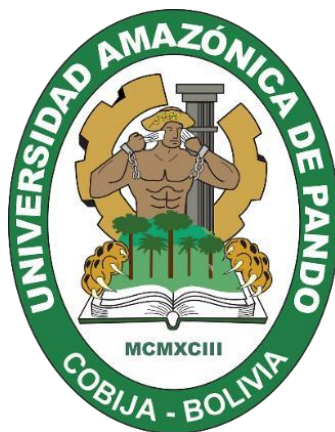


UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

Rediseño Organizacional para El Servicio de Desarrollo de las Empresas
Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija

Postulante: Dirki R. Salcedo Chipunavi

Tutor: Mgr. Eilen R. Saavedra Pezo

Cobija – Pando - Bolivia
2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, mi esposa e hijos y en especial a mi padre, Gardel salcedo Pedraza por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi vida y en el transcurso de mis estudios superiores dándome la fuerza, el valor suficiente para continuar y poder llegar a la meta más anhelada ser profesional.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a DIOS, por darme la vida y sabiduría suficiente para mi formación tanto moral como intelectual.

A todo el personal docente de nuestra prestigiosa Universidad Amazónica de Pando por brindarme todos sus conocimientos, voluntad y por su paciencia que han tenido para conmigo.

A mis hermanos y familiares cercanos por brindarme su apoyo incondicional durante mis estudios.

A mis compañeros y compañeras por sus lazos de amistad sincera y por todos los momentos que hemos pasado durante nuestra etapa de formación.

Índice

Introducción	1
1. Antecedentes	3
a). Nombre de la Institución	4
b). Principal Ejecutivo de la Institución	4
c). Dirección de la Institución	5
d). Nombre del proyecto, programa o actividad	5
e). Actividades que realiza la institución	5
f). Importancia social de la institución	6
g). Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad	6
h). Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido	6
2. Descripción del Problema	6
3. Formulación del Problema	8
4. Justificación	8
5. Objetivos	9
5.1. Objetivo General	9
5.2. Objetivos Específicos	9
6. Alcance del Trabajo	9
7. Resultados Previstos	10
8. Marco Conceptual	10
8.1. La administración	10
8.2. Organización	10
8.3. Organización Formal	11
8.4. Organización Informal	11
8.5. Cultura Organizacional	11
8.6. Parámetros de diseño	11
8.7. Procesos Administrativos	12
8.8. Principios Organizacionales División del Trabajo	13
8.9. Diseño Organizacional	14

8.10. Estructura Organizacional	14
8.11. Tipos de estructura organizacionales	14
8.12. Jerarquía	20
8.13. Descripción de funciones, actividades y obligaciones	21
8.14. Coordinación	21
8.15. Diseños de puestos	22
8.16. Toma de Decisiones Administrativas	23
8.17. Descripción y Análisis de Cargo	23
8.18. Responsabilidad	24
8.19. División del Trabajo	24
8.20. Manual de Organización y Funciones	24
9. Metodología	25
9.1. Tipo de estudio	25
9.2. Enfoque	25
9.3. Método	26
9.3.1. Método Inductivo	26
9.3.2. Método Analítico.	26
9.4. Población y Muestra	26
9.5. Técnicas e instrumentos de Investigación	26
10. Diagnóstico o Situación Inicial de la Institución.	27
10.1. Estructura Orgánica	28
10.2. Análisis FODA	29
11. Descripción del Trabajo Ejecutado	31
12. Propuesta Central para la Empresa SEDEM	39
12.1. Organigrama Estructural Propuesto	43
12.2. Descripción y perfiles de cargos.	46
13. Conclusiones y Recomendaciones	52
13.1. Conclusiones	52
13.2. Recomendaciones	53
Referencias	55

Índice de tablas

Tabla 1 Fases del Proceso Administrativo	11
Tabla 2 Análisis FODA.	27
Tabla 3 Descripción de Cargo líder Sucursal	42
Tabla 4 Descripción del Cargo de Gerente Administrativo Financiero	44
Tabla 5 Descripción del Cargo de Gerente de Operaciones	46

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de estructura lineal	14
Figura 2 Departamentalización funcional.	17
Figura 3 organigrama actual y desactualizado de SEDEM.	26
Figura 4. Deficiencia en la estructura de SEDEM Cobija.	31
Figura 5. Conocimiento de Metas y Objetivos de la empresa SEDEM Cobija.	32
Figura 6. Conocimientos afines con funciones desempeñadas en SEDEM Cobija.	32
Figura 7. Motivo por el que el trabajador no tiene el debido conocimiento.	33
Figura 8. Entrega del manual funciones al personal de SEDEM Cobija.	33
Figura 9 Causa del Bajo desempeño Laboral en SEDEM Cobija.	34
Figura 10. Falta de Comunicación y Coordinación Laboral en la empresa de desarrollo	34
Figura 11. Conocimientos de Políticas Existentes en la empresa	35
Figura 12. Capacitaciones del personal en la empresa SEDEM Cobija.	35

Abstract

The work force of an organization is one of the determining factors of the success or failure of it. The current trends in Human Resources Management are directed towards systematic, practical, multidisciplinary and participatory approaches that consider the Analysis and Description of Workplaces as a basic tool for the establishment of any human resources policy, since almost all activities developed in the area of human resources are based in one way or another on the information provided by this procedure. Given this situation, the present investigation has the objective of proposing the redesign of an organizational structure that manages to satisfy the demands demanded by a global and highly competitive environment. The study carried out contributed to the development of the redesign of a Functional Structural Organization Chart, as a graphic tool of the Organizational, a design that allows to clearly identify positions, relationships, level of responsibility and authority within the.

Keywords: Organizational structure, Charges, Human Resources.

Resumen

La fuerza laboral de una organización es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de la misma. Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento. Ante esta situación, el trabajo dirigido tiene el objetivo de proponer el rediseño de una estructura organizacional que logre satisfacer las exigencias que demanda un entorno global y altamente competitivo. El estudio realizado, contribuyó a la elaboración del rediseño de un Organigrama. Estructural Funcional, como herramienta gráfica de la Estructura Organizacional, diseño que permite identificar con claridad cargos, relaciones, nivel de responsabilidad y autoridad al interior de la entidad.

Palabras Claves: Estructura Organizacional, Cargos, Recursos humanos.

Introducción

El presente trabajo dirigido, aborda una temática muy fundamental para la empresa, que hoy en día las competencias son más exigentes en cuanto al servicio brindado a los clientes, para la sucursal de servicios de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM Cobija, con el fin de Optimizar los recursos económicos y desarrollo de la región.

En la actualidad el diseño organizacional logra ser un proceso formal donde se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridades internamente en una organización.

El diseño organizacional es elaborado en base a las necesidades que se identificó dentro de la sucursal del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Cobija.

Como manifiesta Chiavenato (2004), los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales., y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de las mismas. el Diseño Organizacional es la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado.

En el desarrollo de este trabajo se evidenciaron diferentes etapas que se fueron desarrollando paso a paso; en principio se realizará un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa, donde se verán involucrados todos los niveles de la empresa para su desarrollo y posteriormente con los datos recopilados de este diagnóstico, se procedió con la presentación de la propuesta de la autor del trabajo dirigido de las mejoras que se realizó en el trabajo de campo, conocimiento y como resultado de las diferentes actividades realizada a través de las herramientas y técnicas de investigación, que mediante su correcta implementación darán como resultado mejoras en el desarrollo de su actividad, productividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por todo el equipo de trabajo de la empresa

El diseño de la propuesta, coadyuvará en la aplicación de una nueva estructura organizacional, que contribuya y garantice el logro de los objetivos organizacionales y /o empresariales de manera eficiente, eficaz y competitiva.

1. Antecedentes

El diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades de una organización sobre los elementos y cómo es que puede organizarse una institución. El diseño organizacional es un mecanismo administrativo. así mismo, busca brindar las condiciones procedentes óptimas para que pueda operar en el día a día, con esa intención es imprescindible un absoluto análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido.

El Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM) fue creado por Decreto Supremo No. 590 de 4 de agosto de 2010, con el fin de apoyar la puesta en marcha y acompañar las etapas posteriores de desarrollo de las empresas estatales, bajo los principios de generación de valor agregado y su articulación a la matriz productiva.

Por mandato de la Ley 466, de las empresas públicas productivas, el SEDEM también apoya la creación de nuevas empresas a partir de ideas de negocio presentadas por las instancias sectoriales, prestando asesoramiento en las áreas técnica, financiera, jurídica, económica, tecnológica y otras necesarias.

En este contexto, el SEDEM se constituye en una Empresa Pública Productiva que apoya la puesta en marcha y acompañar las etapas posteriores de desarrollo de las empresas estatales, que desde su creación asumió un rol fundamental como asesoramiento en las áreas técnicas, financieras, jurídicas y económicas, para garantizar funcionamiento, gestión empresarial, medición de logros y resultados.

En el tiempo de su ciclo empresarial, el SEDEM ha coadyuvado en la consolidación del desarrollo productivo, priorizando la industrialización y el fortalecimiento de los pequeños productores y sector comunitario para transformar el patrón primario exportador de materia prima, logrando cimentar una plataforma de nueve Empresas Públicas Productivas (EPPs), en tres etapas unidades orgánicas de una organización y/o Institución.

SEDEM, empresas públicas productivas en Cobija pando, iniciando sus actividades en julio 2014 funcionando como distribuidora, vive en la actualidad con la necesidad de reestructuración organizacional por las demandas de funciones y servicios para la generación de valor agregados y su articulación a la matriz productiva.

En la actualidad, la estructura actual requiere implementar un Rediseño organizacional, que le permita desarrollar sus funciones de manera eficiente, ya que anteriormente esta empresa se constituyó como una micro empresa de brindar servicio para el desarrollo de los pequeños productores, y no existía alta demanda hoy en día por el crecimiento de los asegurados que requieren mayor demanda e el servicio ha aumentado las funciones por ello que es importante la implementación de integrar nuevas funciones a los colaboradores.

El Rediseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de la empresa sucursal de servicios de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM Cobija. Hoy en día las nuevas tendencias, sociales, económicas, demográficas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La exigencia del consumidor es cada vez mayor, frente a estas tendencias se hace necesaria la implementación de nuevos mecanismos, estrategias, diseños estructurales que nos permitan ser más competitivos, esto, se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia.

a). Nombre de la Institución

La presente investigación consistió en el rediseño organizacional para el “Servicio De Desarrollo De Las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija”.

b). Principal Ejecutivo de la Institución

Cabe mencionar que el principal ejecutivo de la sucursal Cobija es el Lic. Mario Juan Aguada Imanareco. Líder de Agencia Pando

c). Dirección de la Institución

El Servicio de Desarrollo de Las Empresas Públicas Productivas (SEDEM) Sucursal Cobija, Se encuentra ubicada en la ciudad de Cobija del departamento Pando, específicamente en: Barrio Paraíso, Calle Flor de Patujú, s/n, frente a la plazuela el mirador

d). Nombre del proyecto, programa o actividad

Rediseño organizacional para el “Servicio De Desarrollo De Las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija”

e). Actividades que realiza la institución

El Servicio de desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM) del Estado Boliviano, instalada en la ciudad de Cobija en el año 2014, Como ente dependiente del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas, la Distribuidora de Subsidios presta servicios de adquisición de productos, almacenaje y distribución de los paquetes de asignación familiar; además de atención personalizada a empleadores, beneficiarias y proveedores. Cuenta con un sistema de facturación rápido, logística, recursos humanos y un sistema de información adecuado, dedicada al servicio de distribución de Subsidios para las personas que cuentan con un seguro a corto plazo, por las Empresas donde realizan sus labores, y el bono universal dirigido a las madres en estado de gestación, que no cuentan con ningún seguro a corto plazo, dentro del departamento Pando, por otro lado la Empresa SEDEM, realiza los pedidos de productos a las empresas estatales tanto como las empresas PROMIEL, EBA, LACTEOSBOL, EEPS, PAPELBOL, CARTONBOL, que son empresas públicas productivas que nos proveen los productos para incluir en las planillas de asignaciones para el subsidio, otra de sus actividades es la facturación de liquidación por parte las empresas que cancelan el subsidio de sus colaboradores.

f). Importancia social de la institución

En el tiempo de su ciclo empresarial, el SEDEM ha coadyuvado en la consolidación del nuevo modelo productivo plurinacional, priorizando la industrialización y el fortalecimiento de los pequeños productores y sector comunitario para transformar el patrón primario exportador de materia prima, logrando cimentar una plataforma de Empresas Públicas Productivas (EPPs)

SEDEM valora y promueve la iniciativa y generación de propuestas, conocimientos y desarrollo de tecnologías que favorezca la productividad y mejora en la calidad de sus servicios.

g). Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad

El profesional a cargo que estuvo en apoyo a esta investigación en el trabajo dirigido es el Ing. Rómulo Tirina Bejar, Técnico Operativo del almacén del SEDEM sucursal Cobija.

h). Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido

Según reglamento de la modalidad de graduación el tiempo estimado para la realización y conclusión fue de 6 meses ya que se cuenta con toda la documentación requerida para el mismo y el apoyo total de los colaboradores de la empresa estatal para la ejecución.

2. Descripción del Problema

El Rediseño Organizacional comprende un mejoramiento continuo, efectividad para permitir que una empresa y/o institución renueve sus estrategias y variaciones, como también se puede mencionar que el rediseño puede ser: estructural, humana y de procedimientos. En este sentido la investigación se enfoca en la aplicación de las mismas.

El objeto de estudio de la presente investigación se basa en torno a una propuesta de un rediseño organizacional para el “Servicio De Desarrollo De Las Empresas Públicas.

Productivas SEDEM Sucursal Cobija”, considerando el crecimiento de la Empresa, de Servicio de desarrollo de las Empresas Públicas Productivas, con el fin de mejorar el desempeño correspondiente de cada participante para cumplir los objetivos y los beneficios de la Empresa.

El origen que se identifica es el crecimiento revelador del servicio que presta la empresa estatal, por lo que mediante la demanda de servicio, también requiere de personal y cargos, por lo cual se requiere reestructurar el organigrama, el análisis de cargos y el perfil de cargos, para establecer a cada uno las funciones, atribuciones y responsabilidades de las actividades correspondientes.

Entre las causas, son las falencias que se da dentro de la empresa SEDEM sucursal Cobija, incumplimientos de los servicios como ser requisitos para el desarrollo de la actividad en el sistema de gestión de calidad, porque está conformada como una micro empresa en la cual existe una deficiente estructura organizacional ocasionando que la empresa, tenga bajas en el desempeño así como también en el profesional, como institucionalmente no sea efectiva, lo cual se ve reflejado en una baja capacidad para mantener sus actividades empresariales afectando directamente a la empresa y empleados que trabajan en ella.

Por lo cual trae como efectos el bajo desempeño de los colaboradores, cargos inapropiados, por lo cual conlleva al desinterés en cumplir las funciones encomendadas. Todos estos elementos provocan el incumplimiento de Objetivos de la empresa y de la misma forma el logro de objetivos personales. Este conjunto de irregularidad trae consigo graves consecuencias, la falta de compromiso en el cumplimiento del trabajo realizado. El Rediseño organizacional indica las responsabilidades y asignación de funciones efectivos para la optimización de procesos, procedimientos, funciones correspondientes y el desarrollo apropiado de los cargos designados es de vital importancia dentro de la estructura en una empresa. Como tal resulta los efectos de la misma se podrán comprobar en los resultados que la empresa brinda con el cumplimiento de sus objetivos y metas a lo largo de sus actividades planificadas.

En este sentido, se considera un problema administrativo donde existen falencias e ineficiencia en los procedimientos, afectando el desempeño de los colaboradores que afecta a los clientes externos, lo que genera una mala imagen institucional y/ o empresarial y generalmente es la duplicidad de los cargos que deben ejercer cada colaborador como desarrollarse adecuadamente.

3. Formulación del Problema

¿Cuáles son los elementos administrativos que contribuyen en el rediseño organizacional del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija?

4. Justificación

El trabajo de investigación se desarrolla en el marco de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija, el rediseño organizacional de la empresa generará en la institución una nueva manera de gestionar la administración con una base orgánica, documentando la información y los procesos dando como resultado el logro de objetivos, una rápida y correcta solución a los problemas, El rediseño organizacional es una metodología que tiene por objetivo identificar los aspectos inoperantes de una empresa. Consecuentemente, analiza el flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas. Además, los reorienta para que el negocio o la empresa puedan conseguir los objetivos que se marca. Así mismo, a desarrollar nuevas estrategias, el proceso se centra en mejorar tanto el lado técnico como el humano del ejercicio.

Porque a través de esta propuesta se conoció que elementos fueron necesarios corregir, para el rediseño organizacional de la empresa y así mismo para responder positivamente a su programa de desarrollo económico, social y productivo de las empresas estatales, pretende contribuir con información pertinente en el desarrollo del rediseño organizacional para un mejor servicio de las Empresas Públicas Productivas.

El presente trabajo de investigación pretende aportar proponiendo estrategias adecuadas para contribuir al mejoramiento de las actividades, permitió también una nueva manera de gestionar la administración de la organización con una base integral, que permitió la optimización de los procesos administrativos y así un mejor desarrollo y rendimiento en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos propuestos en su planificación de la empresa estatal.

Aplicando el rediseño organizacional permitirá aplicar correctivas a las diferentes problemáticas detectadas en la institución, la implementación del manual de funciones con el fin de presentar en forma ordenada los aspectos de la organización para la buena ejecución laboral, proporcionando estrategias volviéndose más eficientes, eficaces y para la mejora de la propia empresa.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Proponer un rediseño organizacional que contribuya al servicio de desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM, sucursal Cobija del departamento Pando.

5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un Diagnóstico de la situación actual para conocer qué elementos se involucran para el rediseño organizacional.
- ✓ Determinar las áreas funcionales que sean más convenientes y/o adecuadas para la empresa.
- ✓ Elaborar un Rediseño en la estructura Organizacional en la empresa con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia del servicio en las empresas públicas productivas SEDEM.

6. Alcance del Trabajo

A través del rediseño organizacional se analizarán las funciones y roles de los puestos de trabajo del área, considerando su importancia en la ejecución de las tareas, permitiendo premiar aportaciones del personal que den valor y reteniendo el talento porque es a través del personal que se logran transformaciones en las empresas.

Dentro del servicio de desarrollo de las empresas Públicas Productivas SEDEM sucursal Cobija se definirán las actividades y responsabilidades correspondientes a la nueva reestructuración organizacional y el perfil correspondientes para cada puesto laboral.

7. Resultados Previstos

Como resultado de la propuesta se obtiene el Rediseño de la estructura organizacional para el servicio de desarrollo de las empresas Públicas Productivas SEDEM sucursal Cobija, así como un Análisis y Descripción de cargos, producto que permite lograr una óptima distribución de funciones, además permite a los directivos y /o administrativos conocer detalladamente las obligaciones y características de cada puesto, asegurando la asignación adecuada y oportuna de responsabilidades para un desempeño eficaz y eficiente de los colaboradores.

8. Marco Conceptual

Para el sustento del presente trabajo de investigación se tomará como marco conceptual teorías expuestas alineadas al tema de investigación y es preciso especificar y analizar las que van a ser tomadas en cuenta para el desarrollo de la misma y facilitando su entendimiento. A partir de esto, se expondrán a continuación las definiciones de los distintos conceptos que se utilizarán en el presente trabajo de investigación.

8.1. La administración

De acuerdo con Chiavenato (2004), señala que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

8.2. Organización

Según Chiavenato (2007), son sistemas de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta, con el fin de alcanzar un objetivo común.

8.3. Organización Formal

Según Chiavenato (2004), Es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos.

Según Weihrich, H. & Koontz (2013), se puede definir a la Organización Formal como: Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada.

8.4. Organización Informal

Para Weihrich, H. & Koontz (2013), La organización informal se define como el Área, división o sucursal específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas.

8.5. Cultura Organizacional

Para Schein, E. (1998), define la cultura organizacional como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

8.6. Parámetros de diseño

Hutz & Marmioli (2009) señala que son herramientas que dispone el administrador al momento de diseñar la estructura organizacional. Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. Se clasifica según su finalidad en:

- ✓ Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.
- ✓ Especialización de tareas, facilita la división del trabajo.
- ✓ Formalización del comportamiento, facilita la coordinación.
- ✓ Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.

- ✓ Parámetro para el diseño de la superestructura, departamentalización.
- ✓ Parámetro para el diseño de los encadenamientos laterales, comunicación entre departamentos.
- ✓ Parámetro para el diseño del sistema de toma de decisiones.

Especialización de tareas: Hace referencia al contenido del cargo, cuantas tareas distintas están contenidas y que tan repetidamente ocurren y el poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo.

8.7. Procesos Administrativos

Según Hurtado, D. (2008), El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. El desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo.

Tabla 1

Fases del Proceso Administrativo

Fase	Elemento	Etapa
A. Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas. Pronósticos. Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas.
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Fuente Reyes Ponce (2004)

8.8. Principios Organizacionales División del Trabajo

Es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

- **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- **Unidad de Mando:** Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única. Este principio establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia
- **Unidad de Dirección:** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- **Jerarquía o Cadena Escalar:** Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar. (Chiavenato, 2007).

8.9. Diseño Organizacional

Para Chiavenato, I. (2007). El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para la planeación y asignación de actividades y personal en una organización. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

8.10. Estructura Organizacional

De acuerdo con Robbins & Coulter (2005). La estructura organizacional puede ser abierta y flexible, sin límites elaborados ni precisos de los deberes laborales y sin apearse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas.

Según Chiavenato, I. (2007). La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

8.11. Tipos de estructura organizacionales

De acuerdo con Chiavenato, I. (2007). Las Estructuras formales se dividen en: lineal, funcional, divisional, línea-staff, comités, geográfica.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

▪ Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Se realizan cuando los productos revisten mucha importancia. Esta división se realiza por producto, servicio o línea de productos y cada división se ocupa de un producto, pero abarca todos los aspectos relacionados con su producción y comercialización.

Regularmente, la estructura lineal está orientada a desarrollarse en forma piramidal debido a su centralización de actividades, a medida que asciende la escala jerárquica, disminuyen los cargos y funciones, por lo que se puede establecer que cuando aumenta el nivel jerárquico se incrementa la centralización, y cuando disminuye aumenta la especialización en las actividades.

Ejemplo:

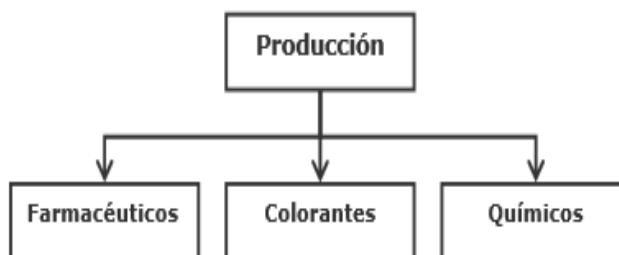


Figura 1. Modelo de Estructura Lineal

Nota. Chiavenato (2007)

▪ Estructura Funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea. A medida que el negocio crece y se desarrolla, las empresas crecen en el campo de la competición y de la producción en masa, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

De acuerdo con Mintzberg (2005), se puede definir a este tipo de estructura como un sistema de coordinación basado en el núcleo operacional donde se especializa las funciones de cada tarea, por lo que, cada superior tiene la autoridad parcial o relativa sobre los subordinados, ninguno tiene la autoridad total, eliminando intermediarios en la comunicación.

Tiene por objetivo el incremento de la productividad en la empresa, por lo que maximiza el uso de especialistas en los principales niveles jerárquicos.

- **Estructura divisional**

A la estructura divisional la caracteriza el agrupamiento estratégico en función de los productos o servicios de la organización. Se encuentra en organizaciones grandes con múltiples líneas de producto, donde la administración da prioridad a los objetivos de productos o servicios y a la coordinación por medio de funciones. También se le conoce como estructura de producto o unidades de negocios estratégicos.

La diferencia entre una estructura funcional y una divisional es que, en la última, la empresa se organiza agrupando de manera separada cada unidad estratégica de producción, es decir, se da prioridad a todos los objetivos de producto o servicio, los cuales generan departamentos o subdivisiones de actividades funcionales necesarias para que cumplan sus metas.

Es importante aclarar que, si bien es cierto, estas organizaciones tienen cierta autonomía, también son responsables por su planificación, organización y control; además de la rentabilidad, proceso de financiamiento y la producción que tenga la empresa actualmente. (Mintzberg, 2005).

- **Estructura Línea –Staff**

El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados. (Chiavenato, 2007).

- **Estructura Geográfica**

Este tipo de estructura es necesaria para aquellas organizaciones que necesitan dispersarse en diferentes regiones o países cuando sus clientes o usuarios demandan sus productos o servicios. Se estructura en divisiones o unidades de negocio y la tendencia es continuar en crecimiento, la expansión territorial podría ser consecuencia lógica. Sin embargo, el determinante principal de la estructura geográfica radica en la demanda de sus clientes.

- **Estructura Comités**

Es un grupo de personas al que, como grupo, se le entrega un asunto para que lo estudie. Es esta característica de acción en grupo la que distingue al comité, de otros instrumentos administrativos. Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido.

Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

- **Estructura Matricial**

Es una estructura creada para la administración de proyectos, ya sea en la construcción de un puente, en la industria aeroespacial, en campañas publicitarias, en las firmas de consultoría, etc.

La esencia de la organización matricial es la combinación de patrones funcionales y de producto dentro de la misma organización, que permite a la institución conservar su estado puro funcional, ya que mientras dura el proyecto o el estudio, los individuos que pertenecen al mismo se identificarán únicamente para ese trabajo, tal vez por horas o algún tiempo definido, conservando así su imagen y sus funciones en sus departamentos originales correspondientes.

▪ **Departamentalización**

Para Griffin (2011), la departamentalización es dividir los puestos en unidades pequeñas y luego combinar esos puestos en departamentos. La departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más sub unidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración. Esto suele crear menos flexibilidad, adaptabilidad y unidad de acción dentro de la firma. La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos, todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

Para Chiavenato, I. (2007). La departamentalización puede ser vertical u horizontal:

- **Departamentalización vertical:** aumento de los niveles jerárquicos, para mejorar la calidad de la supervisión. La división se realiza por autoridad y responsabilidad.
- **Departamentalización horizontal:** aumento de órganos especializados, para mejorar el conocimiento, la eficiencia y/o la calidad del trabajo. La división se realiza por actividades y conocimientos. Es el que se llama proceso funcional o departamentalización.

▪ Tipos de departamentalización

De acuerdo con Weihrich & Kontz, (2013), señala que los tipos de departamentalización son los siguientes:

- a) Por producto o servicio.
- b) Por proceso o función.
- c) Por clientela.
- d) Por área geográfica

▪ Departamentalización por función



Figura 2 Departamentalización Funcional.

Agrupación de actividades de acuerdo a las funciones principales de la empresa. Sus funciones básicas son: Producción, ventas y Finanzas. Este tipo de departamentalización es el criterio más ampliamente utilizados para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional.

▪ Departamentalización por Producto

Servicio En este tipo de departamentalización se agrupan actividades de acuerdo a los resultados de la organización es decir por cada producto o servicio. Optimiza la utilización de tecnología, máquinas, equipos, conocimientos y mano de obra en la generación de cada producto o servicio específico.

- **Departamentalización por región geográfica**

Este tipo de departamentalización agrupa las actividades por localización. La localización puede tomarse en referencia a:

- a). Lugar de trabajo (Departamento de Producción)
- b). Localización de los Mercados (Departamento de Ventas)
- c). Materias primas (en el caso de cementeras, acerías, extracción de petróleo, entre otras).

- **Departamentalización por clientela**

Este tipo de departamentalización agrupa las actividades de acuerdo al tipo de clientes, diferenciados por edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, otras características demográficas. Los clientes son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada una de las diferentes cosas que hace una empresa para ellos las administra un jefe de departamento. Ordenan con frecuencia las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes claramente definidos.

- **Departamentalización por proceso**

Agrupa las actividades de acuerdo a la secuencia del proceso productivo u operacional. Suele usarse en los niveles inferiores de las áreas productivas u operacionales. Es un reflejo directo de la tecnología utilizada.

8.12. Jerarquía

Para Griffin (2011), la Jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa, organismo o institución. En síntesis, es el orden de superioridad o de subordinación que se asigna entre las personas ocupantes de algún cargo que dependen de un gerente en específico, generalmente se selecciona una cadena de mando, plan que especifica quien depende de quién.

Desde el punto de vista administrativo: Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

8.13. Descripción de funciones, actividades y obligaciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

8.14. Coordinación

Según Griffin (2011) es el proceso de vincular las actividades de los diversos departamentos de una organización, la razón principal de la coordinación es que los departamentos y los grupos de trabajos son interdependientes; dependen entre ellos por información y recursos para desempeñar sus actividades respectivas. En conclusión, es el acto de intercambiar información entre los diferentes niveles de la organización que operan de manera vertical y horizontal para asegurar el rumbo armónico y sincronizado.

- **Métodos de coordinación efectiva**

Para lograr la coordinación efectiva es necesario manejar de manera correcta las funciones de una organización y emplear de manera adecuada las divisiones de tareas, eso es lo que se va a lograr con una correcta estructura organizacional para así tener un grado de eficiencia y eficacia dentro de la organización, como, también poder enfrentarse y responder de manera inmediata a las nuevas amenazas de la competencia.

- **Formas de coordinación:**

- **Informal.** Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- **Formal jerárquica.** Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa, de manuales y de sistemas.
- **Estandarización.** Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y los requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o servicio.
- **Cultura corporativa.** Cuando todo el personal comparte todos los valores, visión y objetivo de la organización, existen mecanismos implícitos de coordinación y control, puesto que el compromiso hacia la organización promueve la coordinación interpersonal.

8.15. Diseños de puestos

Para Chiavenato, I. (2017). Es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. Los puestos no son estables, estáticos y definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales, y está en función a las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía. Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- b) Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimiento de trabajo).
- c) A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

8.16. Toma de Decisiones Administrativas

De acuerdo con Chiavenato (2004). La toma de decisiones es una responsabilidad administrativa que el administrador debe decidir constantemente qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo y dónde hacerlo; sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen sobre la marcha, el administrador debe sopesar los efectos de la decisión de hoy en las oportunidades del mañana. Decidir es optar o seleccionar entre varias alternativas de curso de acción, aquel que parezca más adecuado.

8.17. Descripción y Análisis de Cargo

Según Chiavenato, I. (2007). La descripción del cargo es la tarea, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones, el ocupante del cargo debe poseer características compatibles con las especificaciones del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas, que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

8.18. Responsabilidad

De acuerdo con Wehrich & Konntz, (2013). La autoridad debe ir acompañada siempre de la responsabilidad correspondiente. Las responsabilidades son tareas o deberes encomendados por la dirección. Todo miembro de la organización, sea en las altas esferas de la dirección o en los trabajos más simples operativos, tiene la responsabilidad de cumplir con ciertas tareas. La responsabilidad implica ética, entrega, empeño, pero sobre todo, es una garantía de cumplimiento. La responsabilidad se comparte; de acuerdo con este principio, un ejecutivo no puede dissociarse de los actos de sus subordinados, es tan responsable como ellos de lo que hagan o dejen de hacer.).

8.19. División del Trabajo

Para Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad, y por consiguiente permite la especialización, ya que cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

8.20. Manual de Organización y Funciones

De acuerdo con Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Es aquel documento normativo que expone en detalle los criterios organizativos que regulan el funcionamiento de la empresa, estructura, organigramas estructurales jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad. Su objetivo es:

- Facilitar el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determinar las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
 - Proporciona información a los funcionarios sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

9. Metodología

9.1. Tipo de estudio

En este tipo de investigación descriptiva se procedió a observar y clasificar las variables identificadas sobre la falta del rediseño organizacional para el desarrollo de las empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija, por tanto la investigación no solamente se trató de la tabulación de datos a través de la entrevista , sino que también de la descripción e interpretación de los datos sobre la base de un resumen de información de manera cuidadosa para luego ser identificados, a fin de eliminar aspectos negativos que contribuyeron al conocimiento del trabajo de investigación, con la finalidad de identificar las debilidades que tiene cuando de rediseño se trata.

9.2. Enfoque

Con el enfoque cuali-cuantitativo al tener mediciones numéricas para conocer el grado de conocimiento y satisfacción del personal y debido a que se estudió la situación del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija, lo que dicen y lo que hacen en el escenario social como son los eventos de entregas de alimentos que realiza empresa, referente a su desarrollo laboral con relación a las actividades de desempeño.

9.3. Método

9.3.1. Método Descriptivo

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo ya que busca un conocimiento inicial producto de la observación, además contribuirá a conocer las situaciones actitudes a través de la descripción exacta de las actividades que se llevan a cabo dentro de Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija,

9.3.2. Método Analítico.

Se empleó para analizar la información recolectada de la empresa a través de los instrumentos y técnicas de investigación, que consistió en descomponer todo en sus partes adecuados con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puedo explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.

9.3. Población y Muestra

La población que se estudió en la presente investigación es de 10 personas que prestan sus funciones en el Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija, por lo que conllevó a una muestra finita.

9.5. Técnicas e instrumentos de Investigación

La propuesta utilizó las técnicas e instrumentos respectivos, en base al tipo de estudio y enfoque de la investigación, considerándose los siguientes:

La Entrevista.

Mediante la entrevista estructurada se obtuvo una información para proponer el rediseño organizacional del Servicio de Desarrollo de las empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija.

Para así poder implementar la propuesta del rediseño organizacional dirigida al administrador del SEDEM y personal de trabajo, la cual estuvo basada a obtener información con el gerente de SEDEM, quien es la máxima autoridad y la que nos proporcionó información relevante.

Se Utilizó su instrumento la Guía de entrevista con consultas elaboradas para obtener información pertinente sobre la investigación.

La Documentación

Esta técnica consistió en la consulta de información las cuales se encuentran en diferentes fuentes bibliográficas ya sean en libros, documentos institucionales, sitios web, revistas, artículos y cualquier fuente que contenga datos trascendentales para sustentar la propuesta que se hará en el trabajo dirigido.

Por lo cual se obtuvo insumos a través de su instrumento las revisiones bibliográficas, en tal sentido se indagó en trabajos que ya se han realizados para conocer más de los insumos que se requiere.

La observación

La observación participante permitió observar de manera minuciosa el comportamiento y la situación actual en que se encontraba nuestro objeto de estudio de los servicios de las empresas públicas productivas, corroborando información más real y concisa hacia la investigación dada.

Como instrumento se utilizó la guía de observación lo cual registró toda la información real relacionado con la temática así también, permitió acercarnos a extraer la información para ser descrita e interpretada.

10. Diagnóstico o Situación Inicial de la Institución.

Mediante la elaboración de una propuesta de un rediseño de servicios de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Sucursal Cobija, es necesario partir de una línea base para poder realizar una propuesta idónea y con pertinencias a la realidad de la sucursal en los servicios prestados:

- Entrega de los subsidios para los beneficiarios.
- Almacena los productos de los productores.
- Asistencia técnica y fomento a empresas productoras
- Generación de información y documentación
- Cuenta área de distribución

10.1. Estructura Orgánica

Respecto a la organización estructural la empresa SEDEM cuenta con los siguientes:
Estructura Orgánica para llevar a cabo el diagnostico actual.

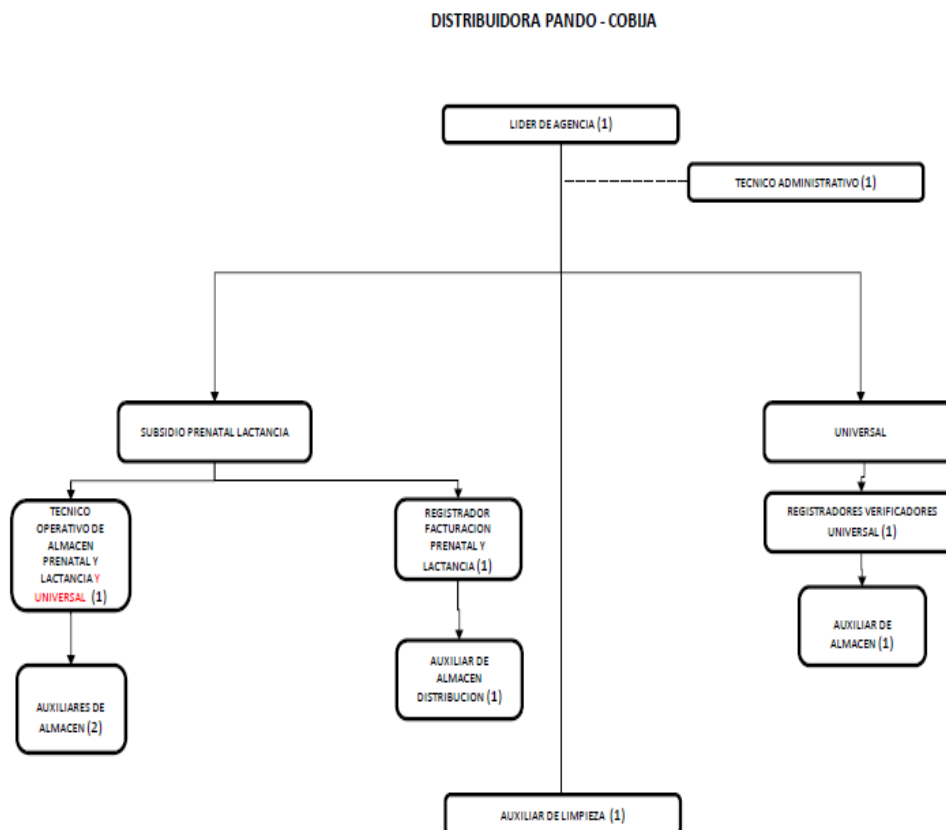


Figura 3 Organigrama Estructural Empresa SEDEM

Fuente: Recopilado de la Empresa SEDEM.

Esta actividad de observación y entrevista llevada a cabo se generó un diagnóstico que da a conocer ciertas condiciones que pueden impedir su crecimiento y sostenibilidad en el mercado laboral; condiciones de carácter interno (Debilidades y Fortalezas), y de carácter externo (Oportunidades y Amenazas), con base a estas evidencias u observaciones se procura generar un plan de acción como recomendaciones para la empresa, teniendo mayor relevancia las evidencias de carácter interno, sobre las cuales se enfoca este proyecto y se le da cumplimiento a los objetivos iniciales del mismo.

Como conclusión de la actividad realizada de recolección de información y procurando ampliar la información contenida y detallada en la Matriz FODA, se dan a conocer otras condiciones generales observadas al interior de la empresa objeto de estudio.

10.2. Análisis FODA

Tabla 2

Análisis Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Buen ambiente laboral Proactividad en la gestión Conocimiento del mercado Recursos financieros Buena calidad de los productos productivos Equipamiento Adecuado Ubicación Céntrica 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Relacionamiento con diferentes productores Convenios con empresas productivas Tendencias favorables en el mercado Fuerte poder adquisitivo del segmento meta
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducidos número de personal Falta de capacitación continúa Problemas con la calidad de productos Ambiente Estrecho Falta de motivación de los recursos humanos Producto o servicio sin características diferenciadoras 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Conflictos de empresas productivas Cambios de autoridad Ruptura de convenios Aumento de precio de insumos Competencia consolidada en el mercado

Fuente: elaboración propia.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Teniendo en cuenta la información recabada a lo largo de la investigación del trabajo de campo y de los resultados obtenidos a través de los instrumentos diseñados para tal fin, se concluye que la empresa sucursal SEDEM presenta deficiencias a la hora de llevar a cabo las operaciones para las cuales fue creada.

Fortaleza: se pudo evidenciar que en la empresa sucursal SEDEM, si bien cuenta con un ambiente pequeño, pero mantiene con una buena división de ambiente laboral así mismo, con actividad en la gestión y conocimiento del mercado en cuanto a las empresa productoras que cuenta con abastecimiento, por lo cual el fortalecimiento que cuenta con recursos financieros para tener satisfecho a sus asegurados, por lo que se entrega buena calidad del producto y así con equipamiento Adecuado para los asegurados principalmente la ubicación céntrico en la ciudad de Cobija.

Debilidades: por lo que respecta a las debilidades, existen reducido número de personal, Falta de capacitación continua, problemas con la calidad de productos que son proporcionados por algunas empresa proveedora de alimentos para el kit de alimentos que se entrega a los asegurados y un ambiente estrecho en cuanto a la sucursal que debe almacenar y proveer estos alimentos, la empresa tampoco tiene definidas las estrategias a utilizar para llevar a cabo las operaciones; por lo cual, los empleados cumplen con duplicidad de funciones al momento de sus actividades diaria de acuerdo a su experiencia y a lo que el responsable (líder) les indique.

Oportunidad: es fundamental mencionar que la gran oportunidad para la empresa SEDEM es el relacionamiento con diferentes productores, los convenios con empresas productivas que buscan mejoras y oportunidad de sacar el producto al mercado laboral de la misma región.

El posicionamiento y reconocimiento empresarial suele ser más tendencias favorables en el mercado, fuerte poder adquisitivo del segmento meta ya que solo son asegurados de las empresas, instituciones y seguros universales.

Amenaza: En lo que respecta como amenaza es los conflictos de empresas productivas muchas veces por la competencia de proveer, otra amenaza son los cambios de autoridad siendo que las jerarquías de mando no se pueden llevar a cabalidad, la ruptura de convenios puede venir en ocasiones por el incumplimiento o aumento de precio de insumos, pueden variar y hacer que exista ruptura depende de las cláusulas estipuladas, sin embargo también la competencia consolidada en el mercado puede suceder si otras empresas se suman a realizar la misma actividad.

Por ello es necesario en primer lugar definir la estructura de la empresa y la línea de mando a través de la creación del organigrama. Es necesario identificar, definir y estructurar las áreas básicas de la empresa y las operaciones, también es necesario definir los cargos y tarea.

11. Descripción del Trabajo Ejecutado

Dado la situación práctica, se encontraron varios aspectos en las áreas del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM sucursal Cobija del departamento Pando, por lo que se propone un rediseño como instrumento para el desarrollo y desempeño óptimo que brinde un servicio de calidad y eficiencias en cada uno de sus puestos laborales.

Por ello se elaboró un organigrama estructural con la finalidad de demostrar los diferentes cargos que se componen dentro del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas sucursal Cobija, y los respectivos niveles jerárquicos donde reflejara los diversos tipos de trabajo.

Así mismo se llevó a cabo la elección de la información pertinente al estudio de investigación con los métodos, técnicas e instrumentos de investigación mencionada anteriormente, para poder sistematizar y ejecutar, como inicial la entrevista al encargado administrativo de la empresa SEDEM Cobija, y posteriormente en la asistencia al trabajo de campo por un periodo de tiempo según reglamento.

Respecto a los trabajos de actividades por los colaboradores en la empresa mencionada cuentan con duplicidad de funciones que ejercen, para poder cumplir todos los objetivos de la empresa en tal sentido, no son reconocidas por el ente administrativo, las producciones públicas han contado con demandas en cuanto a las producciones que cada productor inserta con su materia prima y finalizada para nuestros asegurados.

Por otro lado, la participación de los colaboradores se trabaja en equipo, y cumplen funciones en bien para desempeñar un buen servicio, siendo que cada trabajador conlleva un gran conocimiento intelectual en las funciones que desempeña sobre los cargos específicos por el cual lleva un desenvolvimiento laboral en la empresa.

En tal sentido los beneficios son muy favorables para la empresa en establecer claramente las funciones establecidas para cada uno de los cargos, y poder brindar fuentes de trabajo.

Se aplicó la técnica de la entrevista obteniendo como respuesta y resultados a:

Entrevistas, se aplicó esta técnica para estudiar la situación que se presenta en la empresa sucursal SEDEM Cobija, en lo que se refiere a los cargos, responsabilidades y funciones que representan cada uno de ellos. La entrevista fue aplicada al personal directivo, administrativo quien es la máxima autoridad y contiene la mayor información de la empresa. Las mismas que permitieron conocer diversos aspectos de los cargos que el colaborador desempeña.

En lo que respecta a la entrevista se hace conocer que aplica tres áreas pero que no se encuentran en el organigrama, ya que se rige al organigrama estructural central que meja todos las sucursales.

Los resultados obtenidos a través de la guía de entrevista han sido los siguientes:

- a) La empresa de servicio de desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM sucursal Cobija. Atraviesa actualmente por una severa crisis – administrativa, situación que se viene presentando aproximadamente un buen tiempo. Debido al crecimiento de demanda en los requerimientos de los usuarios y beneficiarios que son los que forman parte de esta empresa pública, por lo cual no son abastecidas correctamente ya que hay personal con duplicidad de funciones.

Este es el panorama general que presenta la empresa manifestada tanto por directivos como por colaboradores. Los objetivos actuales de la empresa no están acordes con los problemas que se tiene, se viene trabajando para solucionar los grandes problemas que atraviesa actualmente.

b) Los cargos ejercidos actualmente por los trabajadores no guarda relación con la estructura actual de SEDEM Cobija, que es la departamentalización por funciones, debido a que no se está ejecutando el organigrama en su cabalidad, el número de funcionarios es reducido y no se está agrupando las actividades y tareas relacionadas a las funciones que se desarrollan en la empresa en el nivel jerárquico, nivel de asesoramiento, nivel ejecutivo y operativo.

c) No hay una estructura organizativa ajustada a la realidad de la empresa que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. La empresa sujeta a funcionarios con muchos años de servicio en los diferentes cargos sin ser promovidos, sin derecho a vacaciones, y sin realizar una rotación de personal. Adicionalmente se encuentran cargos responsables de múltiples funciones que fácilmente podrían estar delegadas o incluso son incoherentes con la naturaleza y alcance del mismo.

Hace falta una orientación al cliente, más estructurada, ya que la función del servicio al cliente ha sido asumida por personas que no tienen el perfil adecuado para el cargo, el mismo que implica una enorme responsabilidad cuando se trata de la atención de nuevos clientes y la expansión de empresas productivas en el mercado. No hay una integración ni comunicación de la parte administrativa con la parte técnica, motivo por el cual no se puede brindar un servicio y soporte de calidad a los clientes externos.

Encuesta

La aplicación de las técnicas de descripción y valoración de puestos tienen como resultado la obtención, por un lado, de una documentación informativa más o menos detallada de la actividad de la cooperativa y la estructuración de dicha actividad global en actividades y resultados parciales que son encomendados a cada uno de los puestos de trabajo, y por otro lado el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la entidad.

En este caso se aplicó la técnica de la encuesta a los 10 trabajadores de la empresa, como una herramienta de análisis de puestos y del contexto organizativo en el que operan, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Considera usted que en la Empresa SEDEM Cobija. Existe una deficiencia en la estructura Organizacional.

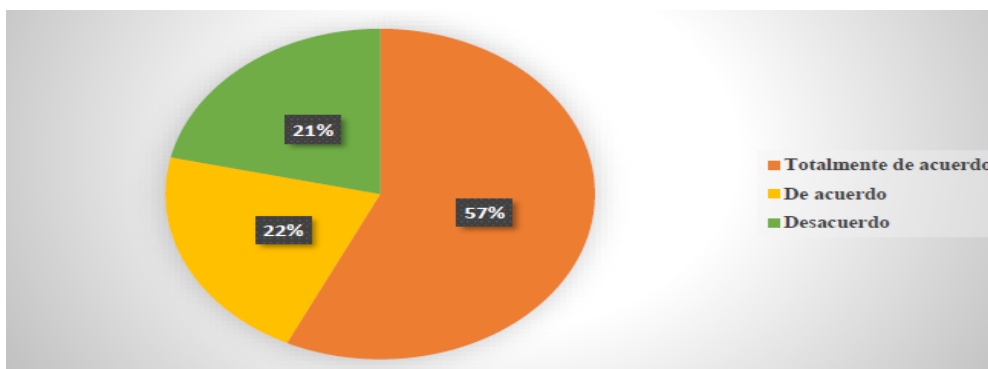


Figura 4. Deficiencia en la estructura de SEDEM Cobija.

Los datos de la figura 3 muestra que el 57% de los encuestados, manifiestan que existe una deficiencia en la estructura organizacional actual, a lo que conlleva analizar la estructura para poder dar una solución inmediata con una nueva propuesta que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la empresa, así se puedan dar cumplimiento a las actividades de manera que todo el personal pueda ser responsable por su cargo a cabalidad, el 22% está de acuerdo que existe una deficiencia, pero esto se debe a la falta de compromiso por parte del alto mando, y el 21% está en desacuerdo de que hay una deficiencia en la estructura por lo que todo se debe a una falta de coordinación de las actividades y comunicación de la por parte de la administración.

2. ¿conoce usted las metas y objetivos planteados dentro de la Empresa SEDEM?

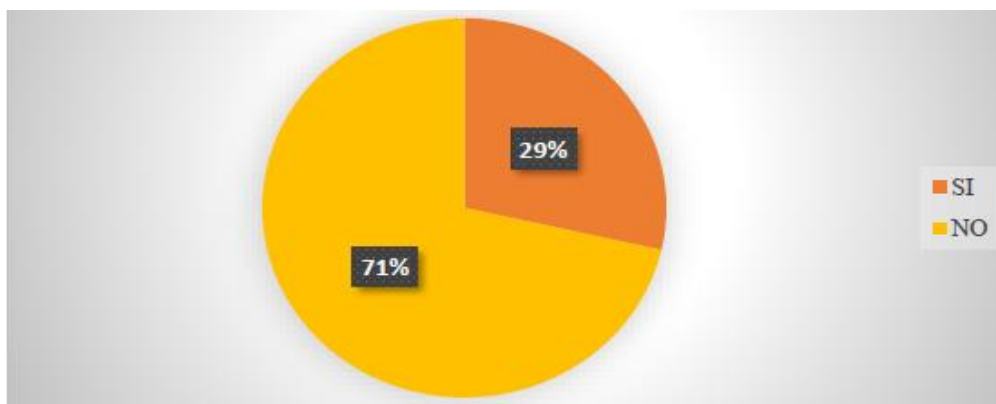


Figura 5. Conocimiento de Metas y Objetivos de la empresa SEDEM Cobija.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta el 71% del personal no tienen conocimiento sobre las metas y los objetivos dentro de la empresa y solo un 29% manifiestan saber sobre las metas y objetivos de la institución.

3. ¿considera usted que sus conocimientos son afines a la función que desempeña en la empresa?

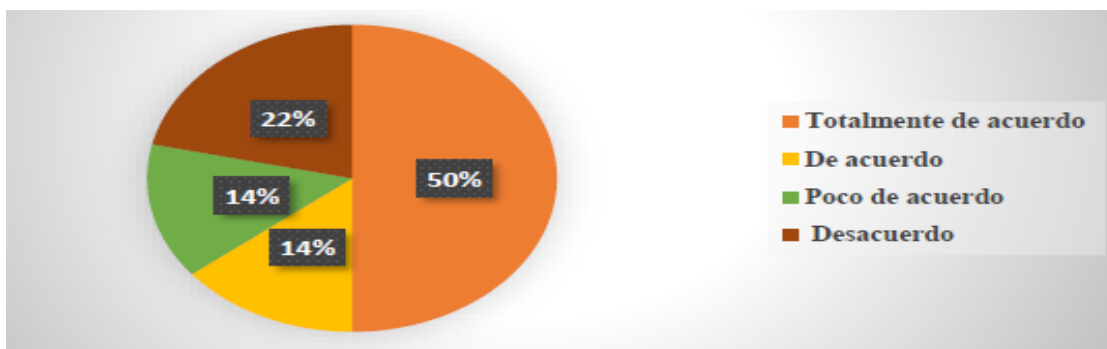


Figura 6. Conocimientos afines con funciones desempeñadas en SEDEM Cobija.

Conforme a la afirmación de un 50% de los encuestados, dicen que sus conocimientos son afines con la función que desempeña en la empresa por llevar varios años trabajando en la organización, el 22% está en desacuerdo, por otra parte el 14% está poco de acuerdo y el otro 14% está en desacuerdo.

4. Según su respuesta ¿Por qué motivo considera que no tiene el debido conocimiento?

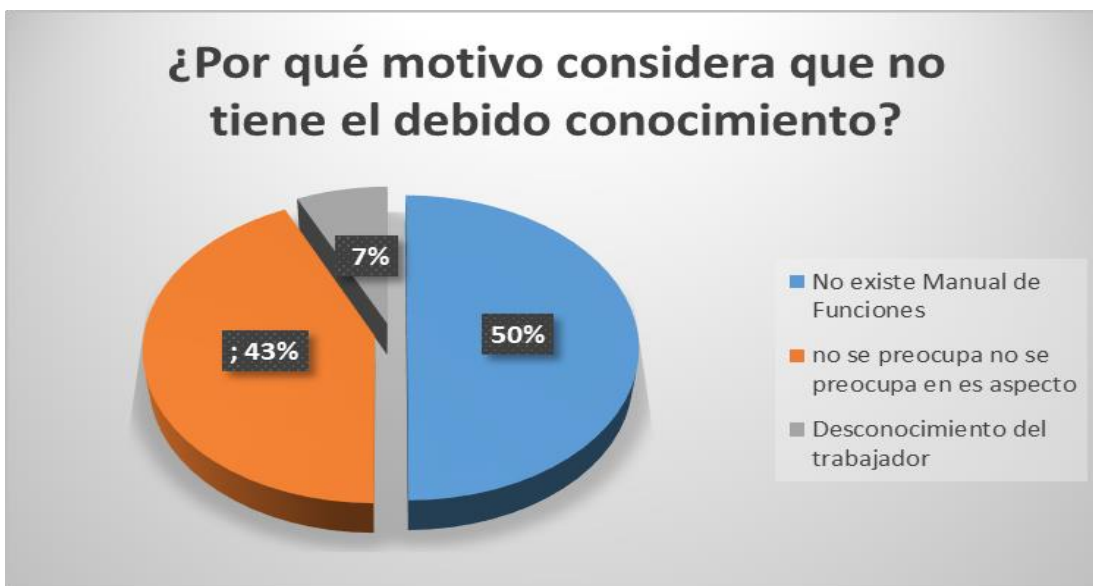


Figura 7. Motivo por el que el trabajador no tiene el debido conocimiento.

Del personal encuestados el 50% señala que no existe un manual de funciones actualizados y de acorde con los cargos vigentes es el motivo porque considera que no tiene el debido conocimiento, por otra parte un 43% indica que es la empresa que no se preocupa en ese aspecto, y solo el 7% pronuncia que es desconocimiento del trabajador.

5. ¿al ingresar a trabajar a la empresa, se le entrego un manual de sus funciones a cumplir?

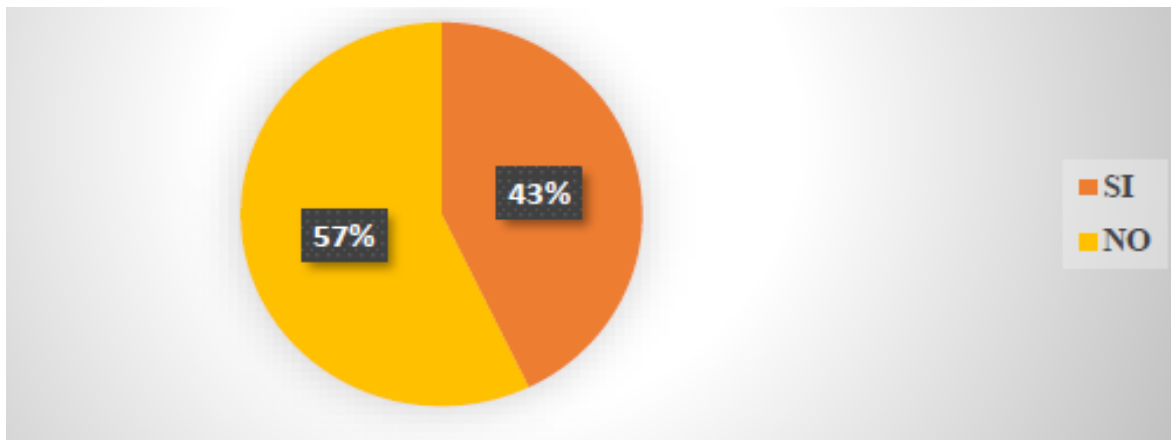


Figura 8. Entrega del manual funciones al personal de SEDEM Cobija.

Tratándose de la importancia que tiene el manual de funciones en el momento de cumplir satisfactoriamente sus funciones dentro de la empresa el 57% del personal explica que no se le entrego y/o hace conocer el manual de funciones, que actualmente realizan las tareas que se les asigna por medio de un contrato, y que tampoco es fiable porque tienen duplicidad de funciones en el momento que se les presenta alguna actividad la realizan pese a lo que está estipulado en sus contratos, que es la gran inconveniencia para no saber cuáles son realmente sus responsabilidades y las funciones que están desempeñando dentro de la empresa. Por otra parte un 43% dicen conocer su función y para lo que fueron contratados y está en sus contratos que no es tan esencial contar con un manual actualizado.

6. En su entorno profesional cual sería la causa que determine un bajo desempeño laboral:

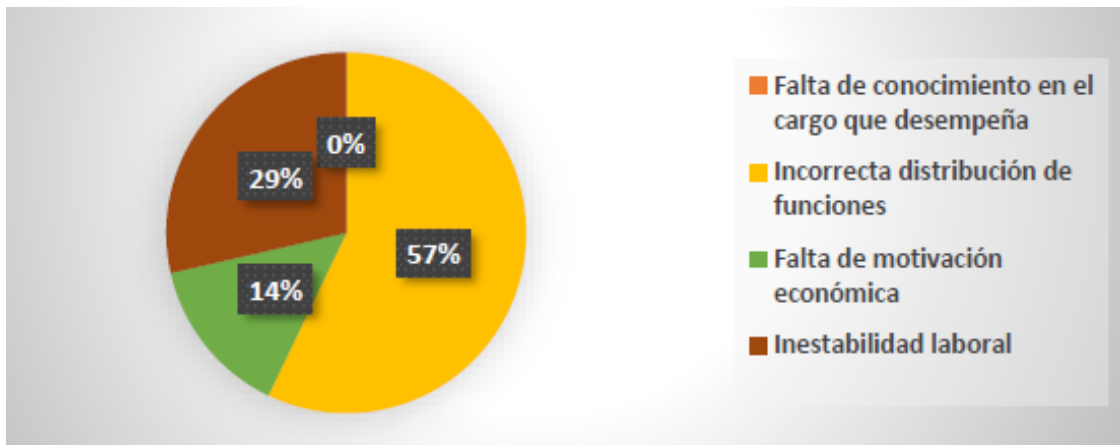


Figura 9 Causa del Bajo desempeño Laboral en SEDEM Cobija.

En el entorno profesional de la empresa un 57% revela que la causa que determina un bajo Desempeño laboral es la incorrecta distribución de funciones, el 29% da a conocer que es la inestabilidad laboral, en cuanto el 14% dice que es la falta de motivación económica la causa del bajo desempeño.

7. Entre las unidades de la empresa SEDEM Cobija, cree usted que exista una falta de comunicación y coordinación laboral.

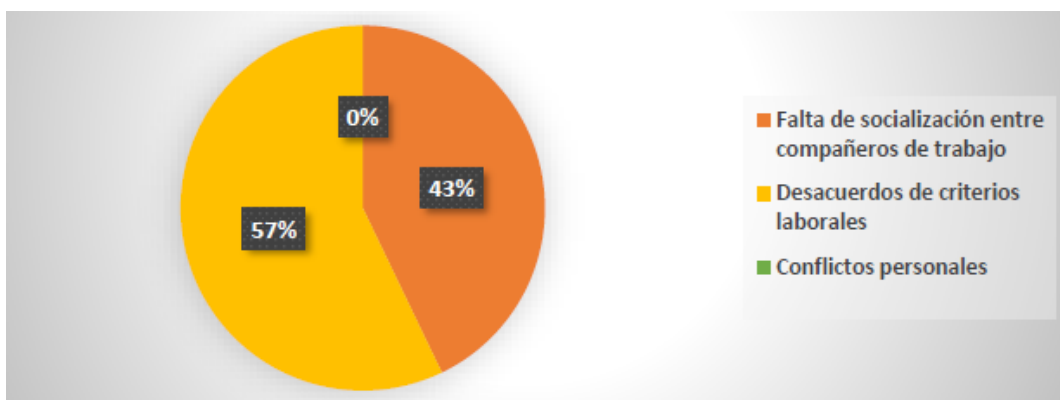


Figura 10. Falta de Comunicación y Coordinación Laboral en la empresa de desarrollo productivo.

Un 57% indica que existe una falta de comunicación y coordinación laboral por desacuerdo de criterios laborales, y un 43% enfatiza que es la falta de socialización entre compañeros de trabajo.

8. ¿Conoce usted sobre las políticas existentes en la empresa SEDEM Cobija?

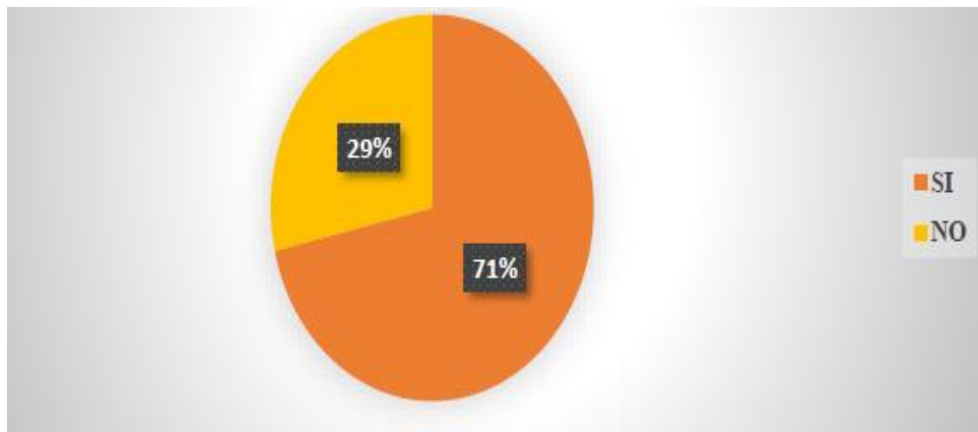


Figura 11. Conocimientos de Políticas Existentes en la empresa.

El 71% del personal informa no conocer sobre las políticas existentes en la empresa SEDEM Cobija. Ya que no tienen reuniones periódicas desde hace bastante tiempo y de qué manera tendría que contribuir cada funcionario en los cargos y tareas encomendadas, para el logro de una gestión eficiente por el bienestar de la empresa y por ende ellos mantener su servicio que brinda a los beneficiarios satisfecho. En cuanto el 29% de los funcionarios dicen que si están al tanto de las políticas existentes en la empresa, si bien muchos no la aplican es por falta de compromiso con la empresa, ya que la mayoría trabaja desde hace muchos años, que por más que no se les impartan ya se las deberían saber.

9. ¿En los últimos dos años cuantas veces ha sido capacitado?

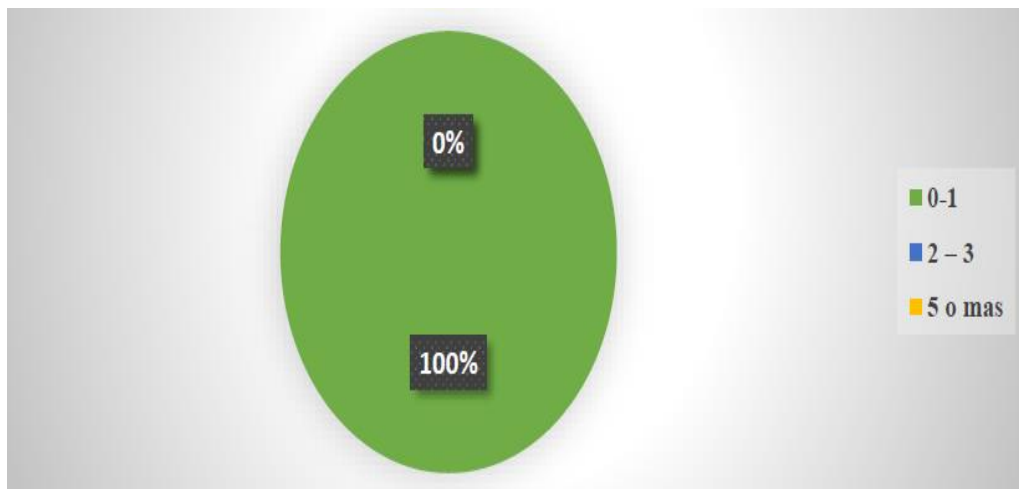


Figura 12. Capacitaciones del personal en la empresa SEDEM Cobija.

De manera unánime el 100% del personal de la empresa SEDEM Cobija, asegura que en los últimos dos años no han tenido las capacitaciones requeridas para obtener mejor rendimiento y desarrollo laboral.

Como resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa SEDEM Cobija, se puede concluir que el 57% manifiesta que la estructura organizacional tiene falencia, y como ya se ha analizado en la entrevista esto se debe a la desactualización del organigrama, puesto que este no se ajusta a la actual realidad de la empresa de desarrollo de las empresas publicas productivas sucursal Cobija.

12. Propuesta Central para la Empresa SEDEM

En el presente contenido se presenta una propuesta de rediseño organizacional para la empresa sucursal de servicio de desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Cobija. Basada en las necesidades de la empresa determinadas en la recolección y análisis de datos. Dicha propuesta se presentó dividida en dos puntos principales: el primero está referido a la estructura organizacional de la empresa, en el segundo se definirán las áreas básicas y la estructuración de estas, además de definir los cargos.

A medida que la empresa evoluciona, creció, se expandió y responden a los cambios, se incrementan posiciones productivas nuevas para poder enfrentar diversos factores del entorno externo o que tengan necesidades estratégicas nuevas. Estos elementos deben integrarse a la estructura general de la empresa para que pueda ser reestructurada.

✓ **Propósito de la Propuesta**

El Rediseño organizacional es de valiosa importancia para la empresa sucursal de servicio de desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Cobija, como elemento que ayude a mejorar la organización el cual se crea para obtener información y tareas más detallada, ordenada, sistemática que contengan todas las instrucciones y responsabilidades de las distintas actividades que se realizan en la empresa productiva SEDEM de Cobija.

Siendo la importancia de contar con una estructura organizacional óptima para mejorar la calidad y gestión administrativa, ayudando a conocer e identificar las funciones generales y específicas de cada puesto de trabajo.

✓ **Beneficios de la Propuesta**

Como beneficios existen varios, pero mencionaremos lo más relevantes como:

- ✓ Establecer claramente las funciones y responsabilidades que desempeña cada colaborador.
- ✓ Ordenar y clasificar las funciones específicas que deben cumplir los funcionarios de la empresa SEDEM.
- ✓ Proporcionar informaciones relevantes a los beneficiarios de las diferentes empresas y seguros con beneficios, que brindan la atención los trabajadores de la empresa mencionada.

Rediseño organizacional propuesto

En cumplimiento al Objetivo General: Diseñar una Estructura Organizacional para la empresa de servicio de desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM Cobija, para contribuir a su mejoramiento.

Mediante la implementación de esta propuesta en la sucursal SEDEM Cobija, se busca la mejora en su desempeño, crear una estructura sólida donde se encuentren claramente definidas y especificadas las Áreas Funcionales, Responsabilidades, Funciones, Líneas de Comunicación y Mando, al igual que la implementación de un enfoque basado en procesos, dado que este enfoque posibilita un análisis continuo de las actividades que se llevan a cabo, la interrelación de los procesos identificados, el cumplimiento de los objetivos, la Misión y la Visión de la empresa y de ésta manera al mejoramiento de la competitividad de la empresa en mención.

Se busca definir y formalizar cada cargo que existe en la empresa sucursal vinculando cada uno de ellos al proceso dentro del sistema al cual pertenece, procurando que quienes lo desempeñen tengan total claridad de sus funciones.

Cómo se ajusta su cargo dentro del sistema y la importancia que éste tiene para el alcance de los objetivos, misión y visión empresarial.

La sostenibilidad de la empresa, de igual forma permite un desarrollo integral de las empresas productoras mejorando el desempeño, comunicación e interrelación de los cargos, calidad y otros elementos que son importantes.

También permitirá:

- Mayor y mejor control de los diferentes procesos de adquisición de los productos identificados
- Obtención de mejores resultados debido a la comunicación e interrelación entre las áreas
- Mejoramiento continuo a nivel general de la organización en la empresa sucursal
- Participación de todo el personal en el logro de los objetivos empresariales sostenibilidad y rápida respuesta a las exigencias del mercado en el servicio brindado.

Misión

Ofrecer productos alimenticios del desarrollo productivo de la región en óptima calidad, de rápida y fácil preparación, fabricados bajo las más estrictas normas de higiene, con materias primas seleccionadas, y por personal altamente calificado.

Lo que nos permiten brindar a nuestros beneficiarios un producto sano, nutritivo y capaz de satisfacer los más exigentes productos, creando así confianza, fidelidad a nuestra empresa.

Visión

Nos vemos como líderes sólidos en la ciudad de Cobija, con una sucursal posicionada en los principales mercados de nuestra región y con participación de empresas públicas productoras que apoyan a la creación y puesta en marchas de nuevos sectores, en el mercado departamental y nacional, reconocidos por ser una empresa incubadora de empresas productivos y por el exquisito sabor e higiene de nuestros productos, que le brinde confianza a nuestros beneficiarios, clientes, proveedores y colaboradores, garantizando el crecimiento continuo de la empresa en el mercado de la comercialización de productos alimenticios.

Política de calidad

En la empresa SEDEM Cobija. ofrecemos productos alimenticios a los beneficiarios en general que son exquisitos, sanos, nutritivos, para los consumidores producidos por el sector productivo y el personal altamente calificado, con materias primas de excelente calidad, con una infraestructura en óptimas condiciones, a la vanguardia de la tecnología y un adecuado ambiente de trabajo, que nos garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, el mejoramiento continuo y cumplimiento de la reglamentación.

12.1. Organigrama Estructural Propuesto

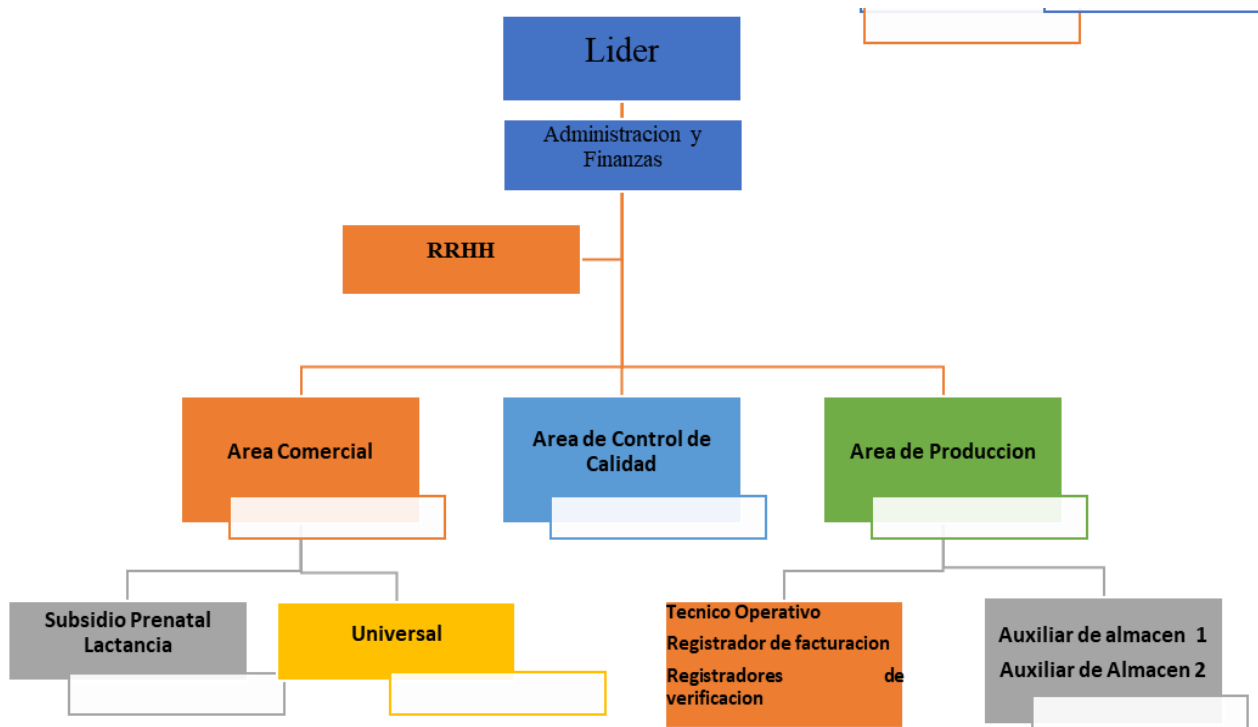


Figura 13. Propuesta Organigrama

Fuente: elaboración propia

Mayormente, este diseño hace el planteamiento de cambios internos mencionado las áreas que se aplica para el mejoramiento de las funciones dependencias de sus propias áreas adecuadas para el manejo de los materias primas internas en los servicios que prestas, resaltado la implementación del área de RR.HH., bajos la dirección de un mando externo, lo que significa que todos los miembros trabajan en equipo para que se puedan determinar las necesidades de la empresa y a su vez crear diferentes sistemas que satisfagan esas necesidades con eficiencia.

Es por eso que el diseño organizacional tiene una gran importancia al implicar las capacidades que tiene una empresa para poder luchar con las contingencias, gestionar la diversidad eficientemente, alcanzar competencias ventajosas y aumentar eficazmente la capacidad y la eficiencia con la finalidad de innovar con la adquisición de nuevos bienes y servicio.

De acuerdo al diseño y considerando la clasificación del Organigrama Estructural Funcional, tiene las siguientes características:

- **Por su naturaleza:** el organigrama será microadministrativo porque corresponde a una sola organización que es la empresa, entidad que al momento cuenta como sucursal en la región.
- **Por su finalidad:** la estructura es formal porque representa el modelo funcional formal de la empresa
- **Por su ámbito:** es general, debido a que contiene información representativa de la institución según sus características propias de servicio.
- **Por su contenido:** el diseño es funcional porque incluye las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
- **De puestos y Plazas:** la estructura indica las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes para cada unidad, las mismas que pueden ser incrementadas según la expansión de la empresa en el mercado.

En la parte administrativa se contará con un líder, un administrador y uno de finanzas así mismo jefe de Gestión humanos, un encargado de área comercial, de control de calidad y de producción. En este caso los nuevos cargos son los del jefe de recursos humanos, asistente administrativo, considerado que deben ser atendidos de manera específica tanto la parte administrativa como financiera, de tal manera que se logre los objetivos institucionales.

El jefe de recursos humanos tendrá la misión de planear, organizar y coordinar y controlar el personal de la cooperativa, ejecutar y seguir los procesos de selección para asegurar que los mejores profesionales ocupen los diferentes cargos de acuerdo a los perfiles incluyendo las políticas de desarrollo, evaluación de gestión, así como velar por el cumplimiento de los derechos del trabajador según normativas vigentes.

Líder: Responsable de las decisiones estratégicas y la implementación de políticas en la empresa.

Financiero: lo integran una persona que ocupan el cargo de Contador, el área se encarga de controlar, manejar, registrar y clasificar las operaciones económicas de la empresa para la toma de decisiones, llevar el seguimiento contable y financiero a fin de obtener los resultados y balances del ejercicio, así como del cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos empresariales y al mismo tiempo velar por que la liquidez y rentabilidad de la organización.

Área de Gestión Humana: Se encarga de la selección de personal, tramita la documentación relativa a la gestión del personal de la empresa (contratos, nómina, dotación) y se ocupa de las obligaciones de la empresa respecto a la Seguridad Social, se encuentra conformado por Jefe de Gestión Humana.

Área de Comercial: esta área se encarga de diseñar e implementar estrategias de venta, de publicidad y promoción de los productos e identificar las exigencias del mercado y procurar que estas se determinen y se divulguen a todos los procesos para garantizar la satisfacción del cliente, e identificar oportunidades de negocio para el sostenimiento de la empresa a incursionar en nuevos nichos de mercado, e investigar los mercados para conocer qué tipos de necesidad, deseos y poder adquisitivo tiene un grupo social específico, al que va ser dirigido el producto; de esta manera se obtiene la información suficiente para saber si este mercado objetivo tendrá un futuro comercial conveniente par a las expectativas de la empresa en este caso sería de las empresas productivas que la integran .

Área de Producción: Se encuentra conformado por 4 colaboradores, que ocupan los siguientes cargos, Jefe de Producción, técnico operario, registrador de facturador, registrador de verificación encargado de almacén 1 y encargado de almacén 2 ya que es donde se fabrican y elaboran todos kits de los productos, de la empresa y también se realiza la Marca propia, bajo las más estrictas normas de higiene implementando las Buenas Prácticas de Manufactura, a través de la planeación semanal que se realiza con base a las órdenes de producción emitidas por el Área Comercial.

Área de Control Calidad: se encarga del aseguramiento de la Calidad, el cumplimiento de las buenas prácticas de Manufactura que constituyen el factor que asegura que los productos se empaqueten en forma uniforme y controlada, de acuerdo con las normas de calidad adecuadas al uso que se pretende dar a los productos, y conforme a las condiciones exigidas para su comercialización, de igual forma es el responsable de la entrega, seguimiento y el control de los productos enviados a terceros (laboratorios) para su análisis biológico y verificación del estado de los parámetros de higiene que deben cumplir antes de ser enviados al cliente y o beneficiario; ésta área cuenta con una persona que ocupa el cargo de Jefe.

12.2. Descripción y perfiles de cargos.

Para complementar la estructura organizacional propuesta, es necesario realizar una descripción y análisis detallado de los cargos existentes.

La descripción comprende una lista de las tareas, responsabilidades y relaciones de informes, producto de un análisis previo. El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a las siguientes áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, los que se describen a continuación;

Tabla 3

Descripción del Cargo de Lider/ Gerente

Descripción de cargo

Título del Cargo: Lider / Gerente

Fecha de emisión: Octubre/2020 Fecha de

revisión: Área: Gerencia General

Propósito del
Cargo:

Administrar, organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa SEDEM Cobija sucursal, con base en los lineamientos, objetivos, políticas, estrategias, normativas y reglamentos, y en concordancia con las resoluciones, disposiciones y objetivos institucionales establecidos.

Descripción detallada:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas fijadas por la Administración.
- La persona se hará cargo de la administración de la empresa, es decir; de la planeación, organización, integración, dirección, control y el desarrollo de esta, cuidando que las distintas áreas lleven a cabo sus funciones, que se cumplan los objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactorio
- Coordinar los equipos de trabajo
- Orientar la dirección de la empresa

- Proponer y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos institucionales.
- Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las gerencias y unidades a su cargo.
- Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de

servicios concernientes a la gestión institucional.

- Contratar y retirar a funcionarios, en base a las normativas vigentes y a las políticas dispuestas por el Consejo de administración.
- Delegar las atribuciones necesarias para el mejor desempeño de la empresa.

Análisis y especificaciones:

Requisitos generales

- Estudios: Universitarios

Licenciatura en Administración de Empresas

Profesión: Administración de empresas y carreras afines

Experiencia: 5 años

Requisitos específicos

Conocimientos de Leyes, Normativas y Reglamentos vigentes en cuanto al funcionamiento y administración de cooperativas.

Conocimientos de administración financiera.

Conocimientos generales del área de telecomunicaciones.

Requisitos personales

- Habilidades Técnicas: asertividad, iniciativa, proactividad
- Habilidades sociales: creatividad, liderazgo de equipos de trabajo, gestión del desempeño, comunicación, tolerancia, manejo del cambio, manejo de conflictos, inteligencia emocional.
- Habilidades de diálogo: negociación, hablar en público.

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor

Nombre y cargo de la persona que aprobó

Tabla 4
Descripción del Cargo de Gerente Administrativo Financiero

Descripción de cargo

Título del Cargo: Gerente Administrativo Financiero

Fecha de emisión: octubre/2020 Fecha de revisión:

Área: Gerencia administrativa financiera

Propósito del Cargo:

Planificar, coordinar, dirigir y controlar, la gestión financiera de la empresa, analizando los procesos, procedimientos, reglamentos y mecanismos que garanticen niveles de eficiencia en el suministro, mantenimiento y control de la política presupuestaria y financieras y de los bienes y recursos materiales de la empresa. Así como el control administrativo de los clientes internos, a fin de lograr el buen desempeño y productividad de los trabajadores para alcanzar los objetivos institucionales.

Descripción detallada:

- Cumplir y promover la aplicación y actualización de los sistemas de la ley SAFCO, procedimientos y reglamentos para las áreas de presupuestos, contabilidad, tesorería, recursos financieros, contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.
- Elaborar conjuntamente con el personal bajo su dependencia el Programa de Operaciones Anual (POA) y el presupuesto estimado para el funcionamiento, determinando los objetivos esperados en la gestión, actividades a desarrollar y metas a alcanzar, como instrumento de medición y evaluación de desempeño, eficiencia y eficacia.
- Controlar la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa.
- Analizar los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
- Elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados en la empresa.
- Establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la entidad.
- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.
- Preparar y analizar los estados financieros de la entidad, de acuerdo a los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente.
- Supervisión de la ejecución presupuestaria de la empresa.
- Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la institución.
- Proponer mejoras a las políticas y procedimientos de Gestión de recursos humanos.

- Supervisar el proceso de remuneraciones y de la mantención de la información permanente del mismo, así como la actualización de contratos, registro de asistencia, revisión de nivel de remuneraciones, entre otras.
 - Elaboración y control de programas de capacitación y desarrollo del personal, ejerciendo un rol de contraparte en la contratación de servicios en la materia.
 - Apoyar y mantener los registros de las capacitaciones, así como su evaluación de eficiencia y efectividad.
-

Análisis y especificaciones:

Requisitos generales

- Estudios: Universitarios

Licenciatura en el área de ciencias económicas y financieras

Profesión: Administración de empresas con especialidad en finanzas.

Experiencia: 3 años

Requisitos específicos

Conocimientos de legislación laboral.

Conocimientos de administración financiera.

Manejo de herramientas ofimáticas.

Requisitos personales

- Habilidades Técnicas: asertividad, iniciativa, proactividad, manejo de recursos humanos.
- Habilidades sociales: creatividad, liderazgo de equipos de trabajo, gestión del desempeño, comunicación, tolerancia, manejo del cambio, manejo de conflictos, inteligencia emocional.
- Habilidades de diálogo: negociación, hablar en público.

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor

Nombre y cargo de la persona que aprobó

Tabla 5

Descripción del Cargo de Gerente de Operaciones

Descripción de cargo	
Título del Cargo:	Gerente de Operaciones
Fecha de emisión: octubre//2020	Fecha de revisión:
Área:	Gerencia de operaciones
Propósito del Cargo:	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar, los procesos, procedimientos y mecanismos relacionados con la gestión operativa, garantizando niveles de eficiencia en el suministro de servicios, mantenimiento, conservación y control de los bienes y recursos materiales de la empresa.	
Descripción detallada:	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la factibilidad de los servicios a brindar y asegurar el normal y óptimo funcionamiento de cada uno de los de los servicios (beneficiarios, alimentos). • Atender los requerimientos de la Institución que vela por la protección de los derechos de los beneficiarios. • Garantizar el estándar de calidad en la ejecución de los servicios. • Planificar las actividades técnicas administrativas. • Elaborar el presupuesto operativo de la Gerencia y programar las inversiones. • Realizar los informes de las actividades técnicas de la empresa. • Brindar soporte y seguimiento a las unidades técnicas a cargo, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. • Creaciones de relaciones a largo plazo con clientes y proveedores. • Controlar las unidades a cargo de las actividades técnicas de la empresa. • Revisar y planificar continuamente el uso eficiente de todos los recursos asignados. 	

Análisis y especificaciones:

Requisitos generales

- Estudios: Universitarios

Licenciatura en el área de ingeniería

Profesión: Lic. Administración de Empresas

Experiencia: 2 años

Requisitos específicos

Conocimientos de legislación laboral, aplicación de leyes, reglamentos e instructivos relacionados con la naturaleza del puesto.

Conocimiento de servicios de los servicios de producción (procesos y procedimientos administrativos,), conmutación, transmisión, a nivel de planificación, operación y mantenimiento de redes.

Manejo de herramientas ofimáticas.

Requisitos personales

- Habilidades Técnicas: capacidad de planeación y organización, manejo de recursos humanos, capacidad de análisis y síntesis, toma de decisiones.
- Habilidades sociales: creatividad, liderazgo, gestión del desempeño, comunicación, creatividad, iniciativa manejo del cambio, manejo de conflictos, inteligencia emocional.
- Habilidades de diálogo: negociación, hablar en público.

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor

Nombre y cargo de la persona que aprobó

13. Conclusiones y Recomendaciones

13.1. Conclusiones

- Se concluye con lo que se procedió a realizar el diagnóstico situacional de la empresa por medio de las técnicas aplicadas de la entrevista y la observación, se pudo identificar el funcionamiento y la organización de la empresa de servicio de desarrollo de las empresas productivas SEDEM sucursal Cobija, así como el análisis de los diferentes cargos, en lo que se refiere a las responsabilidades y funciones que representan cada uno de ellos de manera directa y dinámica en pleno ejercicio de sus funciones. Las entrevistas fueron aplicadas al directivo, administrativo, obteniendo los siguientes resultados:

No hay una estructura organizativa ajustada a la realidad de la cooperativa que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. La empresa sujeta a funcionarios con muchos años de servicio en los diferentes cargos sin ser promovidos, sin derecho a vacaciones, ni se realizó una rotación de personal. Existe una duplicidad y multiplicidad de funciones, sin tomar en cuenta el perfil adecuado para ejercer los cargos respectivamente.

No hay una integración ni comunicación de la parte administrativa con la parte técnica, motivo por el cual no se puede brindar un servicio y soporte de calidad a los clientes externos siendo los beneficiarios de cada institución que conllevan convenios.

- El análisis realizado a los cargos existentes, contribuyó a la elaboración del rediseño de un Organigrama Estructural Funcional, como herramienta gráfica de la Estructura Organizacional de la empresa sucursal SEDEM Cobija, diseño que permite identificar con claridad cargos, relaciones, nivel de responsabilidad y autoridad al interior de la empresa. El organigrama contiene los niveles administrativo, nivel ejecutivo y operativo y el nivel de apoyo.

También se efectuó una encuesta estructurada a los colaboradores, a través de esta técnica se recogió todas las necesidades de información sobre el puesto. El análisis de los datos recopilados aportó para la descripción y análisis detallado de los cargos existentes, los mismos que comprende una lista de las tareas, responsabilidades y relaciones de informes, producto de un estudio previo.

- Se propone el rediseño de un Organigrama Estructural Funcional, como herramienta gráfica de la Estructura Organizacional para la empresa sucursal SEDEM Cobija, diseño que permite identificar con claridad cargos, relaciones, nivel de responsabilidad y autoridad al interior de la empresa.

Los objetivos actuales de la empresa no están acordes con los problemas que se tiene, los directivos están trabajando enfocados para solucionar los grandes problemas que atraviesa la empresa actualmente con la duplicidad de funciones, lo que los lleva a desatender involuntariamente las metas empresariales.

13.2. Recomendaciones

- Proporcionar a todos los miembros de la empresa el conocimiento y habilidades necesarias para alcanzar el éxito que requiere la implementación de esta nueva estructura organizacional a través de socializaciones sobre las actividades funcionales de cada cargo.
- Comunicar claramente los cambios que se implementarán, a través de una reunión general de socialización que permita explicar las razones del cambio, describir el rol de los miembros de la entidad, así como mostrar los elementos principales del nuevo cronograma, cuando exista un nuevo integrante e las empresas.
- Promover y cultivar la cultura organizacional en la empresa, como una herramienta eficaz para el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de adaptación y cambio. A través de capacitaciones constantes en mejoras de los desempeños adecuados.

- Complementar el rediseño organizacional con un manual de procesos y procedimientos a fin de que la empresa pueda estandarizar sus conocimientos para el personal y disminuir los errores a la hora de ofrecer sus servicios.
- No crear cargos al calor del momento y las necesidades pasajeras.
- Contratar al Personal idóneo para cada puesto, con el perfil y la experiencia respectiva.

Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. (1ra edición). McGraw – Hill. México D.F.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va edición). México DF: McGraw – Hill.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2013). Recuperado de <https://dej.rae.es/lema/telecomunicaci%C3%B3n>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. (10 edición). México D.F: Cengage Learning.
- Jansen, H. & Kwalon, J(2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. ISSN: 1909-4302. Recuperado de <http://publicaciones.unitec.edu.co/ojs/>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta edición). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*, Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Mintzberg, H. (2005), *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel S.A.
- Reyes Ponce, A. (2004), *Administración moderna*. México : Limusa S.A.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va edición). México: Pearson Educación.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica a las cooperativas y demás Formas asociadas y solidarias* (Primera edición). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Medellín.
- Weihrich, H. & - Koontz, H. (2013). *Administración: Una Perspectiva Global*. 12ª edición. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA

La presente entrevista servirá de instrumento para la recolección de información a fin de realizar un estudio de organización y funciones en la empresa SEDEM Cobija. De la veracidad de sus respuestas dependerá la eficiencia de las recomendaciones a proponer. Le agradecemos su colaboración al contestar las preguntas.

Datos

Cargo o función que desempeña:

1. Considera usted que en la Empresa SEDEM Cobija. Existe una deficiencia en la estructura Organizacional.
2. ¿conoce usted las metas y objetivos planteados dentro de la Empresa SEDEM?
3. ¿considera usted que sus conocimientos son afines a la función que desempeña en la empresa?
4. Según su respuesta ¿Por qué motivo considera que no tiene el debido conocimiento?
5. ¿al ingresar a trabajar a la empresa, se le entrego un manual de sus funciones a cumplir?
6. En su entorno profesional cual sería la causa que determine un bajo desempeño laboral:
7. Entre las unidades de la empresa SEDEM Cobija, cree usted que exista una falta de comunicación y coordinación laboral
8. ¿Conoce usted sobre las políticas existentes en la empresa SEDEM Cobija?
9. ¿En los últimos dos años cuantas veces ha sido capacitado?

Modelo de Encuesta

1. CONSIDERA USTED QUE EN LA EMPRESA SEDEM, EXISTE UNA DEFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Totalmente de acuerdo

Personal gerencial

Falta de recursos económicos

Otros: _____

2. ¿CONOCE USTED LAS METAS Y OBJETIVOS PLANTEADOS DENTRO DE LA EMPRESA?

SI

NO

3. CREE USTED QUE EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES SE DEBE A QUE EXISTAN:

Falta de preparación académica de los funcionarios

Falta de preparación académica de los administradores

Falta de incentivos económicos

Otros: _____

4. ¿CONSIDERA USTED QUE SUS CONOCIMIENTOS SON AFINES A LA FUNCION QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA SEDEM?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Desacuerdo

Según su respuesta **¿Por qué motivo considera que no tiene el debido conocimiento?**

- No existe manual de funciones
- La Empresa no se preocupa en ese aspecto
- Desconocimiento del trabajador

5. ¿AL INGRESAR A TRABAJAR A LA EMPRESA, SE LE ENTREGO UN MANUAL DE SUS FUNCIONES A CUMPLIR?

SI NO

6. EN SU ENTORNO PROFESIONAL CUAL SERÍA LA CAUSA QUE DETERMINE UN BAJO DESEMPEÑO LABORAL:

- Falta de conocimiento en el cargo que desempeña
- Incorrecta distribución de funciones
- Falta de motivación económica
- Inestabilidad laboral

7. ENTRE LAS UNIDADES DE LA EMPRESA, CREE USTED QUE EXISTA UNA FALTA DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN LABORAL

- Falta de socialización entre compañeros de trabajo
- Desacuerdos de criterios laborales
- Conflictos personales

8. ¿CONOCE USTED SOBRE LAS POLÍTICAS EXISTENTES EN LA EMPRESA SEDEM COBIJA?

SI NO

9. ¿QUÉ FACTORES CONSIDERA USTED QUE INCIDE EN LA FALTA DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL?

Falta de capacitadores preparados

Falta de interés del trabajador

Falta de recursos económicos

Otros: _____

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE SECRETARIA GENERAL

Descripción de cargo

Título del Cargo:	secretaria
Fecha de emisión: octubre 2020	Fecha de revisión:
Área:	Gerencia general
Propósito del Cargo:	

Proporcionar apoyo secretarial y logístico a la Gerencia general y gerentes de cada del área administrativa y financiera, área de operaciones y al área de comercialización y producción Atender en forma diligente, amable y oportuna, y/o visitas que se reciban en la empresa, así como recibir, controlar y enviar oportunamente la correspondencia a nivel interno y externo. Además, mantener en orden los archivos de la empresa que están bajo su responsabilidad.

Descripción detallada:

Ejecutar actividades de atención, transferencia y realización de llamadas realizadas desde y hacia el interior del área.

Tomar recados por escrito, especificando fecha, hora, nombre completo y empresa.

Radicar y revisar la correspondencia recibida.

Organizar la correspondencia que va a ser enviada a nivel local y/o nacional.

Coordinar las actividades de distribución de correspondencia a quien corresponda, tanto a nivel interno como externo.

Atender a todos aquellos visitantes de las instalaciones y anunciarlos con las personas solicitadas.

Desempeñar, eventualmente, funciones de secretaria del gerente general cuando sea requerido.

Archivar correspondencia enviada y recibida.

Análisis y especificaciones:

Requisitos generales

Estudios: Técnico

Técnico profesional en Secretariado Ejecutivo

Profesión: Secretaria Ejecutiva

Experiencia: 1 año

Requisitos específicos

- Manejo de MS WORD
- Manejo de herramientas informáticas
- Manejo de MS EXCEL

Requisitos personales

- Iniciativa en el trabajo diario.
- Facilidad de Expresión Oral y Escrita.
- Buenas cualidades de comunicación personal.
- Dominio de técnicas de atención al cliente
- Trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Discreción y prudencia

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor

Nombre y cargo de la persona que aprobó

ANEXO 3

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE JEFE DE CONTABILIDAD

Descripción de cargo

Título del Cargo:	jefe contable
Fecha de emisión: octubre 2020	Fecha de revisión:
Área:	Gerencia Administrativa y Financiera

Propósito del Cargo:

Analizar, verificar y hacer seguimiento a todas las actividades contables que se realizan en la organización diariamente, las cuales sirven como base para la elaboración de estados financieros solicitados por la gerencia general.

Descripción detallada:

- Analizar las diferentes transacciones que se dan al interior de la empresa dentro del giro ordinario de su objeto.
- Verificar la pertinencia, exactitud y veracidad de la información que es recibida en la unidad de contabilidad a través de la recepción de documentos internos y externos, para su proceso.
- Supervisar, controlar y hacer seguimiento a las transacciones del sistema contable con el fin de obtener información completa para la preparación de estados financieros básicos y consolidados que atiendan a necesidades específicas.
- Preparar la información necesaria para liquidar las diferentes declaraciones de impuestos, con base en la información contable procesada y revisada para dar cumplimiento a las normas impositivas.
- Revisar la información y liquidación correspondiente a los pagos de aportes a la, Administradoras de Fondos de Pensiones, y seguros de salud.
- Revisar la liquidación de pagos de vacaciones.

Análisis y especificaciones:**Requisitos generales**

Estudios: Universitario
Licenciatura en Contaduría Pública
Profesión: Contador Público
Experiencia: 2 años

Requisitos específicos

- Amplio conocimiento y manejo de normas de contabilidad general, de costos y financiera.
- Manejo de Software contables
- Amplio conocimiento y manejo de régimen tributario.
- Manejo de MS WORD
- Manejo de herramientas informáticas
- Manejo de MS EXCEL

Requisitos personales**Habilidades técnicas**

- Asertividad
- Manejo de equipo
- Gestión del desempeño
- Iniciativa
- Habilidades Sociales
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- Inteligencia emocional
- Manejo de estrés

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor**Nombre y cargo de la persona que aprobó**

ANEXO 4

DESCRIPCIÓN DEL CARGO ENCARGADO DE FACTURACIÓN

Descripción de cargo

Título del Cargo:	Encargado de facturación
Fecha de emisión: octubre 2020	Fecha de revisión:
Área:	Gerencia Administrativa y Financiera

Propósito del Cargo:

El área de facturación de la empresa es una de las más importantes, por un lado porque mediante la expedición de las facturas se materializan y documentan los ingresos de la empresa y, por otro, porque tiene la importante labor de recibir, examinar y aceptar o rechazar las facturas recibidas en función de que estas cumplan o no los requisitos exigidos por la normativa en materia de facturación.

Descripción detallada:

- Facturar todos los servicios prestados por la empresa.
- Validar los procesos de facturación de todos los servicios.
- Ejecutar proceso para la emisión de facturas.
- Ingresar facturas al sistema de la empresa.
- Realizar la revisión de correcta recepción de facturas.
- Elaborar informe de ventas de los servicios de manera mensual.
- Realizar el archivo de los documentos y facturas procesadas.
- Atender los requerimientos de los usuarios por cobros indebido en la facturación.
- Procesar los listados diarios y resúmenes mensuales sobre el movimiento de facturación y liquidación para su remisión a la unidad de contabilidad.

Análisis y especificaciones:

Requisitos generales

Estudios: Técnico en contaduría, administración y/o contabilidad

Profesión: Contador

Experiencia: 1 año

Requisitos específicos

- Conocimiento y operatividad en procesamiento de información computarizada.
- Organización
- Conocimientos avanzados en Excel.
- Manejo de herramientas informáticas

Requisitos personales

Habilidades técnicas

- Asertividad
- Iniciativa
- Habilidades Sociales
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- Inteligencia emocional
- Manejo de estrés

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor

Nombre y cargo de la persona que aprobó

ANEXO 5 DESCRIPCIÓN DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Descripción de cargo

Título del Cargo:	Jefe de Recursos Humanos
Fecha de emisión: octubre 2020	Fecha de revisión:
Área:	Gerencia Administrativa y Financiera

Propósito del Cargo:

Planear, organizar, coordinar y controlar el programa de Gestión Humana, incluyendo las políticas de desarrollo, evaluación de gestión, seguimiento al clima laboral, así como velar por el cumplimiento de los derechos del trabajador y del Reglamento Interno de Trabajo. Además, seguir todos los procesos de selección para asegurar que las mejores personas ocupen los diferentes cargos de la empresa.

Descripción detallada:

- Gestionar y controlar los procesos de reclutamiento de personal, de forma directa, en conjunto con el área que lo solicite.
- Gestionar, evaluar y controlar el proceso de selección de personal, en conjunto con el área que lo solicite.
- Gestionar, evaluar y controlar los procesos de vinculación e inducción del personal, de acuerdo con las políticas de la cooperativa.
- Atender las consultas, requerimientos, quejas y cualquier otra necesidad de parte de los trabajadores, cuando éstos lo soliciten o en ausencia del Jefe inmediato correspondiente.
- Coordinar y controlar la dotación de elementos de protección personal requeridos para desempeñar las funciones de cada cargo.
- Velar por el adecuado nivel salarial de cada cargo en relación a la curva salarial de la empresa.
- Planear y coordinar un plan anual de capacitación del personal.

- Presentar anualmente los formatos de evaluación de desempeño a los gerentes de cada área.
- Evaluar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño y emitir informes para cada gerente.
- Velar por el bienestar del personal de la empresa, atender sus inquietudes, reclamos e inconformidades cuanto éstos lo soliciten o en ausencia del Jefe inmediato correspondiente.
- Organizar, controlar y mantener los registros y archivos de recursos humanos y expedientes de cada funcionario.
- Coordinar con los diferentes gerentes de cada unidad el rol de vacaciones del personal.
- Elaborar informes mensuales de los trabajadores.
- Elaborar y aplicar políticas de bienestar social en la empresa.

Análisis y especificaciones:

Requisitos generales

Estudios: universitarios
Profesión: administrador de empresas
Experiencia: 2 años

Requisitos específicos

- Amplios conocimientos de Legislación Laboral
- Manejo de Herramientas informáticas
- Salud Ocupacional
- Manejo de paquetes (Word y Excel)
- Conocimientos contables básicos

Requisitos personales

Habilidades técnicas

- Asertividad

Gestión de desempeño

- Iniciativa
- Habilidades Sociales
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- Inteligencia emocional
- Manejo de estrés

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor

Nombre y cargo de la persona que aprobó

ANEXO 7

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE ACTIVOS FIJOS Y ALMACENES

Descripción de cargo

Título del Cargo:	Encargado de activos fijos y almacenes
Fecha de emisión: junio/2019	Fecha de revisión:
Área:	Gerencia Administrativa y Financiera

Propósito del Cargo:

Controlar todas las acciones que estén correctamente llevadas en lo que respecta al manipuleo, control, entrega y recepción de materiales técnicos, así como supervisar las actividades relacionadas con el desenvolvimiento de los almacenes, optimizando eficazmente el almacenaje de materiales.

Descripción detallada:

- Supervisar y controlar todas las existencias en almacenes.
- Controlar el manipuleo de los materiales.
- Controlar la rotación de materiales.
- Supervisar la custodia de materiales.
- Coordinar las actividades con los sectores técnicos y administrativos.
- Recepcionar los equipos y materiales, verificando cantidades, calidad, según especificaciones.
- Registrar todas las entradas y salidas de materiales.
- Disponer el almacenamiento de materiales, verificando el producto.
- Custodiar todos los materiales situados en almacén.
- Desarrollar un sistema de codificación, clasificación y catalogación de materiales y suministro en almacenes.
- Elaborar el plan anual de requerimientos de equipos, materiales y suministros de oficina.
- Requerir materiales y suministros para evitar el desabastecimiento en almacenes, realizando la compra oportuna y trimestralmente en condiciones económicas favorables, garantizando la calidad de los bienes adquiridos.

Análisis y especificaciones:

Requisitos generales

Estudios: universitarios

Profesión: Licenciatura en contaduría pública, auditoría, administración de empresas o afines.

Experiencia: 2 años

Requisitos específicos

- Conocimiento de las normativas vigentes.
- Conocimiento de manejo y disposición de bienes en la empresa.
- Conocimiento de trámites y sistemas vigentes.
- Conocimiento de manejo de almacenes en la empresa

Requisitos personales

Habilidades técnicas

- Asertividad
- Iniciativa
- Organización
- Habilidades Sociales
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- Inteligencia emocional
- Manejo de estrés

Revisado Por:

Aprobado por:

Nombre y Cargo del revisor

Nombre y cargo de la persona que aprobó

ANEXO 1

REGISTRO FOTOGRÁFICO



Figura 14. Entrevista con el líder de la Sucursal SEDEM Cobija



Figura 15. Encuesta al Auxiliar del almacén 1



Figura 16. Encuesta a encargada de Limpieza



Figura 17. Encuesta al jefe operativo del Almacén



Figura 18. Encuesta al personal del Área Administrativa



Figura 19. El encargado de Registro y facturación



Figura 20. Encuesta al Auxiliar del almacén 2