

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOAI, S.A.”

JORGE MARIO ROBLES SPILLARI

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOAI, S.A.”

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

JORGE MARIO ROBLES SPILLARI

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, MARZO DE 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal quinto	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

ÁREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala 19 de noviembre de 2008

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

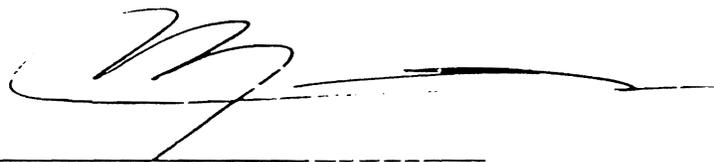
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de Decanato de fecha veintinueve de febrero del año dos mil ocho, procedí a asesorar al estudiante Jorge Mario Robles Spillari, con carne número 1997-20286, en la elaboración de su tesis titulada "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOAI, S.A.", la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Hubo ~~Abel~~ Monterroso Escalante

Administrador de Empresas

No. Colegiado 2702

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.11, subinciso 5.11.1 del Acta 6-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de marzo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 010-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de marzo de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOAL S.A.", que para su graduación profesional presentó el estudiante JORGE MARIO ROBLES SPILLARI, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROJANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp.

José
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A Dios: todopoderoso, por ser la luz que guía mi vida

A: mi padre el Ing. Leonel Robles y a mi madre Gladys Spillari, a quienes espero haber honrado en vida con este pequeño gesto

A mis hermanos (as): Genoveva, Claudia, Leonel (†), Verónica y Gustavo

A mis sobrinos (as): Stuardo, Allan, Leslie, Alejandra, Jimena y Gustavo (Jr.)

A mi abuelo: don Mario Spillari (†)

A mis compañeras: Ana Ester López y Thelma González por su apoyo en la culminación de mi carrera

A la universidad de San Carlos: por ser mi casa de estudios superiores

A mis asesores (as) universitarios: Lic. Edgar Quezada, Lic. Oscar Quiñónez, Lic. Edgar Polanco, Lic. Carlos Hernández, Licda. Lilia Posadas, Lic. Nery Guzmán y Lic. Roberto Hurtado

Al: Ing. Mario Tapia, Ing. Jorge García, Ing. José María Ajanel y el resto de personal de MOAISA por haberme proporcionado la información necesaria para la realización de la tesis

Y por último a: Jim Pike Farms y a ti **NY I♥YOU**

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Organización	1
1.1.1 Como organizar una empresa	2
1.1.2 Elementos del concepto	2
1.1.3 Diseño organizacional (nivel macro)	3
1.1.3.1 Funciones del diseño	3
1.1.3.2 Estructura organizacional	4
1.1.3.3 Características de la estructura	4
1.1.3.4 Análisis de la estructura organizacional	5
1.1.3.5 Criterios para determinar la estructura organizacional más adecuada	5
1.1.4 Niveles administrativos	6
1.1.5 Principios de organización	8
1.1.6 Tipos de organización	12
1.1.7 Sistemas de organización	13
1.1.8 Organigrama	15
1.1.9 Diseño laboral (nivel micro)	15
1.1.9.1 Descriptores de puestos de trabajo	15
1.1.10 Coordinación	16
1.2 Reorganización	16
1.2.1 Razones que justifican una reorganización	17
1.2.2 Como reorganizar una empresa	18
1.2.3 Objetivos de la reorganización	18
1.3 Diagnóstico administrativo	19
1.3.1 El diagnóstico administrativo comprende cinco niveles de análisis	20

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MOAI, S.A.

2.1	Marco metodológico	22
2.2	Generalidades de la empresa MOAI, S.A.	23
2.2.1	Antecedentes	23
2.2.2	Incremento de la capacidad instalada y objetivos	25
2.2.3	Productos y servicios de MOAI, S.A.	29
2.3	Diagnóstico administrativo	32
2.3.1	Análisis estructural	32
2.3.2	Análisis funcional	39
2.3.3	Análisis procedimental	54
2.3.4	Análisis de facultades	58
2.3.5	Análisis de relaciones	62
2.4	Análisis y discusión de resultados obtenidos	70

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOAI, S.A.

3.1	Justificación	73
3.2	Descripción de la propuesta	73
3.3	Diseño organizacional	74
3.3.1	Valores y/o principios	76
3.3.2	Misión	76
3.3.3	Visión	77
3.3.4	Objetivos	77
3.3.4.1	Objetivo general	77
3.3.4.2	Objetivos específicos	77
3.3.5	Políticas	78
3.3.6	Estructura organizacional	80
3.3.7	Departamentalización	85

3.3.8	Tramo de control	85
3.3.9	Sistema de organización	86
3.3.10	Descriptores de puestos para la empresa MOAI, S.A.	87
3.3.11	Descripción de procedimientos básicos	89
3.4	Plan de acción para implementar la propuesta	104
3.5	Programas de capacitación	106
3.5.1	Mejorar la función y desempeño de los jefes	106
3.5.2	Calidad en el trabajo	106
3.5.3	Comunicación eficaz	106
3.5.4	Trabajo en equipo	106
3.6	Inversión necesaria en recursos humanos y materiales para implementar la propuesta	108
	Conclusiones	110
	Recomendaciones	111
	Bibliografía	112
	Anexos	114

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Plan de acción para implementar la propuesta	105
Cuadro 2	
Programas de capacitación propuestos	107
Cuadro 3	
Inversión total de la propuesta	108
Cuadro 4	
Recuperación de la inversión total de la propuesta	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Listado de atribuciones del gerente general	41
Tabla 2	
Listado de atribuciones del gerente de control de calidad	42
Tabla 3	
Listado de atribuciones gerente administrativo	43
Tabla 4	
Listado de atribuciones del gerente del taller	44
Tabla 5	
Listado de atribuciones del supervisor mecánico, eléctrico y persona en instrumentación	45
Tabla 6	
Listado de atribuciones del jefe de bodega	48
Tabla 7	
Listado de atribuciones del chofer	49
Tabla 8	
Listado de atribuciones del bobinador	49
Tabla 9	
Listado de atribuciones del tornero	50

Tabla 10	
Listado de atribuciones del electromecánico	50
Tabla 11	
Listado de atribuciones del pintor	51
Tabla 12	
Listado de atribuciones del conserje del taller	52
Tabla 13	
Listado de atribuciones del conserje del área administrativa	52
Tabla 14	
Listado de atribuciones del contador	52
Tabla 15	
Listado de atribuciones de la secretaria recepcionista	53
Tabla 16	
Listado de atribuciones de la secretaria de gerencia	54

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	
Factores que motivaron la decisión de incrementar la capacidad instalada del taller	27
Gráfica 2	
Organigrama actual	34
Gráfica 3	
Bases teóricas organizacionales que se utilizaron para determinar el diseño de la estructura y sistema organizacional	36
Gráfica 4	
Participación de los gerentes y supervisores en la elaboración de los elementos estratégicos	37
Gráfica 5	
Participación de los colaboradores en programas de capacitación	40
Gráfica 6	
Los programas de capacitación se enfocaron en	40
Gráfica 7	
La toma de decisión y autoridad están centralizadas en el gerente general	59
Gráfica 8	
Disposición de un documento donde estén contenidos, organizados y explicados los elementos estratégicos	61

Gráfica 9	
Forma de comunicar las órdenes del gerente general a su personal asignado	63
Gráfica 10	
Forma de comunicar las órdenes de los jefes a los colaboradores asignados	64
Gráfica 11	
Problemas de comunicación encontrados	65
Gráfica 12	
Grado de conocimiento de los elementos estratégicos	66
Gráfica 13	
Forma de motivar a los colaboradores	69
Gráfica 14	
Organigrama general propuesto	81
Gráfica 15	
Organigrama específico propuesto	82
Gráfica 16	
Organigrama funcional propuesto	83
Gráfica 17	
Organigrama nominal propuesto	84

INTRODUCCIÓN

Acontecimientos como la apertura a tratados de libre comercio, el incremento de la demanda de hierro y acero a nivel mundial, fluctuaciones del precio del petróleo y constantes cambios tecnológicos, han provocado que las empresas a nivel mundial, realicen ajustes profundos y radicales y aprovechen cualquier propuesta que les permita reducir sus costos de operación, incrementar la eficiencia, rendimiento y productividad de su maquinaria de trabajo y su personal.

En este sentido, la empresa MOAI, S.A. ha proporcionado desde el año 1978 en Guatemala, los servicios de mantenimiento, reparación, modificación de motores y/o generadores eléctricos industriales, con base a los requerimientos de sus clientes locales e internacionales.

Para cumplir con las necesidades de sus clientes internos y externos, dicha empresa planteó los siguientes objetivos de corto, mediano y largo plazo: crecimiento de la empresa y desarrollo para sus colaboradores; estar al día en tecnologías aplicables; satisfacción total de nuestros servicios; capacitaciones para el personal; convertirse en especialistas en la reparación de motores y/o generadores; mantener y superar la calidad del trabajo.

Los factores descritos anteriormente, formaron un escenario optimista para que la junta de accionistas, tomara la decisión de incrementar la capacidad instalada del taller en el año 2005, a través de la ampliación de las instalaciones físicas, la compra de maquinaria, equipo y la capacitación constante para el personal.

El éxito de su propuesta ocurrió de una forma tan rápida e inesperada, que el gerente general implementó el puesto de gerente administrativo, asignó más atribuciones y responsabilidades a su personal, sin prever que sus acciones

podrían repercutir en el trabajo de cada colaborador, en la coordinación y funcionamiento de su empresa.

Todas éstas circunstancias motivaron al gerente general, para apoyar el trabajo de tesis denominado “Reorganización administrativa de la empresa MOAI, S.A.”, para determinar si era necesario reordenar, reasignar, ajustar, modificar, eliminar o agregar elementos al diseño, estructura y sistema de organización, con el objetivo de mejorar el funcionamiento, comunicación, eficiencia y optimización del trabajo de los colaboradores y de los recursos disponibles.

Si bien es cierto que el diseño de una nueva estructura organizacional no garantiza el éxito de un negocio, se reconoce que una inadecuada organización y falta de aplicación de todos sus elementos, puede dificultar y encarecer la gestión administrativa e inclusive, ser el mayor obstáculo para alcanzar los objetivos deseados. Es por esto que el siguiente estudio se enmarca fundamentalmente, en la fase o función de organización.

Para conocer con profundidad las causas y efectos de los cambios realizados, fue necesario elaborar una investigación de campo, en abril de 2008 dentro de las instalaciones de la empresa. La información fue recopilada a través de entrevistas y observación directa del fenómeno en estudio, lo que permitió establecer las siguientes deficiencias: inadecuada estructura organizacional y departamentalización, centralización de la toma de decisiones del gerente general, duplicidad de mando, falta de delimitación de autoridad y campo de acción de cada gerente y supervisor, desconocimiento de los elementos estratégicos, como misión, visión y políticas.

La presente tesis se desarrolló en tres capítulos, que se describen a continuación.

El primer capítulo contiene el marco teórico, que está conformado por conceptos, definiciones, criterios y principios organizacionales, así como información sobre el tema de reorganización.

El capítulo dos describe el marco metodológico, generalidades de la empresa, el diagnóstico administrativo, el análisis y discusión de resultados obtenidos.

El capítulo tres se refiere a la propuesta, que contiene el diseño organizacional, valores y/o principios, misión, visión, objetivos, políticas, estructura organizacional, departamentalización, tramo de control administrativo y sistema de organización seleccionados. Además, descripción de procedimientos básicos, plan de acción e inversión necesaria para implementar la propuesta, los descriptores de puestos (actualizados y adecuados a la dinámica de la empresa) y anexos correspondientes.

Por último, se describen las conclusiones y recomendaciones que se derivaron del presente estudio y la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El tema de reorganización se enmarca y desarrolla dentro de la teoría administrativa a partir de los conceptos, definiciones y elementos que guían el adecuado desarrollo del presente estudio.

El primer aspecto es definir de forma general, como puede utilizar la teoría administrativa una empresa: es el proceso de “diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”, que se materializan a través del proceso administrativo, por medio de fases y etapas lógicamente ordenadas, interrelacionadas e integradas entre sí, que permiten una adecuada gestión. (9:6)

1.1 Organización

Después de haber planeado que se va a hacer dentro de una empresa, es necesario establecer como funcionarán y unificarán los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales disponibles.

La organización es una fase o función administrativa, que está constituida por una serie de “actividades críticas” que deben ser asignadas, desarrolladas y delegadas a personas que acepten la responsabilidad y que posean los conocimientos, habilidades y destrezas para alcanzar, no sólo los objetivos propuestos, sino hacer buen uso de los recursos disponibles con la máxima eficiencia y eficacia, que permitan a una empresa un crecimiento estable y sostenible. Mayor participación del segmento de mercado al que pertenecen, proveer mayor satisfacción a sus clientes a través de mejores productos y servicios. (5:240)

La organización puede ser:

- Mecanicista, cuando posee “reglas estrictas, tareas muy definidas y comunicación descendente”, ejecución del trabajo sin errores, la cual se utiliza generalmente en empresas que poseen alta tecnología. (8:390)
- Organicista, cuando posee redes flexibles de trabajadores, con talentos y tareas diversas.

1.1.1 Como organizar una empresa

Para la apertura de cualquier negocio y su adecuado desarrollo es necesario aplicar lo siguiente:

- Conocer el objetivo de la empresa
- Enumerar las actividades a realizar
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles
- Asignar personal idóneo a los puestos de trabajo
- “Integrar la actividad que corresponde a cada puesto”. (5:256)

1.1.2 Elementos del concepto de organización

La organización divide y distribuye sus actividades en los distintos puestos de trabajo que posea y selecciona a un número de personas estrictamente necesarias, que permitan alcanzar el máximo nivel de funcionamiento posible.

Los puestos que tengan características comunes u homogéneas, se dividen y agrupan en departamentos, lo que hace posible alcanzar una especialización del trabajo y de cada colaborador consecuentemente y en la búsqueda de mayor eficiencia y calidad, facilita el control y supervisión del jefe responsable. La asignación de autoridad y toma de decisión correspondiente, el establecimiento de jerarquías y niveles administrativos u organizacionales.

La tarea de organizar para la persona responsable, se compone de dos factores básicos: el “diseño organizacional y el diseño laboral”. (1:124)

1.1.3 Diseño organizacional (nivel macro)

Proceso que requiere diseñar y seleccionar “una estructura que encierre las actividades necesarias para operar una empresa, todo ello dentro de un orden lógico”, con base a la misión, visión, valores, estrategias, objetivos, políticas (elementos estratégicos), responsabilidades de cada puesto de trabajo, presupuesto disponible, tamaño de la empresa, tecnología utilizada, estrategias, necesidades de los clientes, actividad comercial a la que se dedique, nivel académico que poseen los colaboradores, principios organizacionales y su adaptación constante a todos aquellos factores internos y externos que puedan afectar o beneficiar a alcanzar un funcionamiento óptimo. (5:255)

Lo fundamental para el diseño organizacional, es la comprensión de la “dinámica organizacional”, situación actual y requerimientos futuros de trabajo. (4:239)

1.1.3.1 Funciones del diseño

Proporcionar “orden y claridad” al reducir la posibilidad de confusión en el trabajo; delimitar quien deberá trabajar bajo las órdenes de quien, como debe

comportarse un colaborador y mantener un ambiente de trabajo adecuado y necesario. (1:124)

1.1.3.2 Estructura organizacional

Una vez seleccionada la estructura, se establece la forma en la que estarán ordenados los departamentos, como se comunicará y coordinará el trabajo individual y grupal. Se establecen los medios a través de los cuales fluirá la información, instrucciones, órdenes, autoridad y supervisión a cada colaborador.

1.1.3.3 Características de la estructura

A continuación se describen las siguientes características de una estructura organizacional básica:

- Complejidad: radica en la cantidad de puestos de trabajo que posea la empresa, como están conectados y relacionados; la cantidad de niveles administrativos, las jerarquías y la forma de coordinar el trabajo
- Formalización: se refiere a la utilización de reglas estrictas, relaciones jerárquicas rígidas, trabajo bien definido y canales de comunicación formales, la improvisación es poco probable
- Centralización: se refiere al puesto de trabajo o persona que posea una concentración de las vías de comunicación, autoridad y toma de decisión dentro de una empresa.

Una estructura puede ser eficiente o poco eficiente, de acuerdo al “alto o bajo” grado de complejidad, formalización y centralización que posea. Esto puede

beneficiar o restringir su capacidad y flexibilidad para adaptarse al ambiente interno y externo. (1:127-128)

1.1.3.4 Análisis de la estructura organizacional

El análisis consiste en el desglose de todas las partes que componen a la estructura, para estudiar cada elemento en forma individual y en profundidad que “suele revelar vaguedad en las responsabilidades y por tanto la necesidad de precisiones o reorganización”. (9:147)

1.1.3.5 Criterios para determinar la estructura organizacional más adecuada

Para alcanzar un alto nivel de funcionamiento y eficiencia, el autor Guillermo Gómez Ceja proporciona los siguientes criterios:

- Adecuada delegación, definición y asignación de deberes y autoridad formal
- Responsabilidades bien establecidas
- Dividir el trabajo de forma equitativa
- Fortalecer la especialización del trabajo, con todas sus ventajas de mejoramiento de eficiencia
- Construir una cadena escalar en la que fluya más fácilmente la autoridad y se pueda exigir la responsabilidad correspondiente, a cada puesto y nivel jerárquico

- Lograr un equilibrio entre centralización de autoridad y responsabilidad
- Establecer unidad de mando, para evitar conflictos de autoridad
- Obtener una mejor coordinación de labores
- “La selección y contratación del personal idóneo”. (5:245)

Estos criterios proporcionarán al gerente de MOAI, S.A., una base para definir la estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades.

1.1.4 Niveles administrativos

A continuación se describen “las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional” que debe poseer cualquier empresa. (4:248)

a) Funciones que caracterizan al nivel directivo o estratégico

- Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para tomar decisiones de todos los niveles
- Elaborar programas y determinar objetivos
- Planear, coordinar, controlar y evaluar funciones de apoyo de cada unidad
- Tomar decisiones de actividades esenciales o claves, para corregir cualquier desviación a lo que ha planeado y ha establecido el gerente general

- Interrelacionar las acciones desde el más alto nivel, hasta el nivel más bajo o unidades administrativas
- Prever el financiamiento de la empresa
- Determinar políticas de desarrollo de personal.

b) Funciones que caracterizan al nivel táctico

- Elaborar y ejecutar programas, establecer objetivos o metas de corto, mediano y largo plazo
- Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de las funciones asignadas
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de programas
- Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas
- “Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas
- Dirigir y vigilar la elaboración del presupuestos de su área”. (4:250)

c) Funciones que caracterizan al nivel operativo

- Precisar metas a alcanzar en sus áreas de trabajo
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad

- Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo
- Supervisar el desarrollo del personal asignado
- Promover la eficiencia en el trabajo
- “Proponer medidas y ajustes a sus actividades” y elaborar reportes al jefe asignado. (4:250)

Las funciones descritas anteriormente, poseen un alto nivel de importancia para el trabajo de tesis, debido a que servirán de base para comparar la teoría descrita, con la situación actual de MOAI, S.A.

1.1.5 Principios de organización

Los principios organizacionales, aparte de ser una guía adecuada para estructurar una empresa, deben ser aplicados en su totalidad para garantizar su éxito en corto, mediano y largo plazo (minimizar errores que no permitan alcanzar un funcionamiento óptimo).

- a) Departamentalización: forma en que se agrupa los puestos de trabajo en gerencias, departamentos o secciones (depende del tamaño y necesidades de la empresa), con el fin de producir los mejores resultados posibles y delimitar el campo de acción sobre el cual un jefe ejercerá la autoridad asignada (actualmente la empresa no muestra en su organigrama departamentalización alguna). Las operaciones, actividades (atribuciones de cada puesto) y “funciones constituyen los elementos principales” para seleccionar que tipo de departamentalización se debe utilizar. (4:242-248)

- Operaciones: cada una de las acciones más simples de ejecución cotidiana en una división mínima del trabajo
- Actividades: conjunto de operaciones organizadas de forma secuencial, para lograr una finalidad establecida
- Funciones: grupo de actividades comunes, ejecutadas con base a un plan o esquema general en función de un objetivo.

La departamentalización se puede realizar por funciones (de cada departamento), productos, zona geográfica o territorio, clientes, procesos o equipos, turnos de trabajo, etc. Cada tipo de departamentalización posee ventajas y desventajas, pero lo más importante es que se debe seleccionar la más adecuada a la situación actual (en la propuesta se agruparan a las gerencias, por funciones y a las secciones del taller, por procesos).

- b) Jerarquización: la autoridad debe ser dividida en niveles administrativos (estratégico, táctico y operativo) y jerarquías, que son necesarias para mantener el orden y cumplimiento del trabajo correspondiente.
- c) Línea de mando o autoridad: estas líneas estrechamente relacionadas con las jerarquías, representan el enlace entre los departamentos y niveles administrativos, que constituyen el elemento base de la estructura de un organigrama así como la representación gráfica de cómo debe fluir la información internamente.
- d) Unidad de mando: indica que un colaborador debe recibir órdenes y rendir cuentas de un sólo jefe o superior inmediato, no sólo para evitar duplicidad de mando, sino también errores, confusiones o conflictos de autoridad.

- e) Autoridad: es la facultad investida que posee una persona, para dirigir el trabajo de los colaboradores, tomar decisiones, dar órdenes y exigir que se cumpla el trabajo asignado. La autoridad se puede clasificar en:
- Autoridad lineal: es la dependencia que existe entre jefes y subordinados. Se representa en línea recta y posee una tendencia descendente, desde el puesto de mayor jerarquía hasta el de menor jerarquía;
 - Autoridad de staff o asesoramiento técnico: cuando se requiere contar con personal experto, consejos técnicos o información puntual sobre situaciones no esperadas o programadas en el trabajo.
- f) Responsabilidad: es la actividad de exigir el cumplimiento del trabajo, con base al puesto de trabajo y autoridad asignada (si existe).
- g) Tramo de control o tramo administrativo: está constituido por el número de personas que un jefe puede tener bajo su cargo. Depende de la capacidad, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia para supervisar y controlar el trabajo del personal asignado, de forma eficiente y eficaz. Un tramo de control amplio o un tramo “estrecho” estará determinado por el tipo de trabajo que se desarrolle dentro de una empresa y sus características.
(9:249)
- h) Comunicación: es el proceso por medio del cual tanto jefes como subordinados transmiten, dan y reciben información.
- Formal: es el intercambio de información que se establece entre las personas con relación a los puestos de trabajo (regulada y normalizada a través de documentos, manuales y organigrama), las funciones

asignadas, canales y procedimientos de trabajo establecidos (organización y estructura formal)

- Informal: es el “intercambio de información” establecido entre los trabajadores independientemente del puesto de trabajo que ocupen y por la misma asociación entre los trabajadores. (1:229)

Ambas formas, se complementan y benefician la coordinación y minimizan los errores en el trabajo.

“Para los analistas modernos la comunicación, en forma conjunta con otros factores sociales, representan un factor importante para reorganizar. Su análisis y concordancia con las estructuras y funciones existentes, es un importantísimo elemento de decisión para la reubicación o cambio de jerarquía de una unidad”. (4:247-248)

- i) Delegación: es el acto de transmitir autoridad y toma de decisiones al personal que posea los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia laboral, capacidad para asumir dicha responsabilidad y responder de forma positiva al reto propuesto. Su ventaja radica en que beneficia el desarrollo y desempeño de un jefe, al no tener que esperar la autorización del superior inmediato. Un proceso como este requiere:
 - Determinar los resultados esperados de un puesto de trabajo
 - Responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las funciones

- Crear un compromiso entre jefe y trabajador y aceptar la recompensa o castigo que esto conlleva
 - Girar instrucciones de forma correcta
 - Controlar el progreso del trabajo y evaluar los resultados.
- j) Descentralización y desconcentración: consiste en la dispersión de la autoridad, toma de decisión, y comunicación, en aquellos puestos de trabajo clave, donde es necesario agilizar el trabajo.

Cuando una empresa pequeña, mediana o grande inicia sus operaciones, generalmente posee una centralización de la toma de decisiones en el puesto de mayor jerarquía, pero con el tiempo y el crecimiento de la misma, puede ser necesario capacitar a aquellas personas que tengan la capacidad y disponibilidad de cumplir el trabajo, para delegar este tipo de cuestiones.

La dificultad para encontrar un equilibrio entre una adecuada centralización y descentralización de autoridad o toma de decisión, radica en las consecuencias (monetarias y no monetarias), la fuga de información y la pérdida de control que pueda experimentar una empresa.

1.1.6 Tipos de organización

A continuación se describen los siguientes tipos de organización.

- a) Organización formal (normada o documentada su información): debe ser elaborada de forma intencional y de acuerdo al funcionamiento requerido.

- Permite la consecución de objetivos, de forma eficiente y eficaz y con el mínimo esfuerzo posible de cada persona que participa dentro de una empresa;
 - “Arreglo formal de funciones” para eliminar duplicidad de trabajo; (5:208)
 - Establecimiento de canales de comunicación adecuados, para que la información y todos los elementos estratégicos, se transmitan desde los niveles superiores, hasta los niveles inferiores correcta y adecuadamente.
- b) Organización informal: surge de forma espontánea e impredecible, de la misma relación y “asociación” entre los trabajadores, la cual no se refleja dentro de un organigrama y que de forma indirecta, contribuye a la adaptación del trabajador a su familia laboral. (5:209)

1.1.7 Sistemas de organización

Un “sistema” es un conjunto ordenado de elementos y procesos que se interrelacionan y desarrollan constantemente entre sí, que a la vez están conformados por subsistemas (sistema organizacional) y se representan a través de elementos humanos, instalaciones físicas, equipo, herramientas, unidades administrativas, procedimientos de trabajo, comunicación, etc. (16:S/N)

Para que funcione adecuadamente una empresa, necesita de forma disciplinada, cumplir con toda aquella documentación disponible, en un proceso que requiere de la utilización de recursos (humanos, materiales, etc.) y transformación en productos o servicios, con el fin de obtener en un lapso prudente de tiempo, una retroalimentación que le permita saber, si cumple con los requerimientos de sus

clientes. (Para el trabajo de tesis es necesario evaluar si existe la retroalimentación de información interna y de forma ascendente)

A continuación se describen los distintos modelos de sistemas que se pueden implementar y combinar dentro de cualquier empresa u organismo social.

- a) Sistema de organización “lineal o militar” (concentra el mando): se caracteriza por la autoridad, toma de decisión y responsabilidad, se centraliza en una sola persona. En este sistema, cada individuo obedece a un sólo jefe en todos los aspectos y únicamente a este jefe se reporta (se representa a través de una línea continua). (4:199-203)

- b) Sistema de organización funcional (funciones), departamental o de Taylor (delega el mando): se organiza específicamente por departamentos o secciones, con base a la división del trabajo de una empresa. Aprovecha los conocimientos de los trabajadores y los coloca donde puedan obtener un rendimiento óptimo. Cada jefe posee autoridad y responsabilidad de acuerdo al nivel jerárquico establecido. Su ventaja radica en que aprovecha la especialización (establece el menor número posible de funciones) del trabajo.

- c) Sistema de organización lineal-funcional: combina los dos sistemas anteriores, aprovecha las ventajas y evita las desventajas de cada una.
 - Conserva de la organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe

 - Conserva de la organización funcional, la especialización del trabajo.

d) Sistema de organización staff: se origina por la necesidad de contar con personas especializadas y expertas en proporcionar servicios a los departamentos de la empresa. Este personal no pertenece al giro normal de la empresa, no tienen autoridad para tomar decisiones y se representan a través de líneas punteadas.

1.1.8 Organigrama

Es un instrumento técnico administrativo, que sirve tanto a gerentes como a supervisores y colaboradores, para comprender como está organizada y estructurada la empresa internamente. Es como una radiografía que muestra sus partes internas, los canales formales de comunicación, ubicación exacta de cada puesto de trabajo, los distintos y necesarios niveles administrativos, jerarquías establecidas y delimitación del campo de acción de cada superior.

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (4:65)

1.1.9 Diseño laboral (nivel micro)

Además de elaborar el diseño organizacional, es necesario establecer un entorno adecuado para la ejecución del trabajo, los procedimientos y responsabilidades de cada colaborador y proveer de las herramientas, equipo y maquinaria necesaria.

1.1.9.1 Descriptores de puestos de trabajo

La ventaja de los descriptores, es que se deben estructurar a partir de los elementos estratégicos que posee la empresa, el objetivo y atribuciones de cada

puesto de trabajo, relaciones de comunicación internas y externas, toma de decisión, nivel académico requerido, conocimientos específicos, habilidades y destrezas, competencias básicas y específicas, factores personales, nivel de dominio del idioma requerido, experiencia laboral y responsabilidades asignadas. (7:168)

Debido a que la empresa posee la madurez necesaria y características esenciales de las competencias laborales (básicas, genéricas y específicas), se implementará algunos elementos de los mismos, a los descriptores de puestos propuestos.

1.1.10 Coordinación

Es la sincronización y arreglo ordenado de todos los elementos y recursos que posee una empresa. Esto permite un trabajo individual y grupal continuo, eficiente, sin interrupciones ni pérdidas de tiempo, hacia un objetivo común y por medio del establecimiento de mecanismos que permitan la consecuente integración del trabajo.

La eficiencia de un sistema organizacional está relacionada directamente con la coordinación del trabajo.

1.2 Reorganización

Según el autor Guillermo Gómez Ceja “puede darse el caso de que la estructura de la organización creada hoy, mañana ya no sirva”. A veces, los cambios en la estructura son inevitables, tienen que hacerse, porque demorarlos se traduce frecuentemente en mayores dificultades o problemas de tipo organizacional. La situación actual de la empresa, refleja esta debilidad que requiere un análisis detallado. (5:268)

1.2.1 Razones que justifican una reorganización

A continuación se describen algunas circunstancias que dan origen a un proceso de reorganización administrativa

- Inadecuada estructura organizacional, debido al crecimiento vertical (niveles jerárquicos), horizontal o ambas
- Centralización de autoridad y toma de decisión
- Problemas de comunicación interna; conflictos de autoridad entre superiores
- Ineficiente o inadecuada departamentalización; tramos de control amplios o estrechos
- Sobrecarga de trabajo para el gerente general, etc.

Aspectos que justifican la necesidad de modificar o diseñar “un nuevo sistema de organización”, lo cual requiere: (5:215)

- “Definir en qué forma opera la empresa actualmente
- Ver cual sería la forma ideal de operar
- Adaptar la situación ideal a las características de la empresa”. (5:278)

Según el autor Idalberto Chiavenato, el crecimiento que puede experimentar una empresa en la venta de productos o incremento de servicios puede exigir “mayor

complejidad en los recursos necesarios”, incrementar de forma periódica la tecnología y compra de maquinaria, contratar más personal, adquirir nuevos conocimientos, habilidades o destrezas para mantener la productividad y nivel de competencia del negocio. (3:4)

1.2.2 Como reorganizar una empresa

La “experiencia demuestra que en la generalidad de las empresas la falla principal, es el descuido para aplicar en su totalidad los principios de la organización y esto sólo puede deberse a la indiferencia” de los altos mandos y poco aprecio hacia estas herramientas administrativas. (5:270)

Los ajustes y modificaciones que en cierto momento se realicen, deben tomar en consideración variables como: redefinir objetivos y estrategias, reagrupar departamentos, reducir personal o niveles jerárquicos, redistribuir o redirigir funciones, diseñar y aplicar cuestionarios o entrevistas dirigidas, reducción de la cadena escalar de autoridad, capacitar “a los mandos superiores y medios para asimilar el cambio”. (4:255)

1.2.3 Objetivos de la reorganización

A continuación se describen los objetivos que debe alcanzar el proceso de reorganización y propuesta a realizar:

- a) Eficiencia: consiste en utilizar correctamente todos los recursos disponibles y obtener un rendimiento adecuado.
- b) Autoridad: definir de forma exacta las líneas y niveles de autoridad, que deben existir dentro de una empresa.

- c) Control: lograr un mayor control de las actividades de los colaboradores, necesariamente requiere de todo un proceso organizacional que debe ser ejecutado correctamente, evitar errores en el trabajo y aplicar las medidas correctivas.
- d) Funciones: determinar de forma exacta lo que debe desarrollar cada departamento, evitar duplicidad o cargas excesivas de trabajo y asignar a las personas responsables de cumplirlas.
- e) Comunicación efectiva: requiere que la información, instrucciones y órdenes, fluyan y se transmitan de la mejor forma posible (entender y darse a entender con cada colaborador) y a través de todos los niveles administrativos.
- f) Especialización: establecer el menor número de actividades posibles en que puede ser dividido el trabajo de cada trabajador y departamento.
- g) Relaciones humanas: analizar en forma general, los problemas humanos y laborales, las causas que los pudieran originar y como este objetivo puede afectar el trabajo dentro de MOAI, S.A.

1.3 Diagnóstico administrativo

Es un estudio “sistemático, integral y periódico”, que tiene como propósito fundamental, detectar las causas y efectos de los problemas de organización y funcionamiento interno, para formular las alternativas de solución más convenientes y adecuadas. (13:14)

- Surge como una necesidad empresarial (o por solicitud de un gerente general) por resolver problemas que ocasionan crisis de toda índole;

- Surge para encontrar soluciones de una forma rápida, precisa o bajo un proceso definido;
- Surge por la incapacidad del nivel directivo por solucionar los problemas de tipo organizacional, por falta de tiempo, conocimientos, juego de intereses, etc.

1.3.1 El diagnóstico administrativo comprende cinco niveles de análisis

El diagnóstico administrativo proporcionará al estudio toda la información necesaria y los elementos de causa y efecto sobre la situación actual de MOAI, S.A., con el objetivo de elaborar una propuesta objetiva y adecuada a la dinámica organizacional.

- Análisis estructural: comprende el estudio de aspectos organizacionales, como tipo de organización, niveles jerárquicos y administrativos, complejidad, formalización y centralización, tipo de departamentalización y sistema de organización seleccionado, tramo de control y disposición de los recursos necesarios para el trabajo de los colaboradores y determinar si cuentan con personal necesario para todas las funciones de la empresa o si es necesario contratar a más personas;
- Análisis funcional: es el estudio de la división y especialización del trabajo, las funciones asignadas a cada departamento;
- Análisis procedimental: es el estudio de la secuencia de las actividades del trabajo que desarrolla cada departamento y trabajador;

- Análisis de facultades: es el estudio de las aptitudes o derechos concedidos a cada superior, delegación de autoridad y toma de decisión correspondiente;
- Análisis de relaciones: es el estudio de como fluye la información internamente, órdenes e instrucciones entre los departamentos de la empresa, de forma ascendente, descendente y como son las relaciones laborales y humanas de forma general, dentro de MOAI, S.A.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MOAI, S.A.

A continuación se expone la información recopilada a través de la investigación de campo, que condujo a descubrir las causas y efectos que originaron la problemática planteada.

2.1 Marco metodológico

Para realizar el trabajo de tesis, fue necesario establecer un procedimiento desarrollado en tres partes, el cual permitió establecer las causas y efectos de la problemática sobre la organización y funcionamiento interno de MOAI, S.A. La primera parte consistió en indagar, recopilar y detallar toda la información necesaria sobre el tema a tratar.

La segunda parte, consistió en realizar la investigación de campo o diagnóstico administrativo, el cual se dividió en cinco grandes puntos. Su elaboración tomó de base los elementos de la fase de organización, la definición, hipótesis, objetivos de la investigación, marco teórico y los elementos de la reorganización. Para recopilar la información, fue necesario aplicar fichas de trabajo y entrevistas dirigidas (se elaboraron tres tipos de cuestionarios) al gerente general, gerentes medios y supervisores, como también a los colaboradores (para un total de veintiséis trabajadores), para conocer las opiniones y sugerencias del personal. Se tomó como criterio el nivel académico (para redactar los cuestionarios) de los trabajadores. Se utilizó la técnica de observación directa, para complementar cualquier situación no detectada con anterioridad.

Para facilitar la presentación, análisis e interpretación de los datos correspondientes, la información se tabuló y organizó en cuadros, tablas y gráficas.

La tercera parte consistió en la realización de la propuesta con base en los resultados obtenidos con el diagnóstico.

2.2 Generalidades de la empresa

2.2.1 Antecedentes de MOAI, S.A.

La idea de instalar una empresa de servicio a motores y generadores eléctricos industriales, nació debido a que en el medio no existía ninguna. Por lo que personas radicadas en Guatemala, sugirieron al Ingeniero Mario Tapia (†) de aprovechar su conocimiento y experiencia adquirida en su país natal (Chile), para proveer los servicios de reparación y mantenimiento de empresas guatemaltecas.

La empresa fue organizada y establecida en el año 1978, en la segunda avenida 43-79 zona 12, Monte María I, municipio de Villanueva, departamento de Guatemala. El nombre MOAI (es una piedra monolítica de tamaño considerable que se encuentra en la Isla de Pascua o Rapa Nui, ubicada a 3,600 m. al sur de la costa continental de Chile) y la nacionalidad del dueño.

Las operaciones de la empresa iniciaron con tres trabajadores, dos guatemaltecos y un chileno. Tuvieron como clientes iniciales, a empresas que se dedicaban a la minería y a perforar pozos en busca de petróleo.

Actualmente atienden desde negocios familiares, hasta compañías multinacionales de Centroamérica y el Caribe (el Decreto Ley 29/89 del Congreso de la República de Guatemala, les permite el ingreso de motores y/o generadores eléctricos al país y no pagar IVA. Esto les ha permitido una reducción de costos, acelerar los procedimientos de importación y exportación), entre los cuales se mencionan las siguientes:

- Compañías generadoras de electricidad y empresas proveedoras de agua;
- Barcos, empresas siderúrgicas,
- Industrias de papel, litografías e imprentas;
- Plantas procesadoras de alimentos, químicas farmacéuticas
- Telecomunicaciones y Empresas mineras, entre otras.

El gerente general definió en el año 2,000 la misión y visión (al momento de realizar la investigación) se presenta de la siguiente forma:

- Misión: *“Apoyarnos en el recurso humano local, aunado a equipos y materiales de última generación, para que nuestros clientes puedan tener una operación continua y confiable en todos sus motores y generadores eléctricos, lo cual lleva al crecimiento económico tanto de nuestros clientes como de todos los que participamos en MOAI, S.A.”* (Abril de 2008)
- Visión: *“Ser la empresa número uno en la solución de problemas en motores y generadores eléctricos, desde México hasta Panamá y todo el caribe”.* (Abril de 2008)

MOAI, S.A. está clasificada como una mediana industria, al poseer un mínimo de veinte y un máximo de cuarenta y nueve trabajadores, tiene un “capital fijo que oscila entre Q 25,001 a Q 75,000”. Cuenta actualmente con veintiséis trabajadores. (12:261)

Fue inscrita en el registro mercantil el ocho de octubre de 1984, con el número 51821, folio 127, libro 159, categoría única y sociedad mercantil.

2.2.2 Incremento de la capacidad instalada y objetivos de MOAI, S.A.

Para tener una visión amplia y comprender los problemas organizacionales que experimentó la empresa, se describen las siguientes situaciones:

Factores internos:

- Capacidad financiera (**CF**) para proveer de maquinaria, mobiliario, equipo, herramientas, reubicar la maquinaria del taller y ampliar las instalaciones de la empresa (tres personas)
- La oportunidad de mejorar los procedimientos (**OMP**) de trabajo en el taller y volverlos más flexibles a las necesidades del cliente (seis personas)
- Implementar nuevas tecnologías (**INT**), por ejemplo, una cámara termográfica e instrumentos de medición, los cuales permiten elaborar diagnósticos certeros sobre el funcionamiento de maquinaria en el lugar de trabajo, de forma anticipada sobre daños para tomar decisiones de cómo reparar un motor o generador eléctrico (cinco personas)
- Contar con personal capacitado y especializado (**PCE**) para el bobinado de motores y/o generadores, reparación y modificación de piezas, metalización, trabajos de soldadora, etc. (cuatro personas)
- La oportunidad de incrementar el rendimiento de motores y/o generadores (**OIR**) MOAI, S.A. ofrece a sus clientes la modificación de sus productos

para incrementar su rendimiento, a través de pequeños cambios y una baja inversión (seis personas)

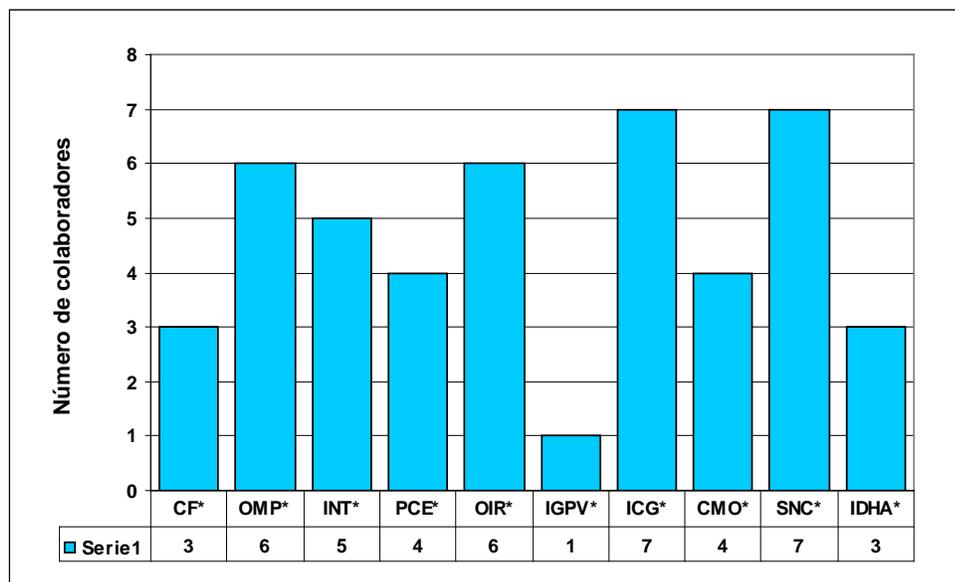
- El incremento de la garantía postventa de uno a dos años (**IGPV**), esta estrategia permitió afianzar la relación con los clientes, ya que el gerente general asegura un funcionamiento continuo y sin problemas de las reparaciones (una vez entregada la maquinaria, se procede a elaborar pruebas a través de diagnósticos con cámara termográficas, dinamómetro y analizador de vibración portátil), siempre y cuando el cliente le proporcione el mantenimiento básico a la maquinaria (una persona)
- Incrementar la capacidad de carga de las grúas del taller (**ICG**), la adquisición de una grúa de treinta y dos toneladas, les permitió reducir sus costos de reparación y traslado de maquinaria dentro del taller. Minimizar tiempos de descarga/carga y agilizar los procedimientos de trabajo (siete personas)

Factores externos

- Crecimiento del mercado objetivo un 9% (**CMO**), el incremento de servicios les ha permitido atender a más clientes y con mayores necesidades
- Satisfacer las necesidades del cliente un 15% (**SNC**) incremento de opciones de servicios, pruebas de funcionamiento en tiempo real, garantía postventa, etc. (permite una mayor diferenciación de la competencia)
- El incremento en la demanda de hierro y acero a nivel mundial un 7% (**IDHA**), el incremento de precios y tiempo de entrega de motores nuevos

(se ampliaron de seis meses a dos años), motivó a los clientes ha preferir reparar los equipos a un costo aceptable, en lugar de comprar uno nuevo, pero esto también es un efecto del incremento de los precios del petróleo.

GRÁFICA 1
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE MOTIVARON LA DECISIÓN DE
INCREMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA DEL TALLER**
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

* Capacidad financiera (CF); oportunidad de mejorar procedimientos (OMP); implementar nuevas tecnologías (INT); personal capacitado y especializado (CPE); oportunidad de incrementar (OIR); incrementar garantía postventa (IGPV); incrementar capacidad de grúa (ICG); crecimiento de mercado objetivo (CMO); satisfacer necesidades cliente (SNC) e incremento demanda de hierro y acero (IDHA)

**Sólo se tomó en cuenta a gerentes, supervisores y jefe de bodega

Como se observa en la gráfica anterior, los factores internos y externos influyeron en mayor o menor grado en el diseño de la estructura y sistema de organización actual de MOAI, S.A. elaborado por el gerente general.

Además, los cambios en las instalaciones del taller, la reubicación de maquinaria y equipo han permitido hacer un mejor uso del espacio físico, atender nuevos clientes tanto del mercado guatemalteco, como del mercado centroamericano y del Caribe. Todo esto les permitió continuar con el respaldo de marcas internacionales como ELECTRICAL MOTORS®, BAUMULLER®, LEESON-LOUIS®, ALLIS GENERAL ELECTRIC® y obtener la certificación de E.A.S.A. (Electrical Apparatus Service Association), para el año 2008 y 2009.

Para cumplir con todos los aspectos mencionados anteriormente, el gerente general estableció los siguientes objetivos de corto, mediano y largo plazo y que se les informó a los colaboradores en la sala de sesiones, durante el transcurso del año 2008 (descritos a través de la entrevista realizada a todos los colaboradores, copia literal):

- Crecimiento tanto de la empresa como de los colaboradores (forma parte de la misión actual)
- Estar al día en tecnologías aplicables para la empresa
- BAKER (ON LINE), permite elaborar diagnósticos mientras una máquina está en funcionamiento, para lo cual no es necesario detener la producción
- Adquirir nuevos clientes y satisfacción total de nuestro servicios

- Capacitaciones para el personal
- Convertirse en especialistas en la reparación de motores y/o generadores
- Mejora continua, tanto de maquinaria en el taller como del personal
- Retroalimentación de información a los colaboradores
- Ahorrar tiempos y movimientos en el puesto de trabajo
- Mantener y superar la calidad del trabajo para ser más competitivos.

El conocimiento de los objetivos descritos por parte de los colaboradores a través de la entrevista, servirá para adaptar la propuesta de reorganización administrativa hacia los mismos, para asegurar su éxito y factibilidad de aplicación.

2.2.3 Productos y servicios de MOAI, S.A.

A continuación se describen los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes:

- a) Bobinado de motores (el cual consta de dos partes básicas, un rotor que es la parte móvil y un estator que es la parte fija) y/o generadores eléctricos industriales de alta, media y baja tensión.
- b) Reparación de generadores y motores eléctricos (AC/DC): se efectúa cuando el motor o generador sufre un daño mecánico, por falta de mantenimiento preventivo o descuido, lo cual puede finalizar en un daño al sistema eléctrico de los equipos. El proceso de reparación requiere que se extraiga el bobinado

dañado y se cambie por uno nuevo, el cual puede rebobinarse con base a las especificaciones del proveedor o con base en las necesidades del cliente, para lo cual se realiza un estudio de factibilidad para evaluar las ventajas y costos de la reparación.

- c) Mantenimiento predictivo: este tipo de mantenimiento permite a los gerentes y supervisores diseñar los programas de mantenimiento sobre futuras fallas que pueda experimentar la maquinaria o equipos.
- d) Mantenimiento preventivo: la característica principal de este tipo de mantenimiento es la inspección periódica de maquinaria y equipo, hacer reparaciones mínimas, limpieza, lubricación, calibración para poder corregirlas en el momento oportuno.
- e) Mantenimiento correctivo, se clasifica en dos grandes ramas
 - No planificado: corrección de fallas, esta forma de mantenimiento impide un diagnóstico fiable de las causas que provocaron las fallas, que puede ser ocasionada por una incorrecta operación de máquina, por desgaste, etc.;
 - Planificado: el mantenimiento correctivo consiste en la previsión anticipada de la falla de un equipo o máquina (por horas de uso o por desgaste de las piezas o maquinaria) y se dispone además de los recursos para efectuarlo.
- f) Balanceo dinámico de equipos rotativos: el proceso consiste en hacer girar el rotor de un motor eléctrico a su velocidad de operación, lo que permite identificar las partes donde se debe hacer la corrección y agregar el peso

necesario para que la pieza quede en perfecto balance (equipos desde ½ hasta 20,000 Kg. de peso).

- g) Equipos de instrumentación: analizador de impulsos, medidas de aislamiento y pruebas de funcionamiento.
- h) Soldadura en frío: proceso de recuperación de ejes rígidos de motores o generadores eléctricos, este proceso se realiza cuando una pieza rígida ha sufrido un desgaste, posteriormente se coloca una película delgada de metal (en polvo) que permite recuperar las características físicas del eje, tanto en diámetro, como tolerancia. La soldadura en frío, quiere decir que la temperatura de aplicación, inferior a la temperatura de soldadura eléctrica, lo que permite no alterar las características físicas de las piezas.
- i) Análisis de vibración: antes de desarmar un motor o generador eléctrico, se utiliza un equipo portátil de funcionamiento, el cual permite analizar y revisar los niveles de vibración del producto.
- j) Alineamiento láser: proceso en el cual con base a luz láser, se coloca un emisor y un receptor en cada extremo, lo que permite corregir la distancia, el ángulo y las dimensiones para obtener el alineamiento idóneo.
- k) Alineamiento por imágenes térmicas: proceso por medio del cual se utiliza una cámara digital, una pistola de temperatura y un láser, para identificar las áreas donde las piezas poseen mayor temperatura, de la requerida.
- l) Impregnación al vacío o VPI (Vacuum Pressure Impregnation): proceso de inmersión, en el cual las piezas quedan barnizadas por medio de la aplicación de vacío y presión al mismo tiempo.

m) Trabajos de torno: reparación, modificación de piezas de motores y generadores eléctricos.

n) Otros: venta de motores y repuestos eléctricos industriales; fuente variable de voltaje para pruebas de funcionamiento; servicios de prensa hidráulica horizontal y vertical, etc.

2.3 Diagnóstico administrativo

2.3.1 Análisis estructural

El análisis estructural comprende los siguientes aspectos:

- Como primer aspecto, el nivel estratégico está conformado por la junta de accionistas y el gerente general. El nivel táctico está conformado por el gerente administrativo, gerente de control de calidad y supervisor general. El nivel operativo está conformado por el supervisor eléctrico, supervisor mecánico, el jefe de bodega y el resto de puestos.
- Como segundo aspecto, la estructura organizacional es alta en complejidad, (se debe resolver a través de la elaboración de los distintos organigramas a proponer) debido a que posee más de tres niveles administrativos (más de lo necesario, para una empresa con veintiséis trabajadores), carece de una departamentalización visible, los puestos operativos están al mismo nivel jerárquico que los gerentes y supervisores.
- Como tercer aspecto MOAI, S.A. posee una organización mecanicista ya que cuenta con reglas estrictas, tareas definidas, comunicación

descendente (de una vía) y alta disciplina en la ejecución del trabajo. Es formal ya que se apoya en:

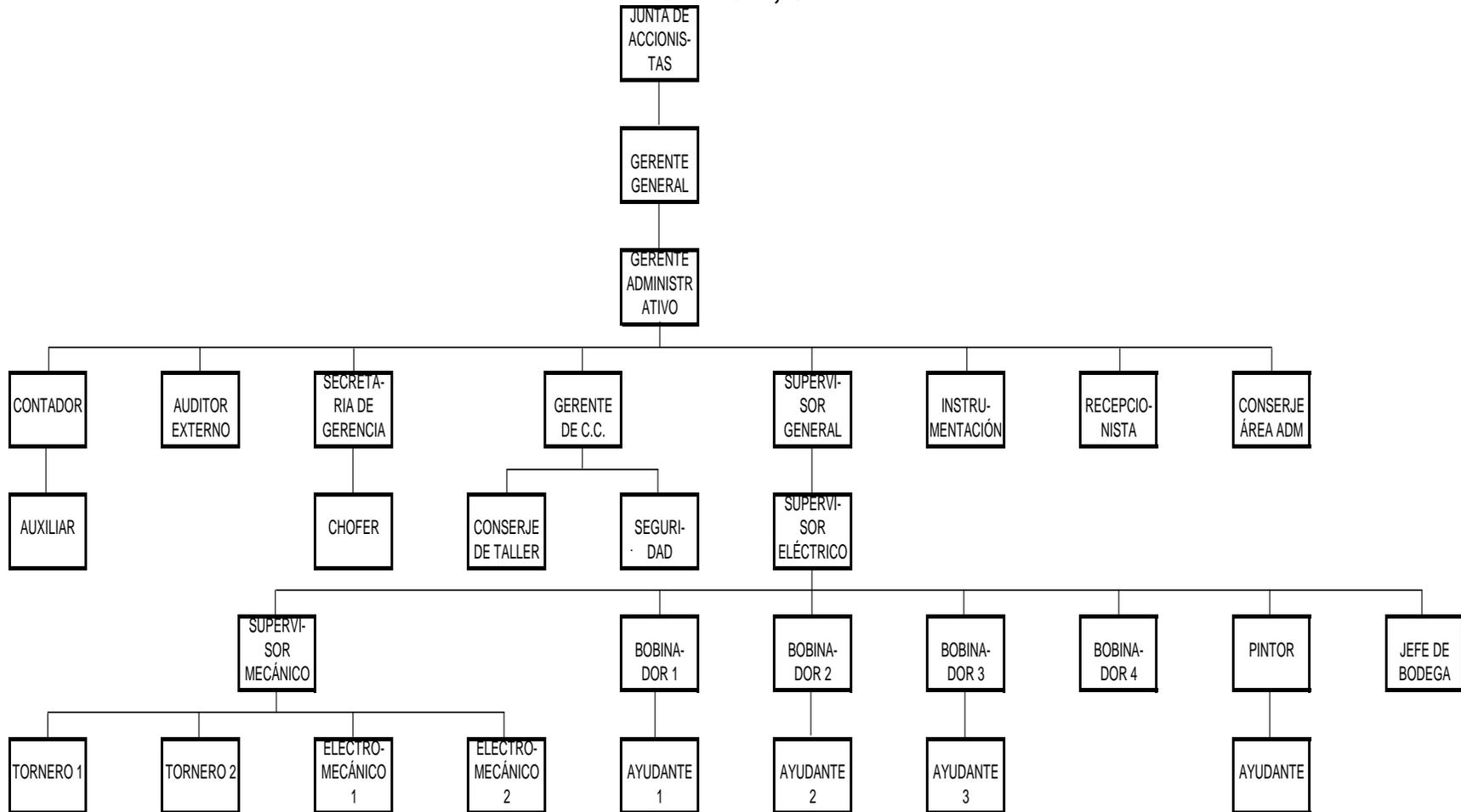
a) Manual de Organización y Manual de Normas y Procedimientos

b) Manual de Calidad (del trabajador) y Reglamento de Conducta Interna.

- Como cuarto aspecto, posee una centralización de autoridad, toma de decisión y de los canales de comunicación, en los puestos de gerente general, gerente administrativo y supervisor eléctrico (gráfica dos).
- Como quinto aspecto, el sistema de organización es lineal-militar, el cual posee decisiones centralizadas en el gerente general y la autoridad se transmite por una sola línea a cada persona.
- Como sexto aspecto, el tramo de control es amplio, para el gerente administrativo y supervisor eléctrico; estrecho para el gerente de control de calidad y el supervisor mecánico (consultar gráfica dos).
- Como séptimo aspecto, la estructura organizacional es alta en complejidad, existe una centralización, concentración de autoridad y toma de decisión en el gerente general. Pero en el caso del gerente administrativo y supervisor mecánico la situación es diferente como lo muestra el organigrama actual.

A continuación se describen las jerarquías establecidas en el organigrama de acuerdo a la investigación. El gerente general es la máxima autoridad dentro de la empresa, seguido de un gerente administrativo, que posee bajo su cargo a todo el personal de la empresa (consultar gráfica dos).

**GRÁFICA 2
ORGANIGRAMA ACTUAL
EMPRESA MOAI, S.A.**



Fuente: gerente general, julio del año 2007 (última actualización elaborada)

El gerente de control de calidad tiene bajo su cargo, al conserje de taller y la persona de seguridad. El supervisor general tiene bajo su cargo, al supervisor mecánico (de forma directa) y al resto del personal del taller (de forma indirecta).

El supervisor eléctrico de igual forma, tiene bajo su cargo al supervisor mecánico, cuatro bobinadores, tres ayudantes de bobinador, un pintor, un ayudante de pintor y un jefe de bodega.

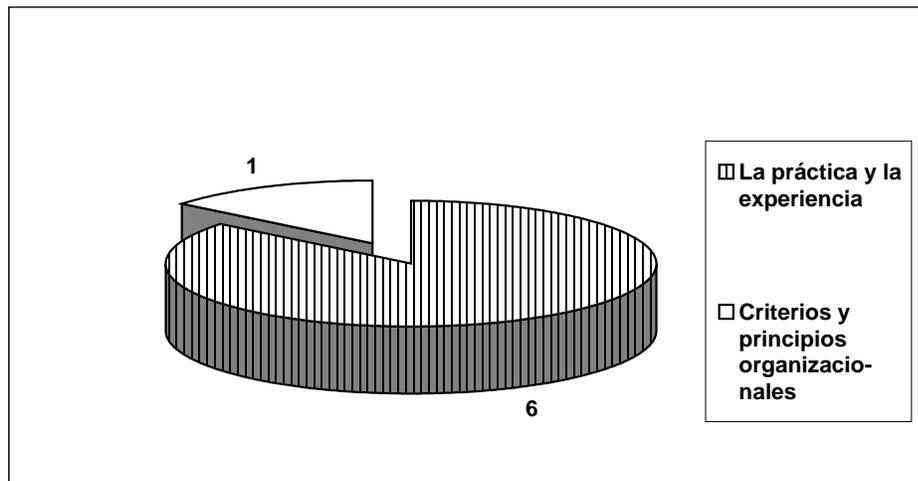
El supervisor mecánico, tiene bajo su cargo, dos torneros, dos electromecánicos. El jefe de bodega no posee personal bajo su cargo.

El taller está constituido por un área mecánica, eléctrica, de pintura y bodega, las cuales no se percibieron en el organigrama actual (información recopilada a través de entrevista al gerente general, gerentes de nivel medio y supervisor general del taller).

La información descrita anteriormente, permitió establecer que el organigrama actual no funciona de la forma descrita, lo que no permite su utilización como instrumento de comunicación formal de MOAI, S.A. a todos los colaboradores

Los niveles administrativos y jerárquicos son confusos y no poseen una departamentalización que permita delimitar el campo de acción de cada superior o jefe asignado. Los puestos de trabajo no fueron organizados en departamentos, gerencias o secciones, lo que dificulta delimitar el nivel de autoridad, toma de decisión y personal asignado a las secciones que posee la empresa.

GRÁFICA 3
BASES TEÓRICAS ORGANIZACIONALES QUE SE UTILIZARON PARA
DETERMINAR EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y SISTEMA
ORGANIZACIONAL*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

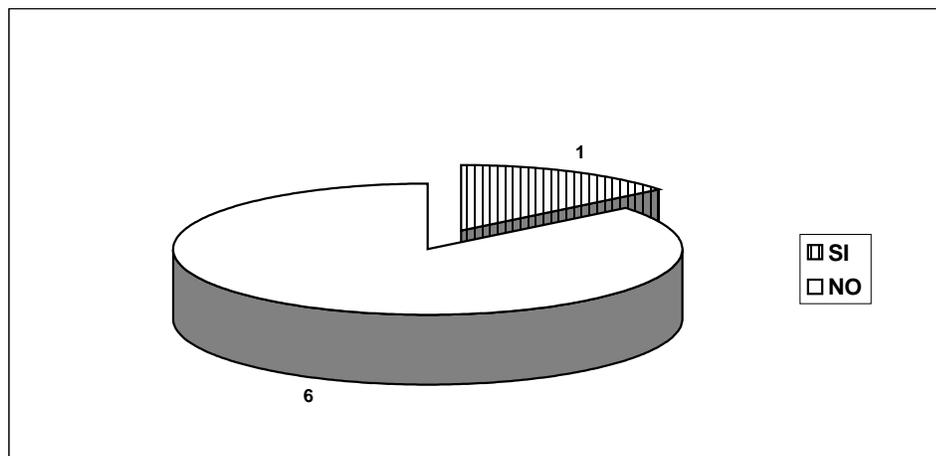
*Sólo se tomó en cuenta a gerentes, supervisores y jefe de bodega

En la gráfica tres, se logró establecer que se diseñó la estructura organizacional y se seleccionó el sistema organizacional a utilizar dentro de MOAI, S.A., con base en la práctica y experiencia y con base en criterios de estructura y principios de organización. (Seis y una persona respectivamente)

Entre los principios que se tomaron en cuenta, el gerente administrativo mencionó la línea de mando, autoridad y tramo de control. El resto de principios no fueron aplicados en su totalidad, lo que puede ser una de las causas de falta de organización.

La importancia de la gráfica tres radica, en que se logró demostrar que no se aprovechó la fase de organización en toda su extensión, por falta de apreciación o conocimiento de sus elementos, que son necesarios para el correcto funcionamiento interno.

GRÁFICA 4
PARTICIPACIÓN DE LOS GERENTES Y SUPERVISORES EN LA
ELABORACIÓN DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Sólo se tomó en cuenta a gerentes, supervisores y jefe de bodega

A través de la gráfica anterior se determinó que los gerentes y supervisores (una y seis personas respectivamente) tuvieron poca o nula participación en la elaboración de los elementos estratégicos (objetivos, estrategias, políticas, valores, misión y visión). Asimismo, el gerente general elabora el presupuesto para toda la empresa y esto se debe a que los jefes no han sido asignados como responsables de un sólo departamento.

La importancia de la gráfica cuatro radica en la falta de aprovechamiento, no sólo de los conocimientos del personal (profesional y técnico), sino su experiencia laboral dentro de la empresa. A través de la entrevista realizada, los jefes manifestaron que les gustaría participar en una actividad tan importante como ésta.

Para poder supervisar y controlar el trabajo de los colaboradores, a continuación se describen algunos de los mecanismos utilizados en el taller:

- Orden de trabajo (control interno MAC-1001) que posee el listado de actividades necesarias y los requerimientos de cada cliente, producto / servicio, para el trabajo del taller;
- Control de equipos y maquinaria; reportes de bodega; control antes y después de barnizar (VPI) y cumplimiento de los procedimientos de seguridad industrial.

Los gerentes, también poseen el control de ingreso de motores y asignación de trabajo a través de correo electrónico (e-mail).

Para el área administrativa y contable, poseen los siguientes controles

- Reportes financieros para el contador y administrador;
- Reportes de llamadas diarias y control de visitas (secretaria recepcionista) y asignación de trabajo a través de correos electrónicos (e-mail), que también sirve de retroalimentación al gerente general y administrativo.

2.3.2 Análisis funcional (funciones por departamento y atribuciones por puesto)

Debido a que en el organigrama actual de MOAI, S.A. no se percibieron o identificaron las gerencias, departamentos, secciones o unidades administrativas, no se logró obtener las funciones y objetivos de cada una.

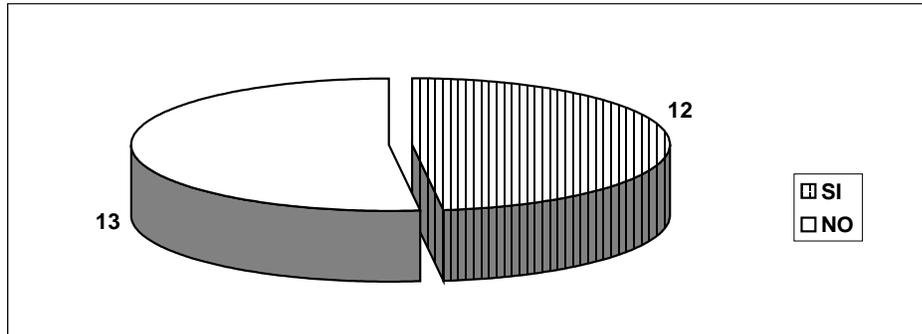
La división del trabajo se realizó con base en los primeros puestos de trabajo con que inició la empresa (bobinador y tornero), a través del crecimiento y las necesidades de los clientes, se fueron implementando más personas, puestos y funciones. Con el paso de los años este tipo de criterio se sostuvo, pero debido a la situación actual, es imprescindible la revisión de las funciones y actividades asignadas a cada colaborador.

El supervisor general del taller comentó a través de la entrevista, que la asignación de responsabilidades depende de las habilidades y destrezas de los colaboradores, la disponibilidad para trabajar horas extras y la actitud para aceptar mayores retos.

El gerente administrativo comentó que una de las razones por las cuales podría existir una duplicidad de trabajo, se debe a que como son una empresa pequeña, las personas deben colaborar en todas las actividades posibles. La dificultad de esta decisión radica en el crecimiento que ha experimentado la empresa, sobrecarga el trabajo en el personal actual y no permite una adecuada delimitación de funciones, a pesar de tener procedimientos formales.

A continuación, se describe la situación respecto al objetivo de capacitar al personal (establecido a través de la entrevista a todos los colaboradores, para determinar si se cumple con el mismo) y cuales son los temas que han sido abordados.

**GRÁFICA 5
PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008**

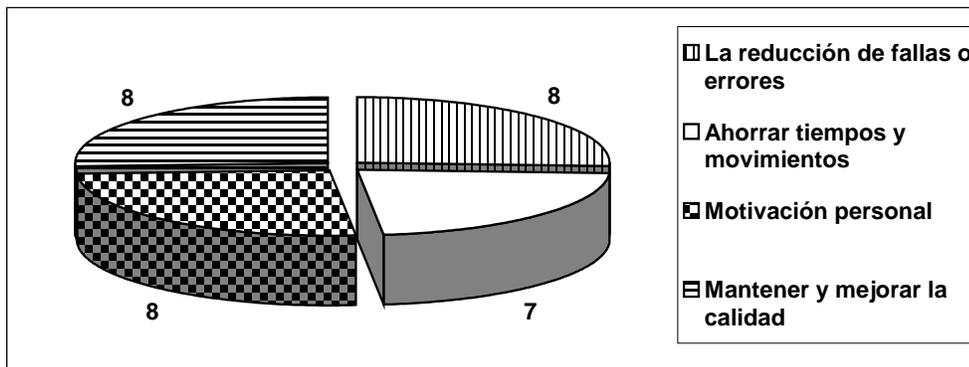


Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

Se determinó que las personas que han recibido capacitación, entre gerentes, supervisores y algunos colaboradores (tres, dos y seis personas respectivamente). Catorce personas no han recibido capacitación.

**GRÁFICA 6
LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SE ENFOCARON EN*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008**



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

De las personas que han recibido capacitación (gráfica seis), se estableció lo siguiente: reducción de fallas o errores, ocho personas; ahorrar tiempos y movimientos en el puesto de trabajo, siete personas; motivación del personal, ocho personas; sobre la política de calidad ocho personas.

La importancia de la gráfica cinco y seis, radica en que las capacitaciones fueron realizadas al azar o con base a criterios subjetivos. Este puede ser un elemento importante que perjudica el trabajo final de cada persona, quienes expresaron desmotivación y descontento por está situación.

A través de las siguientes tablas, se establecerá las atribuciones de todos los puestos de trabajo que posee la empresa y determinar si son incompatibles a los mismos.

TABLA 1
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Balanceo de rotores de tamaño grande
Elaborar requisiciones de materiales para el taller
Elaborar y revisar cotizaciones de motores o generadores
Asistir a reuniones de trabajo
Atender visitas técnicas de clientes locales e internacionales
Autorizar permisos de trabajo
Controlar, coordinar y supervisar el trabajo del personal
Operar grúa puente y montacargas
Organizar el trabajo del taller
Planificar las actividades del personal del taller
Realizar compras del taller
Visitar clientes para elaborar cotizaciones
Adiestrar y capacitar personal en el uso de maquinaria, equipo

y métodos de trabajo
Elaborar programas de capacitación
Investigar y desarrollar nuevos servicios para el taller
Satisfacer las necesidades de los clientes
Suscribir contratos con clientes
Buscar nuevas áreas y oportunidades de trabajo para la empresa
Asistir a conferencias técnicas, Cámara de Comercio, etc.
Proveer de equipo, herramientas y maquinaria a la empresa

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones descritas anteriormente, son adecuadas al puesto de trabajo, con excepción de las compras del taller, investigar nuevos servicios para el taller que no son compatibles con dicho puesto de trabajo. Lo que requiere reasignarlas a una persona que tenga esas responsabilidades como encargado de compras y ventas y así descargar trabajo al gerente general.

TABLA 2
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Dar seguimiento y cumplir con orden de trabajo
Elaborar reportes de control interno
Elaborar y revisar cotizaciones de motores y generadores
Atender visitas técnicas de clientes locales e internacionales
Recibir, despachar, entregar motores o generadores
Asistir a otras personas en labores
Autorizar permisos de trabajo
Controlar, coordinar y supervisar el trabajo del personal
Inspeccionar maquinaria y vehículos
Organizar el trabajo del taller
Planificar las actividades del personal del taller

Visitar clientes para elaborar cotizaciones
Acceso a base de datos de motores eléctricos
Elaborar anuncios de prensa para contratar personal
Llevar control de inventarios
Control interno: dar seguimiento y enviar información a clientes
Asistir a conferencias técnicas, Cámara de Comercio, etc.
Coordinar entrega de motores a clientes

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones descritas anteriormente, son adecuadas al puesto de trabajo, con excepción de elaborar anuncios de prensa, que no son compatibles con dicho puesto de trabajo. En resumen, elabora en su mayoría trabajos relacionados con el seguimiento y venta de motores dentro del taller, más que supervisión de la calidad.

TABLA 3
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Elaborar y revisar cotizaciones de motores y generadores
Asistir a reuniones
Autorizar permisos de trabajo
Controlar, coordinar y supervisar el trabajo del personal
Organizar el trabajo de subordinados
Planificar las actividades del personal subordinado
Realizar compras de área administrativa
Administrar actividades contables, financieras, transferencias bancarias, viáticos, línea de crédito y emitir cheques
Firmar cheques
Pago a proveedores nacionales e internacionales

Elaborar proceso de selección, contratación y despido de personal

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones descritas anteriormente, son adecuadas al puesto de trabajo, pero también realiza actividades contables, administrativas y de recursos humanos, pero no cuenta con una persona que le brinde apoyo en este último aspecto.

TABLA 4
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL SUPERVISOR GENERAL DEL TALLER
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Arranque de motores según protocolos
Cumplir con orden de trabajo y normas de seguridad industrial
Elaborar diagnósticos de motores y generadores, reportes de control interno, requisiciones de materiales del taller y revisar cotizaciones de motores
Equipo de prueba PHENYX (operación)
Pruebas de funcionamiento con BAKER (analizador de impulsos, medidas de aislamiento) antes de armar y barnizar
Asistir a otras personas en labores, reuniones de trabajo
Atender visitas técnicas de clientes locales e internacionales
Autorizar permisos de trabajo
Controlar, coordinar y supervisar el trabajo del personal
Inspeccionar maquinaria y equipo
Operación grúa puente y montacargas
Organizar el trabajo del taller
Planificar las actividades del personal del taller
Seleccionar y despedir personal
Visitar clientes para cotizaciones
Elaborar programas de capacitación

Elaborar pruebas técnicas para contratar personal
Reparaciones in situ

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones descritas anteriormente, son adecuadas al puesto de trabajo, pero la cantidad de trabajo requiere que se delegue cierto trabajo a los supervisores del taller.

Supervisor mecánico (**SM**), supervisor eléctrico (**SE**) y persona en instrumentación (**INS**)

TABLA 5
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL SUPERVISOR MECÁNICO, ELÉCTRICO Y
PERSONA EN INSTRUMENTACIÓN
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Atribuciones	SM	SE	INS
Armar y desarmar motores	X	X	X
Arranque de motores según protocolos		X	
Cumplir con orden de trabajo y normas de seguridad industrial	X	X	
Elaborar diagnósticos de motores y generadores	X	X	
Elaborar requisiciones de materias primas del taller			X
Elaborar y revisar cotizaciones de motores y generadores	X		
Elaborar, reparar, modificar y ajustar piezas de motores y generadores (torno)	X		
Equipo de pruebas PHENYX (operación)		X	X
Fresar y metalizar piezas	X		
Pruebas de funcionamiento con BAKER (analizador de impulsos, medias de aislamiento) antes de barnizar y armar		X	X
Recibir, despachar, entregar motores y generadores			X
Soldar piezas (dificultad alta)	X		
Supervisar temperatura de hornos			X

Asistir a otras personas en labores	X	X	X
Asistir a reuniones de trabajo	X	X	
Atender visitas técnicas de clientes locales e internacionales			X
Autorizar permisos de trabajo	X	X	
Controlar, coordinar y supervisar el trabajo de otros	X	X	X
Controlar inventarios			X
Inspeccionar maquinaria y vehículos	X	X	X
Operar grúa puente	X	X	
Operar montacargas		X	X
Organizar el trabajo de subordinados	X	X	
Seleccionar y despedir personal	X		
Visitar clientes para cotizaciones		X	

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones descritas anteriormente, son adecuadas para el supervisor mecánico y de turno, pero la persona en instrumentación presenta duplicidad de trabajo de forma significativa en elaborar requisiciones de material del taller, ya que el supervisor general también lo hace. Recibe y entrega motores junto con el gerente de control de calidad. Controla, coordina y supervisa el trabajo del jefe de bodega, a pesar que en el organigrama no muestra personal bajo su cargo. Controla los inventarios de motores eléctricos junto con el gerente de calidad. Este es el puesto de trabajo que refleja mayor incompatibilidad de atribuciones de la empresa, lo que requerirá la correcta asignación y delimitación del trabajo y establecer correctamente las jerarquías dentro del taller.

El análisis de las tablas uno a la cinco, permitió establecer las siguientes inconformidades de forma significativa, respecto a la distribución del trabajo a los colaboradores:

- Elaborar requisiciones de aislantes, conductores y barnices, las elabora únicamente el gerente general

- Elaborar y revisar cotizaciones, necesitan de la colaboración del gerente general, gerente de control de calidad, gerente administrativo, supervisor mecánico y supervisor eléctrico
- Las pruebas de funcionamiento con BAKER, la realizan tres personas
- Autorizar permisos de trabajo la poseen seis personas
- Realizar compras del taller, las realizan en forma conjunta el gerente general y gerente administrativo (puede ser reasignada)
- Adiestrar y capacitar personal, debería ser una responsabilidad compartida entre gerentes y supervisores y no solamente del gerente general
- Elaborar programas de capacitación, está a cargo del gerente general y supervisor general del taller, pero el gerente administrativo no participa de esta función
- El gerente general debería tener apoyo de una persona para desarrollar nuevos servicios, buscar nuevas áreas y oportunidades de trabajo
- Satisfacer las necesidades de los clientes, debería ser una función compartida del gerente general, con el gerente de control de calidad, administrativo y supervisor general
- Elaborar el proceso de reclutamiento, selección, contratación y despido, debería ser una función compartida con las personas que supervisan el trabajo de otros, como el supervisor general del taller

- Proveer de equipo, herramientas y maquinaria, es una responsabilidad que posee el gerente general, pero que corresponde directamente a la junta de accionistas.

Dentro de la propuesta de solución, se asignará correctamente las atribuciones y se contratará al personal necesario para dar apoyo a los gerentes.

A continuación se describen las atribuciones del resto del personal de la empresa, donde existe duplicidad de trabajo, pero de forma poco significativa

TABLA 6
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL JEFE DE BODEGA
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Control de desperdicio de materia prima
Descargar información del graficador y de materia prima
Encargado de entregar y recibir las herramientas del taller
Informar sobre el nivel de stock de materiales
Ingresar información de órdenes de trabajo a base de datos y mercadería de bodega
Revisar mercadería que ingresa a la bodega
Entregar requisiciones a encargado de compras (instrumentación)

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

En el cuadro anterior, se observa como el jefe de bodega (no tiene personal asignado) posee atribuciones de acuerdo a su puesto de trabajo.

TABLA 7
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL CHOFER
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Adjuntar papelería para clientes
Depósitos bancarios
Diligencias como entrega y recepción de documentos
Entregar y recibir motores de clientes a domicilio
Manejar vehículo
Visitar a clientes por cobro de servicios

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

TABLA 8
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL BOBINADOR
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Bobinar motores, generadores y transformadores AC/DC (alta y media tensión hasta 400 V.)
Elaborar conexión, amarrar, soldar, colocar cables de cobre
Elaborar bobinas, moldes de frenos magnéticos y clutches
Elaborar reportes de datos de bobinado
Inspección visual de daños en equipos durante reparación
Levantado de conexiones
Limpiar estator y evacuar bobinado por medio de ácidos y colocación de rotores en horno de temperatura
Tomar medidas de hierro, largo de núcleo, diámetro interior, diente, altura de bobina, marca, polos, espiras y calibres
Tomar muestra de bobina, cortar papel y empapelar
Preparar aislamiento, cortar, fabricar y obtener muestra de bobina
Realizar prueba de BAKER

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones del bobinador están de acuerdo a su puesto, la diferencia entre los bobinadores, lo representa el bobinado de alta y media tensión (para personas con mayor experiencia), dejando el bobinado de baja tensión a un bobinador con menores conocimientos, habilidades y destrezas respectivamente.

TABLA 9
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL TORNERO
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Asistir en balanceo de rotores
Desarmar y armar motores y generadores
Elaborar reportes (medidas iniciales y condiciones mecánicas)
Elaborar, reparar, modificar y ajustar piezas (dificultad media en torno)
Encamisados
Limpieza de piezas (estatores)
Metalizar piezas rígidas (dificultad media)
Soldar piezas (autógena, eléctrica, MIG, con una dificultad media)
Visitar clientes

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones del puesto del tornero están de acuerdo a su puesto de trabajo.

TABLA 10
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL ELECTROMECAÁNICO
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Análisis de alineamiento y vibración
Balancear rotores
Barnizar rotores de tamaño pequeño
Colocar placas de identificación a motores

Conectar motores
Desarmar, arma y limpiar piezas de motores
Mantenimiento de maquinaria
Operar grúas
Elaborar reportes de datos de motores y generadores
Soldar piezas
Tomar medidas de ejes, tapaderas, etc.
Visitar clientes

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones del electromecánico son adecuadas a su puesto de trabajo. Pero si posee una duplicidad de trabajo con los bobinadores al elaborar ambos, reportes de datos de bobinado.

TABLA 11
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL PINTOR
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Corta papel y empapelar
Lijar y limpiar piezas antes de pintar
Aplicar pintura anticorrosiva y pintura final
Cumplir con orden de pintura
Recibir y entregar piezas
Reportar daños en motores

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

El pintor (cuadro siete) no posee duplicidad de atribuciones con otra persona dentro de la empresa.

TABLA 12
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL CONSERJE DEL TALLER
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Limpieza de garaje, vehículos, de maquinaria, de motores en anaquel, del sótano, del taller y del techo

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Los ayudantes del área eléctrica, mecánica y de pintura, realizan su trabajo de acuerdo a su puesto asignado, pero de forma menos compleja y de acuerdo a su grado de avance, se les va delegando más trabajo.

TABLA 13
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL CONSERJE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Limpieza de baños y oficinas
Atender a los gerentes, servir bebidas, alimentos, etc.

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

La diferencia entre el conserje del taller y el conserje del área administrativa, radica en que la persona que trabaja en el taller, posee mayores responsabilidades.

TABLA 14
LISTADO DE ATRIBUCIONES DEL CONTADOR
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Cobrar a clientes
Control de conciliaciones bancarias, cotizaciones, documentos legales, importación de materiales para el taller

Declaración jurada de impuestos
Elaborar facturas y estados financieros
Imprimir envíos
Ingresar información a base de datos de facturas y compra de maquinaria
Pago de impuestos, I.G.G.S., horas extras, planillas, proveedores
Registros contables
Retenciones del IVA

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

Las atribuciones del contador, si corresponden a su puesto de trabajo y es quien posee atribuciones de mayor impacto y responsabilidad entre sus compañeros (as) del mismo nivel administrativo, para lo cual cuenta con el apoyo del gerente administrativo, para revisar y supervisar su trabajo.

CUADRO 15
LISTADO DE ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA RECEPCIONISTA
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Asistir a gerente de control de calidad
Atender clientes
Cerrar la puerta
Control de llamadas entrantes y del mensajero
Elaborar reporte de llamadas
Ingreso de información a base de datos
Recepción de facturas
Supervisar limpieza de baños

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

La secretaria recepcionista posee atribuciones de acuerdo de su puestos de trabajo y es la puerta de entrada de los clientes hacia la empresa, por lo que la atención al cliente e información que proporcione, son cruciales.

TABLA 16
LISTADO DE ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA DE GERENCIA
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Archivar documentos, cotizaciones, envíos, autorizaciones, faxes, etc.
Asistir al gerente general, planear y controlar su agenda
Atender a clientes y proveedores
Control de documentos
Responder el teléfono

Fuente: entrevista realizada por el investigador (Sic.)

La secretaria de gerencia posee altas responsabilidades, como archivar documentos del gerente general, cotizaciones, envíos, faxes y control de los mismos. Además, debe apoyar al gerente general en la planificación de su agenda.

Con base en los cuadros de las funciones y actividades, se determinó la necesidad de reordenar, reasignar, eliminar o agregar funciones a cada puesto de trabajo.

De esta forma se delimitará la agrupación de puesto de trabajo, en los departamentos correspondientes.

2.3.3 Análisis procedimental

A continuación se describen los procedimientos de trabajo más importantes, para comprender como se realiza el trabajo dentro de MOAI, S.A. (análisis funcional)

2.3.3.1 Procedimiento de reparación de motores y generadores eléctricos (en forma breve):

- Cuando un cliente contacta a MOAI, S.A., lo puede hacer por medio de Internet, por recomendaciones personales o por vía telefónica. Solicita información sobre costos y tiempos aproximados para una reparación y cualquier opción extra que proporcionen
- Se realiza una inspección y diagnóstico de funcionamiento de maquinaria, a través de instrumentos de análisis de vibración, BAKER, temperatura, etc.
- Posteriormente se realiza un diagnóstico detallado de la situación de un motor, lo que requiere de limpieza y desarme de todas las piezas. Es aquí donde el proceso de comunicación con el cliente debe ser constante, debido a que se informa de situaciones no previstas anteriormente, para tomar la decisión de continuar o no con el trabajo de reparación
- Después de haber separado un rotor y estator, cada parte se dirige a un proceso de reparación o modificación de piezas (mecánico o eléctrico)
- Las piezas mecánicas que se van a reparar, se trasladan al torno. Las piezas eléctricas continúan un proceso de sustitución de bobinado o solamente limpieza del mismo
- En la última fase del proceso, se integran todos los elementos de un motor y/o generador, que han cumplido los requisitos de la orden de trabajo y pruebas de funcionamiento, se procede a armar y realizar las pruebas de arranque, según protocolos.

Los trabajos de mantenimiento y reparación son frecuentes y repetitivos, lo que ayuda a los colaboradores a aprender y dominar en poco tiempo su trabajo y alcanzar un alto nivel de especialización.

Durante la entrevista realizada a los gerentes, supervisores y colaboradores del taller, se logró establecer que a pesar de que los procedimientos del taller están debidamente documentados, las órdenes de trabajo y diseño de diagramas específicos, son los instrumentos ideales y el punto de equilibrio, entre planificar las reparaciones y darles seguimiento. Cada etapa del proceso es ingresada a la base de datos, para que el gerente general y los clientes, tengan un instrumento de retroalimentación.

Las órdenes de trabajo (varían de acuerdo al tamaño del motor y/o generador, el problema a resolver y el presupuesto que disponga el cliente) permiten que los trabajos sean fáciles de explicar, ejecutar y supervisar, reduce los errores en el trabajo, tanto para los colaboradores como para los supervisores y gerentes.

La empresa posee Manual de Normas y Procedimientos proporcionados por E.A.S.A. (Electrical Apparatus Supplies Association) y que corresponden a los puestos de trabajo de: bobinador, tornero, soldador, fresado, metalización en frío, pintura, operación de grúa, montacargas y algunos puestos administrativos, como secretaria recepcionista.

La empresa posee además un procedimiento establecido en la base de datos (se deja evidencia por medio de fotografías de los daños encontrados en motores). En el cual se ingresa toda la información relacionada a los trabajos de reparación del taller (responsabilidad del gerente de control de calidad). Que permite tener una herramienta de control y retroalimentación tanto para los clientes, como para el gerente general.

2.3.3.2 Procedimiento para venta de motores o repuestos (función compartida entre el gerente general y de control de calidad)

- Cuando un cliente contacta a MOAI, S.A., solicita información técnica o asesoría sobre algún motor eléctrico en específico o la existencia de algún repuesto
- Se elabora la cotización correspondiente, se envía la respuesta al cliente, se analiza el sistema de pago (crédito o al contado), se obtiene una respuesta del cliente y se realiza la venta correspondiente.

2.3.3.3 Dentro del área administrativa se describen los siguientes procedimientos

- Se determinó que la centralización de las compras, entre el gerente general y administrativo, no permiten establecer un procedimiento formal de abastecimiento de materias primas, compras de maquinaria, equipo o asignar a una persona responsable para dicha trabajo.
- Importación de materias primas, firma de cheques, transferencias bancarias, descritos en documentos varios (funciones del gerente administrativo)
- Debido a que cuentan con la asesoría y apoyo de un auditor externo, se tienen establecidos procedimientos en la base de datos, como estados financieros, planillas y horas extras del personal, pago de impuestos, conciliaciones bancarias, facturación, cobro a clientes, etc.

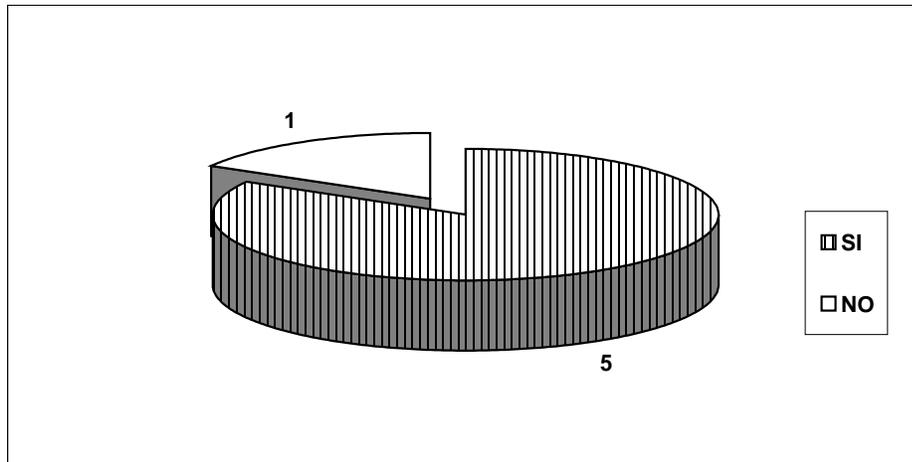
- El procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, se elabora empíricamente, sin la utilización del Manual de Organización (función del gerente administrativo y con apoyo del gerente de control de calidad)
- El procedimiento de despido de personal dentro del taller es respetado tanto por el gerente general y administrativo. El problema radica en que una mala contratación puede tener su origen en una inadecuada selección de personal, carencia de un procedimiento formal o de una persona que se dedique a dicha función
- Las secretarías ayudan a contactar a los proveedores (electrónicos nacionales o internacionales), para después trasladar la información al gerente administrativo
- La secretaria recepcionista y la de gerencia, elaboran su trabajo con base a sus funciones (documentos, cartas, memorándums, etc.) y órdenes de sus superiores.

Aunque la empresa sólo posee veintiséis personas dentro de la empresa, la función de reclutamiento no está formalmente definida, lo que recarga el trabajo del gerente administrativo y de control de calidad.

2.3.4 Análisis de facultades

A continuación se describe la situación (actual) respecto a la toma de decisión y autoridad en los puestos de mayor jerarquía dentro de la empresa.

GRÁFICA 7
LA TOMA DE DECISIÓN Y AUTORIDAD ESTÁN CENTRALIZADAS Y
CONCENTRADAS EN EL GERENTE GENERAL*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a gerentes, supervisores, jefe de bodega, excepto al gerente general

A través de la gráfica siete, se logró establecer que existe una centralización de toma de decisión y autoridad, por el gerente general (cinco y una persona respectivamente). También se logró determinar que el gerente general es uno de los dos accionistas de MOAI, S.A.

Las razones expuestas para que ocurra una centralización de decisiones y autoridad (autorización para reparar motores y/o generadores; compra de materia prima para el taller; búsqueda de nuevos clientes; compra de maquinaria; equipo y herramientas para el taller y elaboración de presupuestos para el taller), se debe al impacto financiero que representa para la empresa, el tener que reparar un producto ya terminado y que tenga desperfectos (según argumentó el gerente administrativo y general).

La política de calidad: “Somos un equipo cuyas acciones diarias las ejecutamos con una elevada vocación de servicio al cliente, enmarcados dentro de un programa de mejoramiento continuo que nos permite sostener la eficacia del sistema de Gestión de Calidad y la garantía de postventa implementadas, no permiten márgenes de error en los procedimientos del taller. (15:S/N)

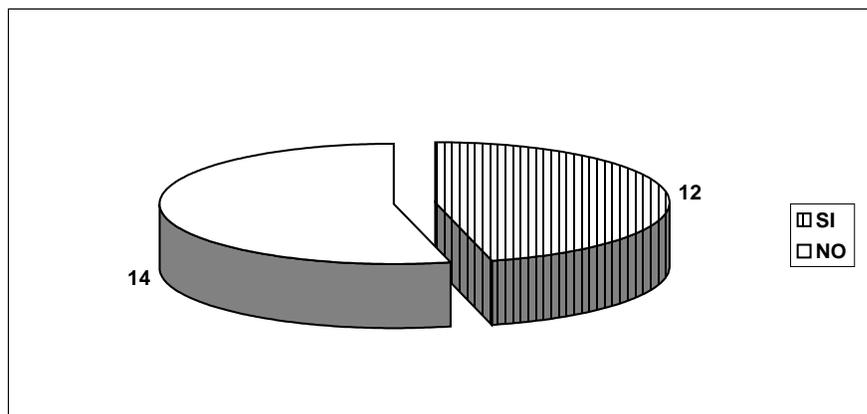
Respecto a quien reportan y reciben órdenes los colaboradores, se establecieron las siguientes inconformidades:

- El supervisor eléctrico reporta al gerente general, en lugar del supervisor general
- La persona en instrumentación reporta al gerente general, en lugar del supervisor general
- El supervisor mecánico reporta a supervisor general, en lugar del supervisor eléctrico
- El jefe de bodega reporta al supervisor general, en lugar del supervisor eléctrico
- El ayudante general (ayudante tres) reporta al supervisor general, en lugar del supervisor eléctrico
- El conserje del taller y chofer reportan a la persona de instrumentación, no aparece en el organigrama con dicha jerarquía o personal asignado
- Se determinó que el supervisor mecánico posee la misma jerarquía salarial que la persona de instrumentación, quien asimismo, posee a dos

personas bajo su cargo, jerarquía que no fue establecida en el organigrama.

Toda esta información se comparó con el organigrama y se estableció que no concuerda con lo planificado, ni la situación actual. Esto resta su importancia como instrumento formal dentro de MOAI, S.A.

GRÁFICA 8
DISPOSICIÓN DE UN DOCUMENTO DONDE ESTÉN CONTENIDOS,
ORGANIZADOS Y EXPLICADOS LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Sólo se tomó en cuenta a gerentes, supervisores y jefe de bodega

En la gráfica anterior se estableció (doce y catorce personas respectivamente) la carencia de un documento donde estén contenidos y unificados los objetivos, estrategias, políticas, organigramas, misión, visión, delimitación de autoridad, responsabilidad y toma de decisión de cada puesto de trabajo. Poseen documentos varios, pero no están unificados y estandarizados. Aunque la empresa cuenta con un Manual de Organización, no ha sido actualizado desde

hace algunos años y los colaboradores no tienen acceso al mismo. Este puede ser otro de los elementos que ha contribuido a la desorganización interna.

La empresa tiene establecido contrato indefinido para todo el personal. Gozan de todas las prestaciones de ley, salarios, aguinaldos, bono catorce, incentivos salariales por cumplimiento de metas establecidas.

El gerente general y administrativo comentó que los servicios y trabajos del taller se pueden incrementar durante algunos meses del año (marzo, abril, mayo, junio, noviembre y diciembre) períodos en los cuales, las empresas a las que prestan sus servicios acostumbran a proporcionar mantenimiento correctivo a su maquinaria. Asimismo, no contratan personal temporal, prefieren conservar un equipo de personas capacitadas, aunque el trabajo disminuya en otros meses.

Es necesario aclarar que todos los colaboradores **si** pueden tomar cierto tipo y cantidad de decisiones respecto en su puesto de trabajo (según entrevista realizada a cada persona y que quedará formalmente delimitada en el descriptor de puestos), el problema radica en que este tipo de facultad, no ha sido delimitada, ni documentada, ni actualizada en el Manual de Organización, lo que genera una confusión interna, al no tener un respaldo legal. Esta situación puede haber sido establecida con hecho pensado o poca valoración para delimitar este aspecto.

2.3.5 Análisis de relaciones

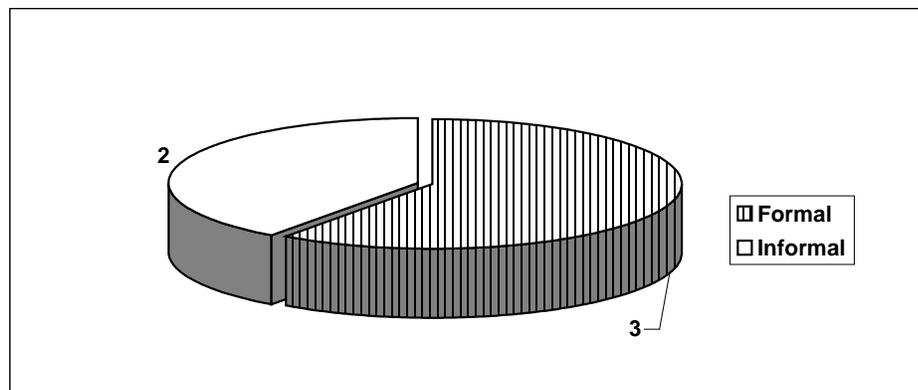
A continuación se describe la forma en que se transmite la información, las órdenes y las instrucciones, desde el gerente general, hasta los conserjes.

Todos los colaboradores del taller guardan una estrecha relación laboral (descrito en el análisis procedimental) tanto del trabajo individual, como grupal. (Es por

esto que el trabajo en equipo debe tener una alta relevancia para la elaboración de la propuesta).

En el área administrativa, la relación laboral es más individual y aislada que el área del taller.

GRÁFICA 9
FORMA DE COMUNICAR LAS ÓRDENES DEL GERENTE GENERAL A SU
PERSONAL ASIGNADO*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



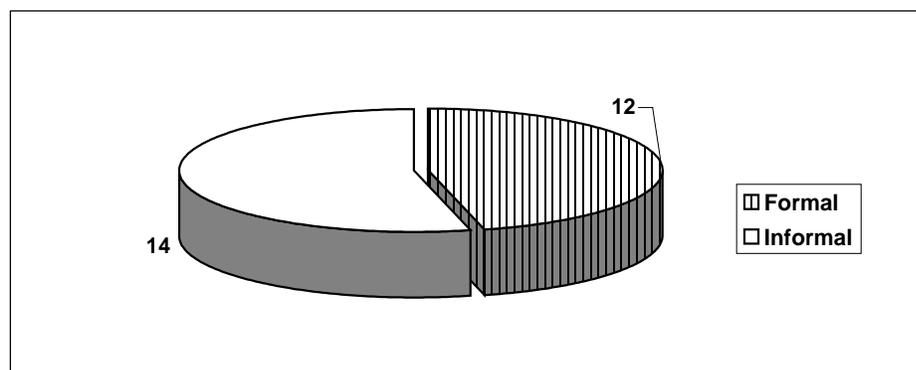
Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta al gerente administrativo, de control de calidad y al supervisor general

A través de la gráfica anterior se determinó que las órdenes (comunicación descendente) se transmiten de manera formal o escrita, tres personas (a través de memorándums, órdenes de trabajo, correo electrónico y documentos varios), los cuales sirven también al gerente general, la correcta asignación y ejecución del trabajo.

El medio informal (verbal) que utiliza es a través de reuniones, donde se planifica y organiza el trabajo de todos los colaboradores, de forma diaria y semanal, dos personas.

GRÁFICA 10
FORMAS DE COMUNICAR LAS ÓRDENES DE LOS JEFES A LOS
COLABORADORES ASIGNADOS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



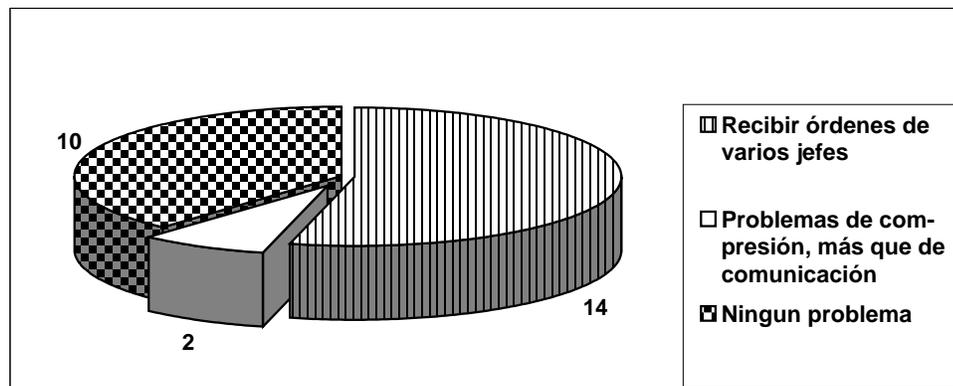
Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

De igual forma, los gerentes y supervisores trasladan las órdenes a su personal asignado de manera formal (doce personas) y de manera informal o verbal (catorce personas). Pero se estableció que el gerente general también asigna trabajo a los supervisores por medio del correo electrónico. Solamente una persona no reportó personal asignado, que es el jefe de bodega. Se utiliza también la sala de sesiones para comunicar y capacitar al personal sobre cambios en los procedimientos del trabajo del taller y minimizar errores en las reparaciones.

A pesar que se ha tratado de mantener una comunicación eficiente dentro de MOAI, S.A., se establecieron algunos problemas que afectan tanto al personal administrativo, como al personal del taller.

GRÁFICA 11
PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ENCONTRADOS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

En la gráfica anterior se describen los siguientes problemas de comunicación

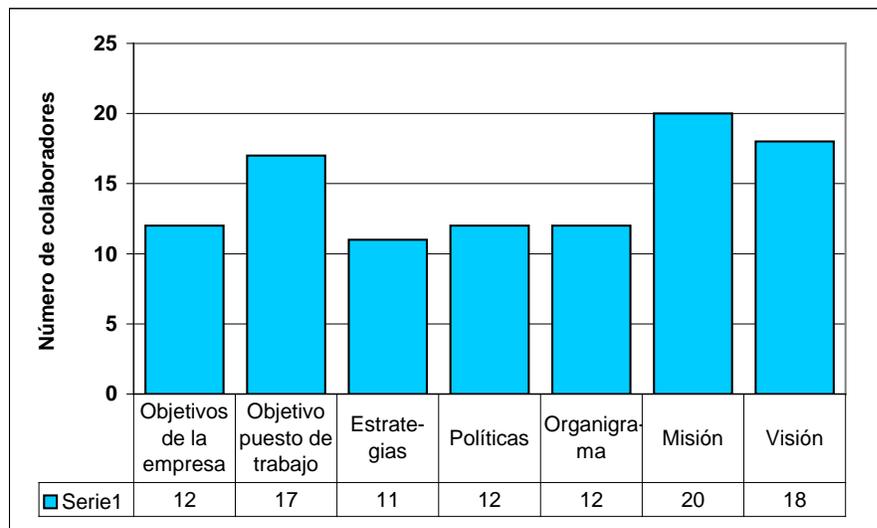
- Los colaboradores reciben órdenes de varios jefes (específicamente entre el supervisor general y supervisor eléctrico), este problema se da más entre el supervisor general del taller y el supervisor eléctrico (cinco jefes y nueve colaboradores); los supervisores y jefe de bodega también reciben información a través del correo electrónico
- Se estableció que la comprensión de las órdenes representan un problema más de fondo, debido a que se debe estar repitiendo la información lo que ocasiona pérdidas de tiempo (dos colaboradores)

- Ningún problema (diez colaboradores).

Con los clientes, la comunicación ha mejorado de forma significativa, a través de proporcionar información constante y adjuntar fotografías digitales a la base de datos, donde se muestra los daños de la maquinaria, lo que facilita el análisis de información, acelera la toma de decisiones y permite seleccionar los procedimientos más adecuados, para continuar la reparación.

Se estableció a través de la investigación de campo que los colaboradores desconocen algunos elementos (estratégicos) de la empresa.

GRÁFICA 12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores, excepto al gerente general

En la gráfica anterior se estableció que doce colaboradores conocen los objetivos de la empresa; diecisiete conocen el objetivo de su puesto de trabajo; once

conocen las estrategias; doce conocen las políticas y el organigrama; veinte conocen la misión y visión de la empresa. El motivo de haber realizado el cuestionamiento anterior, fue para conocer las bases teóricas que se utilizan para guiar el trabajo de los colaboradores, establecer si conocen el funcionamiento formal de MOAI, S.A. y hacia donde pretende llegar en el corto, mediano y largo plazo.

Las políticas no son ampliamente conocidas; el organigrama no fue correctamente elaborado; la misión y visión no están en un lugar visible; la autoridad, toma de decisión y campo de acción de cada superior no está debidamente delimitado, lo que repercute en el desempeño laboral de cada trabajador. Los colaboradores conocen las responsabilidades de su puesto de trabajo, pero la persona de instrumentación, no reportó responsabilidades directas.

El desconocimiento de los elementos estratégicos, no permite guiar a los colaboradores hacia los objetivos deseados, por esta razón no toman conciencia de los mismos, como argumentó el gerente general en la entrevista realizada.

Los problemas laborales y humanos que se detectaron, fueron ocasionados por la falta de organización, cumplimiento de los canales de comunicación y autoridad establecida. Por lo que a continuación se describen los siguientes resultados (consultar anexo de gráfica dos)

- Las relaciones pueden ser poco amistosas (diez colaboradores), medianamente amistosas (nueve colaboradores), muy amistosas (siete colaboradores)

- Las relaciones pueden ser poco agradables (cinco colaboradores), medianamente agradables (dos colaboradores), muy agradables (diecinueve colaboradores)
- Las relaciones pueden ser de poca colaboración (cinco colaboradores), mediana colaboración (nueve colaboradores) y mucha colaboración (doce colaboradores).

Las situaciones descritas anteriormente, pueden incidir de forma significativa en el funcionamiento de la empresa y el trabajo grupal de los colaboradores.

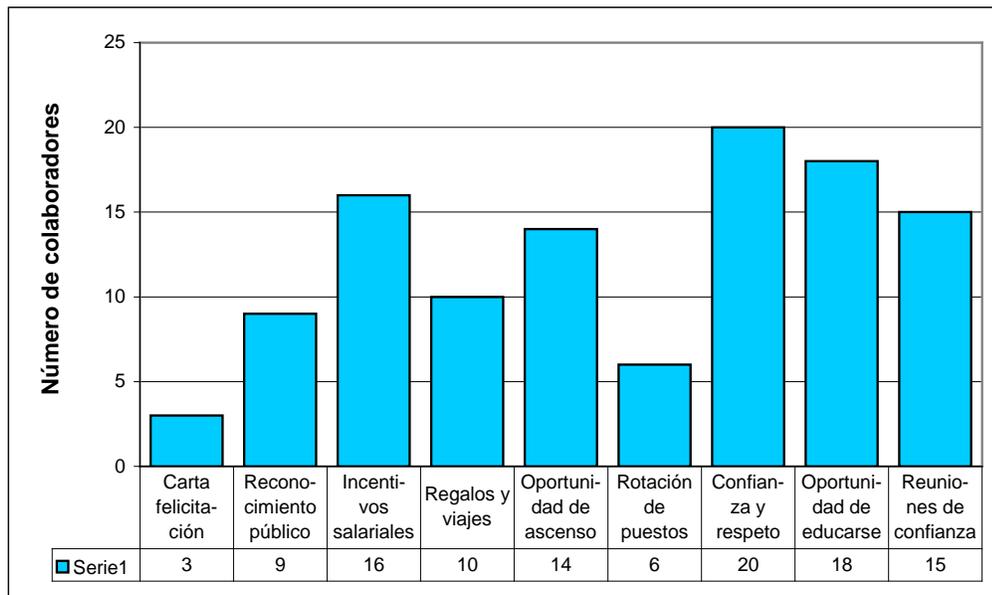
La importancia de haber elaborado este tipo de cuestionamiento, radica en que la empresa posee personas de reciente ingreso, hasta personas con diecisiete años (bobinador uno) de relación laboral, prácticamente fue formado dentro de la misma. Este tipo de trabajador debe ser tomado muy en cuenta, debido a que no importa que tanta tecnología pueda tener MOAI, S.A., computadoras, equipo de análisis de maquinaria, herramientas, instalaciones, etc., un trabajador leal, es un activo muy valioso y rentable, que todos los recursos anteriores. Es por esto que los elementos a elaborar dentro de la propuesta, deben tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias.

A pesar de la situación anterior, se logró extraer algunos aspectos positivos, en cuanto a como se sienten los colaboradores, dentro de su ambiente de trabajo y su relación con el gerente general. Para lo cual se describen los siguientes aspectos (con base a anexo seis, pregunta diecinueve):

- Se sienten identificados con la empresa, ya que les dan la oportunidad de superarse

- Les comunican sus errores y la importancia de cada trabajo
- Toman en cuenta las sugerencias de los colaboradores
- Los procedimientos están normados
- Se sienten útiles dentro de la empresa
- Instalaciones ordenadas y limpias; por último, al personal de reciente ingreso se les toma en cuenta para todos los convivios o reuniones de confianza.

GRÁFICA 13
FORMA DE MOTIVAR A LOS COLABORADORES*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

En la gráfica trece, se expone la forma que se utiliza para motivar a los colaboradores, a través de: cartas de felicitación, reconocimientos públicos por buen desempeño laboral, se entregan incentivos salariales por cumplimiento de trabajos grupales, regalos y viajes, oportunidad de ascender de puesto, toman en cuenta sus opiniones, lo que genera confianza y respeto, oportunidad para seguirse educando, pero debido a su agenda de trabajo es difícil para los colaboradores continuar con sus estudios. Por último se realizan reuniones de confianza, a través de convivios en el que participa todo el personal. Sin embargo, se determinó que existen algunos favoritismos para el personal del área eléctrica, quienes reciben la mayoría de felicitaciones y bonificaciones.

Aunque la gráfica anterior parezca poco significativa, la motivación del personal si puede influir en la disposición para trabajar eficientemente de forma individual, hasta la colaboración y coordinación del trabajo grupal.

2.4 Análisis y discusión de resultados obtenidos

A través de la investigación de campo se establecieron algunos aspectos positivos como: MOAI, S.A. posee una buena imagen y reputación en el mercado guatemalteco, una garantía postventa de dos años, personal capacitado y especializado, instalaciones modernas, maquinaria, mobiliario, equipo y herramientas de tecnología, cafetería, baños, un lugar de trabajo limpio, uniforme para el personal del taller, premios e incentivos salariales por entregar trabajos antes del tiempo establecido, confianza y respeto hacia los colaboradores, oportunidad para seguirse educando, reuniones de confianza, puerta abierta con el gerente general, por lo tanto no carecen de los recursos básicos para que su trabajo se realice de forma eficiente y eficaz.

El incremento de los servicios del taller y la certificación internacional, les ha permitido mantener una agenda de trabajo muy ocupada para todos los meses del año, utilizar al máximo las instalaciones del taller y los recursos disponibles.

A través del análisis estructural, se estableció que hubo factores externos e internos que influyeron en el diseño de la estructura y elección del sistema organizacional a utilizar. Situaciones que no fueron anticipadas por el gerente general. Esto no sólo justifica la reorganización administrativa, sino que el gerente requiere del apoyo de los demás gerentes y/o supervisores, a través de la asignación formal de esta función en los descriptores de puestos propuestos.

A través del análisis funcional, se determinó que existe duplicidad de funciones en los puestos de trabajo de gerentes, supervisores, jefe de bodega y el puesto de instrumentación, por lo que será necesario elaborar un análisis detallado de las funciones de cada puesto de trabajo, reordenar, reasignar y agregar funciones, cambiar el nombre de algunos puestos y agruparlos en departamentos, agregar personal de apoyo y eliminar el puesto de instrumentación debido a que posee duplicidades de trabajo, tanto con el gerente de control de calidad, como del jefe de bodega (no está autorizado a tomar decisiones).

A través del análisis procedimental, los gerentes y supervisores asignados, son quienes le informan a cada persona sobre sus funciones, las actividades y procedimientos de cada puesto de trabajo. La carencia de algunos procedimientos formales, dificulta una adecuada gestión del recurso humano.

A través del análisis de facultades, se determinó que existe una centralización de la toma de decisiones en el gerente general, lo que limita el campo de acción de cada superior y genera conflictos de autoridad. Se estableció que algunos

colaboradores reportan su trabajo y reciben órdenes de personas diferentes al superior asignado.

A través del análisis de relaciones, los canales de comunicación interna, descendente y formal, funcionan diferente al organigrama actual. Dichos canales de comunicación no están centralizados y concentrados en la gerencia administrativa, ni en el supervisor eléctrico. Todas las situaciones descritas anteriormente, permitieron comprobar:

- Que el diseño organizacional actual no responde a la situación actual, ni a las necesidades futuras de trabajo, tanto del área del taller, como del área administrativa.
- Las causas que originaron los problemas de organización y funcionamiento dentro de MOAI, S.A. fueron en resumen, la carencia o falta de aplicación de los elementos, principios y criterios de la fase de organización.
- Las acciones que deben tomarse para superar los problemas de organización y funcionamiento, es elaborar una propuesta de reorganización objetiva y actualizada.

Los cambios deberán ser explicados y fortalecidos a través de capacitaciones y con base en las carencias y mayores debilidades detectadas como: mejorar la función y desempeño de los jefes, nivel de autoridad y su campo de acción; dar a conocer los elementos básicos de la calidad a los colaboradores que no recibieron la capacitación; determinar como debe ser el trabajo en equipo y como debe ser la comunicación, para que realmente sea eficaz.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA EMPRESA MOAI, S.A.

El presente documento fue elaborado, con base en los resultados obtenidos en la investigación de campo (capítulo dos) y los elementos teóricos descritos (capítulo uno).

3.1 Justificación

La carencia de un diseño organizacional adecuado a la situación actual, al crecimiento y la dinámica de la empresa, justificó la elaboración de la siguiente propuesta, con el objetivo de mejorar la organización, funcionamiento interno y optimización de recursos, con base en la aplicación de criterios y principios organizacionales (en toda su extensión y profundidad posible).

El crecimiento obtenido por los servicios que ofrece la empresa, requiere también de un crecimiento de sus elementos internos y en consecuencia, la descentralización, delegación de autoridad y toma de decisiones del gerente general hacia sus subordinados, con base en la capacidad, experiencia del personal y los descriptores de puestos propuestos.

El agrupamiento de los puestos de trabajo en departamentos, permitirá delimitar el campo de acción de cada superior asignado.

3.2 Descripción de la propuesta

La efectividad de los elementos propuestos radica no sólo en su adecuada aplicación, sino en la elaboración de toda aquella información que complementa lo que posee actualmente MOAI, S.A.

- Por lo que se agregarán las unidades organizacionales de gerencia administrativa financiera, gerencia de taller, gerencia de compras y ventas. La gerencia general, la sección de mecánica y torno, sección eléctrica y sección de pintura, ya existían previo a la realización del estudio. La implementación de dos nuevos puestos de trabajo, como asistente administrativo financiero, y asistente de compras y ventas, servirán de apoyo para las nuevas funciones que se adjudicarán a los gerentes correspondientes (debido a que la empresa ya posee las instalaciones físicas y el espacio para las nuevas gerencias, no es necesario elaborar un presupuesto)
- La eliminación del puesto de instrumentación y reasignación de sus funciones en otros puestos de trabajo, fue el primer paso para dar orden a la estructura. El resto de sus funciones quedarán establecidas dentro del puesto de asistente de compras y ventas
- La elaboración de programas de capacitación con base en las nuevas funciones de los gerentes y supervisores, la política de calidad, trabajo en equipo y la comunicación eficaz, reforzarán los cambios propuestos.

Aparte de los objetivos que persigue la reorganización, un propósito de corto y mediano plazo, es el acoplamiento de la propuesta a los objetivos descritos por el gerente general. La aplicación de todos los principios organizacionales, permitirá la factibilidad y continuidad de la propuesta.

3.3 Diseño organizacional

La organización será formal, ya que cuenta con Manual de Normas y Procedimientos, Manual de Calidad (del trabajador) y Reglamento de Conducta

Interna (el Manual de Organización de la empresa, será sustituido por la propuesta).

La propuesta contiene específicamente: misión, visión, valores o principios, objetivos y políticas sugeridas, estructura organizacional, departamentalización, tramo de control administrativo, sistema de organización, descripción de procedimientos básicos propuestos (de acuerdo con las mayores deficiencias establecidas en la investigación de campo), descriptores de puestos y los instrumentos para darle seguimiento a la propuesta en el corto y mediano plazo, como la evaluación integral.

Será una organización mecanicista (cuenta con procedimientos de trabajo específicos y reglas estrictas para el comportamiento de una persona) y orgánica (comunicación de dos vías y trabajadores que deben ser hábiles en varias especialidades).

Se propone que dentro de la organización exista el nivel estratégico, táctico y operativo, por lo cual la estructura organizacional será de complejidad media (entre alto y bajo grado), las vías de comunicación ascendente y descendente quedarán formalmente establecidas en el organigrama propuesto.

Se propone un equilibrio entre centralización y descentralización de autoridad y toma de decisiones, en los gerentes (medios) y supervisores. A pesar de todas estas formalidades, la estructura organizacional debe ser flexible a la vez, para adaptarse a las necesidades de sus clientes y los continuos cambios del ambiente interno y externo.

El nivel estratégico de la empresa estará constituido por la junta de accionistas y gerencia general. El nivel táctico estará constituido por la gerencia de compras y ventas, gerencia administrativa financiera y gerencia de taller. El nivel operativo

estará constituido por un supervisor eléctrico, un supervisor de mecánica y torno y el resto de puestos que posee la empresa.

El tramo de control será estrecho, debido a que se agruparán los puestos de trabajo en departamentos con un número reducido de personas y delimitado en los organigramas.

3.3.1 Valores o principios

Se determinó que los valores más relevantes para todos los colaboradores de MOAI, S.A. son: la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo, los cuales se utilizarán para elaborar la nueva misión y visión y se reflejarán consecuentemente a las funciones de los jefes (encargados en darle seguimiento).

La calidad en el trabajo se vinculará con los objetivos actuales de: satisfacción total del cliente (al entregar los trabajos con la mayor calidad posible) y la mejora continua (para ser más competitivos).

3.3.2 Misión

A continuación se propone la siguiente misión, elaborada con base en toda la información recopilada y actualizada:

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a proporcionar servicios de mantenimiento, reparación, modificación y asesoramiento de motores y generadores eléctricos industriales, a través de personal altamente capacitado y trabajo en equipo, que permite a nuestra clientela obtener la máxima calidad, incrementar el rendimiento y productividad de sus empresas“.

3.3.3 Visión

A continuación se propone la siguiente visión, elaborada con base en toda la información recopilada y actualizada

“Ser la empresa líder en la reparación y modificación de motores eléctricos industriales a nivel centroamericano y del caribe, a través de mantener y superar los niveles de calidad que nos han caracterizado, para el año 2013”.

3.3.4 Objetivos de la propuesta

3.3.4.1 Objetivo general

Proporcionar los elementos necesarios, que contribuyan al crecimiento actual y futuro de MOAI, S.A., a través de la reorganización administrativa.

3.3.4.2 Objetivos específicos (con base en la reorganización)

- a) Elevar la eficiencia de los trabajadores a través de la correcta asignación de funciones y actividades de cada puesto de trabajo
- b) Descentralizar y delegar mayor autoridad y toma de decisión a los gerentes y supervisores de la empresa, a través de la delimitación de su campo de acción descrito en los organigramas y los descriptores de puestos
- c) Ejecutar correctamente los procedimientos propuestos y los descriptores de puestos, para tener un mejor control del personal asignado

- d) Utilizar los organigramas y los descriptores de puestos, como base para delimitar las funciones, actividades y responsabilidades de cada colaborador
- e) Respetar los canales formales de comunicación y las jerarquías de los distintos niveles administrativos u organizacionales
- f) Trasladar la información de los descriptores de puestos y explicar el número de funciones y actividades asignadas de cada puesto de trabajo (incrementar la especialización) a los colaboradores, para saber con exactitud a quien deben rendir cuentas y a quien deben reportar su trabajo, mostrar como quedará organizada la empresa y como debe ser su funcionamiento interno e incrementar así, la eficiencia y eficacia de cada trabajador
- g) Evitar no sólo la duplicidad de órdenes y conflictos laborales
- h) Mejorar la coordinación del trabajo al delimitar el campo de acción de cada jefe, los canales formales de comunicación y fomentar la calidad en el trabajo y el trabajo de equipo.

3.3.5 Políticas

Para cumplir los objetivos de la propuesta, es necesario orientar y delimitar la toma de decisión de todos los colaboradores.

Políticas generales

- Cualquier modificación en el diseño de la estructura y sistema organizacional, deberá ser autorizada por el gerente general
- Tanto gerentes como supervisores, deben colaborar en el diseño de los elementos estratégicos, para compartir el éxito o fallo de los mismos, generar un sentimiento de compromiso y verdadero trabajo en equipo.

Políticas para la gerencia administrativa financiera

- El reclutamiento y selección de personal, se realizará con base en los descriptores de puestos y la decisión de contratar a la persona seleccionada, la tomará únicamente el responsable de cada unidad organizacional
- El personal interno podrá ascender de puesto de trabajo, siempre y cuando cumpla con todos los requisitos del puesto a cubrir y un desempeño laboral que lo amerite
- Todos los colaboradores tendrán una copia escrita de sus funciones y responsabilidades, para evitar confusión y errores en su trabajo
- La evaluación integral servirá como un instrumento para darle seguimiento a la propuesta de reorganización y cumplimiento de funciones asignadas, rectificar el trabajo de cualquier colaborador, a través de llamadas de atención verbal o escrita. Si la persona es recurrente en cuanto a no acatar órdenes o instrucciones deberá considerarse su desvinculación de la empresa.

Las nuevas políticas deberán seguir un proceso de aprobación, difusión y explicación, puesta en práctica y revisión periódica por parte de la persona responsable de ejecutarla.

3.3.6 Estructura organizacional

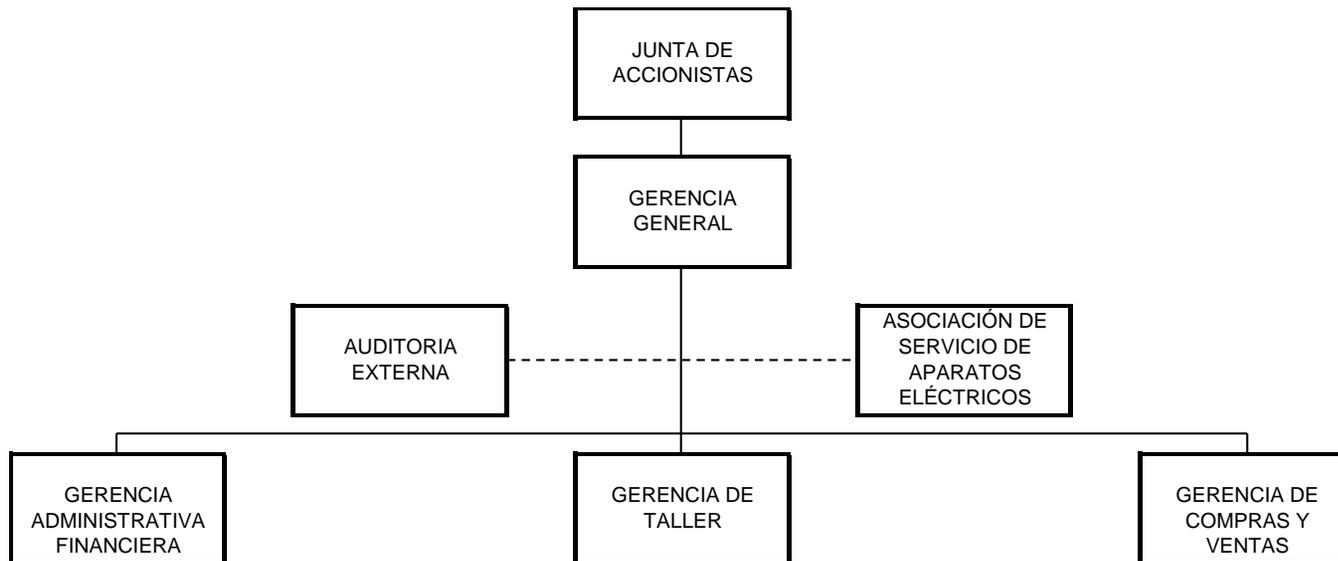
La ventaja de la nueva estructura es que ha sido actualizada a las características (actuales y futuras) de la empresa, sin necesidad de hacer cambios en el corto plazo.

El personal disponible será: un gerente general, gerente administrativo financiero, gerente de taller y gerente de compras y ventas; un supervisor eléctrico, supervisor de mecánica y torno; una secretaria de gerencia, secretaria recepcionista, contador, piloto y conserje del área administrativa; un tornero, dos electromecánicos, cuatro bobinadores, tres ayudantes de bobinador, pintor, ayudante de pintor y conserje de taller. Relación de asesoría de un auditor externo y de E.A.S.A. (Electrical Apparatus Supplies Association), al gerente general. (Consultar gráfica diecisiete)

Contará con dos nuevos puestos de apoyo: un asistente de compras y ventas y un asistente administrativo financiero, para un total de veintiocho colaboradores, que pertenecen directamente a la empresa.

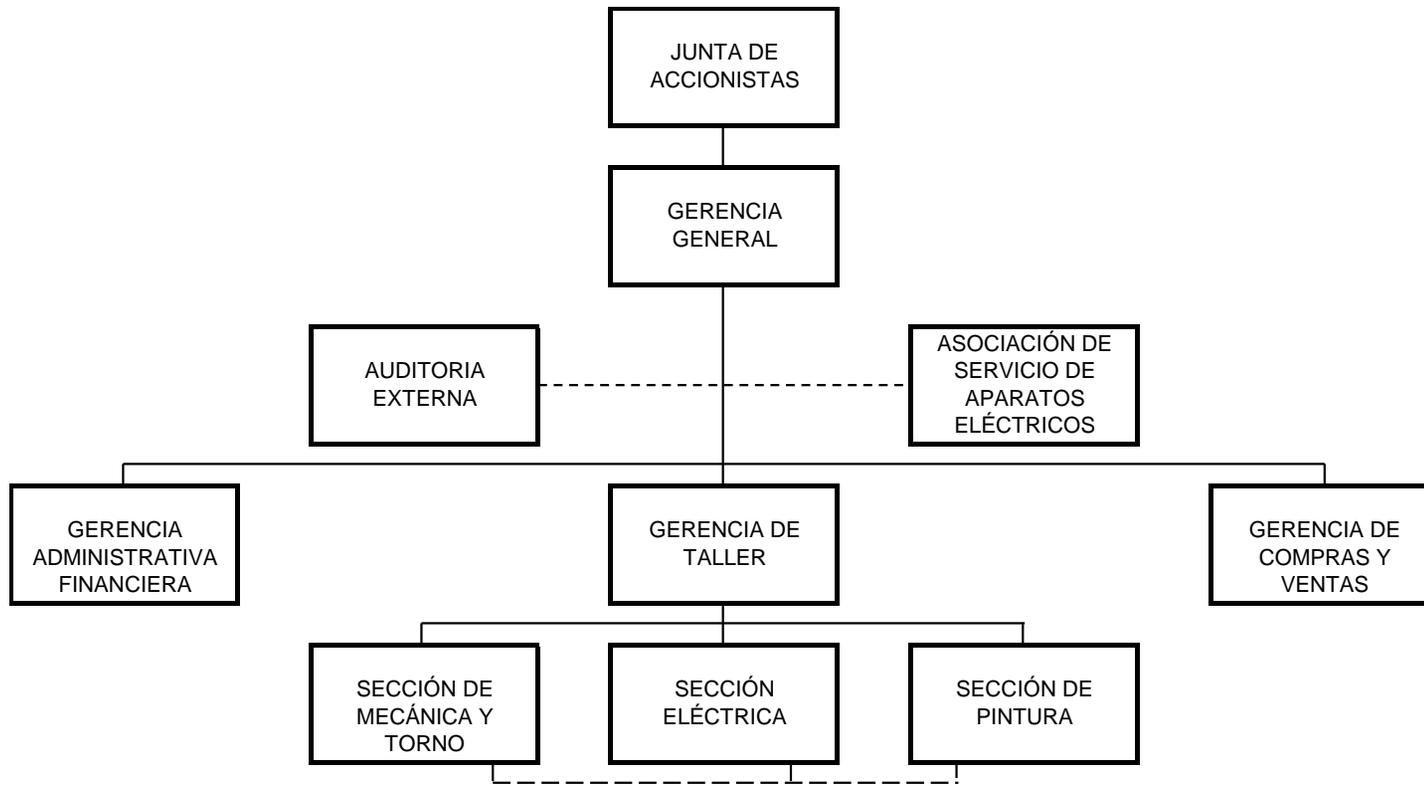
A continuación se describen los organigramas propuestos (para comprender como está organizada y como debe funcionar MOAI, S.A.), que permitirán a todos los colaboradores saber con exactitud quien es su jefe inmediato y a quien deben rendir cuentas.

GRÁFICA 14
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
EMPRESA MOAI, S.A.



Fuente: elaboración propia, junio de 2008

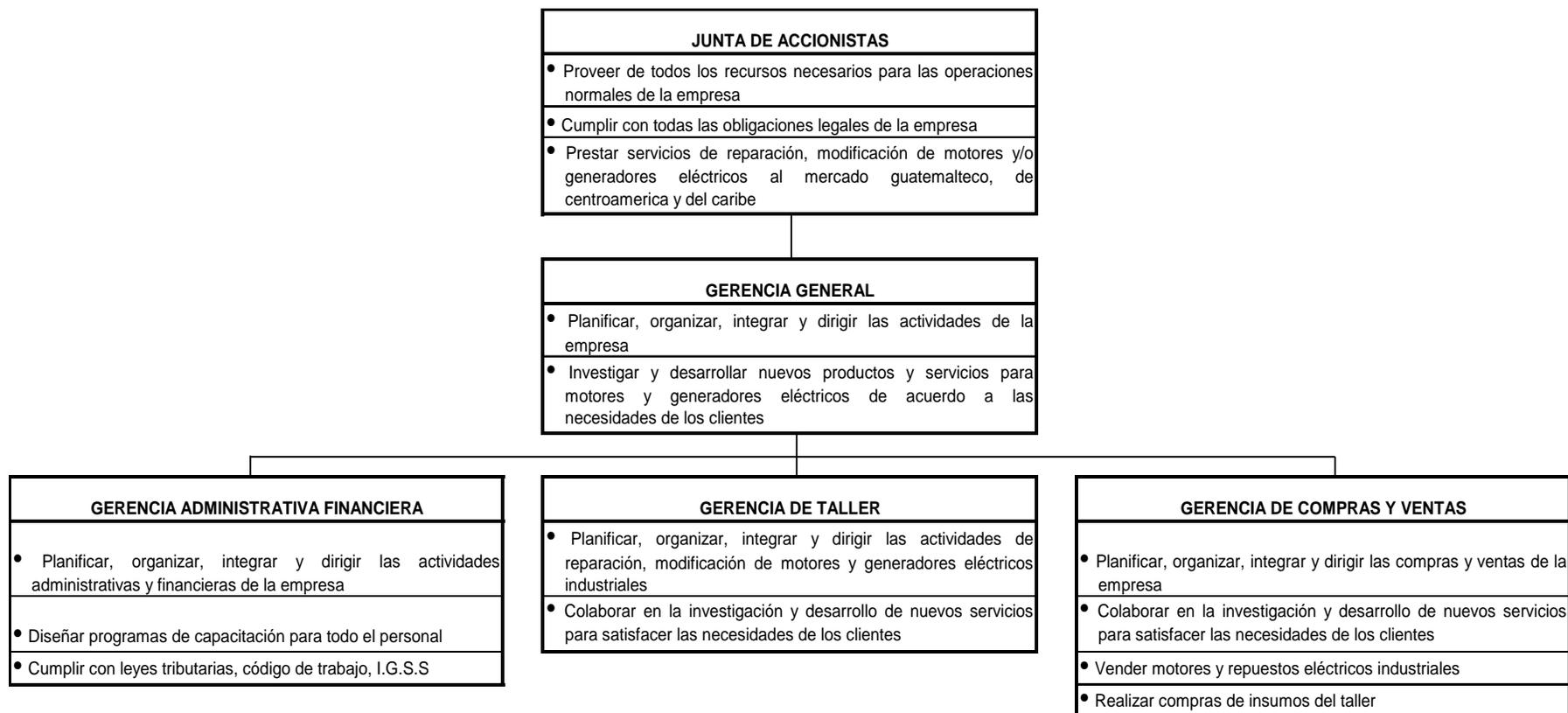
GRÁFICA 15
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO PROPUESTO
EMPRESA MOAI, S.A.



Fuente: elaboración propia, junio de 2008

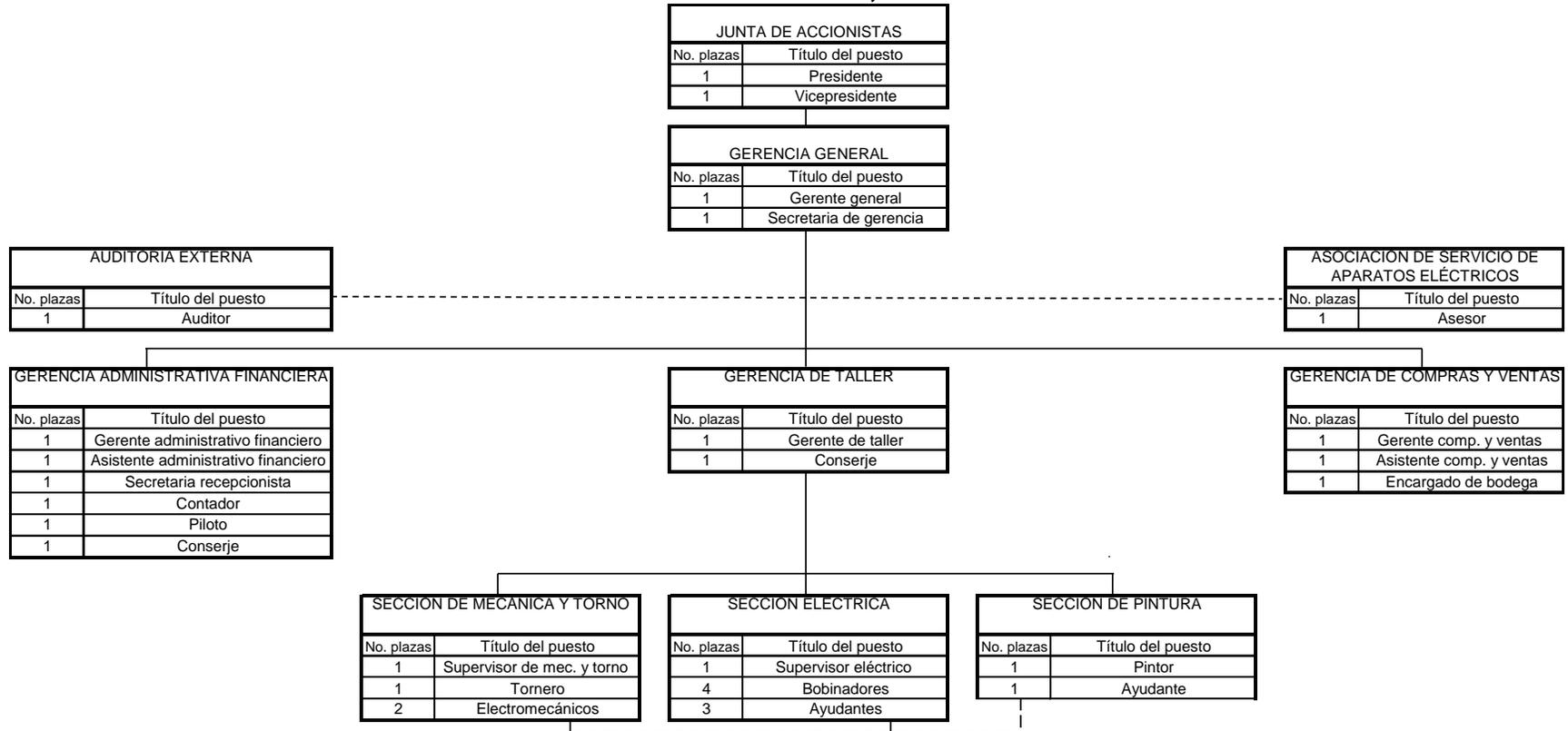
- _____ Relación de autoridad lineal; línea formal de comunicación
 - - - - - Relación de coordinación y/o colaboración
 - - - - - Relación de asesoría

GRÁFICA 16
ORGANIGRAMA DE FUNCIONES PROPUESTO
EMPRESA MOAI, S.A.



Fuente: elaboración propia, junio de 2008

**GRÁFICA 17
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
EMPRESA MOAI, S.A.**



Fuente: elaboración propia, junio de 2008

_____ Relación de autoridad lineal; línea formal de comunicación
 - - - - - Relación de coordinación y/o colaboración de trabajo
 - - - - - Relación de asesoría

3.3.7 Departamentalización

La departamentalización será funcional para las gerencias y por procesos para las secciones del taller. Asimismo, servirá para delimitar el campo de acción, sobre el cual cada gerente y supervisor, ejercerá autoridad y tomará decisiones de acuerdo a los objetivos, personal y trabajo asignado, como se describe a continuación:

- Junta de accionistas
- Gerencia general
- Gerencia administrativa financiera
- Gerencia de taller
- Sección de mecánica y torno
- Sección eléctrica
- Sección de pintura.

3.3.8 Tramo de control

Las ventajas de un tramo de control estrecho facilitan la supervisión, control y coordinación sobre el trabajo de los colaboradores, mejora la comunicación interna y permite la adición de nuevos colaboradores sobre la misma estructura organizacional.

El gerente general poseerá a tres gerentes (medios) bajo su cargo; el gerente administrativo financiero poseerá cinco personas bajo su cargo; el gerente de taller poseerá dos supervisores (eléctrico y mecánica y torno), un pintor, un ayudante de pintor y conserje bajo su cargo; el gerente de compras y ventas poseerá dos persona bajo su cargo; el supervisor de mecánica y torno poseerá tres personas bajo su cargo; el supervisor eléctrico poseerá siete personas bajo su cargo. (De acuerdo al ordenamiento propuesto en el organigrama nominal)

3.3.9 Sistema de organización

El sistema de organización seleccionado es lineal-funcional-staff, en el cual cada colaborador tendrá un sólo jefe a quien reportar y rendir cuentas; la autoridad se estableció de forma descendente, a partir del puesto de mayor jerarquía que es el gerente general, hasta los supervisores. La agrupación de los puestos de trabajo en departamentos o unidades administrativas, se realizó de acuerdo a las atribuciones descritas en la investigación de campo (análisis funcional). El gerente general recibirá la asesoría de un auditor externo y de una persona de E.A.S.A. (Electrical Apparatus Supplies Association)

Los canales de comunicación estarán formalmente definidos de forma descendente y ascendente. La comunicación horizontal (entre gerentes medios y supervisores) permitirá ahorrar tiempo, facilitará la coordinación del trabajo y acelerará la toma de decisiones.

La responsabilidad de toma de decisiones grupales, será compartida para minimizar errores, fortalecer la calidad y el trabajo en equipo.

Este tipo de sistema permite fomentar la especialización del trabajo, se obtiene una alta eficiencia laboral. La división del trabajo es planeada, controlada y disminuye la carga de trabajo del gerente general (objetivo de la reorganización).

3.3.10 Descriptores de puestos para la empresa MOAI, S.A.

Para darle seguimiento y cumplir con la propuesta de reorganización (se elaboraron diecinueve descriptores de puestos con base en los resultados obtenidos en el análisis funcional), se describieron todos los elementos que debe poseer un puesto de trabajo y se agrego aquellas funciones que hicieron falta mencionar, para homogenizar y estandarizar, no sólo criterios organizacionales, sino el trabajo de todos los colaboradores.

Los nombres de los puestos de trabajo (solamente los necesarios), cambiaron para proporcionar mayor formalidad a la propuesta:

- El gerente administrativo cambiará por el de gerente administrativo financiero, debido a que posee funciones vinculadas con las finanzas, dotación de recurso humano, diseño de programas de capacitación, asistir a los gerentes y supervisores en la gestión del recurso humano. Para poder cumplir con todas sus responsabilidades y nuevas funciones contará con el apoyo de un asistente. El control de calidad estará bajo a cargo de cada gerente y supervisor.
- El gerente de control de calidad cambiara por el de gerente de compras y ventas, debido a que posee funciones relacionadas con el servicio al cliente, control de inventarios, compra de motores eléctricos, control de inventarios, ingreso de información a la base de datos, recibir, despachar, entregar motores y/o generadores. Para poder cumplir con todas sus responsabilidades y nuevas funciones contará con el apoyo de un asistente

- El supervisor general del taller cambiará por el de gerente de taller, no sólo porque es necesario nivelar su jerarquía respecto a los demás gerente, sino por sus nuevas funciones. Contará con el apoyo del supervisor de mecánica y torno y supervisor eléctrico, para inspeccionar y elaborar diagnósticos de motores y/o generadores, capacitar y desarrollar al personal hacia la búsqueda de la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo
- El gerente general tendrá la función de vender motores junto con el gerente de compras y ventas, este último se encargará de vender motores de un caballaje menor a 100 H.P.
- El supervisor de mecánica y torno, contará con el apoyo del electromecánico para soldar piezas de motores y/o generadores y proporcionar mantenimiento a la maquinaria y equipo del taller. Asimismo, contará con el apoyo del tornero para elaborar, reparar, modificar y ajustar piezas de motores y/o generadores; fresar, desgastar, perforar y modificar piezas; metalizar piezas rígidas y tomar medidas
- El asistente de compras y ventas, contará con el apoyo del encargado de bodega para ingresar información a la base de datos y elaborar reportes de consumo de materiales del taller.

El gerente general, gerentes medios y supervisores poseen las siguientes funciones genéricas:

- Planear, organizar, dirigir y optimizar los recursos asignados, de forma diaria, semanal, mensual y anualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo

- Elaborar y aplicar los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y planes de acción de la gerencia asignada
- Colaborar en el diseño de programas de capacitación
- Investigar y desarrollar nuevos servicios y procedimientos de reparación, modificación de motores y/o generadores eléctricos
- Capacitar y desarrollar al personal en funciones asignadas
- Apoyar a subordinados con retroalimentación oportuna, sobre actividades que desempeñan y generar interés para mejorar su trabajo, etc.

3.3.11 Descripción de procedimientos básicos

A continuación se describen los procedimientos relacionados a las debilidades percibidas en la investigación de campo, para fortalecer la propuesta y su correcta ejecución (para evitar errores por omisión o falta de una guía formal y actualizada)

Para la gerencia administrativa financiera se elaboraron los siguientes procedimientos:

- Procedimiento 1, reclutamiento, selección y contratación de personal: el proceso inicia por la renuncia, despido o ascenso de un colaborador, lo que provoca que surja una vacante a cubrir. Contiene: el reclutamiento, selección y contratación de personal con base a los descriptores propuestos. (Cualquier gerente puede elaborar la solicitud)

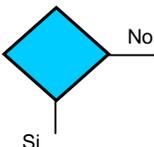
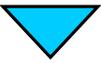
- Procedimiento 2, inducción de personal: el proceso inicia con el ingreso de un colaborador a la empresa o la promoción del mismo, a un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad.
- Procedimiento 3, evaluación integral: el proceso inicia cada cuatro meses o según lo establezca el gerente general, lo que dará tiempo suficiente para hacer las correcciones necesarias.

Para la nueva gerencia de compras y ventas, se elaboró el siguiente procedimiento:

- Procedimiento 4, compra de material para el taller: el proceso inicia con un nuevo proyecto o servicio.

Los procedimientos descritos anteriormente complementan lo que posee la empresa actualmente y fortalece las funciones de los nuevos departamentos (administrativo financiero y compras y ventas). Su simplicidad (como solicitó el gerente general en la entrevista realizada) permitirá una fácil aplicación, explicación, comprensión, retroalimentación y continuidad en el mediano y largo plazo.

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR EN LOS FLUJOGRAMAS

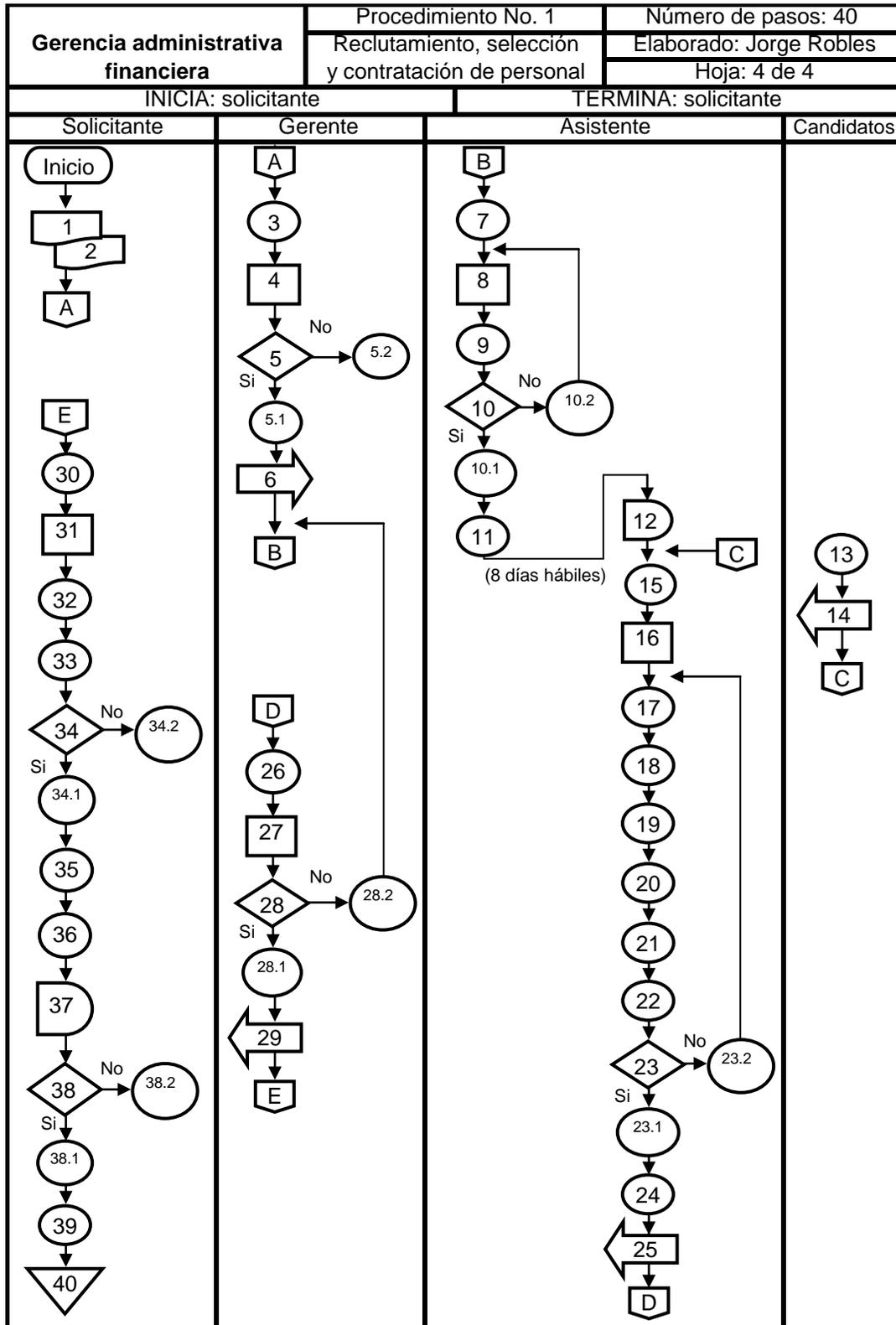
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
 INICIO-FINAL	El símbolo indica el inicio y/o finalización de un proceso de trabajo
 DOCUMENTO	El símbolo indica el ingreso de información o documento necesario dentro del proceso de trabajo
 DECISIÓN	El símbolo indica la toma de decisión dentro de un proceso, como continuar, no continuar o reelaborar el proceso de forma total o parcial
 TRASLADO O TRANSPORTE	El símbolo indica el traslado de un producto, papelería, etc., a otro puesto de trabajo para continuar el proceso indicado
 DEMORA	El símbolo indica una pausa de tiempo necesaria dentro del proceso de trabajo o espera de una respuesta
 ARCHIVO	El símbolo indica el ingreso de documentos a un archivo definitivo o ingreso a una base de datos
 OPERACIÓN	El símbolo indica una actividad dentro del proceso. Por ejemplo: elabora, realiza, compra, vende, etc.
 CONECTOR	El símbolo indica una conexión necesaria de un puesto de trabajo a otro, dentro del proceso
 INSPECCIÓN O REVISIÓN	El símbolo indica una inspección o revisión como punto de control, previo a continuar el proceso

Fuente: elaboración propia, junio de 2008

Gerencia administrativa financiera	Procedimiento No. 1	Número de pasos: 40
	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Elaborado: Jorge Robles
		Hoja: 1 de 4
INICIA: solicitante		TERMINA: solicitante
<p>Definición:</p> <p>El procedimiento consiste en reclutar, preseleccionar, entrevistar, evaluar y proporcionar la información necesaria, en un periodo menor a quince días hábiles.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer un documento que contenga todos los requisitos y elementos que debe cumplir un trabajador, dentro de su puesto de trabajo ➤ Evitar la ambigüedad de criterios, al delimitar exactamente lo que cada trabajador debe hacer en su puesto ➤ Evitar errores por omisión o falta de información. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada solicitud debe ser elaborada correctamente y adjuntar descriptor corresp. ➤ Los anuncios de prensa deben incluir los elementos básicos de la convocatoria interna o externa, de acuerdo a solicitud y descriptor del puesto. Cuando la persona se presente a la segunda entrevista entregará la papelería en original ➤ Las personas preseleccionadas deberán cubrir aspectos básicos, como habilidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes relacionadas al puest. ➤ El asistente deberá de presentar por lo menos a tres posibles candidatos preseleccionados ➤ El gerente administrativo financiero aprobará el trabajo del asistente, siempre y cuando haya seguido los lineamientos descritos ➤ Solamente la persona que elaboró la solicitud, será la encargada y responsable de elaborar la segunda entrevista, para determinar si la persona puede continuar con las pruebas específicas ➤ La persona seleccionada deberá pasar por un periodo de prueba de dos meses, según el código de trabajo, antes de su contratación final y firma del contrato ➤ En caso que la persona no pueda desempeñarse correctamente después de haber sido contratada, se deberá hacer una revisión a los descriptores de puestos y procedimiento de contratación para hacer las correcciones necesarias. 		

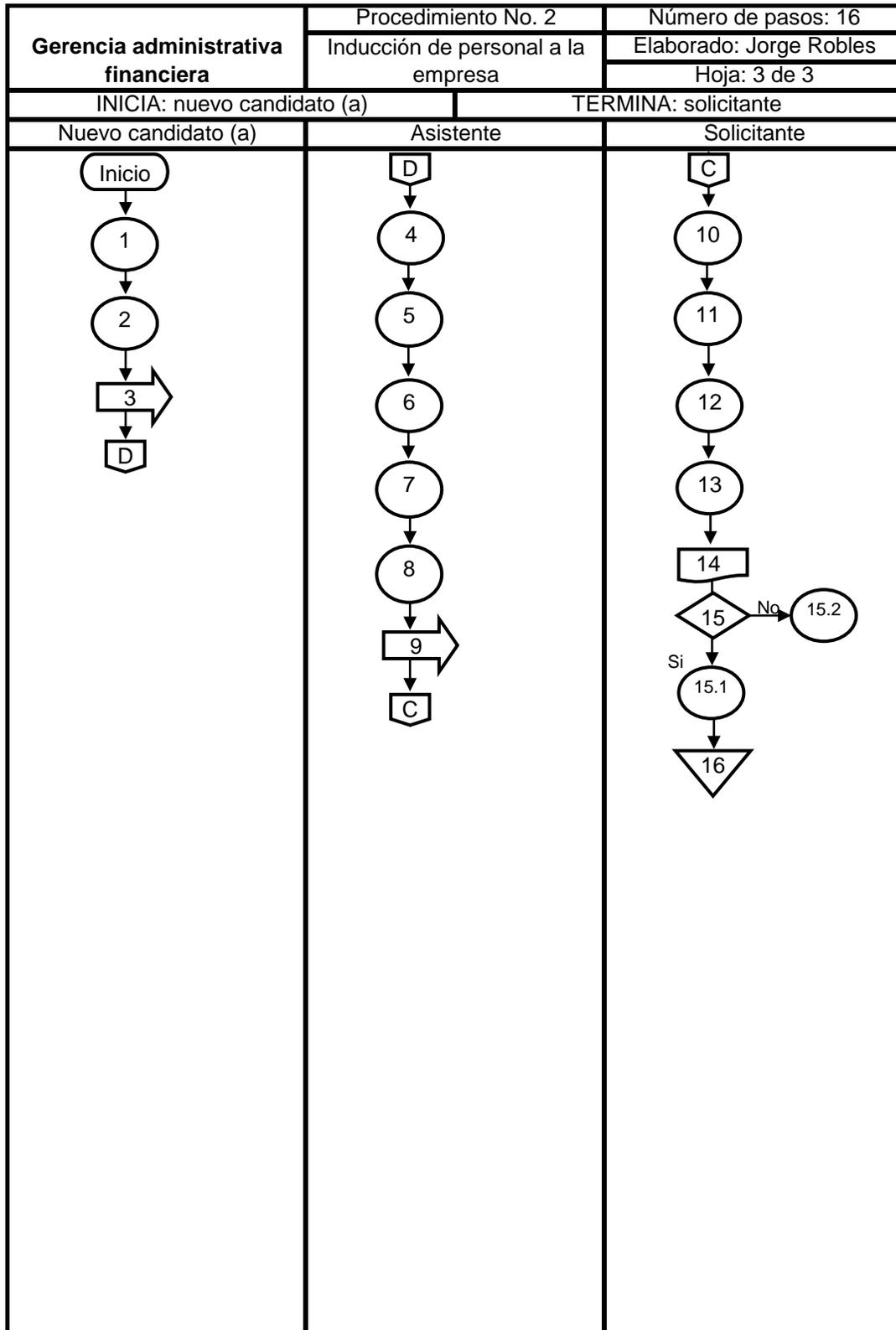
Gerencia administrativa financiera		Procedimiento No. 1		Número de pasos: 40	
		Reclutamiento, selección y contratación de personal		Elaborado: Jorge Robles	
				Hoja: 2 de 4	
INICIA: solicitante			TERMINA: solicitante		
Puesto	Paso No.	Actividad			
Solicitante	1	Escribe la información necesaria en la solicitud de personal			
	2	Adjunta descriptor del puesto a solicitar			
Gerente administra- tivo/finan- ciero	3	Recibe documentación			
	4	Revisa documentos antes de iniciar el procedimiento			
	5	Acepta solicitud y firma de recibido:			
	5.1	Si. Continúa pues, llena todos los requisitos descritos			
	5.2	No. Devuelve solicitud hasta que llene todos los requisitos del proceso			
	6	Traslada información al asistente para ejecutar la solicitud			
Asistente administra- tivo/finan- ciero	7	Recibe documentación			
	8	Revisa base de datos de candidatos actuales			
	9	Elabora anuncio para convocatoria interna y externa			
	10	Visto bueno de anuncio			
	10.1	Si. Continúa pues, llena todos los requisitos			
	10.2	No. Devuelve para hacer correcciones			
	11	Publica anuncio de convocatoria interna y externa			
	12	Espera para recibir papelería mínimo ocho días hábiles			
	13	Recibe papelería en garita de la empresa			
	14	Traslada currículum al asistente			
	15	Recibe papelería de posibles candidatos a cubrir plaza vacante			
	16	Revisa que papelería contengan información solicitada			
	17	Compara currículum con solicitud y descriptor del puesto			
	18	Realiza proceso de preselección de currículum			
19	Realiza llamadas a candidatos preseleccionados para entrevista				
20	Elabora pruebas con base a solicitud y descriptor				
21	Evalúa a personas que recibieron llamada				
22	Tabula datos obtenidos, para tomar decisión de persona idónea				

Gerencia administrativa financiera		Procedimiento No. 1		Número de pasos: 40
		Reclutamiento, selección y contratación de personal		Elaborado: Jorge Robles
		Hoja: 3 de 4		
		INICIA: solicitante		TERMINA: solicitante
Puesto	Paso No.	Actividad		
Asistente	23	Selecciona a persona que se adecue más al puesto solicitado		
		23.1	Si. Continúa proceso	
		23.2	No. Debe regresar a la búsqueda de candidato en currículum	
	24	Comunica a preseleccionados a presentarse a segunda entrev.		
	25	Traslada información a gerente		
Gerente	26	Recibe papelería de personas preseleccionadas		
	27	Revisa información del proceso de selección y reclutamiento		
	28	Aprueba proceso:		
		28.1	Si. Continúa procedimiento llenó todos los requisitos establecidos	
		28.2	No. Deberá elaborar proceso nuevamente o revisar solicitud y descriptor	
	29	Traslada información a solicitante		
Solicitante	30	Recibe información de candidatos preseleccionados		
	31	Revisa información		
	32	Entrevista a personas y presentan papelería completa en original		
	33	Elabora pruebas específicas en el puesto de trabajo		
	34	Selecciona a persona		
		34.1	Si. Aprobó pruebas específicas	
		34.2	No. Rechaza a candidato (s) y sale del proceso	
	35	Solicita a persona seleccionada presentarse con papelería completa, al día siguiente		
	36	Recibe inducción o reinducción al puesto de trabajo según el caso		
	37	Periodo de prueba de dos meses, según código de trabajo		
	38	Cumple con los dos meses de prueba		
		38.1	Si. Firma contrato	
		38.2	No. Deberá comunicarse con el siguiente candidato disponible	
	39	Ingresa información a base de datos para futuras evaluaciones integrales y retroalimentación del proceso		
	40	Coloca expediente en archivo		



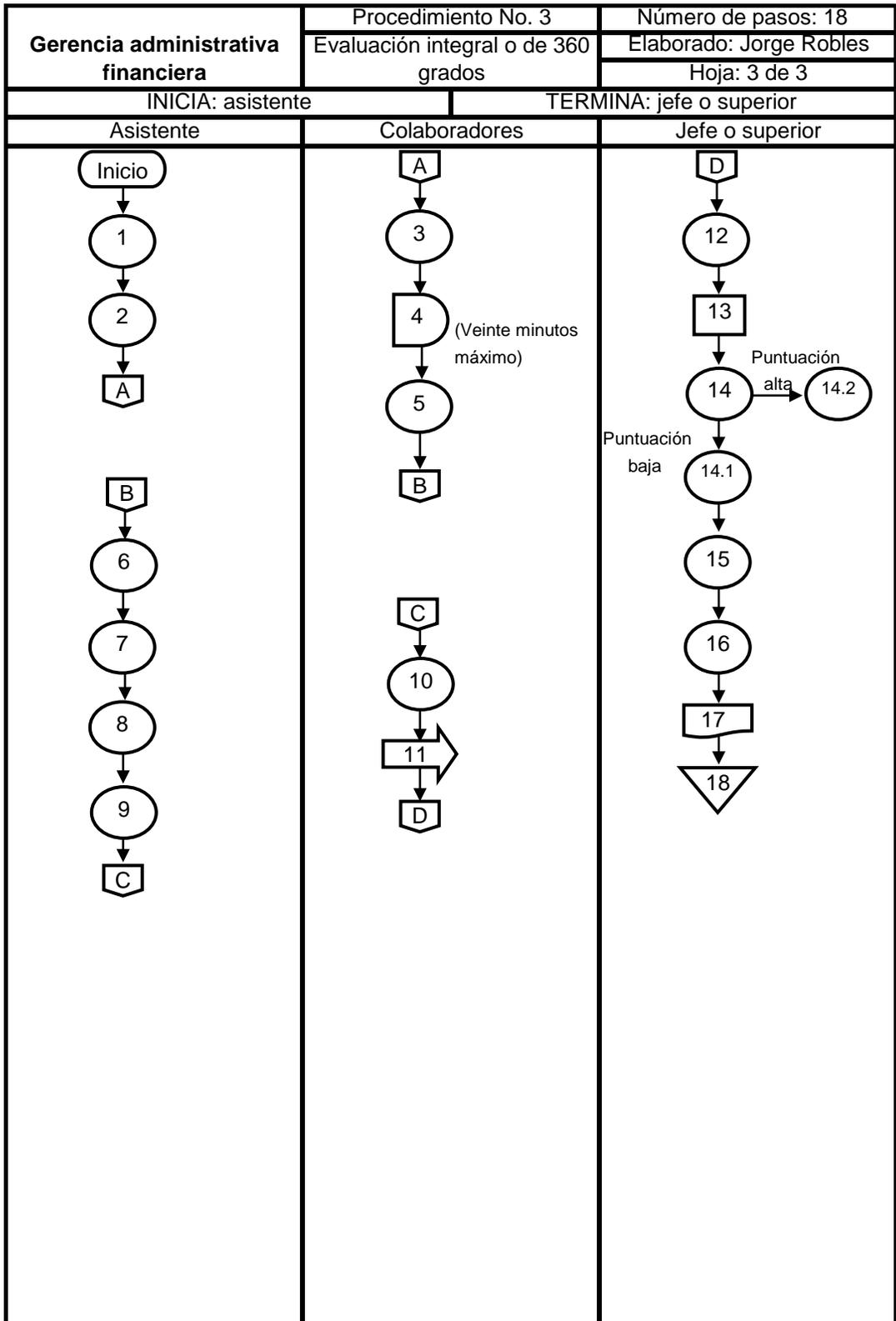
Gerencia administrativa financiera	Procedimiento No. 2	Número de pasos: 16
	Inducción de personal a la empresa	Elaborado: Jorge Robles
		Hoja: 1 de 3
INICIA: nuevo candidato (a)		TERMINA: solicitante
<p>Definición:</p> <p>El procedimiento consiste en establecer la inducción general y específica que debe recibir un colaborador de reciente ingreso a la empresa y proporcionarle la información básica de MOAI, S.A.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar una inducción general sobre puesto de trabajo ➤ Proporcionar una inducción específica del puesto de trabajo ➤ Comunicar los elementos estratégicos de MOAI, S.A. al nuevo colaborador ➤ Generar un sentimiento de pertenencia y de lealtad al nuevo colaborador ➤ Evitar problemas legales a la empresa, al proporcionarle al nuevo colaborador las responsabilidades, normas de conducta, normas de seguridad y procedimientos de emergencia vigentes. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La inducción general estará a cargo del asistente administrativo financiero, al proporcionarle el video de la empresa y material didáctico ➤ La inducción específica, estara cargo del gerente respectivo o supervisor, proporcionándole toda la información necesaria, los procedimientos de trabajo, las herramientas que utilizará, mobiliario, equipo, etc. ➤ La persona deberá tener asignado un compañero (a) de trabajo, para que trabajen en forma grupal los primeros quince días, después de su inducción específica ➤ Explicar que se espera de la pesona y los resultados posibles que se alcanzarán ➤ Durante el primer mes de trabajo, se le deberán aclarar todas las dudas que tenga la persona en la medida de lo posible ➤ Al iniciar el segundo mes de trabajo, la persona deberá empezar a demostrar resultados medibles y observables. 		

Gerencia administrativa financiera		Procedimiento No. 2		Número de pasos: 16	
		Inducción de personal a la empresa		Elaborado: Jorge Robles	
				Hoja: 2 de 3	
INICIA: nuevo candidato (a)			TERMINA: solicitante		
Puesto	Paso No.	Actividad			
Candidato	1	Se presenta nuevo trabajador a la empresa			
	2	Ingresa a recepción de la empresa			
	3	Se traslada a oficina de asistente para recibir inducción general			
Asistente	4	Recibe material didáctico			
	5	Se le presenta video de la historia de MOAI, S.A.			
	6	Se le amplia la información y antecedentes			
	7	Se le comunica la misión, visión, valores, objetivos			
		organigramas y valores de la empresa			
	8	Es presentado al personal de la empresa			
	9	Traslado a su puesto de trabajo			
Solicitante	10	Es recibido por jefe inmediato superior			
	11	Recibe inducción específica del puesto			
	12	Se le informa procedimientos de trabajo e instrumentos a utilizar			
	13	Se le informa el uso de uniforme, comportamiento dentro de emp.			
		normas de seguridad e higiene industrial y proc. de emergencia			
	14	Elabora documento que conste que ha recibido inducción			
	15	Documento			
		15.1	Si. Acepta haber recibido inducción, empieza trabajar		
		15.2	No. No podrá trabajar		
		16	Archiva documento e ingresa información a base de datos		



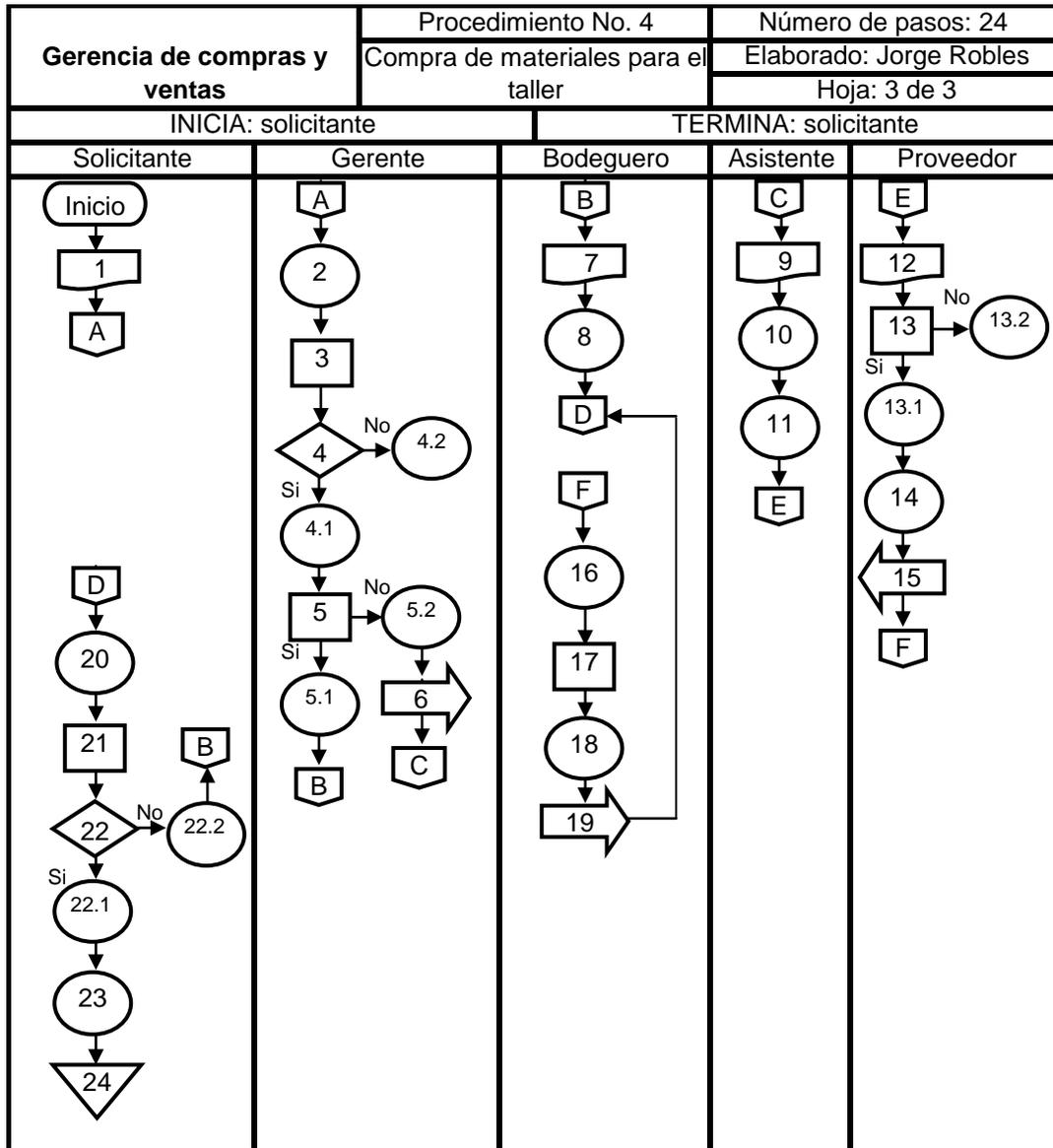
Gerencia administrativa financiera	Procedimiento No. 3	Número de pasos: 18
	Evaluación integral o de 360 grados	Elaborado: Jorge Robles
		Hoja: 1 de 3
INICIA: asistente		TERMINA: jefe o superior
<p>Definición:</p> <p>La evaluación integral tiene como fin, dar un seguimiento a la propuesta de reorganización administrativa, identificar los puntos débiles y fuertes del personal, para elaborar los ajustes necesarios.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer un instrumento para darle seguimiento a la propuesta de reorganización ➤ Elaborar los ajustes necesarios, con base a los resultados obtenidos ➤ Tener datos objetivos para tomar las decisiones acertadas. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La evaluación debe ser elaborada en las fechas previamente programadas ➤ Todos los colaboradores deben participar de la evaluación ➤ La información debe ser manejada de forma discreta ➤ Presentar la información en cuadros y gráficas, para su facilitar su comprensión ➤ La información debe ser presentada a más tardar quince días después de haber terminado la evaluación. 		

Gerencia administrativa financiera		Procedimiento No. 3		Número de pasos: 18	
		Evaluación integral o de 360 grados		Elaborado: Jorge Robles	
		INICIA: asistente		TERMINA: jefe o superior	
Puesto	Paso No.	Actividad			
Asistente	1	Prepara boletas para evaluación integral			
	2	Da aviso de la evaluación programada para las tres de la tarde			
	3	Entregan boletas y lapiceros			
Colaboradores	4	Tiempo de evaluación máximo de veinte minutos			
Asistente	5	Recepción de las boletas			
	6	Tabulación de información			
	7	Ingreso de la información a base de datos			
	8	Análisis de los resultados			
	9	Elaboración de gráficas e informe de resultados			
	10	Presentación de información general a todos los colaboradores			
	11	Traslada información a jefe superior inmediato			
Jefe o superior	12	Recibe información			
	13	Revisa y analiza que personas obtuvieron bajo resultados			
	14	Puntuación de la evaluación			
		14.1	Baja. Citar a colaborador para reunión		
		14.2	Alta. No hay llamada de atención		
	15	Se reúne colaborador y jefe			
	16	Analizan la información y establecen los puntos a mejorar			
	17	Elabora documento de mutuo acuerdo			
	18	Se archiva información			



Gerencia de compras y ventas	Procedimiento No. 4	Número de pasos: 24
	Compra de materiales para el taller	Elaborado: Jorge Robles
		Hoja: 1 de 3
INICIA: solicitante		TERMINA: solicitante
<p>Definición:</p> <p>El procedimiento de compras de materiales para el taller, permitira estandarizar las actividades a realizar, a través de mantener la base de datos actualizada, por las personas debidamente asignadas.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agilizar el proceso de verificación de inventarios, a través de la actualización diaria de la base de datos por parte del gerente, asistente y encargado de bodega ➤ Evitar duplicidad de información ➤ Evitar excesos de inventario y merma de materiales ➤ Mejorar la comunicación formal e informal entre las personas encargadas. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguir al pie de la letra el procedimiento de compra de materiales para el taller ➤ Mantener una comunicación constante con los proveedores, para estar actualizados en cuanto a disponibilidad de stocks y posibles cambios en los precios. 		

Gerencia de compras y ventas		Procedimiento No. 4		Número de pasos: 24	
		Compra de materiales para el taller		Elaborado: Jorge Robles	
				Hoja: 2 de 3	
INICIA: solicitante			TERMINA: solicitante		
Puesto	Paso No.	Actividad			
Solicitante	1	Elabora solicitud de materiales			
Gerente	2	Recibe solicitud			
	3	Revisa solicitud que esté correctamente elaborada			
	4	Acepta y firma de recibido			
	4.1	Si. Sigue el procedimiento			
	4.2	No. Inicia procedimiento nuevamente			
	5	Revisa la base de datos para chequear materiales en existencia			
	5.1	Si. Envía solicitud a bodega para despacho de mercadería			
	5.2	No. Debe iniciar proceso de cotización y compra			
	6	Traslada documentos al asistente			
Bodeguero	7	Recibe solicitud			
	8	Proporciona materiales			
Asistente	9	Recibe solicitud			
	10	Contacta a proveedores para conocer disponibilidad de materiales			
	11	Elabora orden de compra			
Proveedor	12	Recibe orden de compra			
	13	Revisa disponibilidad de sus inventarios			
	13.1	Si. Posee disponibilidad			
	13.2	No. Rechaza orden de compra			
	14	Proporciona mercadería			
Bodeguero	15	Envía mercadería			
	16	Recibe mercadería			
	17	Revisa que la mercadería cumpla con los requisitos solicitados			
	18	Ingresa mercadería a bodega			
Solicitante	19	Traslada materiales al solicitante			
	20	Recibe materiales según solicitud			
	21	Revisa que materiales cumplan los requisitos			
	22	Materiales			
	22.1	Si. Cumplen todos los requisitos y acepta			
	22.2	No. Retorna mercadería a bodega			
	23	Utiliza materiales			
24	Archiva documento				



3.4 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación se describe el procedimiento a seguir para poner en marcha la propuesta. Los cambios se deberán aplicar y revisar diaria, semanal y/o mensualmente.

CUADRO 1
PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA
EMPRESA MOAI, S.A.

	Actividad	Objetivo	Sub-temas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable
1	Presentación de la propuesta de reorganización a gerentes y supervisores	Presentar los resultados obtenidos y el porque es necesario implementar el diseño y sistema organizacional	Explicar cómo se delegará autoridad, toma de decisiones, el contenido de las capacitaciones, descriptores de puestos. Discusión de los temas	01/12/2008	03/12/2008	Investigador
2	Reunión con todos los colaboradores, para comunicarles los cambios que habrá dentro de la empresa por la reorganización administrativa	Hacerlos partícipes del cambio, presentación de resultados y evitar ambigüedad en la información	Entregar información escrita y explicar el funcionamiento del diseño y sistema organizacional y como repercutirá en el trabajo de los colaboradores	04/12/2008	06/12/2008	Gerente general
3	Poner en práctica la propuesta	Medir la eficacia de la propuesta a través de la evaluación integral (mínimo 1 vez al año)	Explicar el funcionamiento de la evaluación y hacia donde se pretende llegar. Así como sus ventajas y desventajas	15/12/2008	30/12/2008	Gerentes y supervisores
4	Evaluación, revisión y análisis de resultados obtenidos	Participar en los cambios y dar opiniones todos los colaboradores	Organizar, tabular la información, análisis y discusión de resultados	15/01/2009	18/01/2009	Gerentes y supervisores
5	Elaboración de reportes y presentación de información	Conocer los resultados de la evaluación integral y aplicar las correcciones necesarias	Presentar los resultados a todos los colaboradores (retroalimentación) y examinar en donde se debe mejorar	19/01/2009	30/01/2009	Gerente y asistente administrativo financiero

Fuente: elaboración propia, junio de 2008

3.5 Programas de capacitación

Los programas de capacitación sugeridos, se realizaron con base en el diagnóstico administrativo y sobre los siguientes temas.

3.5.1 Mejorar la función y desempeño de los jefes: la razón por la cual se debe realizar ésta capacitación es para explicar no sólo el funcionamiento de la propuesta, sino como debe interpretarse la información y ejecutar los instrumentos incluidos.

3.5.2 Calidad en el trabajo: explicar a todos los colaboradores cuales son los elementos básicos de la calidad, para que sirven y como lo deben aplicar a su puesto de trabajo, funciones, actividades y evitar así, ambigüedad en la información.

3.5.3 Comunicación eficaz: explicar a todos los colaboradores del funcionamiento de la propuesta, como se debe interpretar la información y como se debe ejecutar los descriptores de puestos.

3.5.4 Trabajo en equipo: explicar a todos los colaboradores, las características, ventajas y desventajas del trabajo en equipo, porque se debe aplicar a la empresa y como debe aplicarse a su trabajo individual o grupal.

CUADRO 2
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTOS
EMPRESA MOAI, S.A.

	Tema del curso	Objetivo del curso	Sub-temas del curso	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Costo aproximado	Responsable
1	Mejorar la función y desempeño de los jefes de los jefes (sólo para gerentes y supervisores)	Incrementar la participación de los jefes en la elaboración de los elementos estratégicos, descentralizar la toma de decisiones y unificar criterios con el gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Reinducción al puesto de trabajo • Planificar y organizar el trabajo individual y grupal • Elaborar elementos estratégicos • Mejorar la relación jefe-colaborador • Como corregir errores laborales • Como motivar a los colaboradores 	04/12/2008	05/12/2008	Q8,400**	Empresa de capacitación
2	Calidad en el trabajo (todos los colaboradores)	Conocer que es calidad y describir los elementos que la conforman	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los elementos de la calidad: clasificar, ordenar, limpieza, sostenimiento/conservación y disciplina (5's) 	07/12/2008	08/12/2008	Q15,600*	Empresa de capacitación
3	Comunicación eficaz (todos los colaboradores)	Mejorar la comprensión de las órdenes y así minimizar errores y evitar repetirlos constantemente	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad y moderación • Difusión y evaluación • Ventajas de una buena comunicación • Desventajas de una mala comunicación 	20/12/2008	21/12/2008	Q15,600*	Empresa de capacitación
4	Trabajo en equipo (todos los colaboradores)	Concientizar a todos los colaboradores de la importancia, generar compromiso, lealtad y sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Describir el trabajo en equipo • Conocer las ventajas y desventajas • Conocer como se deben integrar los equipos de trabajo y toma de ediciones grupales 	12/01/2009	13/01/2009	Q15,600*	Empresa de capacitación

Elaboración propia, junio de 2008

*Con una base de Q 300 por hora/persona de capacitación, incluye material didáctico; para dos horas de capacitación por curso y veintiséis colaboradores.

**Con una base de Q300 por hora/persona de capacitación, incluye materia didáctico; cuatro horas de capacitación por curso y siete personas (gerentes y supervisores)

3.6 Inversión necesaria en recursos humanos y materiales para implementar la propuesta

La inversión consistirá en un incremento salarial para el gerente del taller y de compras y ventas. Adición de un asistente de compras y ventas y un asistente administrativo financiero. Además de mobiliario, equipo, programas de capacitación y mantas vinílicas.

La elaboración de programas de capacitación, se realizaron con base en los problemas encontrados (desconocimiento de los elementos estratégicos; desconocimiento de los elementos básicos de la calidad y con base a clasificar, ordenar, limpieza, sostenimiento / conservación y disciplina y como aplicarlos al puesto de trabajo; participación en la elaboración de los elementos estratégicos por parte de los jefes; mejorar la comunicación ascendente, descendente y horizontal dentro de la empresa). Además las capacitaciones estarán alineadas a los objetivos, políticas, misión y visión propuestos.

**CUADRO 3
INVERSIÓN TOTAL DE LA PROPUESTA
EMPRESA MOAI, S.A.**

Puesto a implementar, recursos necesarios y capacitaciones	Número de personas, cantidad / rec.	Salario base propuesto / costo aproximado	Salario anual propuesto / inversión total
Gerente de taller y gerente de compras y ventas	2	Q 2,000 (incremento)	Q 48,000
Asistente (compras y ventas y administrativo financiero)	2	Q 3,500	Q 42,000
Prestaciones laborales aproximadas (41.83%)	4	Con base a Q 90,000	Q 37,647
Mobiliario, computadora, silla, teléfono	2 de cada uno	Monto aproximado a invertir por puesto Q 6,000*	Monto aproximado a invertir dos puestos Q 12,000
Capacitaciones	4	-	Q 55,200
Impresión de manta vinílica de la misión y visión (1x2 mt)	2 de cada uno	Q 500 por cada una	Q 2,000
Total	-	-	Q196,847

Elaboración propia, junio de 2008

*Incluye costo de escritorio (Q2,000), computadora (Q3,000) y silla (Q1,000)

Para que la empresa recupere la inversión de la propuesta, es necesario detallar los rubros a utilizar. Sin necesidad de elaborar cálculos financieros complejos, se establecieron los siguientes datos:

- Inversión en capacitaciones anuales (más que una erogación de dinero, representa un traslado de fondos a la propuesta)
- Promedio de facturación mensual, antes y después de la propuesta e incremento de la misma, al delegar la toma de decisiones en los gerentes y supervisores y con la ayuda del nuevo personal propuesto
- Desperdicio de materiales del taller (se utilizarán sólo once meses del año) antes y después de la propuesta de capacitación.

CUADRO 4
RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL DE LA PROPUESTA
EMPRESA MOAI, S.A.

RUBROS	CANTIDADES MONETARIAS EN QUETZALES			
Inversión en capacitaciones anuales (traslado de fondos)				(+) Q 25,000
Promedio de facturación de once meses (comparación de la situación actual a la situación propuesta)	Q 70,000*	Incremento del 10% (estimado) por agilización de toma de decisiones	Q 7,000 multiplicado x once =	(+) Q 77,000
Promedio de desperdicio de materiales en el taller en once meses (comparación de la situación actual a la situación propuesta)	5% * sobre facturación mensual	Q 3,500 multiplicado x once =	Q 38,500	Diferencia de desperdicio (Q 38,500 menos Q 15,400) = (+) Q 23,100
	Reducción al 2%	Q 1,400 multiplicado x once =	Q 15,400	
Total (sobre cálculos elaborados de un sólo año de operación)				(=) Q 125,100
Inversión de propuesta (consultar cuadro tres)				Q196,847
Recuperación de la inversión en años y meses (Q 196, 847 / Q 125,100) y con base a un escenario sin fluctuaciones significativas				1 año y siete meses

Elaboración propia, junio de 2008

*Con base en información proporcionada por el gerente general de MOAI, S.A.

CONCLUSIONES

1. La hipótesis planteada en el plan de investigación, en la cual se define tentativamente que “la causa que origina los problemas de organización y funcionamiento, es la inexistencia de un diseño organizacional adecuado a la dinámica” y crecimiento actual de MOAI, S.A., se comprobó ampliamente a través de los resultados obtenidos en la investigación de campo.
2. MOAI, S.A. carece de una adecuada estructura y sistema organizacional, así como una inadecuada departamentalización, lo que no permite una delimitación del campo de acción de cada jefe o superior, lo que restringe su autoridad formal y desarrollo personal.
3. Existe centralización de autoridad y toma de decisiones por el gerente general. Por otro lado, no se percibió una centralización de autoridad, de los canales de comunicación y tramo de control amplio del gerente administrativo y supervisor eléctrico, como lo muestra el organigrama actual.
4. Existe duplicidad de mando y de funciones en los gerentes, supervisores y de la persona encargada de instrumentación de forma significativa, lo que requiere de un análisis detallado de cada puesto de trabajo, para reordenar, reasignar, agregarlas a otros puestos.
5. La falta de aplicación de elementos, criterios y principios organizacionales, provoca conflictos de autoridad, duplicidad de órdenes, no permite a los colaboradores saber como está organizada, como debe funcionar la estructura organizacional de la empresa, cuales son los verdaderos niveles jerárquicos, quien debe reportar su trabajo a quien, lo que perjudica el desempeño laboral de cada persona.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a las autoridades de MOAI, S.A. la implementación de la propuesta, el diseño organizacional, los descriptores de puestos y los programas de capacitación, para mejorar la organización, funcionamiento interno y una adecuada utilización de los recursos disponibles.
2. Se sugiere al gerente general descentralizar, desconcentrar y delegar mayor autoridad y toma de decisión a los gerentes medios y a los supervisores, con ello mejora el funcionamiento interno (individual y grupal) del corto, mediano a largo plazo.
3. Para evitar en el futuro conflictos de autoridad, es necesario respetar los canales formales de comunicación y dar a conocer las funciones de cada puesto de trabajo para un correcto desempeño laboral.
4. Revisión semanal, mensual o anualmente tanto para la propuesta de reorganización como para los descriptores de puestos, para realizar los ajustes necesarios y actualizar la información necesaria.
5. Aplicar de forma continua todos los elementos descritos en la propuesta de reorganización, lo que evitará desviaciones y nuevos problemas organizacionales y explicar a todos los trabajadores como está organizada y como debe funcionar la estructura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2003. "Administración". McGRAW-HILL, INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 354 p.
2. Chan Kim, W. y Mauborgne, Renée. 2005. "Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant". Harvard Business School Press. E.E.U.U., 256 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2002. "Gestión del talento humano". McGRAW-HILL, INTERAMERICANA, S.A. DE C.V. Colombia, 475 p.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2000. "Organización de empresas, análisis, diseño y estructura". McGRAW-HILL, INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 341 p.
5. Gómez Ceja, Guillermo. 1994. "Planeación y organización de empresas" McGRAW-HILL, INTERAMERICANA DE México, S.A. DE C.V. 8ª. Edición. México, 432 páginas.
6. Hernández Sampieri, Roberto. 2000. "Metodología de la investigación". McGRAW-HILL. INTERAMERICANA, S.A. DE C.V. México, 501 p.
7. INTECAP, 2003. "Gestión por competencias laborales". CRDDVI. 2ª. Edición. Guatemala, 282 p.
8. Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. 2003. "Comportamiento organizacional". Concepto, problemas y prácticas. McGRAW-HILL, INTERAMERICANA DE México, S.A. DE C.V. México, 469 p.

9. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 1998. "Administración: Una perspectiva global". McGRAW-HILL, INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 11ª. Edición, 796 p.
10. Milián Balcárcel, Marta Lidia. 2005. Trabajo de Tesis: "Reorganización del departamento de compras en una empresa embotelladora de bebida fermentadas". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, julio de 2005. 45 p.
11. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2001. "Métodos y técnicas de Investigación Documental y de Campo. LITOGRAFÍA CIMGRA, 5ª. Edición, Guatemala, 236 p.
12. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2001. "Recursos económicos de Guatemala y Centroamérica" LITOGRAFÍA CIMGRA, 4ª. Edición, Guatemala, 236 páginas.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, escuela de administración de empresas, "Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II". Ediciones LITOPROGUA. 154 p.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, escuela de administración de empresas, "Apuntes de Administración I" (parte 1), 106 p.

Sitios o páginas de Internet

15. [.MOAI, S.A.com/junio/2008](http://.MOAI,S.A.com/junio/2008)
16. .es.wikipedia./junio/2008

ANEXOS

ANEXO I

Los descriptores de puestos (diecinueve en total) se elaboraron con base a algunos elementos de las competencias laborales que propone INTECAP, no sólo para darle un valor agregado a la propuesta, sino para proporcionar al gerente general de MOAI, S.A. criterios objetivos y homogéneos sobre las funciones que debe desempeñar cada persona en su puesto de trabajo, a las necesidades actuales y futuras de trabajo:

- Gerente general
- Gerente de compras y ventas
- Gerente administrativo financiero
- Gerente de taller
- Supervisor de mecánica y torno
- Supervisor eléctrico
- Asistente de compras y ventas
- Asistente administrativo financiero
- Encargado de bodega
- Bobinador
- Electromecánico
- Tornero
- Pintor
- Conserje del taller
- Conserje del área administrativa
- Secretaria de gerencia
- Secretaria recepcionista
- Contador y
- Piloto.

DESCRIPTOR DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
Departamento o sección: gerencia general	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: junta de accionistas	Número de personas a su cargo: tres gerentes y una secretaria de gerencia
<p>Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de administración de la empresa y del taller; investigación, desarrollo y diseño de servicios y procedimientos, para reparar motores y/o generadores eléctricos industriales; gestión de recursos humanos; venta de motores industriales; representación legal y asesoramiento de clientes, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa</p>	
1. ATRIBUCIONES	
<p>a) Planear, organizar, integrar, dirigir y optimizar los recursos asignados, de forma diaria, semanal, mensual y anualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo;</p> <p>b) Coordinar, supervisar y controlar el trabajo del personal asignado;</p> <p>c) Elaborar y aplicar los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y planes de acción de la gerencia asignada;</p> <p>d) Colaborar en el diseño de programas de capacitación para mejorar la calidad del trabajo y el trabajo en equipo;</p> <p>e) Investigar y desarrollar nuevos servicios y procedimientos en la reparación y modificación de motores y/o generadores, para incrementar el rendimiento de los mismos y satisfacer las necesidades de los clientes;</p> <p>f) Asesorar a clientes externos de la empresa y mantener comunicación de forma periódica, sobre servicios y productos proporcionados (retroalimentación);</p> <p>g) Capacitar y desarrollar al personal en funciones asignadas, con calidad en el trabajo y trabajo en equipo y elevar así, la eficiencia y eficacia de los colaboradores;</p> <p>h) Vender motores mayores a 100 H.P.;</p> <p>i) Elaborar estudios de factibilidad de reparación de motores y/o generadores antes de suscribir contratos; órdenes de trabajo;</p> <p>j) Balancear rotores de motores eléctricos de tamaño grande</p> <p>k) Suscribir contratos con clientes para reparaciones de motores y/o generadores;</p> <p>l) Solicita el ingreso de nuevos colaboradores, con base al descriptor del puesto de trabajo;</p> <p>m) Apoya a subordinados con retroalimentación oportuna, sobre las actividades que desempeñan y genera interés, para mejorar su trabajo;</p> <p>n) Atiende visitas de clientes a las instalaciones de la empresa.</p>	
<p>2. Relaciones del puesto (nivel interno):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia compras y ventas: da órdenes e información respecto a ejecución de trabajo de la gerencia asignada. Compras, ventas e inventarios de la bodega • Gerencia de taller: da órdenes e información respecto a ejecución de trabajo de la gerencia asignada; • Gerencia administrativa financiera: recepción de reportes de compras y ventas y gestión del recurso humano asignado 	<p>3. Relaciones del puesto (nivel externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes nacionales e internacionales • Proveedores internacionales • Auditor externo • E.A.S.A. • Cámara de comercio • Asociación de gerentes de Guatemala
<p>4. Toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el cumplimiento y ejecución de elementos estratégicos, del presupuesto de la empresa, de manual de calidad, la seguridad del personal, correcta ejecución de las funciones de la gerencia general, 	<p>5. Nivel académico requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universitario: ingeniero eléctrico con especialidad en administración de empresas, especialidad en la reparación de motores eléctricos industriales.

<p>autorización de permisos de trabajo, llamadas de atención verbales o escritas, contratar y despedir personal, buen uso del patrimonio de la empresa.</p>	
<p>6. Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motores y/o generadores eléctricos; • Seguridad, mantenimiento e higiene industrial; • Conocimiento del mercado industrial guatemalteco; • Proceso administrativo; • De todos los procedimientos del taller; • Elaboración de contratos. 	<p>7. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para instruir, mejorar métodos de trabajo, distribuir trabajo, coordinar, vigilar, desarrollar y supervisar la actividad de terceros; • Habilidad para diseñar nuevos servicios y procedimientos de trabajo; • Habilidad para rediseñar motores y/o generadores eléctricos; • Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel.
<p>8. Competencias básicas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 4 • Campo de dominio de lectura 4 • Adaptación al ambiente 4 • Campo de dominio de la escritura 4 • Campo de comunicación oral 3 • Campo localización de la información 4 	<p>9. Competencias genéricas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 4 • Calidad en el trabajo 5 • Administración de actividades 5 • Trabajo en equipo 5 • Productividad en el trabajo 5 • Innovación en el trabajo 4 • Uso de la tecnología 4
<p>10. Factores personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo alto • Responsabilidad alto • Liderazgo alto • Proactivo alto • Compromiso alto • Honestidad alto 	<p>11. Dominio de idiomas (español):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado alto • Comprendido alto • Escrito alto <p>Dominio de idiomas (ingles):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado medio • Comprendido medio • Escrito medio
<p>11. Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinco años como mínimo en puesto similar • Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<p>12. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio de la empresa • Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos, procedimientos establecidos, presupuestos y programas. • Adecuado desempeño laboral del personal asignado • Representar legalmente a la empresa • Asegurar que los colaboradores estén bien informados • Sobre elaboración de contratos • Cumplimiento de manual de calidad

DESCRIPTOR DEL PUESTO: GERENTE DE COMPRAS Y VENTAS	
Departamento o sección: gerencia de compras y ventas	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente general	Número de personas a su cargo: un asistente y encargado de bodega
<p>Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de compra y venta de repuestos y motores; investigación y desarrollo de servicios de motores y/o generadores eléctricos industriales, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa</p>	
1. ATRIBUCIONES	
<p>a) Planear, organizar, integrar, dirigir y optimizar los recursos asignados, de forma diaria, semanal, mensual y anualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo;</p> <p>b) Coordinar, supervisar y controlar y coordinar el trabajo del personal asignado;</p> <p>c) Elaborar y aplicar objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y planes de acción de la gerencia asignada;</p> <p>d) Colaborar en el diseño de programas de capacitación para mejorar la calidad del trabajo y el trabajo en equipo; investigación y desarrollo de servicios de motores; elaboración de estudios de factibilidad de reparación de motores y/o generadores, antes de suscribir contratos;</p> <p>e) Mantener comunicación de forma periódica con clientes, sobre servicios y productos proporcionados; con proveedores de maquinaria, equipo y herramientas;</p> <p>f) Elaborar compras de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos y motores eléctricos, a proveedores nacionales e internacionales;</p> <p>g) Capacitar y desarrollar al personal en las funciones asignadas, con calidad en el trabajo y trabajo en equipo y elevar así, la eficiencia y eficacia de los colaboradores;</p> <p>h) Vender motores menores a 100 H.P. y repuestos eléctricos;</p> <p>i) Colaborar en la elaboración de estudios de factibilidad de proyectos de reparación de motores y/o generadores eléctricos antes de suscribir contratos; en la investigación y desarrollo de nuevos servicios para satisfacer las necesidades de los clientes;</p> <p>j) Elaborar cotizaciones y órdenes de trabajo de motores eléctricos; reportes de compras y ventas para gerente general;</p> <p>k) Ingresar información de órdenes de trabajo a base de datos;</p> <p>l) Solicita el ingreso de nuevos colaboradores, con base al descriptor del puesto;</p> <p>m) Apoya a subordinados con retroalimentación oportuna sobre las actividades que desempeñan y genera interés, para mejorar su trabajo;</p> <p>n) Supervisar la base de datos de inventarios de materiales para el taller, motores eléctricos, compra de maquinaria, equipo, herramientas y cotizaciones de motores y/o generadores eléctricos; la entrega de motores y/o generadores eléctricos a clientes;</p> <p>o) Atiende visitas de clientes a las instalaciones de la empresa.</p>	
<p>2. Relaciones del puesto (nivel interno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general: recibir órdenes e información respecto a ejecución de trabajo de la gerencia de ventas y compras. Proporciona retroalimentación sobre reportes de ventas y de inventarios del taller, sobre recursos humanos y ejecución de presupuesto asignado • Gerencia de taller: proporciona recursos a taller • Gerencia administrativa financiera: entrega 	<p>3. Relaciones del puesto (nivel externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes nacionales e internacionales • Proveedores locales e internacionales

reportes de compras y ventas, asesorar la gestión del recurso humano asignado	
<p>4. Toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el cumplimiento de los elementos estratégicos, de presupuesto asignado, de orden trabajo, sobre seguridad del personal, correcta ejecución de las funciones de la gerencia asignada, autorización de permisos de trabajo, llamadas de atención verbales o escritas, contratar y despedir personal 	<p>5. Nivel académico requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universitario: ingeniero industrial con especialidad en importaciones
<p>6. Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motores y/o generadores eléctricos • Elaborar reportes de ventas • Clientes industriales del mercado guatemalteco • Publicidad y atención al cliente 	<p>7. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para instruir, mejorar métodos, distribuir actividades, coordinar, vigilar, desarrollar y supervisar la actividad de terceros • Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel • Habilidad para trabajar bajo presión
<p>8. Competencias básicas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 3 • Campo de dominio de lectura 3 • Adaptación al ambiente 3 • Campo de dominio de la escritura 3 • Campo de comunicación oral 2 • Campo localización de la información 2 	<p>9. Competencias genéricas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 4 • Calidad en el trabajo 4 • Administración de actividades 3 • Trabajo en equipo 3 • Productividad en el trabajo 4 • Innovación en el trabajo 3 • Uso de la tecnología 2
<p>10. Factores personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo alto • Responsabilidad alto • Liderazgo alto • Proactivo alto • Compromiso alto • Honestidad alto 	<p>11. Dominio de idiomas (español):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado alto • Comprendido alto • Escrito alto <p>Dominio de idiomas (inglés):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado medio • Comprendido medio • Escrito medio
<p>12. Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar • Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<p>13. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario, equipo y herramientas • Adecuado desempeño laboral de personal asignado • Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos; manual de conducta • Asegurar que los colaboradores estén bien informados y de forma rápida para minimizar ambigüedad • Comprar maquinaria, equipo, herramientas que mejor se adecuen a las necesidades de la empresa • Software de base de datos e inventarios.

DESCRIPTOR DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
Departamento o sección: gerencia administrativa financiera	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente general	Número de personas a su cargo: un asistente, una secretaria de recepcionista, contador, piloto y conserje
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios administrativo financieros; gestión de recursos humanos; administración del clima organizacional; pago de impuestos, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar, integrar, dirigir y optimizar los recursos asignados, de forma diaria, semanal, mensual y anualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo ; b) Coordinar, supervisar y controlar el trabajo del personal asignado; c) Elaborar y aplicar objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y planes de acción de la gerencia asignada; d) Diseñar programas de capacitación para mejorar la calidad del trabajo, el trabajo en equipo o según la detección de necesidades de capacitación; e) Administrar todas las operaciones contables, financieras, el proceso de pago de sueldos y prestaciones laborales; f) Asesorar a gerentes y supervisores para gestionar el recursos humano; g) Capacitar y desarrollar al personal en las funciones asignadas, con calidad en el trabajo y trabajo en equipo y elevar así, la eficiencia y eficacia de los colaboradores; h) Dotar del personal necesario a la empresa, con base a los descriptores de puestos; i) Administrar el clima organizacional de la empresa; j) Apoya a subordinados con retroalimentación oportuna sobre actividades que desempeñan y genera interés en el colaborador para mejorar su trabajo; k) Elabora reportes financieros para el gerente general;	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general: recibir órdenes e información respecto a ejecución de trabajo de la gerencia administrativa. Proporciona retroalimentación sobre finanzas de la empresa y estados financieros, sobre recursos humanos y ejecución de presupuesto asignado • Gerencia de taller: asesorar en gestión del recurso humano • Gerencia de compras y ventas: solicita reportes de ventas y compras; reportes de inventarios y de ingreso de materia prima 	3. Relaciones del puesto (nivel externo) <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • I.G.S.S. • Auditor externo • SAT
4. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Para el cumplimiento de los elementos estratégicos, de presupuesto asignado, correcta ejecución de las funciones de la gerencia asignada, autorización de permisos de trabajo, llamadas de atención verbales o escritas, seleccionar, contratar y despedir personal • Pago de impuestos, ISR, IVA, etc. 	5. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> • Universitario: administrador de empresas

<p>6. Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes laborales • Leyes financiera • Elaborar reportes financieros • Manejo de personal • Aplicación del proceso administrativo 	<p>7. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel • Habilidad para trabajar bajo presión
<p>8. Competencias básicas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 3 • Campo de dominio de lectura 4 • Adaptación al ambiente 3 • Campo de dominio de la escritura 4 • Campo de comunicación oral 3 • Campo localización de la información 2 	<p>9. Competencias genéricas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 4 • Calidad en el trabajo 4 • Administración de actividades 3 • Trabajo en equipo 3 • Productividad en el trabajo 4 • Innovación en el trabajo 3 • Uso de la tecnología 2
<p>10. Factores personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo alto • Responsabilidad alto • Liderazgo alto • Proactivo alto • Compromiso alto • Honestidad alto 	<p>11. Dominio de idiomas (español):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado alto • Comprendido alto • Escrito alto <p>Dominio de idiomas (ingles):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado medio • Comprendido medio • Escrito medio
<p>12. Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar • Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<p>13. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario, equipo y herramientas como torno, fresadora, soldadora, metalizadora • Adecuado desempeño laboral de personal asignado • Pago de impuestos, pago proveedores, pago I.G.S.S., pago importaciones, pago planillas de personal • Cumplir con manual de conducta • Cumplir con funciones asignadas, elementos estratégicos y código de trabajo • Asegurar que los colaboradores estén bien informados y de forma rápida para minimizar ambigüedad

DESCRIPTOR DEL PUESTO: GERENTE DE TALLER	
Departamento o sección: gerencia de taller	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente general	Número de personas a su cargo: un supervisor de mecánica y torno, supervisor eléctrico, pintor y ayudante de pintor
<p>Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de investigación, desarrollo y diseño de servicios y procedimientos, para reparar motores y/o generadores eléctricos industriales; reparaciones in situ, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa</p>	
1. ATRIBUCIONES	
<p>a) Planear, organizar, integrar, dirigir y optimizar los recursos asignados, de forma diaria, semanal, mensual y anualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo;</p> <p>b) Coordinar, supervisar y controlar el trabajo del personal asignado;</p> <p>c) Elaborar y aplicar objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y planes de acción de la gerencia asignada;</p> <p>d) Colaborar en el diseño de programas de capacitación para mejorar la calidad del trabajo y el trabajo en equipo;</p> <p>e) Colaborar en la investigación y desarrollo de nuevos servicios y procedimientos en la reparación y modificación de motores y/o generadores eléctricos, para incrementar el rendimiento de los mismos y satisfacer las necesidades de los clientes;</p> <p>f) Realizar reparaciones in-situ (en el lugar o sitio donde se ubique el cliente);</p> <p>g) Capacitar y desarrollar al personal en las funciones asignadas, calidad en el trabajo y trabajo en equipo y elevar así, la eficiencia y eficacia de los colaboradores;</p> <p>h) Arrancar motores y/o generadores eléctricos con base a protocolos;</p> <p>i) Colaborar en la elaboración de estudios de factibilidad de reparación de motores y/o generadores eléctricos antes de suscribir contratos; ordenes de trabajo;</p> <p>j) Realizar pruebas técnicas para contratar personal del taller;</p> <p>k) Supervisa pruebas de funcionamiento con equipo BAKER y PHENYX;</p> <p>l) Solicitar personal con base a descriptor del puesto a cubrir, autorizar la contratación y permisos de trabajo para la gerencia asignada;</p> <p>m) Apoya a subordinados con retroalimentación oportuna, sobre las actividades que desempeñan y genera interés, para mejorar su trabajo;</p> <p>n) Atiende visitas de clientes a las instalaciones de la empresa.</p> <p>o) Elabora requisiciones de recursos para gerencia asignada; reportes del trabajo del taller para el gerente general;</p>	
<p>2. Relaciones del puesto (nivel interno):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general: recibir órdenes e información respecto a ejecución de trabajo del taller. Proporciona retroalimentación sobre aspectos de la gerencia del taller, sobre recursos humanos y ejecución de presupuesto asignado; • Gerencia de compras y ventas: solicita recursos para taller; • Gerencia administrativa financiera: solicita asesoría para gestionar recursos humanos • Secciones de mecánica y torno, eléctrica y de pintura: girar instrucciones sobre como elaborar su trabajo 	<p>3. Relaciones del puesto (a nivel externo):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes externos, asesorar y/o visitar empresas • Reparaciones in-situ

<p>4. Toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el cumplimiento de los elementos estratégicos, de presupuesto asignado, de manual de calidad, de orden trabajo, sobre seguridad del personal, correcta ejecución de las funciones de la gerencia asignada, autorización de permisos de trabajo, llamadas de atención verbales o escritas, contratar y despedir personal 	<p>5. Nivel académico requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universitario: ingeniero eléctrico
<p>6. Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motores y/o generadores eléctricos • Elaborar diagnósticos y reportes del taller • Proceso administrativo • De todos los procedimientos de la gerencia del taller • Seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	<p>7. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para bobinar • Habilidad para instruir, mejorar métodos de trabajo, distribuir actividades, coordinar, vigilar, desarrollar y supervisar la actividad de terceros; resolver problemas • Habilidad para rediseñar motores y/o generadores eléctricos • Uso de paquetes de software de computadora como Word, Excel, PHENYX • Habilidad para trabajar bajo presión
<p>8. Competencias básicas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 4 • Campo de dominio de lectura 3 • Adaptación al ambiente 4 • Campo de dominio de la escritura 3 • Campo de comunicación oral 3 • Campo localización de la información 3 	<p>9. Competencias genéricas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 4 • Calidad en el trabajo 4 • Administración de actividades 4 • Trabajo en equipo 4 • Productividad en el trabajo 4 • Innovación en el trabajo 4 • Uso de la tecnología 4
<p>10. Factores personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo alto • Responsabilidad alto • Liderazgo alto • Proactivo alto • Compromiso alto • Honestidad alto 	<p>11. Dominio de idiomas (español):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado alto • Comprendido alto • Escrito medio <p>Dominio de idiomas (inglés):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado medio • Comprendido medio • Escrito medio
<p>12. Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar • Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<p>13. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario, equipo y herramientas asignada • Adecuado desempeño laboral de personal asignado • Cumplir con orden de trabajo y normas de seguridad industrial; con manual de conducta, funciones asignadas y elementos estratégicos • Asegurar que los colaboradores estén bien informados y de forma rápida para minimizar ambigüedad • Instrumentos de análisis de funcionamiento, equipo de fuente variable • Cumplimiento de manual de calidad.

DESCRIPTOR DEL PUESTO: SUPERVISOR DE MECÁNICA Y TORNO	
Departamento o sección: sección de mecánica y torno	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente de taller	Número de personas a su cargo: un tornero y dos electromecánicos
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de torno, soldadura, fresado, metalizado, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
<p>a) Planear, organizar, dirigir y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria, semanal y mensualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo;</p> <p>b) Coordinar, supervisar y controlar, coordinar la orden de trabajo y el trabajo del personal asignado; mantenimiento de maquinaria y equipo del taller;</p> <p>c) Inspeccionar y elaborar diagnósticos de condiciones mecánicas de motores y/o generadores eléctricos, para orden de trabajo;</p> <p>d) Elaborar, reparar, modificar y ajustar piezas de motores y/o generadores eléctricos (dificultad alta) según orden de trabajo;</p> <p>e) Fresar, desgastar, perforar y modificar piezas de motores y/o generadores eléctricos (dificultad alta) según orden de trabajo;</p> <p>f) Metalizar piezas rígidas de motores y/o generadores eléctricos (dificultad alta) según orden de trabajo;</p> <p>g) Capacitar y desarrollar al personal en las funciones asignadas, seguridad industrial, calidad en el trabajo y trabajo en equipo y elevar así, la eficiencia y eficacia de los colaboradores;</p> <p>h) Soldar piezas de motores y/o generadores eléctricos (dificultad alta) según orden de trabajo;</p> <p>i) Participa en la elaboración de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos de la sección asignada, para mejorar la calidad del trabajo y el trabajo en equipo;</p> <p>j) Apoya a subordinados con retroalimentación oportuna, sobre actividades que desempeñan y genera interés en el colaborador para mejorar su trabajo.</p>	
<p>2. Relaciones del puesto (nivel interno):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de taller: recibir órdenes e información respecto a la orden de trabajo, informar sobre diagnósticos de motores y/o generadores sobre trabajos de fresado, metalizado, soldadura, reparación y modificación de piezas, cualquier situación del recurso humano asignado, herramientas y recursos para su trabajo • Sección eléctrica: mantener comunicación constante para informar de cualquier cambio no previsto en la orden de trabajo, organizar piezas para pruebas de funcionamiento y armado de final de motor y/o generador • Sección de pintura: entrega y recibe piezas para pintar 	
<p>3. Toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el cumplimiento de los elementos estratégicos, de manual de calidad, orden trabajo, sobre seguridad del personal, correcta ejecución de las funciones del personal asignado y llamadas de atención verbales 	<p>4. Nivel académico requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificado: perito en mecánica industrial
<p>5. Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar diagnósticos y reportes • Planear trabajo y administración del tiempo • Manejo de fresadora, torno, metalizadora y soldadora: manejo de personal 	<p>6. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para instruir, mejorar métodos, distribuir actividades, coordinar, vigilar, desarrollar y supervisar la actividad de terceros

<ul style="list-style-type: none"> Seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Destreza para fresar, tornear, metalizar y soldar Habilidad para trabajar bajo presión
<p>7. Competencias básicas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 2 Campo de dominio de lectura 2 Adaptación al ambiente 3 Campo de dominio de la escritura 2 Campo de comunicación oral 2 Campo localización de la información 2 	<p>8. Competencias genéricas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 2 Calidad en el trabajo 3 Administración de actividades 2 Trabajo en equipo 3 Productividad en el trabajo 3 Innovación en el trabajo 3 Uso de la tecnología 3
<p>9. Factores personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo alto Responsabilidad alto Liderazgo medio Proactivo medio Honestidad medio 	<p>10. Dominio de idiomas (español):</p> <ul style="list-style-type: none"> Hablado medio Comprendido alto Escrito medio
<p>11. Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dos años como mínimo en puesto similar y manejo de personal Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<p>12. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mobiliario, equipo y herramientas como torno, fresadora, soldadora, metalizadora e instrumentos de medición. Adecuado desempeño laboral de personal asignado Cumplir con orden de trabajo Cumplir con normas de seguridad industrial; normas de conducta Cumplir con funciones asignadas, elementos estratégicos Asegurar que los colaboradores estén bien informados y de forma rápida para minimizar ambigüedad Cumplimiento de manual de calidad

DESCRIPTOR DEL PUESTO: SUPERVISOR ELÉCTRICO	
Departamento o sección: sección eléctrica	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente de taller	Número de personas a su cargo: cuatro bobinadores y tres ayudantes de bobinador
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de bobinado de motores y/o generadores eléctricos industriales, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar, dirigir y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria, semanal y mensualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo ; b) Supervisar, controlar, coordinar la orden de trabajo y el trabajo del personal asignado; c) Inspeccionar y elaborar diagnósticos de condiciones eléctricas de motores y/o generadores eléctricos para orden de trabajo d) Realizar pruebas de funcionamiento con equipo BAKER e) Arrancar motores y/o generadores eléctricos con base a protocolos (GT) f) Supervisar reporte de datos de bobinado, elaboración de bobinas, moldes para frenos magnéticos, clutches y control de temperatura de hornos; g) Capacitar y desarrollar al personal en las funciones del puesto, seguridad industrial, calidad en el trabajo y trabajo en equipo y elevar así, la eficiencia y eficacia de los colaboradores h) Participa en la elaboración de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos para mejorar la calidad en el trabajo y trabajo en equipo i) Apoya a subordinados con retroalimentación oportuna sobre actividades que desempeñan y genera interés en el colaborador para mejorar su trabajo	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de taller: recibir órdenes e información respecto a la orden de trabajo, informar sobre diagnósticos de motores y/o generadores sobre bobinado, cualquier situación del recurso humano asignado, herramientas y recursos Sección de mecánica y torno: mantener comunicación constante para informar cualquier cambio no previsto en la orden de trabajo, organizar piezas para pruebas de funcionamiento y armado de piezas Sección de pintura: entrega y recibe piezas para pintar 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> Para el cumplimiento de los elementos estratégicos, de manual de calidad, orden trabajo, sobre seguridad del personal, correcta ejecución de las funciones del personal asignado y llamadas de atención verbales 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> Diversificado: perito en electrónica
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Elaborar diagnósticos y reportes Planear trabajo y administración del tiempo Pruebas de funcionamiento Seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Habilidad para bobinar Habilidad para instruir, mejorar métodos, distribuir actividades, coordinar, vigilar y supervisar la actividad de terceros Destreza para bobinar y no dañar bobinado Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 2 Campo de dominio de lectura 2 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 2 Calidad en el trabajo 3

<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente 3 • Campo de dominio de la escritura 2 • Campo de comunicación oral 2 • Campo localización de la información 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de actividades 2 • Trabajo en equipo 3 • Productividad en el trabajo 3 • Innovación en el trabajo 3 • Uso de la tecnología 3
<p>9. Factores personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo alto • Responsabilidad alto • Liderazgo medio • Proactivo medio • Honestidad medio 	<p>10. Dominio de idiomas (español):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado medio • Comprendido alto • Escrito medio
<p>11. Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar y manejo de personal • Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<p>12. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario, equipo y herramientas, bobinadora • Adecuado desempeño laboral de personal asignado • Cumplir con orden de trabajo • Cumplir con normas de seguridad industrial • Cumplir con manual de conducta • Cumplir con funciones asignadas, elementos estratégicos • Asegurar que los colaboradores estén bien informados y de forma rápida para minimizar ambigüedad • Hornos de curado, grúas y montacargas • Cumplimiento de manual de calidad.

DESCRIPTOR DEL PUESTO: ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS	
Departamento o sección: gerencia de compras y ventas	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente de compras y ventas	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de apoyo en la compra y venta de repuestos, motores eléctricos industriales y recursos del taller, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria, semanal y mensualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo; b) Supervisar inventario de repuestos y motores eléctricos; c) Ingresar información a base de datos, de compra y venta de repuestos, motores eléctricos; d) Recibir, despachar y/o entregar motores y/o generadores eléctricos, a clientes e) Elaborar cotizaciones y órdenes de compras para el taller, a proveedores nacionales e internacionales; f) Entregar cuestionarios a colaboradores, tabular información y elaborar reportes sobre evaluación integral; g) Revisa lubricación de motores y/o generadores eléctricos, antes de entrega a clientes; h) Participa en la elaboración de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos de la gerencia de compras y ventas; i) Descarga información del graficador a la base de datos.	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de taller: recibe y revisa requisiciones de materia prima para el taller Gerencia administrativa financiera: permisos de trabajo, llamadas de atención; elabora de forma coordinada la elaboración de evaluaciones integrales 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> Compra materia prima solicitada por el taller con base a solicitud 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> Diversificado: bachiller en ciencias y letras o bachiller industrial o perito contador Universitario: mínimo séptimo semestre aprobado
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Proceso administrativo Proveedores locales e internacionales de materia prima Conocimiento de Normas ISO 9000 (nivel medio) 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Habilidad para coordinar y supervisar la actividad de terceros Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 2 Campo de dominio de lectura 3 Adaptación al ambiente 2 Campo de dominio de la escritura 2 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 2 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 2 Calidad en el trabajo 3 Administración de actividades 2 Trabajo en equipo 2 Productividad en el trabajo 3 Innovación en el trabajo 2 Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo alto Responsabilidad alto 	10. Dominio de idiomas (español): <ul style="list-style-type: none"> Hablado medio Comprendido alto

DESCRIPTOR DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
Departamento o sección: gerencia administrativa financiera	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente administrativo financiero	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de apoyo en actividades administrativo financieros, gestión de recursos humanos, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria, semanal y mensualmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo; b) Controlar el cumplimiento de horarios de trabajo de todos los colaboradores; c) Colaborar en el diseño de programas de capacitación para mejorar la calidad del trabajo y trabajo en equipo; d) Evaluar a personal con base al descriptor del puesto y los requisitos de solicitud; e) Elaborar compras de recursos del área administrativa; anuncios de prensa y convocatoria interna, para plazas vacantes; f) Asistir a gerentes, en gestión de personal asignado; g) Entregar cuestionarios a colaboradores, tabular información y elaborar reportes sobre evaluación integral; h) Participa en la elaboración de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos para mejorar la calidad del trabajo y trabajo en equipo;	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de taller: asiste a gerente en gestión de recurso humanos, permisos de trabajo, llamadas de atención • Gerencia de compras y ventas: asiste a gerente en gestión de recurso humanos, permisos de trabajo, llamadas de atención; elabora de forma coordinada la elaboración de evaluaciones integrales 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Selección de instrumentos para evaluar a personal que solicita trabajo 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> • Diversificado: bachiller en ciencias y letras o bachiller industrial o perito contador • Universitario: mínimo séptimo semestre aprobado
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso administrativo • Gestión de recursos humanos • Elaborar reportes de evaluación integral 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para coordinar y supervisar la actividad de terceros • Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel • Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 2 • Campo de dominio de lectura 3 • Adaptación al ambiente 2 • Campo de dominio de la escritura 2 • Campo de comunicación oral 1 • Campo localización de la información 2 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 2 • Calidad en el trabajo 3 • Administración de actividades 2 • Trabajo en equipo 2 • Productividad en el trabajo 3 • Innovación en el trabajo 2 • Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo alto 	10. Dominio de idiomas (español): <ul style="list-style-type: none"> • Hablado medio

DESCRIPTOR DEL PUESTO: ENCARGADO DE BODEGA	
Departamento: gerencia de compras y ventas	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente de compras y ventas	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de control y cuidado de materiales de bodega, entrega y recepción de herramientas y equipo del taller, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria y semanalmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo ; b) Entregar, controlar y revisar inventario de materiales de bodega y herramientas del taller; c) Ingresar información sobre consumo de materiales del taller, a base de datos; d) Revisar mercadería que proviene de proveedores, antes de ingresar a bodega	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> Gerencia administrativa financiera: coordinar y cuadrar reportes de inventarios y consumo de materiales del taller Gerencia de taller, sección eléctrica, mecánica y torno y pintura: entrega de herramientas y recursos para su trabajo 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> Reporta daños en herramientas y/o desperdicio de insumos 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> Diversificado: bachiller en ciencias y letras o bachiller industrial o perito contador
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Elaborar reportes de inventarios Seguridad, mantenimiento e higiene industrial Cuidado, organización y almacenamiento de materiales inflamables 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 1 Campo de dominio de lectura 1 Adaptación al ambiente 2 Campo de dominio de la escritura 1 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 1 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 1 Calidad en el trabajo 2 Administración de actividades 1 Trabajo en equipo 2 Productividad en el trabajo 2 Innovación en el trabajo 1 Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo medio Responsabilidad medio Eficiencia medio Proactivo bajo Honestidad medio 	10. Dominio de idiomas (español): <ul style="list-style-type: none"> Hablado bajo Comprendido medio Escrito bajo
11. Experiencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> Dos años como mínimo en puesto similar Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	12. Responsabilidades asignadas al puesto: <ul style="list-style-type: none"> Mobiliario, equipo, computadora y material inflamable de la bodega Cumplir con normas de conducta Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos

DESCRIPTOR DEL PUESTO: BOBINADOR	
Departamento o sección: sección eléctrica	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: supervisor eléctrico	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de bobinado de motores y/o generadores eléctricos industriales, con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria con calidad en el trabajo y trabajo en equipo; b) Bobinar motores y/o generadores eléctricos según orden de trabajo (media 400 voltios y alta tensión) c) Preparar conexiones eléctricas de motores y/o generadores d) Tomar medidas de bobina, marca, polos, calibre de alambre, medidas de hierro, largo de núcleo, diámetro interior, etc. de motores y/o generadores e) Elaborar reporte de datos bobinado y adjuntarla a la orden de trabajo f) Preparar aislamiento de motores y/o generadores g) Realizar pruebas de funcionamiento con equipo BAKER	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de taller: recibe instrucciones, órdenes de cómo elaborar su trabajo; • Gerencia de compras y ventas: solicitar herramientas y recursos para su trabajo; • Sección mecánica y torno: informa sobre cualquier situación, daño o falla no detectada previamente; entrega rotores para ser barnizados; • Sección de pintura: entrega y recibe piezas para pintar. 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Como elaborar bobinado con base a orden de trabajo 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: completa
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Bobinado de motores y generadores • Elaborar reportes de bobinado • Seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y destreza para bobinar • Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 1 • Campo de dominio de lectura 1 • Adaptación al ambiente 2 • Campo de dominio de la escritura 1 • Campo de comunicación oral 1 • Campo localización de la información 1 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 1 • Calidad en el trabajo 3 • Administración de actividades 1 • Trabajo en equipo 2 • Productividad en el trabajo 2 • Innovación en el trabajo 1 • Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo medio • Responsabilidad medio • Eficiencia medio • Proactivo bajo • Honestidad medio 	10. Dominio de idiomas (español): <ul style="list-style-type: none"> • Hablado bajo • Comprendido medio • Escrito bajo
11. Experiencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar • Actividades relacionadas con el puesto de 	12. Responsabilidades asignadas al puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario, equipo y bobinadora • Cumplir con normas de conducta

trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con funciones asignadas, elementos estratégicos y orden de trabajo• Normas de seguridad industrial• Cumplimiento de manual de calidad
---------	---

DESCRIPTOR DEL PUESTO: ELECTROMECAÁNICO	
Departamento o sección: sección de mecánica y torno	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: sup. de mec. y torno	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios eléctricos y soldadura, con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria con calidad en el trabajo y trabajo en equipo; b) Barnizar bobinados de maquinaria, de forma manual y VPI; c) Conectar motores y/o generadores para pruebas finales; d) Tomar medidas de ejes y tapaderas de motores y/o generadores; e) Balancear rotores (tamaño menor); f) Soldar piezas de motores y/o generadores (dificultad baja); g) Realizar análisis de vibración y alineamiento; mantenimiento de maquinaria y equipo del taller h) Opera grúa puente	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de compras y ventas: solicitar herramientas y recursos • Sección eléctrica: informa sobre cualquier situación, daño o falla no detectada previamente • Sección de pintura: entrega y recibe piezas para pintar 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Como elaborar trabajo de soldadura con base a orden de trabajo 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: completa
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Barnizar y balancear rotores • Seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para barnizar rotores • Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 1 • Campo de dominio de lectura 1 • Adaptación al ambiente 2 • Campo de dominio de la escritura 1 • Campo de comunicación oral 1 • Campo localización de la información 1 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 1 • Calidad en el trabajo 3 • Administración de actividades 1 • Trabajo en equipo 2 • Productividad en el trabajo 2 • Innovación en el trabajo 1 • Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo medio • Responsabilidad medio • Eficiencia medio • Proactivo bajo • Honestidad medio 	10. Dominio de idiomas (español): <ul style="list-style-type: none"> • Hablado bajo • Comprendido medio • Escrito bajo
11. Experiencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar • Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	12. Responsabilidades asignadas al puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Barnizadora, VPI, balanceadora, grúas; • Cumplir con normas de conducta, con funciones asignadas, elementos estratégicos y orden de trabajo, manual de calidad y normas de seguridad industrial

DESCRIPTOR DEL PUESTO: TORNERO																											
Departamento o sección: sección de mecánica y torno	Elaborado por: Jorge Robles																										
Nombre de jefe superior: supervisor mecánica y torno	Número de personas a su cargo: ninguno																										
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de torno, soldadura, fresado, metalizado, todo esto con base a procedimientos establecidos, para cumplir las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa																											
1. ATRIBUCIONES																											
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria con calidad en el trabajo y trabajo en equipo; b) Elaborar, reparar, modificar y ajustar piezas de motores y/o generadores eléctricos (dificultad baja) según orden de trabajo c) Fresar, desgastar, perforar y modificar piezas de motores y/o generadores eléctricos (dificultad baja) según orden de trabajo d) Metalizar piezas rígidas de motores y/o generadores eléctricos (dificultad baja) según orden de trabajo e) Tomar medidas de ejes, tapaderas de motores y/o generadores para elaborar diagnósticos y orden de trabajo f) Desarmar y armar motores y/o generadores eléctricos g) Asiste en balanceo de rotores.																											
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de compras y ventas: solicitar herramientas y recursos para su trabajo • Sección eléctrica: informa sobre cualquier situación, daño o falla no detectada previamente • Sección de pintura: entrega y recibe piezas para pintar 																											
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Como elaborar trabajo de soldadura y metalizado con base a orden de trabajo 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: completa 																										
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Soldadura, metalizado y modificación de piezas en torno • Seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para metalizar y uso del torno • Habilidad para trabajar bajo presión 																										
7. Competencias básicas requeridas: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>• Aplicación de la matemática</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>• Campo de dominio de lectura</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>• Adaptación al ambiente</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>• Campo de dominio de la escritura</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>• Campo de comunicación oral</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>• Campo localización de la información</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> </table>	• Aplicación de la matemática	1	• Campo de dominio de lectura	1	• Adaptación al ambiente	2	• Campo de dominio de la escritura	1	• Campo de comunicación oral	1	• Campo localización de la información	1	8. Competencias genéricas requeridas: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>• Planificación de actividades</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>• Calidad en el trabajo</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>• Administración de actividades</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>• Trabajo en equipo</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>• Productividad en el trabajo</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>• Innovación en el trabajo</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>• Uso de la tecnología</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> </table>	• Planificación de actividades	1	• Calidad en el trabajo	3	• Administración de actividades	1	• Trabajo en equipo	2	• Productividad en el trabajo	2	• Innovación en el trabajo	1	• Uso de la tecnología	2
• Aplicación de la matemática	1																										
• Campo de dominio de lectura	1																										
• Adaptación al ambiente	2																										
• Campo de dominio de la escritura	1																										
• Campo de comunicación oral	1																										
• Campo localización de la información	1																										
• Planificación de actividades	1																										
• Calidad en el trabajo	3																										
• Administración de actividades	1																										
• Trabajo en equipo	2																										
• Productividad en el trabajo	2																										
• Innovación en el trabajo	1																										
• Uso de la tecnología	2																										
9. Factores personales: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>• Puntualidad trabajo</td><td style="text-align: right;">medio</td></tr> <tr><td>• Responsabilidad</td><td style="text-align: right;">medio</td></tr> <tr><td>• Eficiencia</td><td style="text-align: right;">medio</td></tr> <tr><td>• Proactivo</td><td style="text-align: right;">bajo</td></tr> <tr><td>• Honestidad</td><td style="text-align: right;">medio</td></tr> </table>	• Puntualidad trabajo	medio	• Responsabilidad	medio	• Eficiencia	medio	• Proactivo	bajo	• Honestidad	medio	10. Dominio de idiomas (español): <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>• Hablado</td><td style="text-align: right;">bajo</td></tr> <tr><td>• Comprendido</td><td style="text-align: right;">medio</td></tr> <tr><td>• Escrito</td><td style="text-align: right;">bajo</td></tr> </table>	• Hablado	bajo	• Comprendido	medio	• Escrito	bajo										
• Puntualidad trabajo	medio																										
• Responsabilidad	medio																										
• Eficiencia	medio																										
• Proactivo	bajo																										
• Honestidad	medio																										
• Hablado	bajo																										
• Comprendido	medio																										
• Escrito	bajo																										
11. Experiencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar 	12. Responsabilidades asignadas al puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Barnizadora, soldadora 																										

<ul style="list-style-type: none">• Actividades relacionadas con el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con normas de conducta• Cumplir con funciones asignadas, elementos estratégicos y orden de trabajo• Normas de seguridad industrial• Cumplimiento de manual de calidad
---	--

DESCRIPTOR DEL PUESTO: PINTOR	
Departamento o sección: sección de pintura	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente de taller	Número de personas a su cargo: ninguno
<p>Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de pintura a motores y/o generadores eléctricos industriales, con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa</p>	
1. ATRIBUCIONES	
<p>a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria con calidad en el trabajo y trabajo en equipo;</p> <p>b) Preparar pintura, limpiar, empapelar piezas, antes de pintar</p> <p>c) Aplicar pintura a motores y/o generadores eléctricos</p> <p>d) Entrega piezas terminadas para armar, antes de pruebas de funcionamiento</p>	
<p>2. Relaciones del puesto (nivel interno):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de compras y ventas: solicitar herramientas y recursos para su trabajo; • Gerencia de taller: recibe instrucciones, órdenes de cómo elaborar su trabajo; • Sección eléctrica: recibe piezas para pintura y entrega una vez terminadas e informa sobre cual daño o falla no detectada previamente • Sección mecánica y torno: recibe piezas para pintura y entrega una vez terminadas e informa sobre cual daño o falla no detectada previamente 	
<p>3. Toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como elaborar trabajo de pintura y su aplicación con base a orden de trabajo (orden de pintura) 	<p>4. Nivel académico requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: completa
<p>5. Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como preparar pintura 	<p>6. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipo de pintura • Proporcionar el correcto acabado a la pintura • Habilidad para trabajar bajo presión
<p>7. Competencias básicas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la matemática 1 • Campo de dominio de lectura 1 • Adaptación al ambiente 2 • Campo de dominio de la escritura 1 • Campo de comunicación oral 1 • Campo localización de la información 1 	<p>8. Competencias genéricas requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades 1 • Calidad en el trabajo 2 • Administración de actividades 1 • Trabajo en equipo 2 • Productividad en el trabajo 1 • Innovación en el trabajo 1 • Uso de la tecnología 1
<p>9. Factores personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad trabajo medio • Responsabilidad medio • Eficiencia y honestidad medio • Proactivo bajo 	<p>10. Dominio de idiomas (español):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablado bajo • Comprendido medio • Escrito bajo
<p>11. Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años como mínimo en puesto similar • Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<p>12. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con normas de conducta, cumplir con funciones asignadas, elementos estratégicos, orden de trabajo y manual de calidad • Normas de seguridad industrial

DESCRIPTOR DEL PUESTO: CONSERJE DEL TALLER	
Departamento o sección: gerencia de taller	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente de taller	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de limpieza, con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria con calidad en el trabajo y trabajo en equipo ;	
b) Mantener limpia el área del taller	
2. Relaciones del puesto (nivel interno):	
<ul style="list-style-type: none"> Gerencia de taller: recibe instrucciones, órdenes de cómo elaborar su trabajo. 	
3. Toma de decisiones:	4. Nivel académico requerido:
<ul style="list-style-type: none"> Como limpiar áreas y utilizar implementos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Primaria: completa
5. Conocimientos específicos:	6. Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> Alguno conocimientos sobre seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas:	8. Competencias genéricas requeridas:
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 1 Campo de dominio de lectura 1 Adaptación al ambiente 1 Campo de dominio de la escritura 1 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 1 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 1 Calidad en el trabajo 1 Administración de actividades 1 Trabajo en equipo 1 Productividad en el trabajo 1 Innovación en el trabajo 1 Uso de la tecnología 1
9. Factores personales:	10. Dominio de idiomas (español):
<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo bajo Responsabilidad bajo Eficiencia bajo Proactivo bajo Honestidad bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Hablado bajo Comprendido bajo Escrito bajo
11. Experiencia requerida:	12. Responsabilidades asignadas al puesto:
<ul style="list-style-type: none"> Dos años como mínimo en puesto similar Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con normas de conducta, con funciones asignadas, elementos estratégicos y manual de calidad

DESCRIPTOR DEL PUESTO: CONSERJE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	
Departamento o sección: gerencia administrativa financiera	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente administrativo financiero	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de limpieza, con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
c) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria con calidad en el trabajo y trabajo en equipo ;	
d) Mantener limpia las oficinas del área administrativa	
2. Relaciones del puesto (nivel interno):	
<ul style="list-style-type: none"> Gerencia general: recibe instrucciones, órdenes de cómo elaborar su trabajo. 	
3. Toma de decisiones:	4. Nivel académico requerido:
<ul style="list-style-type: none"> Como limpiar áreas y utilizar implementos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Primaria: completa
5. Conocimientos específicos:	6. Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> Alguno conocimientos sobre seguridad, mantenimiento e higiene industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas:	8. Competencias genéricas requeridas:
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 1 Campo de dominio de lectura 1 Adaptación al ambiente 1 Campo de dominio de la escritura 1 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 1 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 1 Calidad en el trabajo 1 Administración de actividades 1 Trabajo en equipo 1 Productividad en el trabajo 1 Innovación en el trabajo 1 Uso de la tecnología 1
9. Factores personales:	10. Dominio de idiomas (español):
<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo bajo Responsabilidad bajo Eficiencia bajo Proactivo bajo Honestidad bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Hablado bajo Comprendido bajo Escrito bajo
11. Experiencia requerida:	12. Responsabilidades asignadas al puesto:
<ul style="list-style-type: none"> Dos años como mínimo en puesto similar Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con normas de conducta Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos

DESCRIPTOR DEL PUESTO: SECRETARIA DE GERENCIA	
Departamento: gerencia general	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente general	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de atención al cliente, elaboración y organización de documentos, con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria y semanalmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo ; agenda del gerente general b) Archivar documentos, cotizaciones, envíos, suscribir contratos, documentos de clientes, faxes, etc. c) Apoyar y asistir al gerente general d) Atender llamadas telefónicas de clientes para proporcionar información e) Coordinar reuniones diarias, semanales, mensuales de gerentes y supervisores; reuniones de junta de accionistas f) Elaborar documentos y/o cartas; g) Participa en la elaboración de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos.	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> Gerencia administrativa financiera: mantiene comunicación sobre asuntos relacionados con el gerente general, memorándums, documentos, cotizaciones, suscribir contratos, etc. Gerencia de taller: mantiene comunicación sobre asuntos relacionados con el gerente general, memos, documentos, cotizaciones, suscribir contratos, etc. Gerencia de compras y ventas: mantiene comunicación sobre asuntos relacionados con el gerente general, memos, documentos, cotizaciones, suscribir contratos, etc. 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> La redacción y elaboración de documentos Forma de archivar documentos 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> Diversificado: secretaria Universitario: quinto semestre aprobado
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Elaboración de documentos y archivos 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 1 Campo de dominio de lectura 3 Adaptación al ambiente 2 Campo de dominio de la escritura 3 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 2 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 2 Calidad en el trabajo 2 Administración de actividades 2 Trabajo en equipo 2 Productividad en el trabajo 2 Innovación en el trabajo 2 Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo alto Responsabilidad alto Liderazgo bajo Proactivo alto Honestidad medio 	10. Dominio de idioma (español): <ul style="list-style-type: none"> Hablado medio Comprendido alto Escrito alto Dominio de idioma (ingles): <ul style="list-style-type: none"> Hablado medio Comprendido medio Escrito medio

<p>11.Experiencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dos años como mínimo en puesto similar• Actividades relacionadas con el puesto de trabajo	<p>12. Responsabilidades asignadas al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mobiliario, equipo y computadora• Cumplir con normas de conducta• Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos
---	--

DESCRIPTOR DEL PUESTO: SECRETARIA RECEPCIONISTA	
Departamento: gerencia administrativa financ.	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente adm financ.	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de atención al cliente, elaboración y organización de documentos, con base a procedimientos establecidos, para cumplir las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria y semanalmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo; b) Atender llamadas telefónicas de clientes para proporcionar información c) Controlar la comunicación interna con los gerentes de la empresa d) Elaborar documentos, cartas y reportes de llamadas telefónicas e) Organiza correspondencia de la empresa f) Recibe facturas y entrega contraseñas para pago a proveedores g) Supervisa limpieza de baños	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de taller: asiste a gerente en la elaboración de cartas, memos, cotizaciones, etc. Gerencia de compras y ventas: asiste a gerente en la elaboración de cartas, memos, cotizaciones, etc. 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> La redacción y elaboración de documentos Forma de archivar documentos 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> Diversificado: secretaria Universitario: tercer semestre aprobado
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Elaboración de documentos y archivos 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 1 Campo de dominio de lectura 3 Adaptación al ambiente 1 Campo de dominio de la escritura 3 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 2 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 1 Calidad en el trabajo 2 Administración de actividades 1 Trabajo en equipo 2 Productividad en el trabajo 1 Innovación en el trabajo 1 Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo alto Responsabilidad alto Liderazgo bajo Proactivo alto Honestidad medio 	10. Dominio de idiomas (español): <ul style="list-style-type: none"> Hablado medio Comprendido alto Escrito alto Dominio de idiomas (ingles): <ul style="list-style-type: none"> Hablado medio Comprendido medio Escrito bajo
11. Experiencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> Dos años como mínimo en puesto similar Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	12. Responsabilidades asignadas al puesto: <ul style="list-style-type: none"> Mobiliario, equipo y computadora Cumplir con normas de conducta Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos

DESCRIPTOR DEL PUESTO: CONTADOR	
Departamento: gerencia administrativa financiera	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente administrativo financiero	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de contabilidad general, con base a procedimientos establecidos, para cumplir con las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria y semanalmente con calidad en el trabajo y trabajo en equipo ; b) Elaborar operaciones contables, estados financieros de la empresa; informes contables; pago de impuestos; c) Controlar los documentos legales de la empresa.	
2. Relaciones del puesto (nivel interno): <ul style="list-style-type: none"> Gerencias de compras y ventas: verificar reportes de inventarios, herramientas y desperdicio de materiales 	
3. Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de estados financieros 	4. Nivel académico requerido: <ul style="list-style-type: none"> Diversificado: perito contador Universitario: quinto semestre aprobado
5. Conocimientos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad general Elaboración de estados financieros Elaboración de planillas 	6. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> Uso de paquetes de software de computadora como Word y Excel Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 2 Campo de dominio de lectura 2 Adaptación al ambiente 1 Campo de dominio de la escritura 2 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 2 	8. Competencias genéricas requeridas: <ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 2 Calidad en el trabajo 2 Administración de actividades 2 Trabajo en equipo 2 Productividad en el trabajo 2 Innovación en el trabajo 1 Uso de la tecnología 2
9. Factores personales: <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo alto Responsabilidad y honestidad alto Eficiencia y proactivo medio Proactivo medio 	10. Dominio de idiomas (español): <ul style="list-style-type: none"> Hablado medio Comprendido medio Escrito medio
11. Experiencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> Dos años como mínimo en puesto similar Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	12. Responsabilidades asignadas al puesto: <ul style="list-style-type: none"> Mobiliario, equipo y computadora Cumplir con normas de conducta Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos; cierres fiscales y libros de contabilidad.

DESCRIPTOR DEL PUESTO: PILOTO	
Departamento: gerencia administrativa financiera	Elaborado por: Jorge Robles
Nombre de jefe superior: gerente administrativo financiero	Número de personas a su cargo: ninguno
Objetivo del puesto de trabajo: proporcionar servicios de manejo de vehículo, para cumplir las políticas, los objetivos, estrategia organizacional y satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo, con eficiencia y eficacia, para elevar el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa	
1. ATRIBUCIONES	
a) Planear, organizar y optimizar los recursos disponibles, de forma diaria con calidad en el trabajo y trabajo en equipo; b) Manejar vehículos de la empresa, para entrega o despacho de productos, etc.; c) Visita a clientes para cobros pendientes; d) Entrega correspondencia de la empresa.	
2. Relaciones del puesto (nivel interno):	
<ul style="list-style-type: none"> Gerencia de compras y ventas: entrega de motores y/o generadores a clientes 	
3. Toma de decisiones:	4. Nivel académico requerido:
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> Secundaria: tercero básico aprobado
5. Conocimientos específicos:	6. Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> Como manejar vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para trabajar bajo presión
7. Competencias básicas requeridas:	8. Competencias genéricas requeridas:
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la matemática 1 Campo de dominio de lectura 1 Adaptación al ambiente 2 Campo de dominio de la escritura 1 Campo de comunicación oral 1 Campo localización de la información 1 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades 1 Calidad en el trabajo 1 Administración de actividades 1 Trabajo en equipo 1 Productividad en el trabajo 1 Innovación en el trabajo 1 Uso de la tecnología 1
9. Factores personales:	10. Dominio de idiomas (español):
<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad trabajo medio Responsabilidad medio Eficiencia medio Proactivo medio Honestidad medio 	<ul style="list-style-type: none"> Hablado bajo Comprendido medio Escrito bajo
11. Experiencia requerida:	12. Responsabilidades asignadas al puesto:
<ul style="list-style-type: none"> Dos años como mínimo en puesto similar Actividades relacionadas con el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con normas de conducta Cumplir con funciones asignadas y elementos estratégicos

ANEXO II

GLOSARIO

- Colaboración: con una actitud positiva hacia el trabajo, un colaborador logra trabajar con sus demás compañeros

- Confianza: esperanza firme que se tiene en una persona, para ejecutar su trabajo de forma individual o cualquier situación crítica

- Eficacia (fines): alcance de metas u objetivos; menor cantidad de errores posibles

- Eficiencia (medios): uso adecuado de recursos materiales y ejecución del trabajo en el tiempos asignado

- Garantía: compromiso escrito que una empresa ofrece a sus clientes, con la condición de sustituir o reparar las partes defectuosas de un producto o servicio, si el algún momento se presentara una falla

- Honestidad: es una cualidad humana que consistente en comportarse y expresarse de forma coherente y sincera de acuerdo a valores de y

- Iniciativa: inclinación de una persona a hacer las cosas, sin necesidad pedírsele constantemente

- Mecanismo: estructura de un cuerpo natural o artificial y combinación de las partes que lo integran

- Procedimiento: método para la ejecución de un trabajo

- Proceso: involucra una serie de acciones (procedimientos) que definen aspectos, problemas, oportunidades, mide el desempeño individual y grupal, lo que conduce a conclusiones basadas en análisis de información recopilada y estimula cambios y mejoras organizacionales
- Puntualidad en trabajo: es la característica de poder terminar la tarea requerida en un plazo determinado
- Responsabilidad: una persona acepta de forma libre, los beneficios o castigos de una tarea asignada
- Sic.: “así, exactamente como aparece en el original” o persona consultada. Significa léase como está o se coloca inmediatamente después del texto citado. (11:193)
- Taller: industria de reducido número de personas en la que predomina el trabajo manual o de tipo artesanal, sobre trabajo mecánico o trabajo en serie.

ANEXO III

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES BÁSICAS, GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS PARA LA EMPRESA MOAI, S.A.

BÁSICAS (criterios): se refieren a los comportamientos elementales que una persona debe poseer y demostrar a través de su formación académica, destrezas y habilidades de lectura, escritura, aplicación matemática, comunicación, enmarcados en principios, valores, códigos éticos y morales.

1. Aplicación de la matemática: comprender y manejar aspectos cuantitativos, que se expresan como números, magnitudes y medidas.
2. Campo dominio de la lectura: capacidad de identificar las letras, símbolos y sonidos, para apropiarse adecuadamente del significado y la intención del mensaje.
3. Adaptación al ambiente: actitud que debe adoptar un colaborador para desempeñar su trabajo en ambientes abiertos o cerrados, situaciones de alta responsabilidad, etc.
4. Campo de la escritura: la necesidad de comunicarse por medio de la escritura, medios mecánicos o electrónicos.
5. Campo comunicación oral: aprender a hablar, a expresarse verbalmente, es una consecuencia de aprender a escuchar.
6. Campo localización de la información: el colaborador informa y está informado de todo hecho, problema o trabajo que pueda aplicar y favorecer la mejora continua.

GENÉRICAS (criterios): se refieren a los comportamientos comunes respecto a atribuciones diversas, áreas y sub-áreas, de acuerdo a un puesto de trabajo, grado de complejidad, conocimiento, planeación, calidad y trabajo en equipo; productividad, innovación y uso de la tecnología disponible en MOAI, S.A.

1. Planeación de actividades: el trabajador logra definir objetivos, políticas, establece y cumple metas, ordena recursos materiales y humanos, estándares de tiempo, cantidad y calidad en productos y servicios.
2. Calidad en el trabajo: el trabajador cumple con sus atribuciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.
3. Administración de actividades: el colaborador debe poseer conocimientos y experiencias para analizar y diseñar un sistema de control y dirección del trabajo individual y grupal.
4. Trabajo en equipo: el colaborador comparte acciones y valores, da y recibe información, objetivos, experiencias, respeto, actividades, sentimientos y otros intercambios, motiva la solidaridad entre compañeros y la colaboración grupal.
5. Productividad en el trabajo: el colaborador de forma eficiente y eficaz optimiza los recursos disponibles.
6. Innovación en el trabajo: el colaborador propone ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para mejorar su desempeño laboral.
7. Uso de tecnología: manejo y utilización de maquinaria, equipo, herramientas y programas de computadora, para mejorar la productividad y calidad en el trabajo.

Las competencias específicas (para cada puesto de forma específica) están incluidas en los descriptores. (Consultar anexo uno)

ESPECÍFICAS (criterios): comportamientos labores, relacionados a un puesto de trabajo o un área laboral técnica, el uso de instrumentos y herramientas que requieren una habilidad, conocimiento técnico o profesional específico.

NIVELES DE LAS COMPETENCIAS (criterios)

A continuación se describe como beneficiará y repercutirá a cada puesto de trabajo y a MOAI, S.A., los distintos niveles establecidos.

Nivel 5: consecuencias del más alto nivel en recursos económicos, de trabajo individual y grupal, tiempos de entrega de reparaciones, procedimientos, satisfacción de los clientes, etc. Requiere de máxima complejidad y demanda mayor grado de esfuerzo, conocimiento, habilidad y destreza para una persona (elaborar pronósticos de ventas, balanceo de rotores de tamaño grande, cuestiones legales, diseño de diagramas y modificaciones a motores y generadores eléctricos industriales, etc.).

Nivel 4: consecuencias de alto nivel en recursos económicos, de trabajo individual y grupal, tiempos de entrega de reparaciones, procedimientos, satisfacción de los clientes, etc. Requiere de alta complejidad y demanda un considerable grado de esfuerzo, conocimiento, habilidad y destreza personal (elaboración de presupuestos, pronósticos de ventas, elaborar programas).

Nivel 3: consecuencias de medio nivel en recursos económicos, de trabajo individual y grupal, tiempos de entrega de una reparaciones, procedimientos, satisfacción de los clientes, etc. Requiere de complejidad moderada y demanda un grado medio de esfuerzo, conocimiento, habilidad y destreza personal

(balanceo de rotores (tamaño menor, manejo de maquinaria, equipo y herramientas de trabajo).

Nivel 2: consecuencias de bajo nivel en recursos económicos, de trabajo individual y grupal, tiempos de entrega de reparaciones, procedimientos, satisfacción de los clientes, etc. Requiere de baja complejidad y demanda de un bajo nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidad y destreza personal.

Nivel 1: consecuencias mínimas en recursos económicos, de trabajo individual y grupal, tiempos de entrega de reparaciones, procedimientos, satisfacción de los clientes, etc. Requiere de mínima complejidad y demanda un mínimo nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidad y destreza personal (saber leer, escribir, elaborar operaciones matemáticas básicas como sumar, restar, multiplicar y dividir).

BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES:

Para los colaboradores:

- Reconocimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de cada colaborador, contar con un instrumento de retroalimentación ascendente.
- Mejora las oportunidades de ascenso de puesto dentro de la empresa.

Para MOAI, S.A.:

- La empresa estará actualizada a las competencias laborales, para su completa aplicación en el mediano plazo
- Detectar necesidades de formación, orientar o reorientar el trabajo de los colaboradores y resultados esperados
- Mejorar el reclutamiento, selección, capacitación, promoción, contratación de personal, las relaciones laborales, humanas y clima organizacional.

ANEXO IV
CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO, TRABAJO DE TESIS
ENTREVISTA (c)
EMPRESA MOAI, S.A.
GERENTE GENERAL
ENTREVISTADOR: Jorge Robles



Fecha
Nombre de la persona entrevistada
Género
Cargo que ocupa actualmente
Nivel académico actual
Tiempo de trabajar en la empresa
Tiempo de desempeñar su puesto actual
¿Quién es su jefe inmediato? (cargo)
¿Personal a su cargo? (quienes y cuantos)
¿Habilidades y destrezas requeridas del puesto de trabajo?
Responsabilidades del puesto:

No. de boleta _____

Instrucciones: lea despacio y tome el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas en el orden establecido, seleccionando la respuesta que mejor refleje cada situación descrita:

- | | |
|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Preguntas cerradas• Preguntas abiertas• Preguntas con una o varias opciones | SI NO |
|---|-----------------|

Todas las respuestas deberán ser debidamente marcadas, tachadas o subrayadas. Una vez que se ha respondido una pregunta **NO** se podrán corregir posteriormente.

Objetivo: obtener toda la información necesaria para comprobar las hipótesis planteadas, para elaborar la propuesta de solución al tema de “Reorganización administrativa”

1. ¿Qué factores motivaron la decisión de incrementar la capacidad instalada del taller y actualizar la maquinaria y equipo?

- Capacidad financiera para proveer de equipo, herramientas, reubicar la maquinaria y ampliar las instalaciones de la empresa
- La oportunidad de mejorar los procedimientos de trabajo en el taller y volverlos más flexibles a las necesidades del cliente
- Implementar nuevas tecnologías (adaptables a la empresa)
- Crecimiento del mercado objetivo
- Contar con personal capacitado y especializado para el bobinado de motores y/o generadores, reparación y modificación de piezas, metalización y saludadora, etc.,
- El incremento en la demanda de hierro y acero a nivel mundial
- La oportunidad de incrementar el rendimiento de motores y/o generadores
- Satisfacer las necesidades del cliente
- Incrementar la capacidad de carga de las grúas del taller
- Incremento de la garantía postventa a dos años

2. ¿Qué valores o principios posee actualmente el lugar donde trabaja? (seleccione sólo cinco)

Colaboración Lealtad Trabajadores proactivos Interés en aprender constantemente Sentido común Compromiso	Integridad Trabajo en equipo Puntualidad en el trabajo Capacidad para trabajar bajo presión Comunicación Orientación al cliente
Cumplimiento de promesas Confianza Responsabilidad Honestidad Deseo de superarse dentro de la empresa Eficiencia	Adaptación al ambiente Concentración Calidad en el trabajo Iniciativa Productividad en el trabajo Empatía

3. ¿Se organizo y diseño la estructura y sistema organizacional con base a? (1)

- A la práctica y la experiencia
- A criterios de estructura y principios de organización
- ¿Cuáles?

4. ¿Se organizo la empresa tomando en cuenta los siguientes elementos?

- | | | |
|---------------|----|----|
| • Objetivos | SI | NO |
| • Estrategias | SI | NO |
| • Políticas | SI | NO |
| • Organigrama | SI | NO |

- Misión SI NO
- Visión SI NO
- Otros _____

5. ¿Participaron los gerentes y supervisores ha elaborar los elementos estratégicos?

SI ¿Cuáles? NO ¿Por qué?

6. ¿Conoce los objetivos de la empresa, objetivo de su puesto de trabajo, las estrategias, políticas, organigramas, misión y visión (elementos estratégicos)?

SI ¿Cuáles? NO

7. ¿Está visible el organigrama, la misión y visión para todos los colaboradores?

SI NO ¿Por qué?

8. ¿Posee la empresa perfiles de puestos? SI NO ¿Por qué?_____

9. ¿Qué tipo de contrato tienen establecidos?

- Por obra determinada
- Por tiempo determinado
- Por tiempo indeterminado
- Gozan de las prestaciones de ley
- Otros

10. ¿Describe y enumere las atribuciones de su puesto de trabajo?

11. ¿Toma el tiempo necesario para organizar y explicar las actividades, los procedimientos, el equipo y las herramientas necesarias para realizar un trabajo, a los colaboradores?

- Con claridad y detalle
- Se establecen reglas específicas
- En forma oral
- Se establecen tiempos limites de ejecución
- En forma escrita
- Resuelve dudas

12. Los servicios de mantenimiento y reparación que presta MOAI, S.A. ¿requieren de?

- Equipos y herramientas especializadas
- Trabajo tipo artesanal
- Habilidad y destreza por parte de los colaboradores
- Alto nivel académico de los colaboradores
- Constante capacitación del personal

- Otros _____

13. ¿Recibe alguna asesoría y supervisión de personas fuera de la empresa?
SI (¿Quiénes?) NO

14. ¿Qué actividades se les asignan a los colaboradores durante los tiempos inactivos? (gerente general y personal del taller)

15. Para delegar autoridad, responsabilidad y toma de decisión ¿un colaborador debe cumplir con los siguientes requisitos?

- Adaptarse al ambiente
- Demostrar conocimientos
- Experiencia laboral
- Dispuesto a trabajar bajo presión
- Eficiente y eficaz
- Otros _____

16. **¿La toma de decisión y autoridad están centralizadas y concentradas en algún puesto de trabajo?** SI NO (pasar a 19)

17. **¿En que puesto de trabajo están centralizadas y concentradas la toma de decisiones? (1)**

- Gerente general
- Jefes
- Gerente administrativo
- Ninguno

18. **¿Se han detectado problemas con la centralización de toma de decisiones y autoridad?** (viene de la pregunta anterior)
SI ¿Cuáles? NO

19. ¿Tiene a su disposición algún documento donde estén organizados, contenidos y explicados los objetivos, estrategias, políticas, organigrama, misión, visión, autoridad, responsabilidad y toma de decisión de cada puesto trabajo?
SI NO ¿Por qué?

20. ¿Quién le comunico los elementos estratégicos a los colaboradores? (estrategias, objetivos, políticas, organigrama, misión y visión)?

- Gerente general
- Jefes
- Compañeros de trabajo
- Ninguno

- Otros

21. ¿Cómo le comunica las órdenes el gerente general a sus subordinados directos? (gerente adm., de control de calidad y supervisor general del taller)

- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros | | |

22. ¿Cómo le comunican las órdenes a los colaboradores asignados? (gerentes y supervisores)

- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros | | |

23. ¿Cómo es la comunicación entre los departamentos o áreas de MOAI, S.A.?

- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros _____ | | |

24. ¿Qué problemas de comunicación se dan dentro de su trabajo diario?

- | | | |
|---|----|----|
| • Los colaboradores reciben órdenes de varios jefes | SI | NO |
| • Problemas de comprensión más que de comunicación | SI | NO |
| • Ningún problema | | |

25. ¿Qué controles poseen en el área del taller o administrativa?

26. ¿Le ha proporcionado capacitación fuera de las instalaciones a los colaboradores? SI NO

27. ¿Quiénes han participado en la organización, elaboración y diseño de programas de capacitación?

- Gerente general
- Jefes
- Otros

28. ¿Los programas de capacitación se enfocaron en?

- | | | |
|---|----|----|
| • La reducción de fallas o errores | SI | NO |
| • Ahorrar tiempos y movimientos en el puesto de trabajo | SI | NO |
| • Motivación al personal | SI | NO |
| • Mantener y mejorar la calidad del trabajo | SI | NO |

29. ¿Quién o quienes han impartido las capacitaciones? _____

30. ¿Siente que los colaboradores se identifican con MOAI, S.A.?

31. ¿Cómo se siente respecto a su puesto de trabajo? (excepto gerente general)

- Muy o poco satisfecho
- Mucha o poca presión
- Muy o poco exigente
- Ser muy o poco hábil
- Poseer muchos o pocos conocimientos al respecto
- No sabe

32. ¿Cómo se motiva a los colaboradores?

- Una carta de felicitación
- Hacer reconocimiento en público
- Incentivos salariales
- Regalos y viajes
- Ascenso de puesto de trabajo
- Rotación de puestos para que aprendan nuevas atribuciones
- Ambiente de confianza y respeto
- Oportunidad para seguirse educando
- Otros

33. ¿Cómo son las relaciones laborales y humanas entre los colaboradores?
(poco, medianamente, muy)

- Amistosas
- Agradables
- Colaboración de sus compañeros (as)

34. ¿Cómo se acostumbra corregir los errores de los colaboradores en su puesto de trabajo?

- Llamadas de atención verbales
- Llamadas de atención por escrito
- Suspensión de labores sin goce de sueldo
- Descuentos de salario
- Otros

35. **¿Cómo está constituida la escala salarial?** (sólo gerente general)

ANEXO V

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO, TRABAJO DE TESIS
ENTREVISTA (c)
EMPRESA MOAI, S.A.
JEFES (gerentes subordinados y supervisores)
ENTREVISTADOR: Jorge Robles



Fecha
Nombre de la persona entrevistada
Género
Cargo que ocupa actualmente
Nivel académico actual
Tiempo de trabajar en la empresa
Tiempo de desempeñar su puesto actual
¿Quién es su jefe inmediato? (cargo)
¿Personal a su cargo? (quienes y cuantos)
¿Habilidades y destrezas requeridas del puesto de trabajo?
Responsabilidades del puesto:

No. de boleta_____

Instrucciones: lea despacio y tome el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas en el orden establecido, seleccionando la respuesta que mejor refleje cada situación descrita:

- | | | |
|---------------------------------------|-----|----|
| • Preguntas cerradas | SI | NO |
| • Preguntas abiertas | () | |
| • Preguntas con una o varias opciones | (1) | |

Todas las respuestas deberán ser debidamente marcadas, tachadas o subrayadas. Una vez que se ha respondido una pregunta **NO** se podrán corregir posteriormente.

Objetivo: obtener toda la información necesaria para comprobar las hipótesis planteadas, para elaborar la propuesta de solución al tema de “Reorganización administrativa”

1. ¿Qué factores motivaron la decisión de incrementar la capacidad instalada del taller y actualizar la maquinaria y equipo?

- Capacidad financiera para proveer de equipo, herramientas, reubicar la maquinaria y ampliar las instalaciones de la empresa
- La oportunidad de mejorar los procedimientos de trabajo en el taller y volverlos más flexibles a las necesidades del cliente
- Implementar nuevas tecnologías (adaptables a la empresa)
- Crecimiento del mercado objetivo
- Contar con personal capacitado y especializado para el bobinado de motores y/o generadores, reparación y modificación de piezas, metalización y saludadora, etc.,
- El incremento en la demanda de hierro y acero a nivel mundial
- La oportunidad de incrementar el rendimiento de motores y/o generadores
- Satisfacer las necesidades del cliente
- Incrementar la capacidad de carga de las grúas del taller
- Incremento de la garantía postventa a dos años

2. ¿Qué valores o principios posee actualmente el lugar donde trabaja? (seleccione sólo cinco)

Colaboración Lealtad Trabajadores proactivos Interés en aprender constantemente Sentido común Compromiso	Integridad Trabajo en equipo Puntualidad en el trabajo Capacidad para trabajar bajo presión Comunicación Orientación al cliente
Cumplimiento de promesas Confianza Responsabilidad Honestidad Deseo de superarse dentro de la empresa Eficiencia	Adaptación al ambiente Concentración Calidad en el trabajo Iniciativa Productividad en el trabajo Empatía

3. ¿Se organizo y diseño la estructura y sistema organizacional con base a? (1)

- A la práctica y la experiencia
- A criterios de estructura y principios de organización
- ¿Cuáles?

4. ¿Se organizo la empresa tomando en cuenta los siguientes elementos?

- | | | |
|---------------|----|----|
| • Objetivos | SI | NO |
| • Estrategias | SI | NO |
| • Políticas | SI | NO |
| • Organigrama | SI | NO |

- Misión SI NO
- Visión SI NO
- Otros _____

5. ¿Participo en la elaboración de los elementos (estratégicos) de la pregunta anterior?

SI ¿Cuáles? _____
 NO ¿Por qué? _____

6. ¿Conoce los objetivos de la empresa, objetivo de su puesto de trabajo, las estrategias, políticas, organigramas, misión y visión (elementos estratégicos)?
 SI ¿Cuáles? NO

7. ¿Está visible el organigrama, la misión y visión para todos los colaboradores?
 SI NO ¿Por qué?

8. ¿Posee la empresa perfiles de puestos? SI NO ¿Por qué? _____

9. ¿Qué tipo de contrato tienen establecidos?

- Por obra determinada
- Por tiempo determinado
- Por tiempo indeterminado
- Gozan de las prestaciones de ley
- Otros

10. ¿Describe y enumere las atribuciones de su puesto de trabajo?

11. ¿Toma el tiempo necesario para organizar y explicar las actividades, los procedimientos, el equipo y las herramientas necesarias para realizar un trabajo a los colaboradores?

- Con claridad y detalle
- Se establecen reglas específicas
- En forma oral
- Establecen tiempos límites de ejecución
- En forma escrita
- Resuelve dudas

12. Los servicios de mantenimiento y reparación que presta MOAI, S.A. ¿requieren de?

- Equipos y herramientas especializadas
- Trabajo tipo artesanal
- Habilidad y destreza por parte de los colaboradores
- Alto nivel académico de los colaboradores

- Constante capacitación del personal
- Otros _____

13. ¿Recibe alguna asesoría y supervisión de personas fuera de la empresa?
 SI (¿Quiénes?) _____ NO _____

14. ¿Qué actividades se les asignan a los colaboradores durante los tiempos inactivos? (gerente general y personal del taller)

15. Para delegar autoridad, responsabilidad y toma de decisión ¿un colaborador debe cumplir con los siguientes requisitos?

- Adaptarse al ambiente
- Demostrar conocimientos
- Experiencia laboral
- Dispuesto a trabajar bajo presión
- Eficiente
- Calidad en el trabajo
- Proactivo
- Otros _____

16. ¿La toma de decisión y autoridad están centralizadas y concentradas en algún puesto de trabajo? SI NO

17. ¿En que puesto de trabajo están centralizadas y concentradas la toma de decisiones?

- Gerente general
- Jefes
- Gerente administrativo
- Ninguno

18. ¿Se han detectado problemas con la centralización de toma de decisiones y autoridad?

SI ¿Cuáles? _____ NO

19. ¿Tiene a su disposición algún documento donde estén organizados, contenidos y explicados los objetivos, estrategias, políticas, organigrama, misión, visión, autoridad, responsabilidad, toma de decisión de cada puesto de trabajo?

SI NO ¿Por qué?

20. ¿Quién le comunico los elementos estratégicos a los colaboradores? (estrategias, objetivos, políticas, organigrama, misión y visión)?

- Gerente general

- Jefes
- Compañeros de trabajo
- Ninguno
- Otros

21. ¿Cómo le comunica las órdenes el gerente general? (gerente adm., de control de calidad y supervisor general del taller)

- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros _____ | | |

22. ¿Cómo le comunican las órdenes a los colaboradores asignados?

- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros _____ | | |

23. ¿Cómo es la comunicación entre los departamentos o áreas de MOAI, S.A.?

- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros _____ | | |

24. ¿Qué problemas de comunicación se dan dentro de su trabajo diario?

- | | | |
|---|----|----|
| • Los colaboradores reciben órdenes de varios jefes | SI | NO |
| • Problemas de comprensión más que de comunicación | SI | NO |
| • Ningún problema | | |

25. ¿Qué controles poseen en área del taller o área administrativa?

26. ¿El gerente general le ha proporcionado capacitación fuera de las instalaciones? SI NO

27. ¿Quiénes han participado en la organización, elaboración y diseño de programas de capacitación?

- Gerente general
- Jefes
- Otros _____

28. ¿Los programas de capacitación se enfocaron en?

- | | | |
|---|----|----|
| • La reducción de fallas o errores | SI | NO |
| • Ahorrar tiempos y movimientos en el puesto de trabajo | SI | NO |
| • Motivación al personal | SI | NO |
| • Mantener y mejorar la calidad del trabajo | SI | NO |

29. ¿Quién o quienes han impartido las capacitaciones?_____

30. ¿Siente que forma parte o identificado con MOAI, S.A.?

31. ¿Cómo se siente respecto a su puesto de trabajo? () (excepto gerente general)

- Muy o poco satisfecho
- Mucha o poca presión
- Muy o poco exigente
- Ser muy o poco hábil
- Poseer muchos o pocos conocimientos al respecto
- No sabe

32. ¿Cómo se motiva a los colaboradores?

- Una carta de felicitación
- Hacer reconocimiento en público
- Incentivos salariales
- Regalos y viajes
- Ascenso de puesto de trabajo
- Rotación de puestos para que aprendan nuevas funciones
- Ambiente de confianza y respeto
- Oportunidad para seguirse educando
- Otros

33. ¿Cómo son las relaciones laborales y humanas entre colaboradores? (poco, medianamente, muy)

- Amistosas
- Agradables
- Colaboración de sus compañeros (as)

34. ¿Cómo se acostumbra corregir los errores de los colaboradores en su puesto de trabajo?

- Llamadas de atención verbales
- Llamadas de atención por escrito
- Suspensión de labores sin goce de sueldo
- Descuentos de salario
- Otros

ANEXO VI
CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO, TRABAJO DE TESIS
ENTREVISTA (c)
EMPRESA MOAI, S.A.
COLABORADORES
ENTREVISTADOR: Jorge Robles



Fecha
Nombre de la persona entrevistada
Género
Cargo que ocupa actualmente
Nivel académico actual
Tiempo de trabajar en la empresa
Tiempo de desempeñar su puesto actual
¿Quién es su jefe inmediato? (cargo)
¿Personal a su cargo? (quienes y cuantos)
¿Habilidades y destrezas requeridas del puesto de trabajo?
Responsabilidades del puesto:

No. de boleta _____

Instrucciones: lea despacio y tome el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas en el orden establecido, seleccionando la respuesta que mejor refleje cada situación descrita:

- | | | |
|---------------------------------------|-----|----|
| • Preguntas cerradas | SI | NO |
| • Preguntas abiertas | () | |
| • Preguntas con una o varias opciones | (1) | |

Todas las respuestas deberán ser debidamente marcadas, tachadas o subrayadas. Una vez que se ha respondido una pregunta **NO** se podrán corregir posteriormente.

Objetivo: obtener toda la información necesaria para comprobar las hipótesis planteadas, para elaborar la propuesta de solución al tema de “Reorganización administrativa”

1. ¿Qué valores o principios posee actualmente el lugar donde trabaja?
(seleccione sólo cinco)

Colaboración Lealtad Trabajadores proactivos Interés en aprender constantemente Sentido común Compromiso	Integridad Trabajo en equipo Puntualidad en el trabajo Capacidad para trabajar bajo presión Comunicación Orientación al cliente
Cumplimiento de promesas Confianza Responsabilidad Honestidad Deseo de superarse dentro de la empresa Eficiencia	Adaptación al ambiente Concentración Calidad en el trabajo Iniciativa Productividad en el trabajo Empatía

2. ¿Conoce los objetivos de la empresa, objetivo de su puesto de trabajo, las estrategias, políticas, organigramas, misión y visión (elementos estratégicos)?
SI ¿Cuáles? NO
3. ¿Está visible el organigrama, la misión y visión para todos los colaboradores?
SI NO ¿Por qué?
4. ¿Describa y enumere las atribuciones de su puesto de trabajo?
5. ¿Toma su jefe el tiempo necesario para organizar y explicar las actividades, los procedimientos, el equipo y las herramientas necesarias para realizar su trabajo?
- Con claridad y detalle
 - Se establecen reglas específicas
 - En forma oral
 - Establecen tiempos límites de ejecución
 - En forma escrita
 - Resuelve dudas
6. Los servicios de mantenimiento y reparación que presta MOAI, S.A. ¿requieren de?
- Equipos y herramientas especializadas
 - Trabajo tipo artesanal
 - Habilidad y destreza por parte de los colaboradores
 - Alto nivel académico de los colaboradores
 - Constante capacitación del personal
 - Otros _____

7. ¿Recibe alguna asesoría y supervisión de personas fuera de la empresa?
 SI (¿Quiénes?) NO _____
8. ¿Qué actividades se les asignan a los colaboradores durante los tiempos inactivos?
9. Para delegar autoridad, responsabilidad y toma de decisión ¿un colaborador debe cumplir con los siguientes requisitos?
- Adaptarse al ambiente
 - Demostrar conocimientos
 - Experiencia laboral
 - Dispuesto a trabajar bajo presión
 - Eficiente
 - Calidad en el trabajo
 - Proactivo
 - Otros _____
10. ¿Tiene a su disposición algún documento donde estén organizados, contenidos y explicados los objetivos, estrategias, políticas, organigrama, misión, visión, autoridad, responsabilidad, toma de decisión de cada puesto de trabajo?
 SI NO ¿Por qué?
11. ¿Quién le comunico los elementos estratégicos? (estrategias, objetivos, políticas, organigrama, misión y visión)?
- Gerente general
 - Jefes
 - Compañeros de trabajo
 - Ninguno
 - Otros
12. ¿Cómo le **comunica** las órdenes su jefe inmediato?
- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros _____ | | |
13. ¿Cómo es la comunicación entre los departamentos o áreas de MOAI, S.A.?
- | | | |
|---|----|----|
| • Formal (memos, correspondencia, instructivos) | SI | NO |
| • Informal | SI | NO |
| • Otros _____ | | |
14. ¿Qué problemas de comunicación se dan dentro de su trabajo diario?
- Los colaboradores reciben órdenes de varios jefes SI NO

- Problemas de comprensión más que de comunicación SI NO
- Ningún problema

15. ¿Qué controles poseen en el área del taller o área administrativa?

16. ¿El gerente general le ha proporcionado capacitación fuera de las instalaciones? SI NO

17. ¿Los programas de capacitación se enfocaron en?

- La reducción de fallas o errores SI NO
- Ahorrar tiempos y movimientos en el puesto de trabajo SI NO
- Motivación al personal SI NO
- Mantener y mejorar la calidad del trabajo SI NO

18. ¿Quién o quienes han impartido los cursos de capacitación? _____

19. ¿Siente que forma parte o identificado con MOAI, S.A.?

20. ¿Cómo se siente respecto a su puesto de trabajo? () (excepto gerente general)

- Muy o poco satisfecho
- Mucha o poca presión
- Muy o poco exigente
- Ser muy o poco hábil
- Poseer muchos o pocos conocimientos al respecto
- No sabe

21. ¿Cómo se motiva a los colaboradores?

- Una carta de felicitación
- Hacer reconocimiento en público
- Incentivos salariales
- Regalos y viajes
- Ascenso de puesto de trabajo
- Rotación de puestos para que aprendan nuevas atribuciones
- Ambiente de confianza y respeto
- Oportunidad para seguirse educando
- Otros

22. ¿Cómo son las relaciones laborales y humanas entre colaboradores? (poco, medianamente, muy)

- Amistosas
- Agradables
- Colaboración de sus compañeros (as)

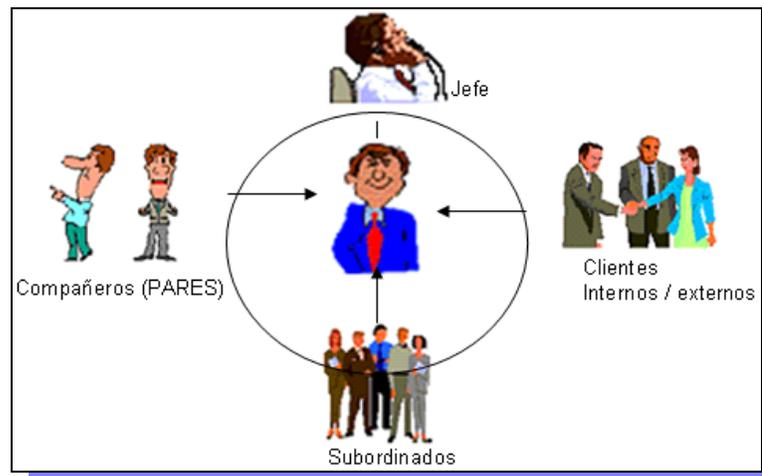
23. ¿Cómo se acostumbra corregir los errores de los colaboradores en su puesto de trabajo?

- Llamadas de atención verbales
- Llamadas de atención por escrito
- Suspensión de labores sin goce de sueldo
- Descuentos de salario
- Llamada de atención en público

ANEXO VII
EVALUACIÓN INTEGRAL O DE 360 GRADOS
EMPRESA MOAI, S.A.

El instrumento recomendado para darle seguimiento a los cambios propuestos de la reorganización administrativa y **evitar que los problemas organizacionales se vuelvan a presentar**, es la aplicación de la evaluación integral o de 360 grados (en caso de ser factible, se podrá continuar con la aplicación de las competencias laborales y la evaluación del desempeño de los colaboradores). Su ventaja radica en que se recolecta información de las fuentes relacionadas con el puesto de trabajo a evaluar (autoevaluación, compañeros de trabajo, supervisores o gerentes, personal a cargo y clientes externos, de acuerdo a la siguiente ilustración). Garantiza la adaptabilidad y el ajuste del trabajador a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. La evaluación integral permitirá que los valores de **calidad del trabajo, el trabajo en equipo y los descriptores** se cumplan de forma adecuada, para evitar desviaciones de la propuesta.

ANEXO DE ILUSTRACIÓN 1
PERSONAS QUE PARTICIPAN EN UNA EVALUACIÓN INTEGRAL



Fuente: INTECAP, junio de 2008

1. Objetivos de la evaluación integral

- Corregir cualquier desviación detectada sobre la propuesta
- Tomar las acciones necesarias para solucionar los problemas
- Informar a los colaboradores de los resultados obtenidos
- Obtener información de varios puntos de vista
- Motivar a los colaboradores al tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias
- Fortalecer la comunicación entre jefe y subordinado
- Corregir el trabajo de los colaboradores hacia los objetivos deseados
- Determinar la persona idónea a promocionar o trasladar de puesto.

2. ¿Qué se evaluará?

- Calidad en el trabajo
- Trabajo en equipo
- Colaboración
- Ejecución de trabajo asignado (planifica actividades, actitud, aporta ideas, soporta la presión del trabajo, es proactivo)
- Comprensión de órdenes e información proporcionada.

3. Posibles desventajas

- Un colaborador puede sentirse intimidado y perjudicar su desempeño laboral
- Para que sea eficiente, se debe capacitar al personal sobre el tema y mantener criterios objetivos en todo momento
- Se puede sobrestimar o subestimar a un colaborador (sesgo de halo)
- Un colaborador no puede tener claro la importancia de dicha evaluación.

ANEXO VIII
INSTRUCCIONES DE CÓMO RESPONDER LA BOLETA DE EVALUACIÓN
INTEGRAL O 360 GRADOS
EMPRESA MOAI, S.A.

Deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para que la evaluación sea objetiva y sin favoritismos a trabajador (a) alguna

- Ser lo más sincero posible y tomar una actitud positiva
- Su aportación no se utilizará para despedir personal
- Solicite la información sobre los resultados obtenidos, que debe mejorar o modificar
- No permita que la información afecte su autoestima
- En la medida de lo posible cambie su comportamiento y siéntase a gusto consigo mismo
- Una puntuación alta o baja, no indica necesariamente que todo este bien o todo mal
- Sus opiniones y sugerencias no deben faltar, para integrar la información de todos los colaboradores de la empresa
- Anote sus observaciones en hoja anexa.

Existen varias opciones para calificar

1. Evaluación del supervisor inmediato: es el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El gerente o supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.
2. Evaluación de los compañeros: es eficaz para predecir el éxito futuro de procesos y personal.

3. Comités de calificación: los comités deben estar integrados por gerentes, supervisores o alguna profesional externo a la empresa. Los resultados obtenidos tienden a ser más confiables, justos y validos que las evaluaciones individuales, debido a que se eliminan problemas de preferencia y efectos de sobre o sub-valoración.
4. Auto calificaciones: su desventaja es que con frecuencia el colaborador se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.
5. Evaluación por los subordinados: aquí los colaboradores evalúan a su superior, esto permite a la gerencia tender un instrumento de retroalimentación. También ayuda a identificar problemas potenciales y determinar que acciones se deben tomar para evitar que los problemas se pierdan de control.

Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño

- Falta de aprovechamiento de la reorganización, evaluación de los elementos propuestos y los niveles de las competencias
- Dificulta la supervisión y grado de efectividad de la propuesta
- Reduce la motivación del personal y deteriora productividad de la empresa a largo plazo
- Posible deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad del trato entre jefe y subordinado
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse, sin tener la posibilidad de reorientar su trabajo.

ANEXO IX

BOLETA DE EVALUACIÓN INTEGRAL				
	Fecha de evaluación :			
	Departamento o sección que pertenece:			
	Nombre:			
	Puesto que desempeña:			
1	¿Auto-evaluación?	NECESITA MEJORAR	LA MITAD DE LAS VECES	SIEMPRE
1.1	Planifica sus actividades (diaria, semanal o mensualmente)			
1.2	Elabora su trabajo con calidad			
1.3	Genera poco desperdicio			
1.4	Colabora con sus compañeros cuando se le solicita			
1.5	Trabaja en equipo			
1.6	Elabora su trabajo con buena actitud			
1.7	Aporta ideas y/o sugerencias para mejorar su trabajo			
1.8	Soporta la presión del trabajo y de sus jefes			
1.9	Es usted una persona proactivo (que más puedo hacer)			
1.10	Comprende la información / ordenes / orden de trabajo			
2	¿Su jefe le proporcionó la información / ordenes?	90 grados		
2.1	De forma escrita			
2.2	De forma verbal			
2.3	De forma organizada			
2.4	Explicó y proporcionó el proceso a seguir y los instrumentos a utilizar			
2.5	Lo motiva			
2.6	Lo capacita			
2.6	Resuelve sus dudas			
3	¿El colaborador subordinado? (si aplica)	180 grados		
3.1	Planifica sus actividades			
3.2	Elabora su trabajo con calidad			
3.3	Genera poco desperdicio			
3.4	Colabora con sus compañeros cuando se le solicita			
3.5	Trabaja en equipo			
3.6	Elabora su trabajo con buena actitud			
3.7	Aporta ideas y/o sugerencias para mejorar su trabajo			
3.8	Soporta la presión del trabajo y de sus jefes			
3.9	Es una persona proactiva (busca que más puede hacer)			
3.10	Comprende la información / ordenes / orden de trabajo			
4	¿Su compañero de trabajo?	270 grados		
4.1	Planifican sus actividades			
4.2	Elabora su trabajo con calidad			
4.3	Genera poco desperdicio			
4.4	Colabora con sus compañeros cuando se le solicita			
4.5	Trabaja en equipo			
4.6	Elabora su trabajo con buena actitud			
4.6	Aporta ideas y/o sugerencias para mejorar su trabajo			
4.8	Soporta la presión del trabajo y de sus jefes			
4.9	Es una persona proactiva (busca que más puede hacer)			
4.10	Comprende la información / ordenes / orden de trabajo			
5	¿Evaluación por parte de los clientes?	360 grados		
5.1	La empresa le entregó su producto según lo planificado y lo ofrecido			
5.2	El trabajo se hizo con calidad			
5.3	Recibió un buen servicio en todo momento			
5.4	Cumple con sus expectativas			
5.5	Cumplen con la garantía post-venta			

Fuente: elaboración propia, junio de 2008

ANEXO X

REQUISICIÓN DE PERSONAL					
	Fecha de solicitud:				
	Área solicitante:				
	Nombre de solicitante:				
	Convocatoria interna o externa:				No. personas
	Puesto a cubrir:				
<p><i>Por este medio solicito: a) Al encargado (a) de reclutar, seleccionar y evaluar a los posibles candidatos a ocupar la plaza que a continuación describo, me proporcione en un plazo razonable de tiempo, un número mínimo de tres candidatos para ocupar el puesto solicitado. b) Dicha búsqueda se podrá realizar por todos los medios posibles y que estén al alcance de la empresa. Además, c) Describo las características básicas que debe cumplir el (la) candidato (a), para ser evaluado a través de pruebas psicométricas y d) Pruebas específicas antes de pasar a la siguiente fase, e) Un período de prueba dos meses, como lo estipula el Código de Trabajo de Guatemala, para que posteriormente f) Tome la decisión (yo) de contratar a la persona y g) Firme su contrato de trabajo. h) Estoy conciente y de acuerdo que el proceso se realizará con base a los descriptores de puestos que posee la empresa y solicitud correspondiente. i) El objetivo de la solicitud, es preseleccionar a los candidatos adecuados y evitar pérdidas de tiempo, j) Para medir la eficacia del proceso de reclutamiento de MOAI, S.A. y elaborar así, las correcciones pertinentes. k) Firma del interesado:</i></p>					
1	Características básicas que debe poseer el (la) candidato (a):				
1.1	Estar comprendido entre las edades mínimas y máximas de:				
1.2	Debe tener experiencia laboral en y cuantos años:				
1.3	Debe poseer conocimientos a nivel:				
	Primario				
	Secundario				
	Diversificado				
	Conocimientos universitarios				
	Pensum cerrado en				
	Graduado en				
	Especialidad en				
	Específicos en				
	Computación (describir que programas)				
	Cursos de capacitación en				
1.4	Habilidades y destrezas (especificar) en que:				
1.5	Factores personales				
1.6	Dominio de idioma español o inglés (nivel bajo, medio o alto)				
1.7	Aceptar las responsabilidades del puesto de trabajo				
1.8	Trabajar en equipo		SI	NO	
2	Expectativas personales				
2.1	¿Qué expectativas tiene al ingresar a nuestra empresa?				
2.2	¿Qué objetivos posee en su vida personal?				
2.3	¿Qué salario pretende percibir?				
2.4	¿Está dispuesto a trabajar en un ambiente de mucha presión laboral?		SI	NO	
2.5	¿Cómo le gustaría que lo motivaran?				
2.6	¿Cómo contribuirá su trabajo a mejorar nuestra empresa?				

Fuente: elaboración propia, junio de 2008

ANEXO DE CUADRO 1
ESCALA SALARIAL ANTES Y DESPUÉS DE LA PROPUESTA
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

Personal actual / propuesto*	Año 2008**	Año 2009
Gerente general	Q25,000	Q25,000
Gerente administrativo	Q14,000	Q14,000
Asistente adm y financiero*		Q3,500
Gerente de control de calidad	Q8,000	Q10,000
Asistente de compras y ventas*		Q3,500
Supervisor general del taller	Q12,000	Q14,000
Supervisor eléctrico	Q5,600	Q5,600
Supervisor mecánico	Q5,200	Q5,200
Jefe de bodega	Q3,600	Q3,600
Instrumentación	Q5,200	Q5,200
Bobinador 1	Q5,200	Q5,200
Bobinador 2	Q4,200	Q4,200
Bobinador 3	Q3,800	Q3,800
Bobinador 4	Q3,600	Q3,600
Ayudante eléctrico 1	Q3,000	Q3,000
Ayudante eléctrico 2	Q2,800	Q2,800
Ayudante eléctrico 3	Q2,600	Q2,600
Electromecánico 1	Q5,200	Q5,200
Electromecánico 2	Q3,600	Q3,600
Tornero 1	Q4,200	Q4,200
Pintor	Q2,800	Q2,800
Ayudante de pintor	Q2,600	Q2,600
Conserje del taller	Q2,000	Q2,000
Secretaria de gerencia	Q3,600	Q3,600
Secretaria recepcionista	Q3,200	Q3,200
Contador	Q3,600	Q3,600
Chofer	Q2,600	Q2,600
Conserje del área administrativa	Q2,000	Q2,000
TOTAL	139,200	Q150,200

Fuente: gerente general MOAI, S.A. **

**ANEXO DE CUADRO 2
NIVELES DE COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO
EMPRESA MOAI, S.A.**

COMPETENCIAS LABORALES (INTECAP)		PUESTO DE TRABAJO															
		Gerente general ***	Gerente administrativo / financiero ***	Gerente de taller ***	Gerente de ventas / compras ***	Supervisor eléctrico y mec / torno **	Asistente administrativo / ventas ***	Secretaria gerencia ***	Encargado bodega ***	Bobinador ***	Electromecánico ***	Tornero ***	Pintor ***	Ayudantes / piloto ***	Conserje taller o adm ***	Secretaria recepcionista ***	Contador ***
NIVELES DE COMPETENCIAS BÁSICAS *	Aplicación de la matemática	4	3	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	Campo de dominio de lectura	4	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2
	Adaptación al ambiente	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	Campo dominio de la escritura	4	4	3	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2
	Campo de comunicación oral	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Campo de localización de información	4	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
NIVELES DE COMPETENCIAS GENÉRICAS *	Planeación de actividades	4	4	4	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	Calidad en el trabajo	5	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2
	Administración de actividades	5	3	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	Administración de la información	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
	Trabajo en equipo	5	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
	Servicio al cliente	4	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2
	Productividad en el trabajo	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
	Innovación en el trabajo	4	3	4	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Uso de la tecnología	4	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	

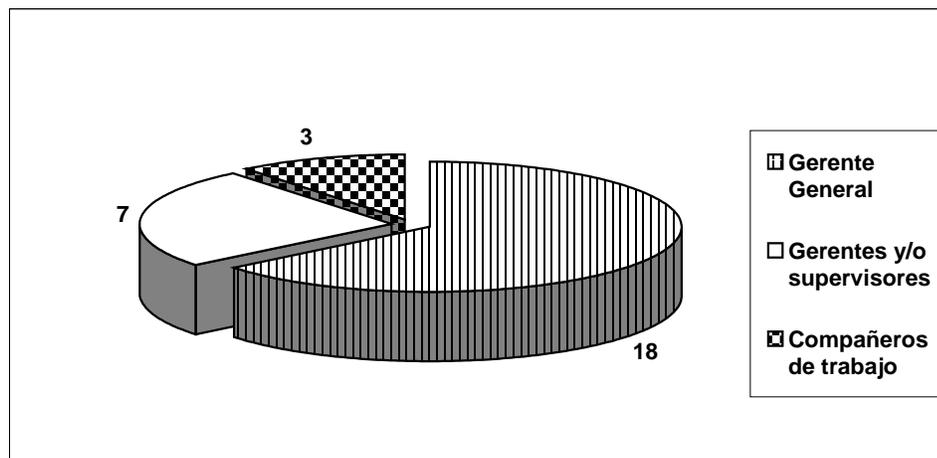
* Los niveles de las competencias, representan el nivel mínimo sugerido para su implementación actual.

** Con base al descriptor del puesto de supervisor mecánico, elaborado en INTECAP y metodología de mapas funcionales.

*** Con base al descriptor del puesto de supervisor de mecánica y torno.

Fuente: elaboración propia, junio 2008

ANEXO DE GRÁFICA 1
PERSONA QUE LES INFORMÓ A LOS COLABORADORES DE LOS
ELEMENTOS ESTRATÉGICOS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008

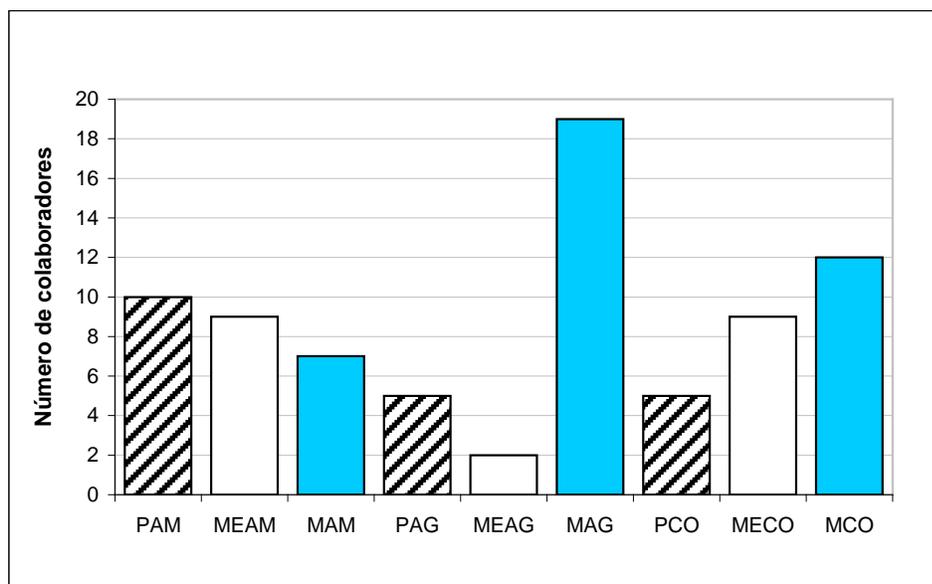


Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

En la gráfica anterior se observa que el gerente general es quien informa a la mayoría de los trabajadores, de los elementos estratégicos de la empresa a través de reuniones en la sala de sesiones.

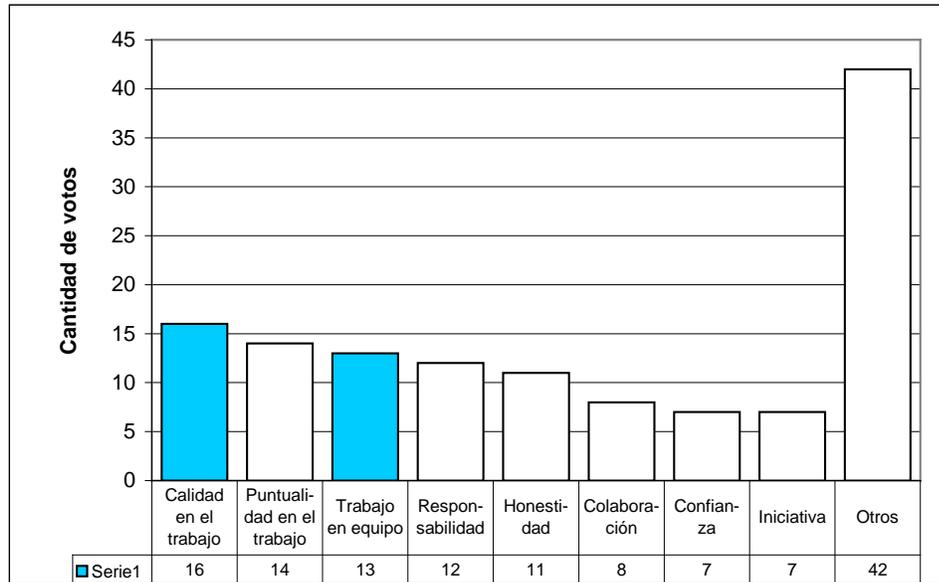
ANEXO DE GRÁFICA 2
ESTABLECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES Y HUMANAS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

ANEXO DE GRÁFICA 3
VALORES O PRINCIPIOS*
EMPRESA MOAI, S.A.
ABRIL DE 2008



Fuente: entrevista realizada por el investigador

*Se tomó en cuenta a todos los colaboradores

La importancia de la gráfica anterior radica, en que fue la base para tomar la decisión por parte del investigador, de realizar no sólo los descriptores de puestos con criterios objetivos (descriptores de puestos por competencias laborales), que sirvieran de base para elaborar la propuesta, sino que se tomó en cuenta la opinión y sugerencia de cada colaborador entrevistado.

La calidad del trabajo y el trabajo en equipo se utilizarán para redactar la nueva misión y visión de MOAI, S.A. Además fueron establecidos a través de la entrevista realizada a cada colaborador.

**ANEXO DE ILUSTRACIÓN 2
PROPUESTA DE MANTA VINÍLICA DE LA MISIÓN
EMPRESA MOAI, S.A.**



“Somos una empresa guatemalteca dedicada a proporcionar servicios de mantenimiento, reparación, modificación y asesoramiento de motores y generadores eléctricos industriales, a través de personal altamente capacitado y trabajo en equipo, que permite a nuestra clientela obtener la máxima calidad, incrementar el rendimiento y productividad de sus empresas”

Fuente: elaboración propia, junio de 2008

**ANEXO DE ILUSTRACIÓN 3
PROPUESTA DE MANTA VINÍLICA DE LA VISIÓN
EMPRESA MOAI, S.A.**



“Ser la empresa líder en la reparación y modificación de motores eléctricos industriales a nivel centroamericano y del caribe, a través de mantener y superar los niveles de calidad que nos han caracterizado para el año 2013”

Fuente: elaboración propia, junio de 2008