UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEMORIA LABORAL

(P.E.T.A.E.N.G.)

"REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SEINEL"

POSTULANTE: ANDREA ROMINA COLQUE MACHICADO

TUTOR: LIC. RAUL COCHE MAMANI

LA PAZ - BOLIVIA

2018

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN. ..... **VIII**

CAPÍTULO I **1**

1. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL **1**

1.1. CARACTERISTICAS 1

1.2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA 1

1.2.1. Matriz de relación diagnostica 1

1.2.2. Identificación de la Población 2

1.2.3. Diagnóstico FODA 3

1.2.3.1. Fortalezas 3

1.2.3.2. Debilidades 3

1.2.3.3. Oportunidades 4

1.2.3.4. Amenazas 4

1.2.4. Instrumento de análisis 4

1.2.4.1. Resultados obtenidos. 6

CAPÍTULO II **13**

2. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA **13**

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13

2.2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 13

2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 14

2.3.1. Objetivo General 14

2.3.2. Objetivos Específicos 14

2.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO 14

2.5. BENEFICIOS QUE CONLLEVA 15

CAPÍTULO III **17**

3. REFERENCIA TEORICA **17**

3.1. ADMINISTRACIÓN 17

3.1.1. Definición de Administración 17

3.1.2. Importancia de la Administración 17
3.1.3. Objetivos de la Administración 18
3.1.4. El Proceso Administrativo 18
3.1.4.1. Planeación 19
3.1.4.2. Organización 19
3.1.4.3. Dirección 20
3.1.4.4. Control 20
3.2. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL 21
3.3. ORGANIGRAMAS 23
3.3.1. Definición 23
3.3.2. Objetivos de los Organigramas 23
3.3.3. Clases de Organigramas 24
3.3.4. Importancia 25
3.4. MISIÓN 26
3.5. VISIÓN 26
3.6. MANUALES 27
3.6.1. Definición de Manual 27
3.6.2. Importancia de los Manuales 27
3.6.3. Objetivos de los Manuales 28
3.6.4. Características del Manual 29
3.6.5. Ventajas del Uso de Manuales 31
3.6.6. Contenido de los manuales 32
3.6.7. Pasos para la elaboración de un manual 32
3.6.8. Tipos de manuales 33

CAPÍTULO IV 36

4. DESARROLLO DE LA SOLUCION 36

4.1. INTRODUCCION 36
4.2. DISEÑO METODOLOGICO 36
4.2.1. Observación directa: 37
4.2.2. Entrevista estructurada: 37
4.2.2.1. Universo 37
4.2.2.2. Población y muestra 37
4.2.2.3. Delimitación del estudio 37

4.2.2.4. Espacial 37
4.2.2.5. Demográfica 37
4.2.2.6. Temporal 37
4.2.2.7. Temática 38
4.2.3. Variables e indicadores 38
4.2.3.1. Instrumentos para la recolección de la información 38
4.2.3.2. Procesamiento y análisis de la información 38
4.3. PROPUESTA 38
4.3.1. Organización administrativa 38
4.3.1.1. Organigrama general 38
4.3.2. Distribución de Personal 39
4.3.3. Manual de funciones 40
4.3.3.1. Gerente General 40
4.3.3.2. Jefe de recursos humanos 42
4.3.3.3. Contador/a 43
4.3.3.4. Secretaria 46
4.3.3.5. Cajero/a 48
4.3.3.6. Responsable de Producción 51
4.3.3.7. Responsable Técnico 54
4.3.3.8. Técnico en Electrónica 56
4.3.3.9. Técnico 58
4.3.3.10. Responsable de Marketing 60
4.3.3.11. Agente de Ventas 63
4.3.3.12. Almacenero 66

CAPITULO V 69

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 69

5.1. CONCLUSIONES 69
5.2. RECOMENDACIONES 70

BIBLIOGRAFÍA. 71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Funciones realizadas en la Empresa SEINEL 1

Figura 1.2. Pregunta 1 7

Figura 1.3. Pregunta 2 7

Figura 1.4. Pregunta 3 7

Figura 1.5. Pregunta 4 8

Figura 1.6. Pregunta 5 8

Figura 1.7. Pregunta 6 9

Figura 1.8. Pregunta 7 9

Figura 1.9. Pregunta 8 10

Figura 4.1. Organigrama propuesto 39

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica 2

Tabla 2. Personal de la empresa SEINEL 3

Tabla 3. Distribución del Personal 40

Tabla 4. Manual de funciones, Gerente General 42

Tabla 5. Manual de funciones, Gerente General 43

Tabla 6. Manual de funciones, Contador/a 46

Tabla 7. Manual de funciones, Secretaria 48

Tabla 8. Manual de funciones, Cajera 51

Tabla 9. Manual de funciones, Responsable de Producción 53

Tabla 10. Manual de funciones, Responsable Técnico 56

Tabla 11. Manual de funciones, Técnico en Electrónica 58

Tabla 12. Manual de funciones, Técnico 60

Tabla 13. Manual de funciones, Responsable de Marketing 63

Tabla 14. Manual de funciones, Agente de Ventas 65

Tabla 15. Manual de funciones, Almacenero 67

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el rediseño de la estructura administrativa de la Empresa SEINEL, para mejorar los procesos administrativos de forma estratégica, optimizando los recursos existentes y alcanzando eficiencia y eficacia. Se determinó la información general de la empresa a fin de conocer su situación actual, además se sustenta la necesidad de contar con un documento en el cuál se detallen los procesos.

Con el fin de respaldar todos los planteamientos a lo largo del presente trabajo, se consideró de vital importancia determinar las bases teórico-científicas que se aplicaron en la propuesta para normar de manera correcta las funciones y actividades del personal de la empresa.

Las encuestas aplicadas determinaron la necesidad y viabilidad de implementar la presente reformulación del organigrama mediante el diseño del manual de funciones, con la finalidad de mejorar y sistematizar los procesos de producción, prestación de servicios y productos en los puntos de venta.

La propuesta es muy positiva, pues mejorará el ambiente laboral. La implementación de la propuesta, no representa costos significativos para la administración, pero si requiere ser aplicado con visión, ya que su ejecución tendrá beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Introducción.

La presente Memoria Laboral, pretende resolver una de las problemáticas en la empresa SEINEL que se dedica a la fabricación y ensamble de Publicidad Electrónica en base a tecnología LED (diodo emisor de luz), el cual está basado en el REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA, mediante la reformulación del organigrama y el diseño e Implementación del Manual de Funciones para los empleados de la organización. El objetivo esta argumentado en aportar al crecimiento y desarrollo de la empresa, con el fin de lograr mejores resultados organizacionales y eficaces en cuanto a su actividad como tal.

La importancia de un organigrama y un manual de funciones radica en que el primero permite visualizar la empresa en términos generales y las funciones que tiene cada empleado; y la segunda orienta sobre la forma en que la institución está organizada para cumplir con sus objetivos, clarifica los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia; lo que facilita la toma y ejecución de las decisiones, permitiendo que no haya conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad y que se pueda mantener la disciplina. Cada empresa se organiza dependiendo de los objetivos propuestos y de cuanto quiera crecer en el mercado.

El capital humano, constituye la parte más esencial, entre más claridad tenga sobre su ubicación y funciones dentro de la empresa se podrá aprovechar más su conocimiento, experiencia, habilidades y competencias.

La empresa SEINEL, desde su inicio posee un único dueño, quien a su vez la administra; los cargos en esta empresa fueron creados acorde a las necesidades de cada momento sin estudio específico para tal fin. El presente trabajo tiene como alcance realizar una entrevista a los trabajadores de la empresa SEINEL y con base en el análisis de la información resultante presentar una propuesta de Organigrama y Manual de Funciones para la empresa. El trabajo se desarrolló con base en los objetivos planteados inicialmente en el proyecto; primero se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa y se conocen los requerimientos

y expectativas de la gerencia acorde con las necesidades administrativas y operativas, para la especificación de cargos y funciones del personal; segundo, se define el modelo organizacional y funcional adecuado para la empresa SEINEL, y tercero se elabora el organigrama y manual de Funciones.

a) SECTOR DE ESTUDIO

La empresa SEINEL

La empresa SEINEL se fundó en la ciudad de El Alto del departamento de La Paz en el año 2010, su propietario el Sr. Rolando Ticona crea esta empresa viendo la necesidad de organizaciones y empresas de promover productos e imagen empresarial, comunicar información en tiempo real, captar la atención del público hacia determinados sectores, desplegar información detallada de productos y servicios, etc.

Viendo esta oportunidad de emprender en un negocio propio es como nace la empresa SEINEL especializada en el diseño, fabricación y distribución de carteles electrónicos con Leds(Diodo Emisor de Luz) orientados a publicidad para interiores y exteriores utilizados en todo tipo de negocios. También realiza el servicio técnico preventivo y correctivo.

La fábrica donde se producen los Letreros Electrónicos está localizada en el departamento de La Paz, ciudad de El Alto, ubicada en la zona Cosmos 79 entre Av. Caquingora y Av. Centro. Situada al oeste de Bolivia a una altitud de 4.000 m.s.n.m. en la meseta altiplánica, al noroeste de La Paz.

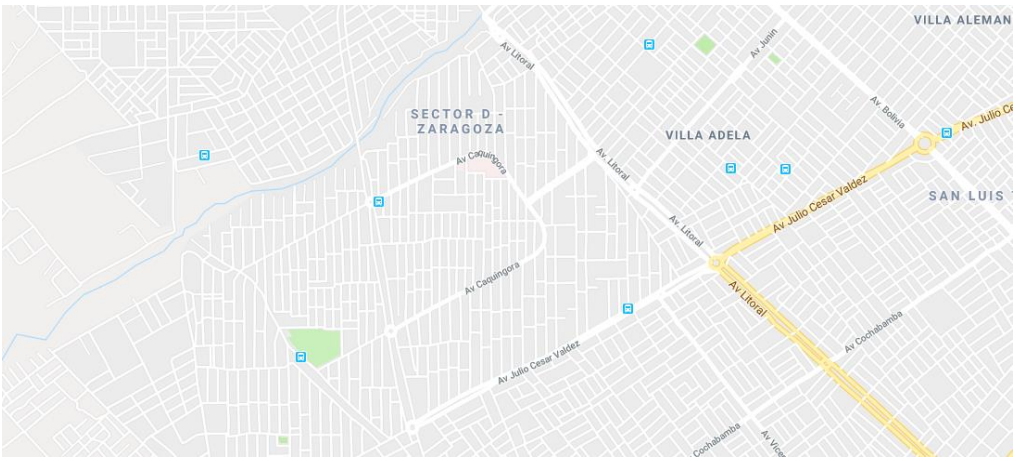

Figura 1. Ubicación de la Empresa SEINEL

Fuente: Google Maps

El local de venta se encuentra en la zona 12 de Octubre de la ciudad de El Alto, en la galería Shopping El Alto calle 1, frente a la plaza del Lustrabotas.

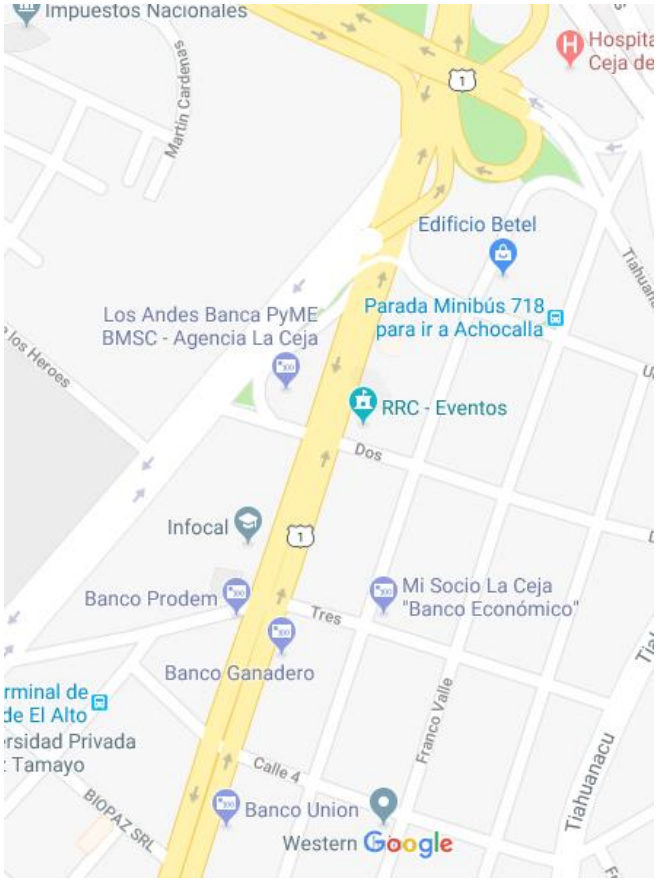

Figura 2. Ubicación de las oficinas de ventas de SEINEL

Fuente: Google Maps

La empresa SEINEL está formada por un director general, 17 empleados dentro de ellos, un jefe de producción, un responsable de marketing, un responsable de recursos humanos, secretaria, técnicos en el área y personal de apoyo como los encargados de limpieza, responsables en el área de ventas.

A continuación se muestran la misión, visión y valores de SEINEL[1]:

- **LA MISIÓN.-** Brindar un servicio de alta calidad en la producción y comercialización de publicidad Electrónica en base a tecnología led, trabajando para ofrecer calidad, innovación, tecnología. Ofreciendo a las instituciones privadas y públicas los mejores materiales y tecnología del futuro para hacer su empresa más óptima y moderna.

- **VISIÓN.-** Consolidar a la empresa como líder en la producción y comercialización de productos con tecnología led tanto a nivel local como nacional, con las más altas normas de calidad, para satisfacer los más refinados requerimientos del mercado, a los precios más competitivos, y manteniendo el mejoramiento continuo de excelencia.

- **VALORES.-**

    - **BÚSQUEDA CONSTANTE DE MEJORA DE LA CALIDAD:** Mejorar en el producto, atención y profesionalidad. Invertimos constantemente en creatividad, innovación y diseño de nuestro producto.

    - **COMPAÑERISMO:** Que los trabajadores sean unidos y se ayuden entre sí para evitar conflictos internos y para que la empresa tenga armonía.

[1] Entrevista con personal de la empresa

- **RESPETO:** Tener respeto a las demás personas, trabajadores y a sus funciones tanto dentro y fuera de la empresa. También nos comprometemos con el medio-ambiente.

Organigrama actual

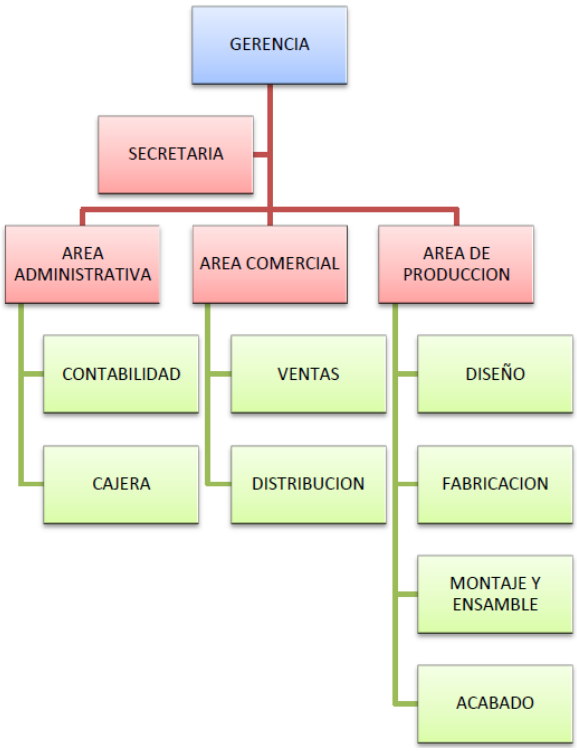

Figura 3. Organigrama general

FUENTE: EMPRESA SEINEL

b) IMPLICACIONES PRACTICAS

- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada trabajador, permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc…

- El rediseño de la estructura administrativa será una herramienta para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes futuros de la empresa.

c) RELEVANCIA SOCIAL

El beneficio de la implementación del presente trabajo se enfoca a crear mayores oportunidades para extender los niveles de crecimiento y con ello generar más empleos que mejoren los niveles de vida de más familias.

Las acciones venideras estarán dirigidas a acrecentar los niveles de calidad y productividad, y en el desarrollo de tecnología como principal herramienta para seguir cumpliendo con la misión.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

CAPÍTULO I

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1. CARACTERISTICAS

La actividad laboral en la empresa SEINEL comenzó hace 2 años atrás, el trabajo que se realiza se encuentra en el área de RR.HH. en vista que no existe un departamento que se haga cargo del área.

El cargo es Control de Personal, las funciones que se desempeñan en una jornada laboral son las siguientes:

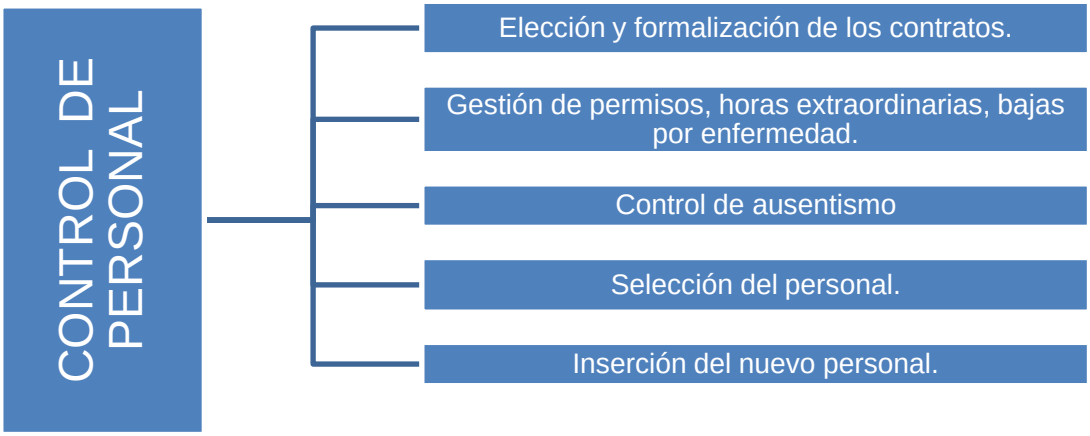

Figura 1.1. Funciones realizadas en la Empresa SEINEL

Fuente: Propia

1.2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

1.2.1. Matriz de relación diagnostica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Analizar la organización	ORGANIZACIÓN	➢ Estructura	Entrevista – Encuesta	Gerente Empleados

interna de SEINEL		orgánica ➢ Descripción de puestos ➢ Funciones y actividades		
Evaluar la calidad profesional del talento humano que trabaja en SEINEL	TALENTO HUMANO	➢ Experiencia ➢ Forma de contratación ➢ Rotación del personal ➢ Motivación ➢ Capacitaciones	Entrevista – Encuesta	Gerente Empleados

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica

Fuente: Propia

1.2.2. Identificación de la Población

La población involucrada en la presente investigación es todo el personal que desempeñan actividades de administración, operación y venta de la empresa SEINEL.

A continuación se detalla el personal que trabaja en SEINEL, mismos que contribuyeron en la correcta realización de esta investigación.

AREA	SECCION	FUNCION	Nº DE PERSONAS
ADMINISTRACION Y PRODUCCION	GERENCIA	GERENTE	1
	SECRETARIA	SECRETARIA EJECUTIVA	1
	CONTABILIDAD	CONTADOR/A	1
	PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION	1

	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
	VENTAS	AGENTE DE VENTAS	3
	DISEÑO	RESPONSABLE TECNICO	1
	FABRICACION	TECNICO EN ELECTRONICA	5
	MONTAJE Y PINTURA	TECNICO	3
TOTAL			17

Tabla 2. Personal de la empresa SEINEL

FUENTE: DATOS EMPRESA SEINEL

1.2.3. Diagnóstico FODA

1.2.3.1. Fortalezas

- Experiencia más de 8 años en el mercado
- Generación de valor agregado en la producción
- Creatividad en los diseños
- Amplia infraestructura
- Estabilidad laboral para los empleados y trabajadores.
- Predisposición del Gerente en la elaboración una estructura organizativa y manual de funciones de la empresa
- Punto de venta adecuado con rótulos llamativos
- Precios competitivos

1.2.3.2. Debilidades

- Manejo administrativo empírico

- Desconocimiento de la filosofía empresarial de SEINEL por parte de los trabajadores
- Inestabilidad de las políticas de venta
- Incumplimiento de las políticas expuestas en forma verbal
- Deficiente comunicación interna
- Alto índice de rotación del personal
- No existe control de los inventarios de productos terminados
- No existe un fondo de caja chica para gastos menores
- Deficiencia en marketing y publicidad

1.2.3.3. Oportunidades

- Contratos con aliados estratégicos
- Mayor requerimiento de los clientes por artículos innovadores y modernos.
- Mercado ofrece nueva tecnología.
- Escasa adecuación de los puntos de venta de la competencia.
- Cursos de capacitación para el personal.
- Productos importados que no tienen servicio técnico.

1.2.3.4. Amenazas

- Competencia desleal.
- Mejor organización de la competencia.
- El crecimiento de la importación de productos similares.

1.2.4. Instrumento de análisis

Como herramienta para la obtención de datos se diseñó el siguiente cuestionario.

CUESTIONARIO

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

CARGO:

ENTREVISTADOR:

FECHA DE ENTREVISTA:

1. ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?

SI NO N/S N/R

---

1. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?

SI NO N/S N/R

---

2. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

SI NO N/S N/R

---

3. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?

SI NO N/S N/R

---

4. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?

SI NO N/S N/R

---

5. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?

SI NO N/S N/R

---

6. ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?

JERARQUICAS FUNCIONALES N/S N/R

7. ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?

SI NO N/S N/R

9. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

SI NO N/S N/R

Los resultados que se obtuvieron al realizar el cuestionario a los trabajadores de la empresa SEINEL, se puede observar en los siguientes gráficos:

1.2.4.1. Resultados obtenidos.

1. ¿Cree necesario el diseño de un manual defunciones?

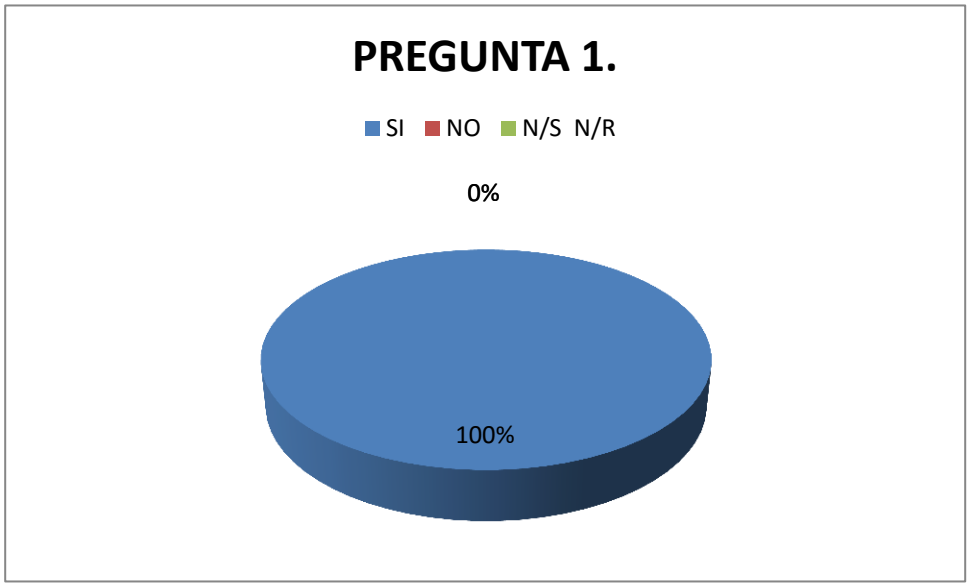

Figura 1.2. Pregunta 1

Elaboración propia

2. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?

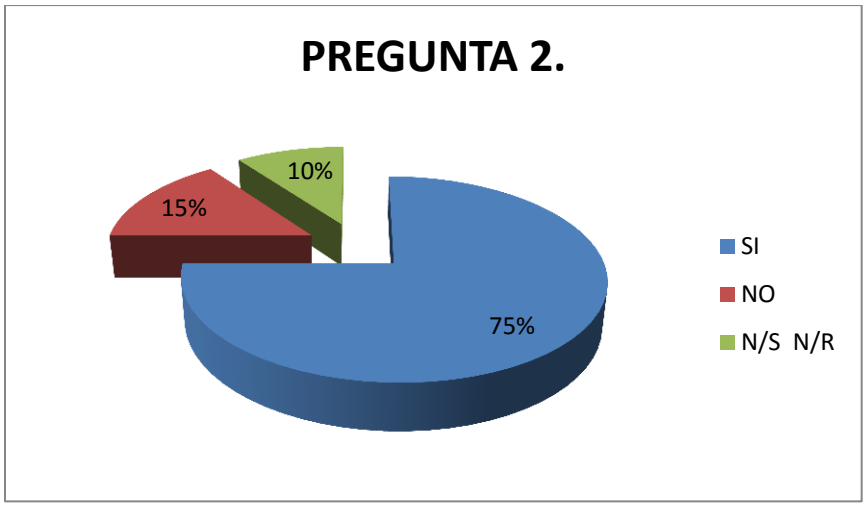

Figura 1.3. Pregunta 2

Elaboración propia

3. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

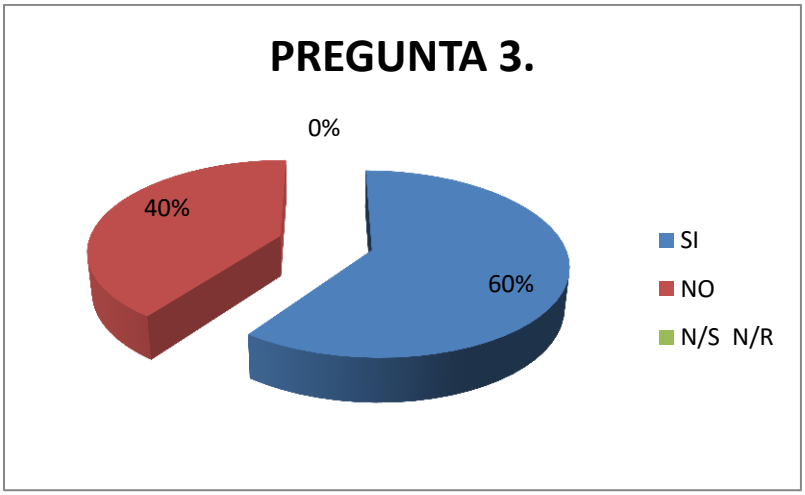

Figura 1.4. Pregunta 3

Elaboración propia

4. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?

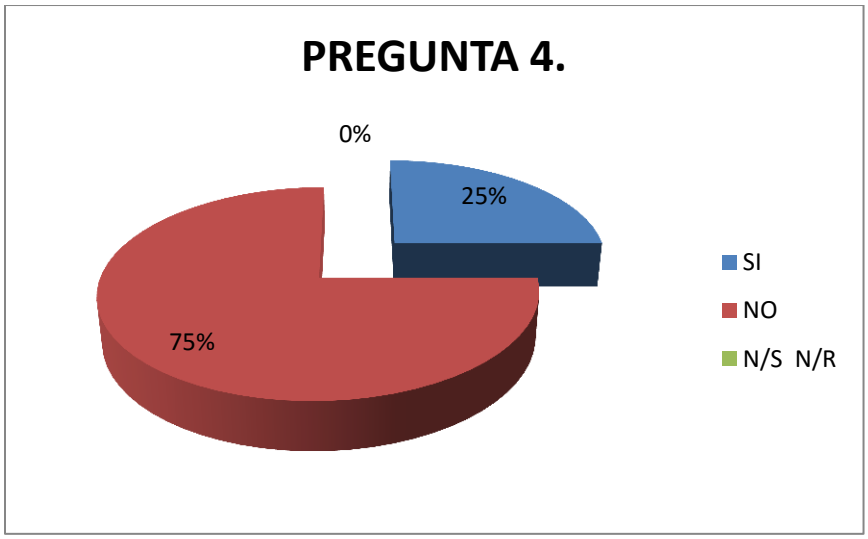

Figura 1.5. Pregunta 4

Elaboración propia

5. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?

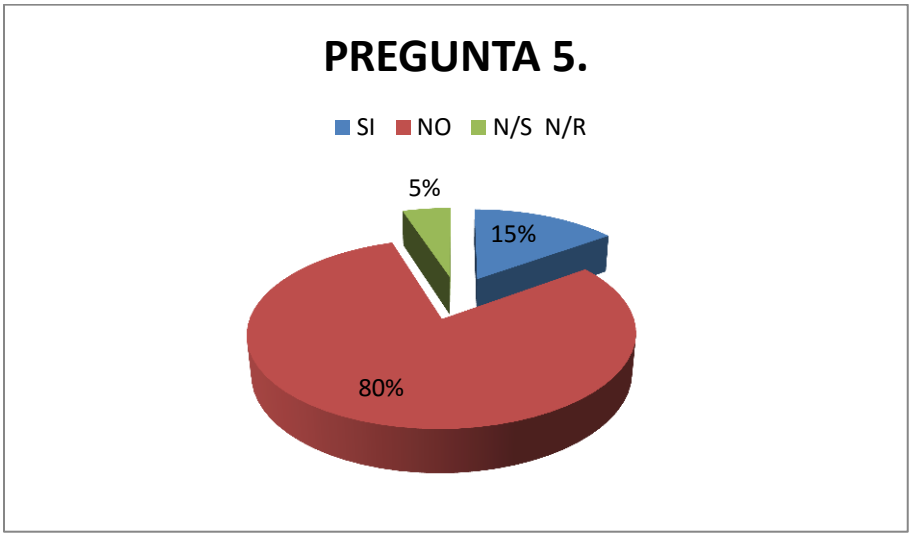

Figura 1.6. Pregunta 5

Elaboración propia

6. ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?

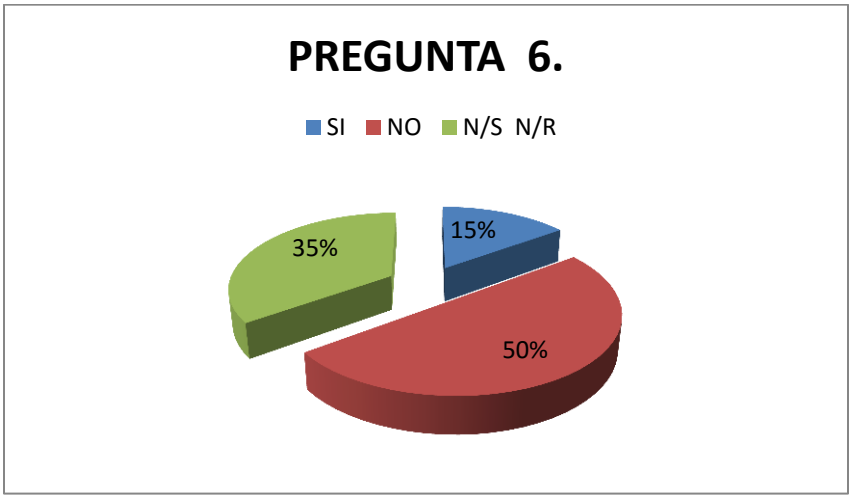

Figura 1.7. Pregunta 6

Elaboración propia

7. ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?

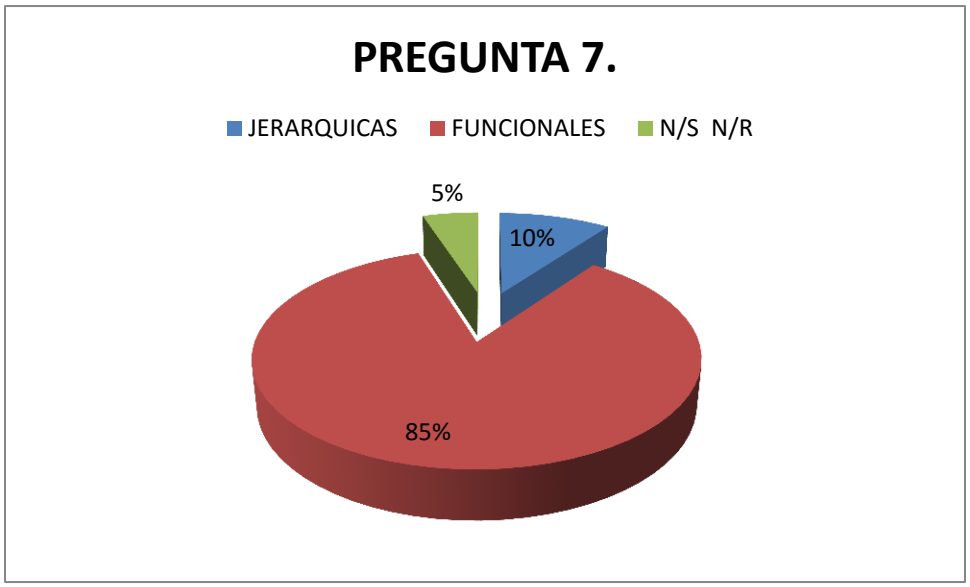

Figura 1.8. Pregunta 7

Elaboración propia

8. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

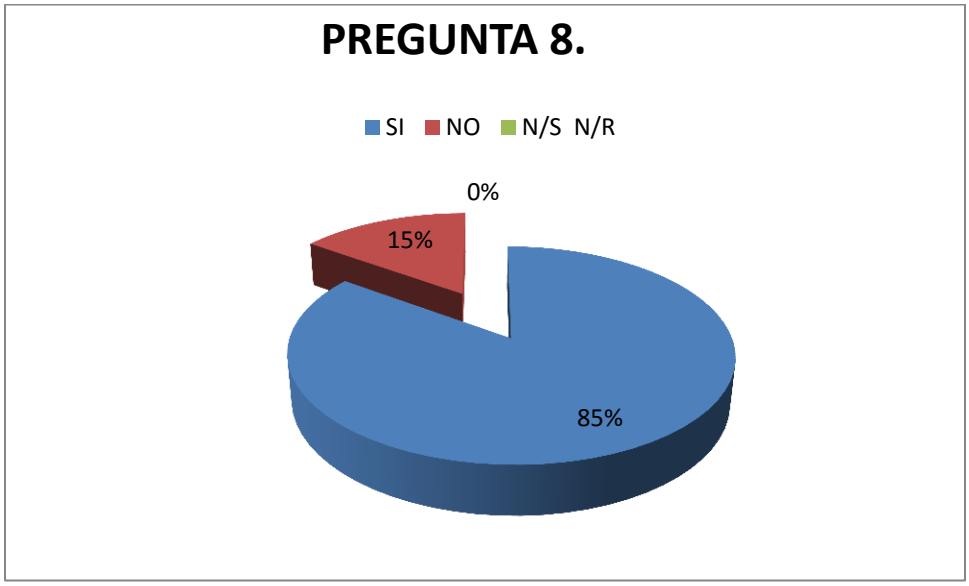

Figura 1.9. Pregunta 8

Elaboración propia

Concluido el análisis de la información recopilada de fuente primaria, se demuestra que uno de los principales problemas diagnosticados en la Empresa SEINEL, es la ausencia de un organigrama y un manual de funciones que sean acorde a las necesidades de la empresa, que sea detallada para cada área de trabajo, la falta de estos instrumentos limitan la existencia de información oportuna, real y confiable, que afecta al desarrollo eficiente de los procedimientos administrativos, contables, operativos y de venta.

Además, es importante mencionar que la Empresa cuenta con lineamientos generales expuestos de forma verbal, limitando el registro, seguimiento y cumplimiento de los mismos, dicho aspecto se evidencia en el escaso control de las funciones a cumplir por los empleados y trabajadores, supervisión extemporánea de los inventarios de productos terminados.

Es conveniente también mencionar, que existen aspectos de importancia como la publicidad, administración del recurso humano, plan estratégico, valores, misión, visión y distribución de procesos que son coordinados de forma empírica, limitando la gestión de todos los procesos de la fábrica.

Por lo manifestado anteriormente, se concluye que es imprescindible ejecutar el proyecto: **“REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SEINEL”**

CAPÍTULO II

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

CAPÍTULO II
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SEINEL a pesar de que no es una empresa grande, le preocupa consolidarse cada vez más para mejorar la calidad de sus productos y el servicio de mantenimiento, aunque se ha realizado una gestión por parte del gerente quien ha desarrollado el análisis de su cargo, en donde aclara de manera empírica sus diferentes funciones bien sean permanentes, periódicas u ocasionales. Pero no posee ningún otro registro de una estructura organizacional o de un manual de funciones y procedimientos de otros cargos actuales, simplemente cumplen con pagos legales y la dotación de algunos de los elementos de seguridad a sus empleados en cada obra técnica desarrollada.

En cualquier organización es vital un organigrama y un manual de funciones que sean acorde a sus necesidades, el cual es fundamental para el buen desempeño de los empleados; en la empresa SEINEL al no contar con estas herramientas, no se puede obtener eficiencia en el desarrollo de actividades por parte del personal, lo cual trae serias consecuencia tales como: rotatividad de trabajadores, falta de organización a la hora de ejecutar el trabajo, insatisfacción por parte de los superiores por no obtener el resultado esperado, etc.

Además, el personal requiere que se establezcan lineamientos sólidos, para que su actividad mejore constantemente y se desarrollen programas de calidad, logrando que la empresa SEINEL compita de manera eficiente en el mercado.

2.2. Identificación y descripción del problema

La falta de un organigrama y un manual de funciones, lleva a la empresa al estancamiento en los aspectos de productividad, y competitividad.

Es así como, los empleados de la empresa prestan sus servicios, con unas funciones asignadas a sus cargos, pero no se tiene el control absoluto de las situaciones puesto que cuando surge algo nuevo se presenta desorden, presión, estrés, carga laboral, desinterés, desmotivación ante las actividades a desempeñar que se experimentan en el contexto laboral.

En base a lo expuesto anteriormente existe la necesidad del rediseño de la estructura administrativa de la empresa SEINEL.

2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.3.1. Objetivo General

Rediseñar la estructura administrativa de la Empresa Seinel para mejorar y optimizar las características organizativas y funcionales de la empresa.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Reformular la estructura organizacional y el diseño de un manual de funciones.
- Describir y documentar la situación actual de los procesos al interior de la organización.
- Establecer que tipos de actividades desempeña cada operario técnico, administrativo y gerencial en cada proyecto estandarizando sus funciones, para así lograr la eficiencia en sus servicios.
- Implantar un modelo organizacional que integre todas las variables necesarias para la administración y direccionamiento estratégico.

2.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Una de las formas de garantizar la productividad y efectividad de los trabajadores al interior de las organizaciones, es crear los insumos necesarios para realizar el seguimiento a sus labores y responsabilidades. Para ello se hace necesario desarrollar una herramienta en el cual los líderes puedan retroalimentar el

quehacer de sus trabajadores, con el fin de facilitar procesos de evolución y desarrollo.

Es por esta razón que en la Empresa Seinel se considera importante rediseñar la estructura administrativa que apunte a maximizar la productividad y lograr competitividad en un entorno cambiante y exigente.

2.5. BENEFICIOS QUE CONLLEVA

El desarrollo del trabajo “Rediseño de la estructura administrativa de la Empresa SEINEL” servirá para mejorar las condiciones estratégicas y competitivas tanto a nivel regional como nacional, esto sin lugar a dudas es de alta importancia porque constituye una de las directrices principales que necesita cualquier organización para actualizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Por lo cual es significativo para cualquier entidad el establecer sus funciones actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, eficacia y consolidación en todos sus servicios.

CAPÍTULO III

REFERENCIA TEÓRICA

CAPÍTULO III
REFERENCIA TEORICA

3.1. ADMINISTRACIÓN

3.1.1. Definición de Administración

KOONTS, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark (2008) mencionan: “Administración es el proceso de diseñar y mantener una ambiente donde individuos trabajan juntos en grupos y cumplen metas específicas de manera eficiente.” (Pág. 4)

IDALBERTO, Chiavenato (2006) expresa: “La administración ha llegado abarcar un número extraordinario de áreas de estudio académico. Mientras que el negocio se ha vuelto más complejo, también lo tiene el control de las empresas: su gestión, sus estrategias de crecimiento, sus asuntos de personal, los impuestos y el papel que juegan los impuestos en la estrategia económica empresarial. La publicidad ha crecido hasta incluir a múltiples medios de comunicación y una variedad de grupos de interés objetivo: nuevos clientes, clientes de la repetición, accionistas, inversores y nuevos mercados geográficos”. (Pág. 11).

Por lo tanto la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones en una unidad económica social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

3.1.2. Importancia de la Administración

RODRÍGUEZ, Joaquín (2006) explica: La eficacia de la requiere ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de

decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados.(Pág. 4)

La administración es de gran importancia dentro de toda organización, porque se necesita gestionar de forma adecuada los recursos humanos y materiales que posee. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad, promoviendo y orientando al desarrollo de la misma a fin de mejorar la posibilidad de competir.

3.1.3. Objetivos de la Administración

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social. Eficacia, es cuando la empresa alcanza sus metas. Eficiencia, es cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.
- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

3.1.4. El Proceso Administrativo

FERNÁNDEZ, José Antonio (2008) menciona: “El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los

fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo". (Pág. 66)

Por tanto, cabe señalar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. A continuación se especificará cada uno de los elementos del proceso administrativo:

3.1.4.1. Planeación

SNELL, Bateman (2009) explica: "Planear es definir metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas." (Pág. 19) CHIAVENATO (2006) dice; "La planeación es la primera función administrativa, por ser una base para las demás. Además, la planeación es la función administrativa que define cuáles son los objetivos a seguir y qué se debe hacer para alcanzarlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza con la definición de objetivos y detalla los planes para lograrlos de la mejor manera posible". Pág. (137)

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo y sobre el cual se basan los demás, se convierte en el pilar de todo el proceso pues es aquí donde se definen los objetivos y las acciones para alcanzarlos.

3.1.4.2. Organización

STANFORD, Naomi (2010) dice: "Es el resultado de conformar y alinear todos los componentes de una empresa para el logro de una misión acordada; implica que hay cualidades inherentes y adaptables al entorno." (Pág. 40)

Organizar es distribuir de manera sistemática todos los recursos disponibles de una institución, para llevar adelante la realización de los objetivos planteados y evitar conflictos y confusiones en el proceso administrativo, es decir, es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.

3.1.4.3. Dirección

> CHIAVENATO, (2006) menciona; "Una vez definida la planeación y establecida la organización, resta hacer que las cosas avancen y sucedan. Este es el papel dela dirección: accionar y dinamizar a la empresa. La dirección está relacionada con la acción y tiene que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación de los recursos humanos". (Pág. 143)

La dirección consiste en ser capaz influir sobre el recurso humano dentro de la institución, lo que ayudara a obtener un canal de comunicación más fluido entre los miembros de la organización y a un efectivo logro de objetivos propuestos.

3.1.4.4. Control

> En www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml (2011) menciona: "Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas."

El control se puede definir como el proceso administrativo en el cuál se comparan las diferencias entre lo proyectado en la planeación y la organización; consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando

y además se resulta eficaz en el uso de los resultados y lo que realmente se está dando en la institución a fin de resolver tales discrepancias y poder tomar decisiones oportunas encaminadas a la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

3.2. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.

Las funciones de las áreas de la Dirección de Recursos Humanos son:

- **Compensaciones y Beneficios.** Se ocupa del cálculo y distribución según el puesto de trabajo de remuneraciones, ajustes, aumentos, bonos, comisiones por ventas, objetivos, escalas salariales, premios en metálico. Compara como se está pagando con respecto al mercado y realiza los ajustes necesarios para que la empresa no pierda competitividad o aumente la rotación. Gestiona los beneficios a los empleados como coches, guarderías, préstamos, casas, medicina privada. Realiza las compras (o las ordena al área de Compras y Suministros) de los regalos de los empleados.

- **Reclutamiento y selección.** Responsables de reclutar candidatos para un puesto y llevar adelante el proceso de selección. El reclutamiento puede ser externo o interno. Además llevan adelante los test psicotécnicos y assessment centers para evaluación de puestos de trabajo.

- **Capacitación y desarrollo.** Se ocupan del entrenamiento y formación del personal desde los directivos hasta planificar la inducción de los nuevos empleados.

- **Comunicación Interna.** Son los responsables de comunicar internamente los mensajes de la empresa, realizar actividades de integración y llevar adelante los canales como revista interna, boletines, carteleras.

- **Relaciones Laborales.** Son los responsables de llevar adelante las relaciones de la empresa con los gremios, participan en cámaras empresarias y llevan adelante los juicios laborales. En su mayoría son abogados los responsables de éste área.

- **Salud Ocupacional.** En general esta área es el servicio médico. Pero en muchas **Salud Ocupacional.** empresas, cuentan con un referente de recursos humanos dedicado de lleno a las campañas de salud del personal.

- **Seguridad e Higiene.** Son los responsables de hacer respetar las normas nacionales e internacionales de Seguridad Industrial y Medio Ambiente en la empresa. Realizar la prevención de riesgos laborales, con el uso de maquinaria, transportes, manipulación de sustancias peligrosas, contacto de empleados con instalaciones eléctricas por ejemplo.

- **Administración y liquidación de haberes**. Se ocupan de la parte contable de la liquidación de salarios, aumentos salariales por gremio, regular faltas, para que impacte en los salarios.

- **Gestión del talento.** Es el área que se ocupa de la retención y el desarrollo de los jóvenes profesionales y del top talent que son el grupo de empleados que se consideran ‘estrellas’ o con futuro directivo.

- **Gestión del Cambio.** Se ocupa de llevar adelante programas relacionados con algún proceso de cambio en curso o a futuro.

- **Cultura organizacional.** Esta área trata temas relacionados con las características de la cultura empresaria.

3.3. ORGANIGRAMAS

3.3.1. Definición

> HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan (2007) señala: “Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.” (Pág. 299)

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Es esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas son la representación gráfica de las organizaciones en su conjunto o de uno de sus departamentos, es decir, constituyen la graficación de la estructura orgánica de una institución con sus servicios órganos y puestos de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad, por lo tanto son un medio simplificado de información que posibilita el reconocimiento del campo de acción y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

3.3.2. Objetivos de los Organigramas

El objetivo de los organigramas es: “Presentar en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una organización”.

Al ser el organigrama un instrumento resumen de todas las funciones y líneas de autoridad y responsabilidad, se lo debe estructurar de tal manera que se convierta

en la carta de presentación de la organización, y que brinde la oportunidad de tener en forma corta y clara como se encuentra dividida y organizada la empresa.

3.3.3. Clases de Organigramas

Por su amplitud y complejidad de las empresas, se clasifican en:

a) Organigramas Maestros.- Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos.

b) Organigramas Suplementarios.- Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de este departamento.

Por la forma de presentación se clasifican de la siguiente manera:

a) Organigramas Verticales: En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligados por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia

b) Organigramas Horizontales: Colocan las jerarquías supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha de acuerdo con su importancia.

c) Organigramas Circulares: Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otras que se le harán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

Por su contenido, se clasifican en:

a) Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

b) Funcionales: incluyen el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.

c) De Puestos, Plazas y Unidades: Indica, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden considerar el nombre de las personas que ocupan las plazas.

Por el fin se clasifican en:

a) Informativo: Da una visión general de la macro estructura de la empresa que comprende las grandes unidades administrativas

b) Analítico: Ayuda al especialista a encontrar defectos, explicar modificaciones, es más detallada, además permite un análisis completo de las funciones que ejercen las unidades administrativas.

c) Reales: Se levantan para efectuar cambios, análisis, reformas y para orientar en mejor forma la situación de una institución, con relación a la estructura de carácter legal.

d) Legales: Se basa en la organización para su funcionamiento y formación, constituyendo una guía para directivos y administradores dando la jerarquía, autoridad y funciones dentro de la institución

Por el contenido presentan la siguiente clasificación:

a) Estructural: Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ella, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo. (VÁZQUEZ, 2002: 219)

b) De posición o personal: Constituye una variación del organigrama estructural y sirve en forma objetiva, la distribución del personal en diferentes áreas administrativas. (VÁZQUEZ, 2002: 221)

3.3.4. Importancia

> HERNÁNDEZ, Carlos (2007) dice: “Los organigramas son de importancia porque se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes.” (Pág. 92)

Dentro de toda organización, los organigramas son muy importantes ya que sintetizan en forma clara como está constituida una organización, permitiendo su fácil comprensión e interpretación para todos los usuarios por lo que resulta muy conveniente que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración conozcan los diferentes tipos de organigramas que existen y las características tiene cada uno de ellos.

3.4. MISIÓN

> PORTER, Hitt Black Michael (2009), manifiesta: “Es la que articula el propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes.” (Pág. 198).

Michael Porter enfatiza que la misión es aquella que articula el propósito fundamental de la organización. A continuación menciono mi definición: La Misión es la frase que describe a la empresa como tal y manifiesta la razón de ser de la misma.

3.5. VISIÓN

> D´ ALESSIO, Ipinza Fernando (2008), explica: “La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo”. (Pág. 61)

La visión es la frase en que se mencionan nuestras aspiraciones hacia determinado tiempo. La visión expresa el marco de referencia de lo que una organización quiere llegar a ser. Señala el rumbo a seguir para pasar de lo que somos a lo que queremos ser. La visión por su parte responde a la pregunta ¿Qué

queremos ser en los próximos años?, es decir, establecer el rumbo a seguir a corto o largo plazo para llegar a ser lo que queremos ser en un tiempo determinado.

3.6. MANUALES

3.6.1. Definición de Manual

Según www.soyentrepreneur.com/home/index.php (2012), se define a los manuales como: “Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio.”

GIL, María de los Ángeles; GINER, Fernando (2007) definen: “Los Manuales son los instrumentos normativos que contienen en forma breve, clara, descriptiva y explícita información referente a la historia, fundamento legal y administrativo, objetivos generales y/o específicos, atribuciones, funciones, políticas, normas generales y/o específicas de operación, estructura orgánica y organigrama, así como la descripción narrativa y gráfica de los procedimientos de una Dependencia, Unidad Administrativa, Órgano Desconcentrado, Órgano Político-Administrativo o Entidad”. (Pág. 31)

Concordando con la definición se considera que los manuales son indispensables dentro de una organización, ya que a través de los mismos una entidad tendrá una guía para llevar a cabo de manera adecuada las actividades.

3.6.2. Importancia de los Manuales

HERNÁNDEZ, Carlos (2007) menciona: “La necesidad de elaborar manuales que rigen funciones específicas por ejemplo, proporcionar información de carácter más estable, referida a funciones operacionales de la organización de que se trate sea éste del sector público o privado.” (Pág. 143).

Tomando como referencia lo mencionado en la cita anterior, se detalla ciertos aspectos que son importantes para la elaboración de los manuales:

- Permite que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita la toma de decisiones.
- Herramienta que permite visualizar con mayor facilidad las tareas o actividades de manera conjunta de una empresa u organización.
- Guía eficaz de orientación que se debe aplicar y observar en el trabajo para la preparación, clasificación y comprensión del personal clave.
- Proporciona una pauta para el adiestramiento de novatos.

3.6.3. Objetivos de los Manuales

GONZÁLEZ, Ángel León (2006) detalla: “De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos: (Pág. 244)

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. e. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. i. Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.6.4. Características del Manual

El manual de funciones y responsabilidades debe estar escrito en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las funciones del trabajador. Debe estar elaborado mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

El manual de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.

Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido.

Así mismo, se debe dar a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. El departamento de recursos humanos de SEINEL debe contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. “Debe cumplir con la función para la cual fue creado; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes”. A esto la Gerencia está comprometida con la calidad, monitorear el desempeño de los servicios, y satisfacción de los empleados y clientes. La definición de un manual según Gómez (1994: 227)

“… es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas”.

El Manual de funciones reúne la información de cada cargo y es un instrumento muy necesario dentro de la Administración ya que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada individuo en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos. Además señala la secuencia lógica y cronológica de las de ellas, es decir; el manual de funciones se convierte en una guía para todo el personal que labora dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

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

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoria sistémica).

Proporciona ayuda para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.

- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas).
- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.6.5. Ventajas del Uso de Manuales

a) Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.

b) La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

c) Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

d) Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

e) Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

f) Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

g) Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

h) Son elementos informativos para la capacitación del personal.

i) Ubican la participación de cada componente de la Empresa.

j) Permiten la determinación de los estándares más efectivos para la empresa.

3.6.6. Contenido de los manuales

a) Aspectos Generales: Antecedentes, objetivos y políticas de la institución

b) Aspectos Esenciales: Descripción de las unidades administrativas y los puestos de trabajo.

c) Aspectos Complementarios: Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución.

d) Aspectos adicionales: Glosario de los términos aplicación de normas, descripción de procedimientos.

Se puede concluir, que el contenido que posee el manual, depende de cierta forma del éxito del desempeño de las actividades internas de la organización, debido a que en este se plasman aspectos muy importantes como: objetivos institucionales, estructura organizativa con sus unidades y el tipo de puestos que se requieren para cada uno de ellos, se evidencia la definición de autoridad y responsabilidad.

3.6.7. Pasos para la elaboración de un manual

Tiene los siguientes pasos:

a) Recopilación de información

b) Estudio y análisis de la documentación recopilada.

c) Elaboración del proyecto del manual.

d) Dictamen de la autoridad competente.

e) Propuesta definitiva del manual revisado

f) Aprobación por la más alta autoridad de la empresa

g) Publicación del manual y distribución.

Es necesario recopilar información sobre normas, políticas, problemas que se suscitan internamente, organigramas, reglamentos, pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas a las personas directamente relacionadas con la información.

3.6.8. Tipos de manuales

Los manuales de organización permiten desarrollar con mayor eficacia las funciones de cada unidad administrativa, un manual de organización tiene por objeto efectuar una detallada y clara exposición de los fines que pretende alcanzar y de los cargos que utiliza dicha organización. Las funciones y actividades consignadas en el manual deben estar encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales y de su eficacia organizacional, entre los modelos de manuales según Melgar (2002, 178, 179) tenemos los siguientes:

a) Manuales de Organización

b) Manuales de Políticas

c) Manuales de Normas y Procedimientos

d) Manuales para Especialistas

e) Manual del empleado

f) Manual de contenido múltiple.

g) Manuales de finanzas

h) Manuales del sistema

La utilización de los manuales es de suma importancia dentro de una organización, ya que son estos los que se ocupa de la estructura de puestos para mejorar la eficiencia de la institución y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. Además los manuales son la representación gráfica de la organización, es decir aquí se detalla en forma resumida los departamentos, áreas con las que cuenta la institución, con esto se puede visualizar toda la estructura de una organización.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

CAPÍTULO IV
DESARROLLO DE LA SOLUCION

4.1. INTRODUCCION

Habiendo establecido el diagnóstico de la empresa, se propuso el rediseño de la estructura administrativa reformulando el organigrama y diseñando un manual de funciones, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero lo más importante, poder competir en el mercado de la venta de publicidad electrónica.

Utilizando la metodología ya descrita se realizaron entrevistas y cuestionarios a cada uno de los miembros del personal, se determinaron las funciones que cada uno cumplía.

Se recogió toda la información, y se sistematizó en una propuesta de reformulación del organigrama y del manual de funciones, creándose la propuesta que se socializó con el gerente de la Empresa.

4.2. DISEÑO METODOLOGICO

El tipo de investigación que se realizó para la elaboración de la presente memoria laboral fue "Descriptiva". Y se realizó una investigación de campo; porque se obtuvo la información directamente de una fuente primaria.

El diseño de campo consiste en la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural, lugar de los hechos y participar en la vida cotidiana de las personas que se quiere obtener información; para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de datos:

4.2.1. Observación directa:

Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa para evidenciar y visualizar la realización de las diferentes actividades inherentes a las funciones que realizan los trabajadores.

4.2.2. Entrevista estructurada:

Donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con los directivos de la empresa y sus técnicos. Finalmente la información recolectada se evaluó, corroboró y aprobó con el Gerente.

4.2.2.1. Universo

Empresa SEINEL.

4.2.2.2. Población y muestra

Se trabajó con todos los trabajadores de la empresa (población)

4.2.2.3. Delimitación del estudio

Para efectos de lograr resultados concretos y así obtener los objetivos propuestos, es necesario hacer el presente estudio con una delimitación en los siguientes aspectos:

4.2.2.4. Espacial

La Paz, El Alto Empresa SEINEL.

4.2.2.5. Demográfica

17 empleados de la empresa SEINEL.

4.2.2.6. Temporal

Se realizó entre los meses de diciembre a marzo del 2017 y 2018.

4.2.2.7. Temática

Estructura organizacional, manuales de funciones.

4.2.3. Variables e indicadores

Para diseñar el organigrama y los manuales de funciones fue necesario utilizar una serie de variables, siendo éstas, la parte fundamental para la elaboración y desarrollo del mismo, a continuación se nombrarán:

4.2.3.1. Instrumentos para la recolección de la información

La información se recolecto a través de varias entrevistas con el gerente, y el personal de producción a los cuales se les realizo una serie de preguntas con el fin de obtener los antecedentes, funciones, grado de dependencia de los funcionarios y de la empresa.

4.2.3.2. Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información que se recolectó se pudo observar y verificar las funciones, procesos y procedimientos de los funcionarios y de la empresa.

4.3. PROPUESTA

Habiendo establecido el diagnóstico de la empresa, se hace necesario reformular el organigrama y diseñar un manual de Funciones de la empresa. Donde se pretende que los funcionarios de la organización tengan una clara información sobre las funciones que debe desempeñar cada cargo de acuerdo con las áreas estructuradas por la empresa.

4.3.1. Organización administrativa

4.3.1.1. Organigrama general

Figura 4.1. Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Distribución de Personal

La reestructuración administrativa presentada en el cuadro siguiente permite visualizar la organización del capital humano y potencializando el puesto de trabajo creado de forma estratégica a fin de buscar la eficiencia y la efectividad de la Empresa “Seinel”.

AREA	SECCION	FUNCION	Nº DE PERSONAS
ADMINISTRACION	GERENCIA	GERENTE	1
	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
	SECRETARIA	SECRETARIA EJECUTIVA	1

	CONTABILIDAD	CONTADOR/A	1
	CAJA	CAJERO/A	1
COMERCIAL	MARKETING	RESPONSABLE DE MARKETING	1
	VENTAS	AGENTE DE VENTAS	1
PRODUCCION	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	RESPONSABLE DE PRODUCCION	1
	DISEÑO	RESPONSABLE TECNICO	1
	FABRICACION	TECNICO EN ELECTRONICA	5
	MONTAJE Y PINTURA	TECNICO	6
	ALMACENAMIENTO	ALMACENERO	1
TOTAL TALENTO HUMANO			21

Tabla 3. Distribución del Personal

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3. Manual de funciones

4.3.3.1. Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **GERENCIA**	Elaborado por la Autora
		Asesorado por: LIc. Raul Coche

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ GERENTE GENERAL
➢ FUNCIONES	El Gerente es el propietario de la fábrica, por lo que se detalla las funciones generales a cumplir ➢ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas metas a corto y largo plazo. ➢ Liderar el proceso de planeación estratégica, estableciendo los objetivos y metas específicas a cumplir en determinado periodo. ➢ Realizar reuniones de trabajo periódicas con la Contadora, Responsable de Marketing y Responsable de producción a fin de evaluar las actividades desarrolladas. ➢ Crear un ambiente armonioso en el que los trabajadores y empleados puedan desarrollarse con dinamismo. ➢ Solicitar al departamento de contabilidad reportes mensuales de las ventas realizadas. ➢ Velar por el cumplimiento de las políticas adoptadas. ➢ Distribuir la planta de personal y crear grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones. ➢ Crear y mantener buenas relaciones con los usuarios internos y externos para mantener el buen funcionamiento de la empresa. ➢ Ejercer las demás funciones que por su naturaleza le correspondan como Gerente –

	Propietario

Tabla 4. Manual de funciones, Gerente General

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.2. Jefe de recursos humanos

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **ADMINISTRATIVA**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Gerente General	
SUPERVISA A:	➢ Todo el personal de la empresa	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Títulos: Ciencias Económicas - Administrativas - Ciencias Sociales	
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Organización de la Información ➢ Trabajo en Equipo ➢ Objetividad ➢ Independencia ➢ Toma de decisiones	

	➢ Pensamiento analítico ➢ Integridad ➢ Tolerancia ➢ Iniciativa ➢ Relaciones Interpersonales ➢ Ética profesional ➢ Calidad coordinadora ➢ Predisposición al cambio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Computación, finanzas, contabilidad. ➢ Normativa legal vigente ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet
EXPERIENCIA	➢ Un dos años de haber ocupado cargos similares
➢ FUNCIONES	➢ Supervisar que el proceso de contratación se haya realizado de acuerdo a la normatividad aplicable. ➢ Analizar el reporte de asistencia del personal para determinar los montos a pagar. ➢ Analizar movimientos (altas, bajas, promociones, etc.) del personal para determinar los montos a pagar. ➢ Mantener actualizada la plantilla laboral.

Tabla 5. Manual de funciones, Gerente General

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.3. Contador/a

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **ADMINISTRATIVA**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Contador/a	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Gerente General	
SUPERVISA A:	➢ Cajera	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Título de profesional en Contabilidad y/o Auditoría	
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Orientación al Cliente ➢ Organización de la Información ➢ Trabajo en Equipo ➢ Objetividad ➢ Independencia ➢ Toma de decisiones ➢ Pensamiento analítico ➢ Integridad ➢ Tolerancia ➢ Iniciativa ➢ Relaciones Interpersonales ➢ Ética profesional ➢ Calidad coordinadora	

	➢ Predisposición al cambio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Conocimientos en contabilidad de costos ➢ Gestión Tributaria ➢ Normativa legal vigente ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet
EXPERIENCIA	➢ Un año de haber ocupado cargos similares
➢ FUNCIONES	➢ Elaborar reportes de caja y de ventas y entregar a Gerencia. ➢ Asesorar a la Gerencia en planes económicos y financieros. ➢ Revisar y legalizar con su firma los Estados Financieros, preparados de acuerdo a las normas vigentes en el país. ➢ Cumplir con las responsabilidades tributarias con el SIN. ➢ Manejar el inventario, logrando mantener los inventarios de manera operativa. ➢ Supervisar el registro de ingresos y salidas de los productos en la bodega ➢ Organizar constataciones físicas periódicas en la bodega principal que aseguren que no existan faltantes. ➢ Monitorear y autorizar compras necesarias en los departamentos. ➢ Velar por la correcta recaudación de los valores de las facturas emitidas por ventas. ➢ Solicitar autorización para la contratación y aviso de salida de personal.

	➢ Realizar arqueos de caja sorpresivos ➢ Coordinar el adecuado manejo del fondo de caja chica. ➢ Realizar reuniones periódicas con la cajera a fin de coordinar de forma adecuada el proceso contable. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 6. Manual de funciones, Contador/a

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.4. Secretaria

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **ADMINISTRATIVA**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Secretaria	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Gerente General	

SUPERVISA A:	N/A
PERFIL PROFESIONAL	Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes: ➢ Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos. ➢ Títulos: Secretariado Ejecutivo Bilingüe o Secretariado Gerencial. ➢ Estudios complementarios: Computación y administración.
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Orientación al Cliente ➢ Organización de la Información ➢ Trabajo en Equipo ➢ Objetividad ➢ Independencia ➢ Toma de decisiones ➢ Pensamiento analítico ➢ Integridad ➢ Tolerancia ➢ Iniciativa ➢ Relaciones Interpersonales ➢ Ética profesional ➢ Calidad coordinadora ➢ Predisposición al cambio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Debe tener capacidad para planear sus actividades, acompañado de habilidades en cálculos numéricos, un buen lenguaje y un desenvolvimiento adecuado a su cargo.

	➢ Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentada y caminar dentro de la oficina para transporte de documentos durante su jornada diaria ➢ Normativa legal vigente ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet
EXPERIENCIA	➢ Experiencia: que tenga 6 meses de experiencia como mínimo en cargos similares, pudiendo después realizar cursos de perfeccionamiento
➢ FUNCIONES	➢ Colaborar con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada de trabajo. ➢ Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue su superior. ➢ Confeccionar cartas, certificados y otros documentos. ➢ Recibir la documentación que llega a la empresa. ➢ Atender al público, en forma personal o vía telefónica (Fono-Fax).

Tabla 7. Manual de funciones, Secretaria

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.5. Cajero/a

	MANUAL DE FUNCIONES
	EMPRESA "SEINEL"

	AREA: **ADMINISTRATIVA**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Cajera	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Contadora	
SUPERVISA A:	➢ N/A	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Egresada en Contabilidad y Auditoría o Administración	
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Organización de la Información ➢ Trabajo en Equipo ➢ Objetividad ➢ Independencia ➢ Toma de decisiones ➢ Pensamiento analítico ➢ Integridad ➢ Tolerancia ➢ Iniciativa ➢ Relaciones Interpersonales ➢ Ética profesional ➢ Predisposición al cambio ➢ Habilidad expresiva ➢ Coordinación tacto visual **COMPETENCIAS TÉCNICAS**	

	➢ Capacitaciones en responsabilidad tributaria. ➢ Normativa legal vigente ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet ➢ Organización y archivo
EXPERIENCIA	➢ Un año de haber ocupado cargos similares (opcional)
➢ FUNCIONES	➢ Revisar y comparar la lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas previa disposición de la Contadora General. ➢ Cruzar la información de facturas con el dinero cobrado en los puntos de venta y entregar a contabilidad un reporte para el registro. ➢ Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente ➢ Depositar el dinero recaudado por concepto de ventas o cuentas por cobrar de maneta intacta ➢ Archivar los documentos contables para uso y control interno. ➢ Participar en coordinación con la Contadora General en el control de inventarios. ➢ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. ➢ Mantener informado al Jefe inmediato, sobre el control contable de las cuentas y funciones encomendadas ➢ Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en

	materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 8. Manual de funciones, Cajera

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.6. Responsable de Producción

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **PRODUCCIÓN**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Responsable de Producción	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Gerente General	
SUPERVISA A:	➢ Responsable Técnico ➢ Técnico en electrónica ➢ Técnico ➢ Almacenero	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Administración de empresas ➢ Ingeniero industrial ➢ Ingeniero Electrónico	

	➢ Técnico en Electrónica ➢ Conocimientos en diseño de productos electrónicos ➢ Conocimiento de contabilidad de costos
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Orientación al Logro ➢ Orientación al Cliente ➢ Trabajo en Equipo ➢ Iniciativa ➢ Liderazgo ➢ Relaciones Interpersonales ➢ Organización de la Información ➢ Objetividad ➢ Toma de decisiones ➢ Pensamiento analítico ➢ Integridad ➢ Tolerancia ➢ Ética profesional ➢ Predisposición al cambio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Técnicas de Investigación de Mercado ➢ Técnicas de costeo ➢ Análisis de mínimos y máximos ➢ Análisis de Estudio de Mercado ➢ Manejo de Paquetes Utilitarios ➢ Manejo de Medios ➢ Organización y métodos ➢ Relaciones Públicas ➢ Técnicas de Comunicación

	➢ Conocimientos de Computación: office e Internet
EXPERIENCIA	➢ Dos años de haber ocupado cargos similares
➢ FUNCIONES	➢ Coordinar el proceso de producción ➢ Supervisar el buen funcionamiento del proceso de fabricación de los paneles LED ➢ Cumplir con la planificación gerencial ➢ Coordinar con el departamento comercial y financiero en relación a la demanda existente ➢ Mantener un ambiente laboral agradable ➢ Velar por la seguridad de los técnicos ➢ Producir sin desperdiciar material y manejar correctamente los desechos de acuerdo a las políticas de la empresa. ➢ Coordinar el ingreso y salida de materiales y productos ➢ Realizar reuniones periódicas con: Diseñador de productos, Técnico carpintero, Técnico en montaje y tapizado, Técnico pintor y Bodeguero a fin de coordinar de forma adecuada el proceso productivo de la fábrica. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 9. Manual de funciones, Responsable de Producción

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.7. Responsable Técnico

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **PRODUCCIÓN**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Responsable de Técnico	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Responsable de Producción	
SUPERVISA A:	➢ Técnico en electrónica ➢ Técnicos: Carpintero/mecánico, Montaje, pintor	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Ing. Electrónico ➢ Técnico en Electrónica ➢ Conocimientos en diseño de productos electrónicos ➢ Conocimiento de computación ➢ Conocimiento de microntroladores, diseño de Placas impresas, paquetes de electrónica, internet	
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Creativo ➢ Habilidad de crear y diseñar	

	➢ Excelente habilidad para hablar y escuchar ➢ Una personalidad amigable, cálida y extrovertida ➢ Habilidad para aprender rápido ➢ Trabajo en equipo ➢ Orientación de servicio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Conocimiento en diseño de Equipos Electronicos ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet ➢ Manejo de Paquetes Utilitarios ➢ Manejo de Medios ➢ Técnicas de Publicidad ➢ Técnicas de Promoción
EXPERIENCIA	➢ Dos años de haber ocupado cargos similares
➢ FUNCIONES	➢ Diseñar equipos de Publicidad Electrónica de todo tipo para ser producidos de acuerdo a las especificaciones del gerente general o cliente. ➢ Presentar diseños de paneles publicitarios con modelos exclusivos. ➢ Controlar los procesos de desarrollo de publicidad Electrónica en los sectores industriales, residenciales, artesanales. ➢ Presentar propuestas para reducir el impacto ambiental. ➢ Solicitar autorización al Gerente General cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado. ➢ Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en

	materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 10. Manual de funciones, Responsable Técnico

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.8. Técnico en Electrónica

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **PRODUCCIÓN**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Técnico en electrónica	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Responsable Técnico	
SUPERVISA A:	➢ Técnicos: Carpintero/mecánico, Montaje, pintor	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Técnico en Electrónica ➢ Conocimientos en diseño de productos electrónicos. ➢ Conocimiento de computación ➢ Conocimiento de microntroladores, diseño de	

	Placas impresas, paquetes de electrónica, internet
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Excelente habilidad para hablar y escuchar ➢ Habilidad para aprender rápido ➢ Trabajo en equipo ➢ Orientación de servicio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Conocimientos en manejo de maquinaria en Electrónica ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet ➢ Manejo de todo tipo de herramientas de electrónica y electricidad ➢ Lectura de símbolos de advertencia
EXPERIENCIA	➢ Un año de haber ocupado cargos similares
➢ FUNCIONES	➢ Verificar los Equipos a construir ➢ Revisar los diseños presentados mediante bocetos ➢ Selección de elementos y materiales necesarios ➢ Cumplir con los estándares de calidad ➢ Sugerir y orientar en asuntos de su competencia ➢ Cumplir con los trabajos programados ➢ Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la

	organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 11. Manual de funciones, Técnico en Electrónica

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.9. Técnico

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	AREA: **PRODUCCIÓN**	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Técnico	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Responsable Técnico	
SUPERVISA A:	N/A	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Secundaria completa y estudios técnicos de carpintería en Aluminio y mecánica ➢ Conocimientos en manejo de maquinaria ➢ Conocimientos de Pintura ➢ Conocimientos de Montaje de Equipos	

PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Excelente habilidad para hablar y escuchar ➢ Habilidad para aprender rápido ➢ Trabajo en equipo ➢ Orientación de servicio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet ➢ Manejo de todo tipo de herramientas de electrónicas y eléctricas. ➢ Lectura de símbolos de advertencia ➢ Todo tipo de trabajo de carpintería en aluminio ➢ Conocimientos de Pintura ➢ Conocimiento en todo tipo de trabajo y técnicas de pintura
EXPERIENCIA	➢ Un año de haber ocupado cargos similares (opcional)
➢ FUNCIONES	➢ Cumplir con estándares de calidad ➢ Abastecerse de los materiales necesarios, comprobando que responden a los niveles de cantidad y calidad requeridos, al objeto de disponer de ellos en el momento oportuno. ➢ Elaborar los patrones, mediante el correcto desarrollo de las distintas piezas en la construcción de estructuras de aluminio, para proceder a la realización de las marcadas. ➢ Marcar y cortar las piezas y los elementos de aluminio, teniendo en cuenta las características del material, para optimizar el aprovechamiento

	de los materiales. ➢ Montar los elementos al armazón mediante el uso del utillaje adecuado a cada mueble y conseguir poner a punto el soporte sobre el que se va a sujetar el producto. ➢ Realizar el acabado del producto, verificando la estética del mismo. ➢ Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 12. Manual de funciones, Técnico

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.10. Responsable de Marketing

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	MARKETING	Elaborado por la Autora
		Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Responsable de Marketing	

NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Gerente General
SUPERVISA A:	➢ Agente de ventas ➢ Operador-Distribuidor PERFIL PROFESIONAL
PERFIL PROFESIONAL	➢ Ingeniero en marketing, Administrador de Empresas ➢ Cursos de capacitación en áreas administrativas o similares.
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Orientación al Logro ➢ Coordinación General ➢ Orientación al Cliente ➢ Trabajo en Equipo ➢ Objetividad ➢ Independencia ➢ Toma de decisiones ➢ Pensamiento analítico ➢ Integridad ➢ Tolerancia ➢ Iniciativa ➢ Liderazgo ➢ Relaciones Interpersonales ➢ Ética profesional ➢ Predisposición al cambio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Analítico ➢ Análisis de Estudio de Mercado

	➢ Conocimiento del sector de equipos electrónicos ➢ Manejo de medios ➢ Organización y métodos ➢ Relaciones Públicas ➢ Técnicas de Comunicación ➢ Conocimientos de Computación: Word, Excel e Internet
EXPERIENCIA	➢ Un año de haber ocupado cargos similares
FUNCIONES	➢ Gestionar el departamento comercial. ➢ Realizar estrategias de ventas, comunicación incluyendo publicidad y relaciones públicas previa autorización de Gerencia General. ➢ Desarrollar el marketing estratégico (proyectando la misión, visión, proyecciones, etc.) ➢ Investigar al mercado: proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a los temas relacionados con el mercado de paneles publicitarios como los clientes, competidores y mercado; con el fin de crear un plan estratégico para la empresa. ➢ Programar y desarrollar relaciones públicas: Se trata de la organización de una serie de acciones de comunicación, generalmente de carácter informativo, cuyo objetivo general es crear o modificar actitudes, creencias o conductas del público objetivo. Un público objetivo que puede ser físico (una persona) o jurídico (una empresa),es decir, nuestro objetivo final es el desarrollo del esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la

	compresión mutua entre la fábrica y sus clientes. ➢ Desarrollar técnicas de logística y distribución: La distribución de paneles publicitarios es una industria que se mueve con rapidez, con requisitos cada vez más exigentes en las operaciones logísticas. Por tal motivo es necesario estar a la vanguardia en todo lo referente a la logística de la empresa. g. Actualizar periódicamente el catálogo de productos de venta ➢ Coordinar con el agente de ventas los productos de exhibición en el punto de venta. ➢ Realizar reuniones periódicas con el agente de ventas y operador a fin de coordinar de forma 95 adecuada el proceso de ventas. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 13. Manual de funciones, Responsable de Marketing

FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.11. Agente de Ventas

	MANUAL DE FUNCIONES

	EMPRESA "SEINEL"	
	VENTAS	Elaborado por la Autora Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Responsable de Marketing	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Agente de ventas	
SUPERVISA A:	➢ N/A	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Egresado/a en Marketing, Contabilidad y Auditoría Administración o afines.	
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Excelente habilidad para hablar y escuchar ➢ Amigable ➢ Buena presencia ➢ Habilidad para aprender rápido ➢ Trabajo en equipo ➢ Orientación de servicio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Organización y métodos ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet ➢ Conocimientos básicos de facturación	
EXPERIENCIA	➢ Un año de haber ocupado cargos similares (opcional).	

FUNCIONES	
	➢ Mantener buenas relaciones con los clientes internos y externos ➢ Mostrar a los clientes externos los artículos disponibles para la venta que necesite. ➢ Presentar el catálogo de modelos al cliente en caso de no existir un producto acorde a los requerimientos del cliente. ➢ Satisfacer las necesidades de los clientes ➢ Tomar el pedido de contrato de fábrica por parte del cliente. ➢ Llenar la información correspondiente a la solicitud de crédito en caso de concederse, previa autorización de contabilidad. ➢ Conciliar el total de ventas y remitir a contabilidad, previa aprobación del jefe inmediato. ➢ Coordinar con el personal de la fábrica y bodega para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible. ➢ Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato. ➢ Coordinar las entregas con el responsable de bodega. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 14. Manual de funciones, Agente de Ventas
FUENTE: ELAB. PROPIA

4.3.3.12. Almacenero

	MANUAL DE FUNCIONES	
	EMPRESA "SEINEL"	
	VENTAS	Elaborado por la Autora
		Asesorado por: LIc. Raul Coche
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	➢ Almacenero	
NIVEL JERARQUICO SUPERIOR	➢ Jefe de Producción	
SUPERVISA A:	➢ N/A	
PERFIL PROFESIONAL	➢ Estudios secundarios ➢ Curso de manejo de inventarios	
PERFIL POR COMPETENCIAS	**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL PUESTO** ➢ Excelente habilidad para hablar y escuchar ➢ Comunicativo ➢ Habilidad para aprender rápido ➢ Trabajo en equipo ➢ Orientación de servicio **COMPETENCIAS TÉCNICAS** ➢ Responsabilidad en el manejo de inventarios ➢ Conocimientos de Computación: office e Internet ➢ Manejo de reportes de ingresos y salidas de mercadería ➢ Lectura de símbolos de advertencia	

	➢ Análisis de mínimos y máximos
EXPERIENCIA	➢ Un año de haber ocupado cargos similares (opcional).
FUNCIONES	➢ Coordinar con el jefe de producción y agente de venta la salida de los productos terminados. ➢ Revisión y aprobación de la salida de los productos respaldados por una orden de pedido. ➢ Emitir informes mensuales a Gerencia y contabilidad el egreso de los productos terminados ➢ Supervisar e informar el inventario a contabilidad y gerencia. ➢ Responsable de enviar las ventas bajo pedido al punto de venta para su facturación correspondiente. ➢ Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato. ➢ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización. ➢ Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➢ Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.

Tabla 15. Manual de funciones, Almacenero

FUENTE: ELAB. PROPIA

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Del diagnóstico situacional desarrollado en el presente trabajo, se concluye que LA EMPRESA DE PUBLICIDAD ELECTRONICA “SEINEL”, se encuentra en etapa de desarrollo en el ámbito de la publicidad electrónica, que ha mostrado gran crecimiento; sin embargo ha descuidado ciertos aspectos de control en lo referente a la administración acorde a los recursos actuales que posee. Además no disponen de una organización interna adecuada, que les permita delimitar las funciones del talento humano.
- El diagnóstico dio a conocer la necesidad que tiene la empresa de rediseñar la estructura administrativa.
- Realizada la propuesta de la reformulación del organigrama y el diseño de un manual de funciones, se concluye que la presente está direccionada a brindar soporte en aspectos como la organización del talento humano, aprovechar de forma eficiente los recursos que dispone, fortalecer el proceso de fabricación desde la adquisición hasta la distribución.
- El manual de funciones propuesto evidencia la importancia que tiene para la empresa SEINEL identificar las funciones a realizar por cada puesto de trabajo, su superior jerárquico y/o cargos bajo su dependencia, evitando confusión al recibir órdenes y duplicidad de funciones.
- La propuesta de un manual de funciones permitirá al proceso de contratación identificar el personal idóneo para el cargo evitando el despido continuo de los empleados.

- Y dentro de los impactos que generaría la puesta en ejecución del presente proyecto, se deduce que es positivo, ya que dentro del nivel económico generará mayor rentabilidad, del organizacional permitirá mayor control de

las actividades de todas las áreas y del impacto ambiental contribuye a tener mayor responsabilidad del entorno natural.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario rediseñar la estructura administrativa de la empresa SEINEL para que los trabajadores y la gerencia conozcan con claridad a que unidad pertenecen y cuáles son sus funciones.
- El sector de publicidad es reconocido en el mercado nacional e internacional, es por ello que se debe fortalecer el posicionamiento de la empresa a través de la eliminación de los aspectos que son negativos dentro de la organización; socializar la filosofía institucional sugerida y además establecer un control diario de los movimientos de la actividad económica.
- Utilizar la información de fuentes bibliográficas actuales para actualizar este manual cada cierto tiempo.
- Tomar las medidas pertinentes de forma oportuna con el fin de disminuir cualquier efecto o impacto negativo que pueda ocurrir durante la ejecución del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA.

- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Ed. Mc Graw Hill.Colombia.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill. México.
- Chruden, S. (1989). Administración de personal. Ed. CECSA, México.
- Flippo, E. B. (1978). Administración de personal. Ed. Mc Graw Hill, México.
  REVISTA. Gestión artesanal (2011) a)
- KOONTS, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark (2008); Administration: una perspectiva global y empresarial
- CHIAVENATO, Idalberto (2006); Introducción a la teoría general de la Administración
- SNELL, Bateman (2009); Administración (liderazgo y colaboración en un mundo competitivo)
- STANFORD, Naomi (2010); Diseño de Organización: Cómo logar compañías sólidas
- ENRÍQUEZ, Benjamín (2005); Organización de Empresas f)
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan (2007); Administración – un enfoque basado en competencias
- PORTER, Hitt Black Michael (2009); Administración)
- D´ ALESSIO, Ipinza Fernando (2008), El Proceso Estratégico un i)Enfoque de Gerencia
- GIL, María de los Ángeles; GINER, Fernando (2007); Cómo crear y j)hacer funcionar una empresa
- BRAVO, Mercedes; (2009); Contabilidad General k)
- GARCÍA, María; LABATUT, Serer (2008); Introducción a la Contabilidad Financiera- Un enfoque internacional
- RODRÍGUEZ, JOAQUÍN;(2006); Administración I m)
- FERNÁNDEZ, José Antonio; (2008) Introducción a la administración.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA CON EMPLEADOS DE LA EMPRESA SEINEL

Nombre del trabajador: Fecha:

Cargo actual:

Nivel de Formación:

Fecha de ingreso a la empresa:

Experiencia en el cargo:

1-¿Sabe usted cuál es su cargo en la empresa?

	SI		NO

Cuál:_____

2-¿Sabe usted a qué dependencia de la empresa pertenece?

	SI		NO

Cuál:_____

3-¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

	SI		NO

Cuál:_____

4-¿Tiene clara sus funciones en la empresa?

	SI		NO

Cuál: _____

Descríbalas?

_____

_____

_____

_____

_____

5¿Tiene personal a su cargo?

	SI		NO

Quien o (es):_____

6. ¿Que nivel de estudios considera que se necesitan para desempeñar el cargo? (no necesariamente los que usted tiene)

_____

_____

_____

_____

7-¿Qué experiencia laboral debe tener la persona para desempeñarse en el cargo? (no necesariamente la que usted tiene)

_____

_____

_____

_____

_____.-

8-¿Qué conocimientos debe tener la persona para desempeñarse en el cargo? (no necesariamente la que tiene usted)

_____

_____

_____

_____

_____

9-¿Qué habilidades y competencias se necesitan para desempeñar el cargo? (no necesariamente las que usted tiene)

_____

_____

_____

_____

_____

10-¿Qué capacitación se requiere para desempeñar el cargo? (no necesariamente la requerida para el cargo)

_____

_____

_____

_____

_____

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR:

ANEXO A

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA DE PUBLICIDAD ELECTRONICA “SEINEL”

MODELOS DE PANELES

LETREROS LED
Rondaluz
Iluminación
ECONOMICO

Previous

ANEXO B

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA DE PUBLICIDAD ELECTRONONICA "SEINEL"

1. Indique cuál es la visión y la misión de la empresa

2. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?

3. ¿Cómo analiza la situación actual de la empresa desde el punto de vista administrativo?

4. ¿Existe una adecuada distribución de los procesos en la fábrica?

5. ¿Cree que la rotación de personal afecta al desarrollo normal de las actividades de SEINEL? ¿En qué forma?

6. ¿Qué política y/o mecanismos ha utilizado para impulsar el área operativa y de ventas?

7. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa que usted conoce?

8. ¿Cómo analiza la relación de la empresa con el ambiente externo?

9. Según su criterio, ¿Cuáles cree que serán los beneficios de un adecuado Modelo Administrativo?

10. ¿Considera importante que SEINEL cuente con un Modelo Administrativo?

ANEXO C

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA CONTADORA DE LA LA EMPRESA DE PUBLICIDAD ELECTRONONICA "SEINEL"

1. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?

2. ¿Posee la empresa un manual de funciones, en el cual se identifique claramente las tareas en el área contable?

3. ¿Ha realizado un análisis de la Situación Financiera de la empresa? ¿Con que periodicidad?

4. ¿Cómo considera el manejo del control de los inventarios de la fábrica?

5. ¿La información financiera se procesa de acuerdo a las Normas, leyes y disposiciones aplicables para este fin?

6. ¿Considera importante que SEINEL cuente con un Modelo Administrativo?