo y recursos.
- Delimitar las funciones de cada unidad administrativa que compone la estructura de la empresa.

- Servirá como guía para todos en la empresa para que logren comprender las políticas y estructuras definidas.
- Permitirá ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de las tareas que realiza el personal, evitando la duplicidad de funciones.

Pregunta 16.- ¿Tienen definida o elaborada la estructura organizacional de la empresa?
¿Por qué?

Repuestas:

Gerente General: La estructura organizacional no, porque somos una empresa pequeña, no se ha visto esa necesidad.

Resp. Administrativo Financiero: No, aún no está definida, no se ha visto la necesidad de elaborarla.

Análisis e interpretación:

No cuenta con una estructura organizacional definida, porque no han visto la necesidad por ser una empresa pequeña.

Pregunta 17.- ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por todos en la empresa? ¿Por qué?

Repuestas:

Gerente General: Sí, pero no está actualizado.

Resp. Administrativo Financiero: Sí, pero como han cambiado varias cosas, no está actualizado, por lo tanto, no es acatado.

Análisis e interpretación:

Con base a las respuestas, se determina que el organigrama no se encuentra actualizado, ya que éste se diseñó al momento en que entró en funcionamiento la empresa y no se le han realizado ningún tipo de ajuste.

Pregunta 18.- ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa?

Repuestas:

Gerente General: Las decisiones importantes el Gerente General, que es mi persona.

Las decisiones en cuanto a asignaciones de reparaciones mi persona con el Responsable del Área Técnica. Las decisiones administrativas, mi persona con la persona que ve la parte administrativa.

Resp. Administrativo Financiero: Solo el Gerente General

Análisis e interpretación:

Desde el nivel gerencial, se observa que el Gerente General ha delegado la toma de decisiones en los responsables de área, sin embargo, esto no se está cumpliendo, y la toma de decisiones está recayendo en una sola persona.

Pregunta 19.- ¿Cómo es el proceso de toma decisiones en la empresa, es éste centrado en un líder?

Repuestas:

Gerente General: Centrado en un líder por lo general

Resp. Administrativo Financiero: Centralizado en un líder.

Análisis e interpretación:

Ambas respuestas coinciden que la toma de decisiones es centrada en un líder, podría ser porque es una empresa familiar pequeña, en la que únicamente la toma de decisión recae sobre el Gerente General.

Pregunta 20.- ¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa? ¿Por qué?

Repuestas:

Gerente General: Se puede decir que es bueno y agradable, porque el comportamiento de cada uno de los trabajadores considero que es correcto, saben relacionarse entre sí, se mantiene el respeto y trabajo en equipo.

Resp. Administrativo Financiero: Es agradable, se puede trabajar en tranquilidad y armonía.

Análisis e interpretación:

Ambos entrevistados concuerdan que el clima laboral dentro de la empresa, otorga a los trabajadores un ambiente agradable para la realización de sus funciones.

Pregunta 21.- ¿Se encuentran establecidos claramente las áreas de responsabilidad y autoridad en la empresa?

Repuestas:

Gerente General: Sí están claramente definidos, pero a veces los responsables de áreas, no asimilan bien el hecho de que ellos deben coordinar el área que les corresponde.

Resp. Administrativo Financiero: Sí, pero no están acatadas por todos.

Análisis e interpretación:

Se puede determinar que, a pesar que están bien definidas las áreas de responsabilidades y autoridad en la empresa, los trabajadores o subordinados, no están respetando los canales correspondientes establecidos por la Gerencia General.

Pregunta 22.- ¿Cómo está estructurada la empresa?

Repuestas:

Gerente General: Está estructurada en tres áreas se puede decir, que serían:

1. Gerencia General
2. Área Técnica
3. Administración y Contabilidad

Resp. Administrativo Financiero: Gerencia, Área Técnica y Administración.

Análisis e interpretación:

En consideración a las dos entrevistas, se determina que la empresa está compuesta en tres áreas, las cuales son Gerencia General, Administración y Contabilidad y el Área Técnica.

Pregunta 23.- ¿Quién coordina cada una de las áreas en los que está compuesta la empresa?

Repuestas:

Gerente General: Las coordina mi persona

Resp. Administrativo Financiero: El Gerente General

Análisis e interpretación:

La coordinación y manejo de las áreas o unidades administrativas que conforman la empresa, están bajo la dirección del Gerente General.

Pregunta 24.- ¿Cómo mantienen informados a los trabajadores sobre lo que sucede en la empresa?

Repuestas:

Gerente General: Se realizan reuniones con los trabajadores para comunicarles algo nuevo.

Resp. Administrativo Financiero: De forma verbal, algunas veces a través de memorándum o circulares.

Análisis e interpretación:

Se mantiene comunicación de forma verbal cuando sucede algo nuevo y de forma escrita cuando se les quiere informar de algo en la cual deben firmar.

Pregunta 25.- ¿Realizan actividades de comunicación con regularidad? ¿Por qué?

Repuestas:

Gerente General: En algunas ocasiones, cuando se quiere notificar algo nuevo, porque aún, no se ha concebido realizar reuniones con regularidad.

Resp. Administrativo Financiero: Solo cuando es necesario.

Análisis e interpretación:

Con base a las respuestas, se considera que no se realizan reuniones con regularidad, por lo que, sería conveniente que se realizarán reuniones quincenales para estar en contacto continuo con los trabajadores.

Pregunta 26.- Alguna información adicional que agregar que sea útil para realizar el diseño organizacional de la empresa.

Repuestas:

Gerente General: Considero que la elaboración del manual de organizacional empresarial funcionaría mucho, ya que se tendría una herramienta que oriente el quehacer cotidiano de la empresa.

Resp. Administrativo Financiero: Sería bueno implementar no solo el manual de organización empresarial, sino otro tipo de manuales que ayuden con los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa.

Análisis e interpretación:

En consideración a ambas respuestas, se determina que la elaboración de un manual de organización empresarial, les ayudaría a tener una herramienta que oriente el quehacer diario de la empresa.

Anexo No. 6: Entrevista para la elaboración de la ficha ocupacional

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CEDUCE-PROCOMIN

ENTREVISTA DIRIGIDA A ONCE TRABAJADORES

Soy estudiante de Maestría de Administración Funcional de Empresas, de la UNAN Managua, y me encuentro en el proceso de elaboración de tesis, por lo que, solicito su valioso apoyo, a fin de que pueda contestar las siguientes preguntas que realizaré. El objetivo de esta entrevista es obtener información precisa que usted pueda brindar, para elaborar la ficha ocupacional del puesto que ocupa, por lo que, agradezco mucho el valioso tiempo que me sea prestado

III. DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Título profesional requerido: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____

IV. PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es el objetivo general y específico de su cargo?
2. ¿Cuáles son las tareas, funciones y actividades que usted realiza en el puesto de trabajo que tiene?
3. ¿A quién reporta usted los resultados de las tareas, funciones y actividades que realiza?

4. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro de la empresa?
5. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
6. ¿Dentro de lista de habilidades y destrezas mencionadas, cuáles son requeridas para desempeñar el cargo que ocupa?

Agudeza Visual	Agudeza auditiva	Rapidez de decisión
Coordinación tacto-visual	Vigor Muscular	Proactivo
Creatividad	Iniciativa	Atención al detalle
Capacidad de liderazgo	Análisis de problemas	Análisis de información
Capacidad para trabajar bajo presión	Trabajo en equipo	Capacidad de organización
Habilidad de expresiva	Manejo del tiempo	Pensamiento crítico

7. ¿Qué experiencia es requerida para desempeñar el cargo que ocupa?
8. ¿Qué conocimientos informáticos se requiere para desarrollar las funciones?
9. ¿Cree usted que es necesario un manual de organización empresarial en el que se detalle el quehacer cotidiano de la empresa?
10. ¿De qué manera cree usted que beneficiaría este manual su desempeño laboral?

Anexo No. 7: Cuestionario de percepción del desempeño de los trabajadores

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CEDUCE-PROCOMIN

CUESTIONARIO

Estimad@

Soy estudiante de Maestría de Administración Funcional de Empresas, de la UNAN Managua, y me encuentro en el proceso de elaboración de tesis, por lo que, solicito su valioso apoyo, a fin de que pueda llenar el presente cuestionario, el que he realizado con fines académicos. El objetivo de este cuestionario, es conocer la percepción que ustedes tienen de su propio desempeño laboral. por lo que, se le agradecería mucho contestara todas las preguntas.

Gracias por tomarse el tiempo para responder este cuestionario.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO:

- Antes de contestar, lea detalladamente las preguntas
- Utilice lapicero.
- Llene el cuestionario con letra de molde.
- Cuando la pregunta sea de selección múltiple, encierre en un círculo su respuesta.

PREGUNTAS:

1. ¿A qué unidad administrativa pertenece su puesto de trabajo? Encierre en un círculo su respuesta, únicamente puede seleccionar una respuesta.

a. Gerencia General

- b. Área administrativa
- c. Área técnica
- d. Ventas

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta empresa? Marque con una X su respuesta

De 1 a 6 meses: _____ De 6 mes a 1 año: _____ De 1 a 2 años: _____

2 años a más: _____ Cuántos años: _____

3. ¿Ha trabajado anteriormente en puestos similares, realizando las mismas funciones? Marque con una X su respuesta

Sí _____ No _____

4. Cuando inició a laborar para esta empresa, ¿se le capacitó sobre las funciones que debería de realizar? Marque con una X su respuesta. Si su respuesta es No, indique de qué forma se dio cuenta de las funciones que le correspondían realizar

Sí _____ No _____

5. De la siguiente lista, indique cuál sería la razón más importante, por la que usted considera se le debería indicar cuáles son las tareas o funciones que debería de realizar. Solamente puede seleccionar una opción

Disminuir sobrecarga de funciones: _____ Incrementar la productiva: _____

Desempeñar mejor sus funciones: _____ Estabilidad laboral: _____

6. Tiene los equipos, materiales o herramientas para desempeñar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo

Sí _____ No _____

7. ¿Considera que las condiciones laborales que se le otorgan en la empresa, contribuyen para que usted pueda desempeñar mejor su trabajo, esto en cuanto a jornada laboral, seguridad en el trabajo, limpieza y el ambiente en que se desarrollan las funciones en la empresa?

Sí _____ No _____

8. Considera que el salario que recibe por el desempeño laboral que usted realiza en la empresa, es satisfactorio para su persona, de acuerdo al ejercicio de sus funciones. Si su respuesta es No, indique por qué

Sí _____ No _____

9. Está satisfecho con el puesto que desempeña. Si su respuesta es No, indique por qué

Sí _____ No _____

10. Cómo considera que es su desempeño laboral en esta empresa. Solamente puede seleccionar una opción

Excelente: _____ Muy bueno: _____ Bueno: _____ Regular: _____ Malo: _____

Muy malo: _____

11. Se siente motivado a mejorar su desempeño laboral o realizar su trabajo eficientemente. Si su respuesta es No, indique por qué

Sí _____ No _____

12. Considera que cumple con las tareas encomendadas en tiempo y forma, de tal manera que su trabajo sea de calidad.

Sí _____ No _____

13. Cómo valora que es su desempeño cuando trabaja bajo presión

Excelente: _____ Muy bueno: _____ Bueno: _____ Regular: _____ Malo: _____

Muy malo: _____

14. Está usted capacitado para desempeñar el puesto que ocupa en la empresa

Sí _____ No _____

15. Su profesión está acorde al puesto que desempeña. Si su respuesta es No, indique por qué

Sí _____ No _____

16. Cómo es la relación con sus demás compañeros en cuanto a los siguientes parámetros. Explique

Respeto:

Trabajo en equipo:

Colaboración con sus demás compañeros:

Comunicación:

17. Se siente valorado y respetado por sus superiores. Si su respuesta es No, indique por qué

Sí _____ No _____

¿Por qué?

18. Su supervisor, o alguien en el trabajo ¿parece preocuparse de usted como persona?

Sí _____ No _____

19. Hay alguien en la empresa que lo aliente en su desempeño, si su respuesta es Sí indique quien

Sí _____ No _____

Quién: _____

20. ¿Si decidiera renunciar a esta empresa, por qué lo haría? Solamente puede marcar una opción

Por sobrecarga de funciones: _____ Por mal trato: _____ Por mejor salario: _____

Ambiente laboral: _____ Horario: _____ Otros: _____

Anexo No. 8: Análisis e interpretación de los cuestionarios - **preguntas cerradas**

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 1.- ¿A qué unidad administrativa pertenece su puesto de trabajo? Encierre en un círculo su respuesta, únicamente puede seleccionar una respuesta.	Gerencia General	2	14.29%
	Área administrativa	4	28.57%
	Área técnica	7	50.00%
	Ventas	1	7.14%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: Se aplicó el cuestionario al total de la población 14 trabajadores, con el propósito de determinar cómo perciben los trabajadores que es su desempeño laboral, de los cuales el 50% de los trabajadores laboran en el área técnica, un 28.57% pertenece al área administrativa, un 14.29% a la Gerencia General y un 7.14% al área de ventas, para totalizar el 100% de la población.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 2.- ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta empresa? Marque con una X su respuesta	De 1 a 6 meses	0	0.00%
	De 6 meses a 1 año	1	7.14%
	De 1 año a 2 años	3	21.43%
	2 años a más	4	28.57%
	¿Cuántos años? Respuesta= 4 años	6	42.86%
Total			100%

Análisis e interpretación: Del 100% de los trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario, el 42.86% indican que tienen 4 años de laborar para la empresa, un 28.57% tiene de dos años a más, un 21.43% aduce que llevan laborando para la empresa entre uno a dos años y un 7.14% indican que tienen de laborar entre seis meses a un año.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 3.- ¿Ha trabajado anteriormente en puestos similares, realizando las mismas funciones? Marque con una X su respuesta	Sí	12	85.71%
	No	2	14.29%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: Del 100% de la población, un 85.71% indican que han trabajado anteriormente en puestos similares, por lo que considera que poseen experiencia para realizar las funciones acordes a su puesto de trabajo y un 14.29% indican que es primera vez que se desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 5.- De la siguiente lista, indique cuál sería la razón más importante, por la que usted considera se le debería indicar cuáles son las tareas o funciones que debería de realizar. Solamente puede seleccionar una opción.	Disminuir sobrecarga de funciones	1	7.14%
	Incrementar la productiva	3	21.43%
	Desempeñar mejor sus funciones	9	64.29%
	Estabilidad laboral	1	7.14%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: Del 100% de los trabajadores, un 64.29% consideran que si se les indicara las funciones o tareas que les corresponde realizar, podrían desempeñar las funciones que les corresponde, un 21.43% creen que al tener indicada las funciones podrían ser más productivos, un 7.14% consideran que saber sus funciones podrían disminuir la sobrecarga de funciones, y un 7.14% consideran que tendrían estabilidad laboral al ser indicada las funciones.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 6.- Tiene los equipos, materiales o herramientas para desempeñar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo	Sí	14	100%
	No	0	0.00%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: El 100% de los trabajadores indican que para desempeñar eficientemente sus funciones disponen de los equipos, materiales o herramientas de trabajo, por lo que se considera que la empresa se encuentra correctamente dotada de éstos para facilitar el desempeño de los trabajadores.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 7.- ¿Considera que las condiciones laborales que se le otorgan en la empresa, contribuyen para que usted pueda desempeñar mejor su trabajo, esto en cuanto a jornada laboral, seguridad en el trabajo, limpieza y el ambiente en que se desarrollan las funciones en la empresa?	Sí	14	100%
	No	0	0.00%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: El 100% de los trabajadores indican que para desempeñar eficientemente sus funciones disponen de los equipos, materiales o herramientas de trabajo, por lo que se considera que la empresa se encuentra correctamente dotada de éstos para facilitar el desempeño de los trabajadores.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 10.- Cómo considera que es su desempeño laboral en esta empresa. Solamente puede seleccionar una opción	Excelente	7	50.00%
	Muy bueno	3	21.43%
	Bueno	3	21.43%
	Regular	1	7.14%
	Malo	0	0.00%
	Muy malo	0	0.00%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: Del 100% de los trabajadores, 50% consideran que su desempeño laboral es excelente, lo que indica que la mitad de la población tienen una percepción excelente del desempeño laboral que están realizando para la empresa, un 21.43% consideran que su desempeño es muy bueno y otro 21.43% considera que realizan un buen desempeño y un 7.14% consideran que están teniendo un desempeño laboral regular.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 12.- Considera que cumple con las tareas encomendadas en tiempo y forma, de tal manera que su trabajo sea de calidad.	Sí	11	78.57%
	No	3	21.43%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: Del 100% de los trabajadores, un 78.57% consideran que realizan un trabajo de calidad, realizando tareas encomendadas en tiempo y forma y un 21.43% indican que no están cumpliendo con el tiempo de realización de las tareas encomendadas.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 13.- Cómo valora que es su desempeño cuando trabaja bajo presión	Excelente	3	21.43%
	Muy bueno	7	50.00%
	Bueno	3	21.43%
	Regular	0	0.00%
	Malo	0	0.00%
	Muy malo	1	7.14%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: De todos los trabajadores que llenaron el cuestionario, un 50% de éstos valoran que tienen un buen desempeño cuando trabajan bajo presión, pero no así un 21.43% quienes consideran que su desempeño bajo presión es bueno y un 7.14% considera que no pueden trabajar bajo presión, y que por esa razón su desempeño lo valoran muy malo.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 14.- Está usted capacitado para desempeñar el puesto que ocupa en la empresa	Sí	14	100.00%
	No	0	0.00%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: El 100% de los trabajadores se sienten capacitados para desempeñar el puesto que ocupan en la empresa.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 18.- Su supervisor, o alguien en el trabajo ¿parece preocuparse de usted como persona?	Sí	13	92.86%
	No	1	7.14%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: Del total de trabajadores de la empresa, un 92.86% le parece que su supervisor, o alguien en el trabajo se preocupa por ellos como persona y un 7.14% consideran que nadie parece preocuparse.

Preguntas	Alternativas de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa o porcentual
No. 20.- ¿Si decidiera renunciar a esta empresa, por qué lo haría? Solamente puede marcar una opción	Por sobrecarga de funciones	0	0.00%
	Por mal trato	1	7.14%
	Por mejor salario	3	21.43%
	Ambiente laboral	0	0.00%
	Horario	0	0.00%
	Otros	10	71.43%
Total		14	100%

Análisis e interpretación: De todos los trabajadores que llenaron el cuestionario, un 71.43% estiman que si se decidieran renunciar a esta empresa serían por otra causa no especificada dentro de la lista de opciones dada, y un 21.43% consideran que de renunciar lo harían por un mejor salario y un 7.14% renunciarían por mal trato.

Anexo No. 9: Análisis e interpretación de los cuestionarios - **preguntas abiertas**

Preguntas	Análisis e interpretación de la mayoría	Análisis e interpretación de la minoría
<p>Pregunta 4.- Cuando inició a laborar para esta empresa, ¿se le capacitó sobre las funciones que debería de realizar? Marque con una X su respuesta. Si su respuesta es No, indique de qué forma se dio cuenta de las funciones que le correspondían realizar</p>	<p>Nueve de los catorce trabajadores (equivalente al 64.29% de la población) de la empresa que llenaron el cuestionario indican que cuando iniciaron a laborar para la empresa se les capacitó sobre las funciones que debían realizar.</p>	<p>Cinco de los trabadores (equivalente al 35.71% de la población) indican que no se les capacitó sobre las funciones que debían realizar por ser puestos nuevos o porque ya conocían exactamente de qué trataba el trabajo.</p>
<p>Pregunta 8.- Considera que el salario que recibe por el desempeño laboral que usted realiza en la empresa, es satisfactorio para su persona, de acuerdo al ejercicio de sus funciones. ¿Si su respuesta es No, indique por qué?</p>	<p>Trece de los trabajadores (equivalente al 92.86% de la población) consideran que el salario percibido por el desempeño laboral que realizan para la empresa es satisfactorio para ellos de acuerdo las funciones que ejercen.</p>	<p>Un trabajador (equivalente al 7.14% de la población) considera que no es satisfactorio para él, porque su aspiración es ganar más</p>
<p>Pregunta 9.- Está satisfecho con el puesto que desempeña. Si su respuesta es No, indique por qué</p>	<p>Doce de los catorce trabajadores (equivalente al 85.71% de la población) consideran que están satisfechos con el puesto que están desempeñando para la empresa.</p>	<p>Dos de estos catorce trabajadores (equivalente al 14.29% de la población), considera uno de ellos que no está satisfecho con su desempeño porque le gustaría estar en un puesto más acorde a su carrera y el otro trabajador considera que no es satisfactorio porque, aspira a obtener otro puesto de trabajo dentro de la empresa.</p>
<p>Pregunta 11.- Se siente motivado a mejorar su desempeño laboral o realizar</p>	<p>Todos los trabajadores de la empresa (equivalente al 100% de la</p>	

Preguntas	Análisis e interpretación de la mayoría	Análisis e interpretación de la minoría
<p>su trabajo eficientemente. Si su respuesta es No, indique por qué</p>	<p>población) se sienten motivados para mejorar su desempeño laboral o realizar un eficiente trabajo dentro de la empresa, por lo que se considera que es una oportunidad que tiene la empresa para incrementar su productividad.</p>	
<p>Pregunta 15.- Su profesión está acorde al puesto que desempeña. Si su respuesta es No, indique por qué</p>	<p>El total de trabajadores de la empresa (equivalente al 100% de la población) consideran que la profesión que poseen está acorde al puesto que desempeñan dentro de la empresa.</p>	
<p>Pregunta 16.- Cómo es la relación con sus demás compañeros en cuanto a los siguientes parámetros. Explique</p> <p>Respeto: Trabajo en equipo: Colaboración con sus demás compañeros: Comunicación:</p>	<p>La mayoría (11 trabajadores, equivalente al 78.57% de la población) de los trabajadores considera que la relación entre ellos en cuanto a respeto es muy buena, pero que hay ocasiones en que no se respetan por el nivel de confianza que manejan y se les olvida conservar un vocabulario acorde. En cuanto a trabajo en equipo y colaboración con los demás consideran que trabajan apoyándose unos a otros para que el trabajo se realice de la mejor manera posible, en algunos casos comparten conocimientos o sugerencias para realizar mejor las cosas. Y en cuanto a la</p>	<p>La minoría (3 trabajadores, equivalente al 21.43% de la población) considera que la relación entre ellos en cuanto a respeto es un poco deficiente por el nivel de confianza que tienen, y en algunas ocasiones no se respetan. Y en cuanto a la comunicación consideran que es necesario mejorar el nivel de comunicación dentro de la empresa porque es muy baja.</p>

Preguntas	Análisis e interpretación de la mayoría	Análisis e interpretación de la minoría
	comunicación entre ellos consideran que es muy buena y que eso ayuda a coordinar mejor las tareas que tienen que realizar.	
<p>Pregunta 17.- Se siente valorado y respetado por sus superiores. Si su respuesta es No, indique por qué</p>	<p>Todos los trabajadores en la empresa (equivalente al 100% de la población) consideran que se sienten valorados y respetados por sus superiores.</p>	
<p>Pregunta 19.- Hay alguien en la empresa que lo aliente en su desempeño, si su respuesta es Sí indique quien</p>	<p>La mayoría (12 trabajadores, equivalente al 85.71% de la población) consideran que se sienten valorado y respetado por sus superiores, en este caso por el Gerente General de la empresa.</p>	<p>La minoría (2 trabajadores, equivalente al 14.29% de la población) consideran que el Responsable del Área Técnica y el Responsable Administrativo son las personas por quienes se sienten motivados y respetados.</p>

Anexo No. 10: Fotografías de las diferentes actividades que se realizan en la empresa



Foto No. 1: Celebración de cumpleaños del mes



Foto No. 2: Celebración de aniversario de la empresa



Foto No. 3: Celebración de cena de fin de año



Foto No. 3: Entrega de canasta navideña y regalos a los hijos de los trabajadores

Anexo No. 11: Propuesta de Manual de Organización y Funciones



**PROPUESTA DE
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y
FUNCIONES
SOLUCIONES ELECTRÓNICAS**

Elaborado por: Ing. Escarleth Ortiz Rodríguez

Autorizado por: Gerente General

Versión:01-2017

Managua, septiembre 2017

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. FINALIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
3. ÁMBITO DE APLICACIÓN
4. BASE LEGAL
5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA
 - 5.1 Filosofía empresarial de Soluciones Electrónicas
 - 5.2 Misión
 - 5.3 Visión
 - 5.4 Valores
6. ESTRUCTURA ORGÁNICA
 - 6.1 Estructura Orgánica de la Empresa según la jerarquía:
 - 6.2 Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación
 - 6.3 Organigrama Estructural 2017
7. DESCRIPCIONES DE PUESTO Y FUNCIONES

3.1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día es de gran importancia que todas las empresas sin importar su tamaño cuenten con un Manual de Organización y Funciones, ya que, éste contiene varios aspectos que ayudan a orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando criterios de desempeño y cursos de acción, permitiendo minimizar conflictos de área, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden, de igual manera, permite aplicar a certificaciones de calidad e implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación al desempeño, escalas salariales, desarrollo de carreras, entre otros.

En este sentido, este Manual de Organización y Funciones, es un documento formal en el que Soluciones Electrónicas, define el modelo de funcionamiento organizacional que ha adoptado y que sirve de guía para todo el personal, facilitando el control adecuado de las actividades técnicas, administrativas y operativas, así como, el uso fluido de los canales de comunicación y coordinación en el ejercicio de las responsabilidades asignadas, que fortalezcan el quehacer diario en la organización.

El presente documento se constituye en un documento normativo y las disposiciones contenidas son de aplicación a toda la Empresa, por tal razón, debe darse a conocer a cada uno de los trabajadores que ocupan un determinado cargo dentro de la misma.

Este Manual contiene esencialmente la estructura organizacional, llamada Organigrama y las descripciones de puestos, para la elaboración de este documento, se siguió con los lineamientos establecidos en la teoría de Diseño Organizacional y de los Manuales Administrativos, y se contó con la participación de los trabajadores de Soluciones Electrónicas.

3.1.2 FINALIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

- Establecer la forma en la que está organizada la Empresa, como se dividen las áreas, los niveles de autoridad, responsabilidad y jerarquías de mando.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como, sobre las interrelaciones formales que correspondan.
- Proporcionar criterios para la evaluación del desempeño laboral.
- Facilitar el proceso de inducción del nuevo personal y de adiestramiento, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo que ocupan dentro de la Empresa.

3.1.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN

- Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.
- Mediante este Manual de Organización y Funciones cada trabajador de Soluciones Electrónicas, deberá conocer sus funciones y responsabilidades del puesto que desempeña, así como, conocer la ubicación del puesto dentro de la estructura general de la organización.
- Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica de interpretación del espíritu del Manual.
- Este Manual deberá de revisarse cada año y ajustarse a los cambios organizativos que se presenten.
- La difusión del presente Manual es responsabilidad del Gerente General, a través de cada una de sus subgerencias.

4. BASE LEGAL

- Constitución Política de la República de Nicaragua
- Ley No. 516, “Ley de Derechos Laborales Adquiridos”.
- Ley No. 815, “Código Procesal del Trabajo y la Seguridad Social”.
- Ley No. 185, “Código del Trabajo”.
- Ley No. 539, “Ley de la Seguridad Social”.
- Ley No. 625, “Ley de Salario Mínimo”.
- Ley No. 618, “Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo”.
- Ley No. 456, “Ley de Adición de Riesgos y Enfermedades Profesionales a la Ley No. 185, Código del Trabajo”.
- Ley No. 648, “Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades”.
- Ley No. 763, “Ley de las Personas con Discapacidad”.
- Ley No. 287, “Código de la Niñez y Adolescencia”.
- Decreto 96-2007, Reglamento a la Ley No. 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.

5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Soluciones Electrónicas es una pequeña empresa, constituida conforme a las Leyes de la República de Nicaragua el 01 de julio del año 2013, está conformada por un equipo de colaboradores apasionados, motivados y dedicados a brindar soluciones eléctricas, electrónicas y electromecánicas en el área industrial nicaragüense, los servicios se aplican a diferentes empresas, tales como textiles, automotrices, alimenticias, etc.

Durante su trayectoria, ha trabajado de acuerdo a la necesidad o requerimiento de cada cliente, haciendo uso del potencial de cada uno de sus colaboradores, quienes son el motor principal para el buen funcionamiento de la Empresa; logrando ser una empresa competitiva.

En su etapa de introducción y consolidación en el mercado dentro de la dinámica del ciclo de vida de una empresa tiene el siguiente direccionamiento:

5.1 Filosofía empresarial

El trabajo, constancia, orden y disciplina es el factor del éxito de la Empresa, por lo que, nos esforzamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle ideas creativas y soluciones innovadores que ayuden con el desarrollo de sus empresas.

Nuestro equipo de profesionales comparte una filosofía común que nos distingue, y el compromiso con nuestros clientes es el de estar siempre presentes cuando se nos necesite, para lo cual, hemos asignado un equipo de trabajo con amplia experiencia.

5.2 Misión

Brindar soluciones eléctricas, electrónicas y electromecánicas en el sector industrial, utilizando tecnología de vanguardia con responsabilidad y compromiso, basados en la pasión por nuestro trabajo. Cumplimos a cabalidad con los compromisos adquiridos con nuestros clientes, agregándole valor a su negocio, procurando así incrementar su competitividad, innovación y mejora continua.

5.3 Visión

Ser Empresa líder especializada en el sector eléctrico, electrónico y electromecánico industrial, reconocida por su calidad en el desarrollo de sus funciones e integración de soluciones en tecnología, distinguiéndose por su honestidad, profesionalismo, responsabilidad y calidad; innovándonos constantemente para superar nuestras expectativas para beneficio de nuestros recursos y clientes, permitiéndonos así ampliar nuestros servicios a todo el país.

5.4 Valores

- **Responsabilidad**

Realizar con calidad y esmero cada proyecto de nuestros clientes, dando siempre lo mejor de nosotros.

- **Honestidad**

Actuamos con firmeza, rectitud, coherencia y sinceridad, de modo que impere siempre el bien del cliente, proveedores y compañeros de trabajo.

- **Vocación de Servicio**

Nos esforzamos por el permanente mejoramiento de nuestros servicios, formando un equipo humano de alto nivel técnico y profesional, que brinde seguridad y confianza a nuestros clientes, procurando ser amables, proactivos e interesados en la presentación eficiente y eficaz de nuestros servicios.

- **Innovación**

Desarrollar soluciones eléctricas, electrónicas y electromecánicas usando tecnologías innovadoras e inteligentes, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- **Trabajo en equipo**

Disfrutamos de un entorno de trabajo colaborativo que fomenta la comunicación abierta, el aprendizaje y el intercambio de información e ideas.

6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Soluciones Electrónicas para el cumplimiento de sus funciones tiene la siguiente organización estructural definida por niveles jerárquicos:

- **Nivel ejecutivo:**

En este primer nivel se encuentra el grado más alto de la estructura organizativa de Soluciones Electrónicas, que es la Alta Gerencia o Gerencia General. Este nivel es el responsable de la dirección y del manejo de la organización, su función consiste en planificar, dirigir, organizar y controlar todas las tareas administrativas y operativas de la Empresa, para su buen funcionamiento es requerido coordinar con los otros niveles existentes dentro de la estructura de la Empresa.

- **Nivel asesor:**

Este nivel compuesto por Asesoría Legal no tiene autoridad de mando, únicamente asesora, informa y prepara proyectos sobre aspectos legales o jurídicos relacionados a las actividades de la Empresa, en cuanto a sus normas internas y a su relación con otras entidades.

- **Nivel sustantivo**

Este nivel constituye el nivel más importante de la empresa, es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas que se realizan en la Empresa, dentro de este nivel están ubicados el Área de Administración Financiera, el Área de Servicios Electrónicos, el Área de Servicios Electromecánicos, así como, el Área de Inventario y Suministros, en este nivel se localiza el segundo grado de autoridad,

pueden delegar autoridad más no responsabilidad y son responsables del cumplimiento de sus actividades ante la Gerencia General.

- **Nivel de puesto operativo:**

En este nivel se encuentra la Gestión Comercial, este nivel directamente relacionado el Área Administrativa Financiera, ya que, de ésta dependen las tareas o actividades que se realizan, este nivel no tiene autoridad ni delega responsabilidad.

- **Nivel auxiliar o de apoyo:**

Este nivel compuesto por Conserjería, es quien presta los servicios de aseo y limpieza en forma oportuna y eficiente en cada uno de los niveles de la estructura organizativa.

6.1 Estructura Orgánica de la Empresa según la jerarquía:

1. Alta Gerencia o Gerencia General
 - 1.0.1 Asesoría Legal
 - 1.1 Área Administrativa Financiera
 - 1.1.1 Gestión Comercial
 - 1.1.2 Conserjería
 - 1.2 Área de Servicios Electrónicos
 - 1.3 Área de Servicios Electromecánicos
 - 1.4 Área de Inventario y Suministros

6.2 Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación

6.2.1 Líneas de autoridad

La máxima autoridad en Soluciones Electrónicas es la Gerencia General, de ésta dependen todas las demás áreas que componen la estructura organizativa de la Empresa.

La Gerencia General tiene la facultad de tomar las decisiones estratégicas que afectan de alguna manera el patrimonio de la Empresa.

6.2.2. Líneas de Responsabilidad

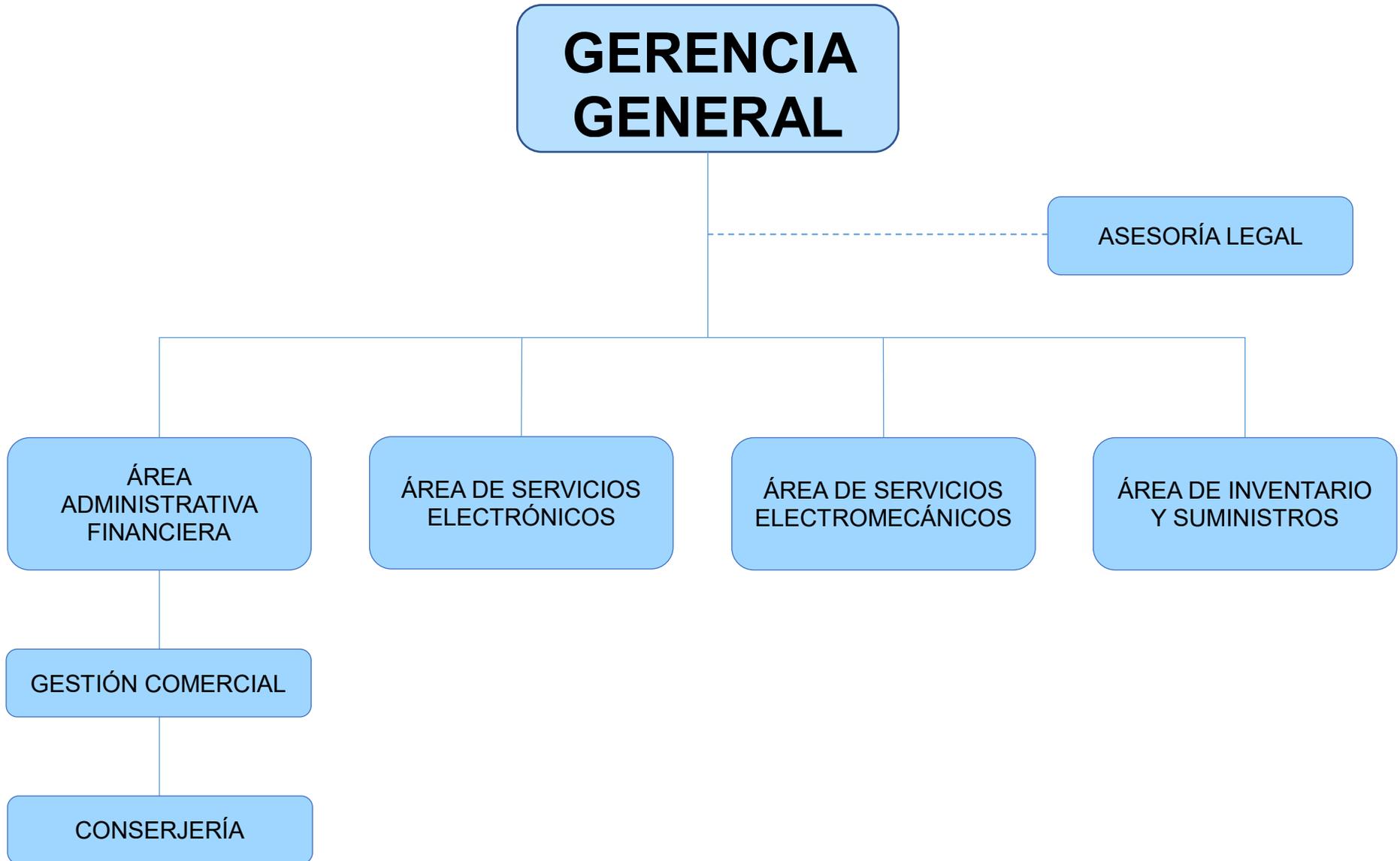
- EL Gerente General es el responsable del cumplimiento de sus funciones.
- El Asesor Legal es el responsable de sus funciones ante la Gerencia General.
- El Responsable del Área Administrativa Financiera es responsable de sus funciones ante la Gerencia General.
- El Gestor Comercial es responsable de sus funciones ante el Responsable del Área Administrativa Financiera.
- La Conserje es responsable de sus funciones ante el Responsable del Área Administrativa Financiera.
- El Responsable del Área de Servicios Electrónicos es responsable de sus funciones ante la Gerencia General.
- El Responsable del Área de Servicios Electromecánicos es responsable de sus funciones ante la Gerencia General.
- El Responsable del Área de Inventario y Suministros es responsable del cumplimiento de sus funciones ante el Gerente General.

6.2.3 Líneas de Coordinación

- La Gerencia General para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades coordina con cada uno de los Responsables de Áreas y en caso requerir asesoría legal y jurídica coordina con el Asesor Legal.
- El Asesor Legal para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades coordina con el Gerente General.
- El Responsable del Área Administrativa Financiera para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades coordina con el Gerente General.
- El Gestor Comercial para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades coordina con el Responsable del Área Administrativa Financiera.
- La Conserje para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades coordina con el Responsable del Área Administrativa Financiera.
- El Responsable del Área de Servicios Electrónicos para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones coordina con el Gerente General y con el Responsable del Área de Inventario y Suministros los aspectos que le competen o que guarden relación.
- El Responsable del Área de Servicios Electromecánicos para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones coordina con el Gerente General y con el Responsable del Área de Inventario y Suministros los aspectos que le competen o que guarden relación.
- El Responsable del Área de Inventario y Suministros para el cumplimiento de sus funciones coordina con el Gerente General, con los Responsables del Área de

Servicios Electrónicos y Eléctricos y del Área de Servicios Electromecánicos los aspectos que le competen o que guarden relación.

6.3 Organigrama Estructural 2017



7. DESCRIPCIONES DE CARGOS Y FUNCIONES

GERENCIA GENERAL

Objetivo principal:

Proyectar la imagen de la Empresa y promocionar los servicios que se ofrecen en la industria nicaragüense, de acuerdo a las políticas establecidas en concordancia con los objetivos de la empresa, a fin de liderar la gestión estratégica que encamine a asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa.

La Gerencia General cuenta con dos cargos que se describen a continuación en las respectivas fichas de descripción de cargos:

1. Gerente General
2. Asesor Legal

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO GERENTE GENERAL	Versión:01-2017
Código de Descriptor: GG-001	Fecha de elaboración: septiembre 2017	
Nombre del Puesto	Gerente General	
Número de Puestos existentes	1	
Área a la que pertenece	Gerencia General	
Jefe Superior	Ninguno	
Cargos que le reportan	<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable de Área Administrativa Financiera.▪ Responsable de Área de Servicios Electrónicos.▪ Responsable de Área de Servicios Electromecánicos.▪ Responsable de Área de Inventario y Suministros.	

MISIÓN DEL CARGO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión organizativa de Soluciones Electrónicas, así como, el de desarrollar todas las actividades que logren de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos y metas planificados, aprovechando al máximo los recursos con los que dispone la Empresa acorde a las políticas y normas definidas, con el fin de obtener los mejores beneficios.

Para el desarrollo de sus actividades cuenta con la asesoría legal externa correspondiente.

FUNCIONES:

- Dirigir, coordinar, controlar, dar seguimiento y establecer las estrategias y líneas de acción que coadyuven al fortalecimiento empresarial.
- Ejercer la representación legal de la Empresa.
- Planificar estratégicamente las actividades de la Empresa, fijar las políticas y los objetivos de la organización para corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados.
- Organizar la Empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado.
- Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a los trabajadores, así como, trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.
- Seleccionar, asignar, motivar, integrar, promover y evaluar a los trabajadores dentro de la estructura organizacional; teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.
- Tomar decisiones, así como, dirigir el rumbo de la Empresa hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación para elegir lo que es más conveniente.
- Asignar las tareas a cada una de las áreas que conforman la estructura de la organización, así como, mantener coordinación y comunicación con las mismas.

- Controlar el desempeño de los trabajadores de la Empresa, verificar los logros de la organización, evaluar la producción y la productividad, medir las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas; y establecer las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.
- Realizar negociaciones y representar los intereses de la organización ante los proveedores y clientes.
- Señalar y determinar los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los servicios que se ofrecen en la empresa.
- Crear climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de los trabajadores en la Empresa.
- Fomentar la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.
- Fomentar la responsabilidad social de la Empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Graduado en Administración de Empresas, en Ingeniería Electrónica o carreras afines al puesto.	
Grados Superiores	Maestría en Administración de Empresas	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en dirección y control de empresas. ▪ Conocimiento en finanzas. ▪ Conocimiento en elaboración de planes estratégicos. ▪ Conocimiento en ventas y mercadeo. ▪ Conocimiento en manejo de personal. Experiencia de 5 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Proteus
	CRM (Manejo de Clientes)	Simulador de circuitos

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Visión estratégica	▪ Capacidad de negociación
▪ Capacidad de liderazgo	▪ Toma de decisiones
▪ Pensamiento crítico	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Gestión del talento	▪ Atención al detalle
▪ Trabajo en equipo	▪ Manejo del tiempo
▪ Actitud ante el cambio	▪ Capacidad de solución de problemas
▪ Trabajo bajo presión	

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO ASESOR LEGAL	Versión:01-2017
Código de Descriptor: GG-002		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Asesor Legal	
Número de Puestos existentes	1	
Área a la que pertenece	Gerencia General	
Jefe Superior	Gerente General	
Cargos que le reportan	▪ Ninguno	

MISIÓN DEL CARGO:

Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de la Empresa que coadyuven en la estrategia empresarial; además estudia, analiza y asesora en gestiones jurídicas presentadas a petición del Gerente General, con el fin de defender los intereses de la Empresa.

FUNCIONES:

- Planificar, controlar y asesorar en todo lo que respecta a aspectos legales y jurídicos.
- Analizar acerca de qué necesita o qué puede optimizar la Empresa desde el punto de vista legal.
- Orientar las acciones que han de desarrollarse en el marco legal adecuado y evitar que la Empresa sufra situaciones negativas.
- Determinar las acciones que eviten los riesgos, previendo mediante ciertos protocolos para establecer el modo de proceder ante situaciones específicas.
- Informar a la Gerencia General sobre cambios legislativos que puedan afectar de una u otra forma la Empresa.
- Defender los intereses de la Empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.
- Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la Empresa, sus contratos, convenios y normas legales.
- Asesorar en torno a la gestión de derechos en materia laboral, penal, civil, propiedad intelectual, industrial, entre otros.
- Intervenir en todo tipo de negociaciones laborales.
- Asesorar en materia de derecho empresarial y relaciones internacionales.
- Establecer los mecanismos de control que alerten sobre los posibles incumplimientos en los que pueda incurrir la Empresa.
- Realizar cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Graduado en Derecho.	
Grados Superiores	Especialización en Derecho Empresarial	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento en Derecho Laboral.▪ Conocimiento en Derecho Tributario y Mercantil.▪ Conocimiento en Derecho Civil.▪ Manejo de expedientes jurídicos. Experiencia de 5 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Capacidad de negociación	▪ Comunicación efectiva
▪ Orientación a resultados	▪ Atención al detalle
▪ Pensamiento crítico	▪ Proactivo
▪ Trabajo en equipo	▪ Actitud ante el cambio

ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Objetivo principal:

Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos humanos, financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la Empresa, a fin de optimizar sus gastos y maximizar sus utilidades.

El Área Administrativa Financiera cuenta con cuatro cargos que se describen a continuación en las respectivas fichas de descripción de cargos:

1. Responsable Administrativo Financiero
2. Contador
3. Gestor Comercial
4. Conserje

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		Versión:01-2017
	Código de Descriptor: AA-001		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Responsable Administrativo Financiero		
Número de Puestos existentes	1		
Área a la que pertenece	Área Administrativa Financiera		
Jefe Superior	Gerente General		
Cargos que le reportan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contador. ▪ Gestor Comercial. ▪ Conserje. 		

MISIÓN DEL CARGO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones administrativas y financieras que se realizan en el desarrollo de las actividades de la Empresa, logrando de manera eficiente y eficaz la optimización de los recursos con que se dispone.

FUNCIONES:

- Asesorar a la Gerencia General en la formulación de políticas, planes y programas para la administración de los recursos con cuenta la Empresa, a fin de que éstos sean optimizados.
- Planear y proyectar el presupuesto de pagos de la Empresa.
- Realizar las gestiones de administración de personal.
- Revisar la planilla de pago de los trabajadores.
- Responder ante la Gerencia General, por la eficaz y eficiente administración de los recursos humanos, financieros y físicos de la empresa.
- Responder por la presentación y análisis oportuno ante la Gerencia General de los estados financieros.

- Analizar y dar solución a las irregularidades detectadas por el personal a su cargo y elaborar los informes respectivos.
- Elaborar los informes de gestión que solicite la Gerencia General.
- Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas y financieras delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos y financieros del área.
- Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la Empresa, evitando su uso inadecuado.
- Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de los servicios administrativos y logísticos que requiera la Empresa para su operación.
- Controlar la adquisición de bienes y servicios, así como su distribución, suministro, y almacenamiento.
- Coordinar y supervisar el manejo, así como la actualización del inventario de los materiales, suministros y bienes utilizados por la Empresa.
- Supervisar, controlar y evaluar el personal a su cargo de manera periódica.
- Detectar situaciones y problemas causados o previsibles en el área a cargo y solucionarlas, previa sustentación ante la Gerencia General.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía de manera inmediata a la Gerencia General.
- Elaborar y presentar informes técnicos de ejecución.
- Realiza cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Graduado en Contabilidad, en Finanzas o carreras afines al puesto.	
Grados Superiores	Maestría en Administración de Empresas o Finanzas (No requerido)	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en dirección y control de empresas. ▪ Conocimiento en finanzas. ▪ Conocimiento en elaboración de planes estratégicos. ▪ Conocimiento en manejo de personal. ▪ Conocimiento en Leyes Fiscales. <p>Experiencia de 5 años en puestos similares.</p>	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Sistema de Información Empresarial INSS
	Sistema de Ventanilla Electrónica Tributaria	Software contable

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Visión estratégica	▪ Capacidad de negociación
▪ Capacidad de liderazgo	▪ Toma de decisiones
▪ Pensamiento crítico	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Gestión del talento	▪ Atención al detalle
▪ Trabajo en equipo	▪ Manejo del tiempo
▪ Actitud ante el cambio	▪ Capacidad de solución de problemas
▪ Trabajo bajo presión	▪ Interpretación de estados financieros
▪ Diseño y seguimiento a indicadores financieros	▪ Elaboración de presupuestos

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO CONTADOR		Versión:01-2017
	Código de Descriptor: AA-002		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Contador		
Número de Puestos existentes	1		
Área a la que pertenece	Área Administrativa Financiera		
Jefe Superior	Responsable Administrativo Financiero		
Cargos que le reportan	▪ Ninguno		

MISIÓN DEL CARGO:

Dirigir y realizar todas las actividades contables de la Empresa, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización de los movimientos contables que se realizan, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.

FUNCIONES:

- Coordinar las operaciones contables.
- Coordinar y supervisa las actividades de revisión, contabilización y codificación contable.
- Controlar y resguardar la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros.
- Clasificar, codificar y contabilizar, transferencias bancarias realizadas en conceptos de pagos de nóminas a los empleados.
- Supervisar y dirigir los análisis contables de las operaciones.
- Supervisar y controlar el manejo de inventarios y suministros.
- Registrar a los trabajadores ante el INSS.
- Elaborar las notas de créditos y débitos a nombre de los beneficiarios de las retenciones y aportes derivados de la nómina.
- Velar por el mantenimiento y actualización del registro contable.

- Participar y Supervisar en la elaboración del presupuesto de la Empresa aprobado para cada área.
- Revisar y verificar el proceso de conciliación bancaria.
- Elaborar, preparar y supervisar los Informes Financieros como Balance de Situación Financiera, Balanza de Comprobación y Estados de Resultados con sus respectivos soportes.
- Elaborar informes demostrativos de las cuentas bancarias de la Empresa en relación a los ingresos y egresos, tanto mensuales como anuales.
- Mantener informado al supervisor inmediato sobre el control de las conciliaciones bancarias.
- Elaborar informes financieros de las operaciones contables realizadas por la Empresa.
- Verificar la disponibilidad financiera de las unidades y/o dependencias de la Empresa.
- Preparar órdenes de pago para la cancelación de los aportes y retenciones por diferentes conceptos en que incurra la Empresa.
- Preparar las liquidaciones de las deudas pendientes y préstamos.
- Supervisar y coordinar el proceso de análisis y conformación de saldos de cuentas de los estados financieros.
- Realizar asientos de apertura y cierre de los diferentes libros de contabilidad, como el Libro Diario y Libro Mayor.
- Verificar y confirmar las retenciones realizadas por nómina.
- Presentar informes a su superior de las actividades desarrolladas.
- Suministrar información contable a sus superiores sobre la situación financiera de la Empresa.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos.
- Elaborar y presentar informes técnicos.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía de manera inmediata a su superior.
- Realiza cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Graduado en Contabilidad, en Finanzas o carreras afines al puesto.	
Grados Superiores	Maestría en Finanzas (No requerido)	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de de Leyes Fiscales, Aduaneras y Municipales. ▪ Conocimiento en Finanzas. ▪ Conocimiento en Derecho Tributario. Experiencia de 5 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Sistema de Información Empresarial INSS
	Sistema de Ventanilla Electrónica Tributaria	Software contable
	VET (Ventanilla Electrónica Tributaria)	Nicatributos (Sistema de Registro de Tributos Municipales de la Alcaldía de Managua)

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Pensamiento crítico	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Toma de decisiones	▪ Atención al detalle
▪ Trabajo en equipo	▪ Manejo del tiempo
▪ Actitud ante el cambio	▪ Capacidad de solución de problemas
▪ Trabajo bajo presión	▪ Interpretación de estados financieros
▪ Diseño y seguimiento a indicadores financieros	▪ Elaboración de presupuestos

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO GESTOR COMERCIAL	Versión:01-2017
Código de Descriptor: AA-003		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Gestor Comercial	
Número de Puestos existentes	1	
Área a la que pertenece	Área Administrativa Financiera	
Jefe Superior	Responsable Administrativo Financiero	
Cargos que le reportan	▪ Ninguno	

MISIÓN DEL CARGO:

Coordinar las actividades relacionadas a la comercialización, con el fin de lograr posicionamiento de los productos y servicios que ofrece la Empresa con una clara orientación de servicio al cliente, acorde a las políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de los mismos.

FUNCIONES:

- Contactar y visitar constantemente a clientes potenciales, con el fin de ofertar los productos y servicios de acuerdo con las directrices, metas y planes de la Empresa.
- Generar negocios a través de los diferentes productos y servicios ofrecidos por la Empresa, en conformidad con los requerimientos y metas que se establezcan.
- Elaborar cotizaciones para ser presentadas ante sus superiores, para su posterior envío y de igual forma darles seguimiento a las gestiones comerciales requeridas.
- Cuidar el desempeño de pago de su cartera de clientes.
- Crear nuevas estrategias que ayuden a la fidelización de los clientes, con el fin de ser presentada ante su superior para su autorización.
- Realizar gestiones administrativas indicadas por sus superiores.

- Entregar, retirar repuestos y equipos de las instalaciones de los clientes indicados, con el fin de brindarles una solución a sus problemas.
- Entregar y retirar recibos de caja, facturas, retenciones en las instalaciones de los clientes indicados.
- Llevar un portafolio de clientes, en los que se registren los datos de los clientes existentes con el fin de fidelizarlos.
- Elaborar y presentar informes técnicos de ventas u otros informes solicitados por su superior.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía de manera inmediata a su superior.
- Realizar cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Técnico en Ventas	
Grados Superiores	Graduado en Mercadeo, en Administración de Empresas o carreras afines al puesto.	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en técnicas de ventas y mercadeo. ▪ Conocimiento en atención al cliente. ▪ Conocimiento en técnicas de negociación. Experiencia de 3 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	CRM (Manejo de Clientes)

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Orientación al Cliente	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Agresividad comercial	▪ Habilidad persuasiva y de negociación
▪ Trabajo en equipo	▪ Manejo del tiempo
▪ Actitud ante el cambio	▪ Marketing de Servicio
▪ Trabajo bajo presión	▪ Capacidad de planificación y seguimiento a objetivos

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO CONSEJRE	Versión:01-2017
Código de Descriptor: AA-004		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Conserje	
Número de Puestos existentes	1	
Área a la que pertenece	Área Administrativa Financiera	
Jefe Superior	Responsable Administrativo Financiero	
Cargos que le reportan	▪ Ninguno	

MISIÓN DEL CARGO:

Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones de la Empresa.

FUNCIONES:

- Realizar la limpieza de las oficinas, mobiliarios, ventanas, puertas, paredes y áreas verdes de la Empresa.
- Mantener limpio y en orden los estantes de los elementos, productos o insumos en el Área de Inventario y Suministros.
- Solicitar los enseres necesarios para efectuar sus labores mediante el procedimiento correspondiente.
- Mantener en buen estado los utensilios necesarios para realizar sus labores.
- Recolectar los desechos de las distintas oficinas y colocarlos en recipientes especiales para que sean recogidos por el servicio del tren de aseo municipal.
- Preparar y servir el café, el té o los refrescos cuando le sea solicitado.
- Resguardar los materiales asignados.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Educación Primaria.	
Grados Superiores	Conocimiento en higiene y limpieza de edificios.	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	Experiencia de 1 año en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	CRM (Manejo de Clientes)

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Actitud de servicio	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Organizado	▪ Habilidad para interpretar y seguir instrucciones verbales y escritas
▪ Trabajo en equipo	▪ Manejo del tiempo
▪ Actitud ante el cambio	▪ Habilidad para establecer y mantener buenas relaciones interpersonales
▪ Trabajo bajo presión	▪ Discreción y respeto de la jerarquía

ÁREA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS

Objetivo principal:

Brindar servicios de reparaciones, diseños, mantenimientos preventivos y correctivos de equipos, tarjetas y maquinarias electrónicas, así como, reconstrucción de sistemas eléctricos, garantizando la calidad en los servicios realizados.

El Área de Servicios Electrónicos cuenta con tres cargos que se describen a continuación en las respectivas fichas de descripción de cargos:

1. Responsable Área de Servicios Electrónicos
2. Técnico Electrónico "A"
3. Técnico Electrónico "B"

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO RESPONSABLE DE ÁREA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS		Versión:01-2017
	Código de Descriptor: SE-001		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Responsable de Área de Servicios Electrónicos		
Número de Puestos existentes	1		
Área a la que pertenece	Área de Servicios Electrónicos		
Jefe Superior	Gerente General		
Cargos que le reportan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicos Electrónicos "A" ▪ Técnicos Electrónicos "B" 		

MISIÓN DEL CARGO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios de reparaciones, diseños, mantenimientos y reconstrucciones de sistemas eléctricos solicitados, de manera que garantice el correcto funcionamiento de los mismos.

FUNCIONES:

- Planificar y asignar las actividades del personal a su cargo.
- Coordinar y supervisar los trabajos que realizan los subordinados.
- Estimar el tiempo y los materiales necesarios requeridos las labores asignadas a los subordinados.
- Diseñar tarjetas electrónicas según el requerimiento del cliente.
- Planificar el suministro de herramientas, materiales y equipos según la vida útil de los mismos.
- Rendir información al Gerencia General, de los servicios realizados, indicando su avance o finalización del mismo.

- Inspeccionar el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados.
- Supervisar y controlar el personal a su cargo.
- Evaluar el personal a su cargo.
- Detectar fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.
- Adiestrar al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.
- Atender las solicitudes y reclamos por servicios realizados, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de estos problemas.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes solicitados por la Gerencia General.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Técnico en Electrónica Industrial	
Grados Superiores	Graduado en Ingeniería Electrónica o carreras afines (No requerido)	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en reparaciones electrónicas. ▪ Conocimientos en electricidad industrial. ▪ Conocimiento en manejo de personal. Experiencia de 5 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Proteus
	Simulador de circuitos	

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Capacidad de liderazgo	▪ Capacidad de negociación
▪ Pensamiento crítico	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Gestión del talento	▪ Atención al detalle
▪ Trabajo en equipo	▪ Manejo del tiempo
▪ Actitud ante el cambio	▪ Toma de decisiones
▪ Trabajo bajo presión	

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO TÉCNICO ELECTRÓNICO “A”	Versión:01-2017
Código de Descriptor: SE-002		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Técnico Electrónico “A”	
Número de Puestos existentes	3	
Área a la que pertenece	Área de Servicios Electrónicos	
Jefe Superior	Responsable de Área de Servicios Electrónicos	
Cargos que le reportan	▪ Ninguno	

MISIÓN DEL CARGO:

Mantener en condiciones operativas los equipos asignados para reparaciones o mantenimientos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los equipos, tarjetas o maquinarias electrónicas.

FUNCIONES:

- Reparar tarjetas, equipos o maquinarias electrónicas.
- Sistematizar el diseño electrónico realizado por su superior con la utilización de herramientas tecnológicas.

- Realizar pruebas de verificación para garantizar el funcionamiento de la tarea asignada.
- Solicitar al Área de Inventario y Suministros el insumo o el elemento utilizado para la tarea asignada.
- Devolver al Área de Inventario y Suministros el insumo o elemento dañado que fue retirado del equipo, maquinaria o tarjeta electrónica.
- Solicitar y entregar respectivamente las herramientas o equipo utilizados en la realización de la tarea encomendada.
- Informar a su superior sobre el avance o finalización de la tarea asignada.
- Resguardar los materiales asignados.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Técnico en Electrónica Industrial	
Grados Superiores	Estudiante o Graduado en Ing. Electrónica (No requerido)	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en reparaciones electrónicas. ▪ Conocimientos en electricidad. ▪ Conocimiento en diseños de circuitos electrónicos. Experiencia de 5 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Proteus
	Simulador de circuitos	

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Proactivo	▪ Orientación a resultados
▪ Pensamiento crítico	▪ Atención al detalle
▪ Comunicación efectiva	▪ Manejo del tiempo
▪ Trabajo en equipo	▪ Trabajo bajo presión

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO TÉCNICO ELECTRÓNICO “B”	Versión:01-2017
Código de Descriptor: SE-003		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Técnico Electrónico “B”	
Número de Puestos existentes	2	
Área a la que pertenece	Área de Servicios Electrónicos	
Jefe Superior	Responsable de Área de Servicios Electrónicos	
Cargos que le reportan	■ Ninguno	

MISIÓN DEL CARGO:

Mantener en condiciones operativas los equipos asignados para reparaciones o mantenimientos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los equipos, tarjetas o maquinarias electrónicas.

FUNCIONES:

- Reparar tarjetas, equipos o maquinarias electrónicas.
- Sistematizar el diseño electrónico realizado por su superior con la utilización de herramientas tecnológicas.
- Realizar pruebas de verificación para garantizar el funcionamiento de la tarea asignada.
- Solicitar al Área de Inventario y Suministros el insumo o el elemento utilizado para la tarea asignada.
- Devolver al Área de Inventario y Suministros el insumo o elemento dañado que fue retirado del equipo, maquinaria o tarjeta electrónica.
- Solicitar y entregar respectivamente las herramientas o equipo utilizados en la realización de la tarea encomendada.
- Informar a su superior sobre el avance o finalización de la tarea asignada.
- Resguardar los materiales asignados.

- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Técnico en Electrónica	
Grados Superiores	Técnico Electrónico Industrial o carreras afines	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en reparaciones electrónicas. ▪ Conocimientos en electricidad. ▪ Conocimiento en diseños de circuitos electrónicos. Experiencia de 3 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Proteus
	Simulador de circuitos	

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Proactivo	▪ Orientación a resultados
▪ Pensamiento crítico	▪ Atención al detalle
▪ Comunicación efectiva	▪ Manejo del tiempo
▪ Trabajo en equipo	▪ Trabajo bajo presión

ÁREA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS

Objetivo principal:

Brindar servicios de reparaciones y mantenimientos de generadores, secadores, compresores y dispensadores de combustible, garantizando la calidad en los servicios realizados.

El Área de Servicios Electromecánicos cuenta con un cargo que se describen a continuación en la respectiva ficha de descripción de cargos:

1. Responsable Área de Servicios Electromecánicos

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO RESPONSABLE DE ÁREA DE SERVICIOS ELECTROMÉCANICOS	Versión:01-2017
Código de Descriptor: SEM-001		Fecha de elaboración: septiembre 2017
Nombre del Puesto	Responsable de Área de Servicios Electromecánicos	
Número de Puestos existentes	1	
Área a la que pertenece	Área de Servicios Electrónicos	
Jefe Superior	Gerente General	
Cargos que le reportan	▪ Ninguno	

MISIÓN DEL CARGO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios de reparaciones y mantenimientos de compresores, generadores, secadores y dispensadores de combustible, de manera que se garantice la calidad en el trabajo realizado.

FUNCIONES:

- Planificar y asignar las actividades a realizar en el área asignada.
- Coordinar y supervisar los trabajos a realizar.
- Realizar diagnóstico según el requerimiento del cliente.
- Estimar el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores asignada.
- Elaborar los requisitos de materiales y repuestos.
- Rendir información a la Gerencia General de las actividades desarrolladas, indicando su avance o finalización del mismo.
- Inspeccionar el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados.
- Detectar fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.

- Atender las solicitudes y reclamos por servicios realizados, para dar solución a estos reclamos.
- Solicitar los insumos o herramientas necesarios para realizar la actividad asignada.
- Devolver las herramientas que fueron asignadas para el desarrollo de la actividad realizada.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes solicitados por la Gerencia General.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Técnico en Electricidad Industrial	
Grados Superiores	Graduado en Ingeniería Electromecánica o carreras afines	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento técnico en generadores, secadores, compresores y dispensadores de combustible. ▪ Conocimiento en manejo de personal. Experiencia de 5 años en puestos similares. 	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Proteus
	Simulador de circuitos	

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Capacidad de liderazgo	▪ Capacidad de negociación
▪ Pensamiento crítico	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Gestión del talento	▪ Atención al detalle
▪ Trabajo en equipo	▪ Manejo del tiempo
▪ Actitud ante el cambio	▪ Toma de decisiones
▪ Trabajo bajo presión	▪ Capacidad de solución de problemas

ÁREA DE INVENTARIO Y SUMINISTROS

Objetivo principal:

Garantizar el resguardo, asignación y control de los artículos, repuestos, tarjetas y productos, así como el adecuado manejo y custodia de éstos que se encuentran en Bodega, con el fin de mantener un inventario óptimo de insumos y repuestos para el correcto funcionamiento del Área de Servicios Electrónicos y Electromecánicos.

El Área de Inventario y Suministros cuenta con un cargo que se describen a continuación en la respectiva ficha de descripción de cargos:

1. Responsable de Inventario y Suministros

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO RESPONSABLE DE ÁREA DE INVENTARIO Y SUMINISTROS	Versión:01-2017
Código de Descriptor: SIS-001	Fecha de elaboración: septiembre 2017	
Nombre del Puesto	Responsable de Área de Inventario y Suministros	
Número de Puestos existentes	1	
Área a la que pertenece	Área de Inventario y Suministros	
Jefe Superior	Gerente General	
Cargos que le reportan	▪ Ninguno	

MISIÓN DEL CARGO:

Administrar, supervisar, controlar y verificar la recepción y distribución de bienes a los técnicos, con el fin de establecer mecanismos para identificar los resguardos de los mismos, de acuerdo a las normas establecidas.

FUNCIONES:

- Garantizar el resguardo de los artículos, herramientas, equipos, para su adecuado manejo y custodia tanto de los que se encuentran en bodega.
- Llevar control de ingresos y egresos de los insumos, herramientas y elementos asignados a las áreas técnicas.
- Registrar el ingreso de las tarjetas electrónicas, equipos o maquinarias recibidos en mal estado.
- Registrar el egreso de las tarjetas electrónicas, equipos o maquinarias ya reparados para ser entregados.
- Garantizar que el equipo, maquinaria o producto esté en la ubicación asignada.
- Verificar que el equipo, maquinaria o producto recibido esté adecuadamente modulado en la bodega.
- Ingresar al sistema las entradas y salidas de los productos o insumos.
- Velar por la limpieza y el cumplimiento de las normas seguridad en la bodega a su cargo.
- Levantar el inventario físico de activo fijo y de existencia en el Área de Inventario y Suministros conciliando con el Responsable del Área Administrativa Financiera los resultados obtenidos y aclarando en su caso algunas diferencias encontradas.
- Preparar reportes actualizados de las existencias en la bodega para ponerlos a consideración de la Gerencia General.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes solicitados por la Gerencia General.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea afín, asignada por su superior.

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación	Técnico en Inventario y Bodegas	
Grados Superiores	Administración de Empresas o carreras afines	
Conocimientos y/o Experiencia deseable	▪ Conocimiento técnico electrónica y electricidad. Experiencia de 5 años en puestos similares.	
Idioma (s)	Español – 100%	Inglés - 50%
Manejo de Paquetes Informáticos	Microsoft Office	Sistemas de manejo de inventario

HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

▪ Pensamiento crítico	▪ Capacidad de negociación
▪ Trabajo en equipo	▪ Proactivo
▪ Comunicación efectiva	▪ Orientación a resultados
▪ Actitud ante el cambio	▪ Atención al detalle
▪ Trabajo bajo presión	▪ Manejo del tiempo
▪ Capacidad de solución de problemas	▪ Toma de decisiones