



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“MODELO DE LA ELABORACIÓN DE MANUALES
ADMINISTRATIVOS: MANUAL DE EMPRESA
CONSTRUCTORA”**

TESIS

PRESENTA

YEISABEL GUEVARA VALDEZ

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS

MTRA. NORMA LAURA GODINEZ REYES

MORELIA, MICHOACÁN ENERO DE 2017



CONTENIDO

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	4
RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
ABSTRACT	6
ANTECEDENTES	7
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 PROBLEMÁTICA.....	12
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5 CONSECUENCIAS.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5 CONSECUENCIAS.....	18
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 LA ADMINISTRACIÓN.....	20
2.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	20
2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	22
2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
2.5 LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA	26
2.5.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	28
2.5.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	29
2.5.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.5.2.2 ORGANIGRAMAS	32
3. MANUALES ADMINISTRATIVOS	33
3.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.....	33
3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	34
3.2.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES.....	35
3.3 MANUALES DE ORGANIZACIÓN	36
3.3.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	36
3.4 CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN	38



3.4.1 IDENTIFICACIÓN.....	38
3.4.2 INDICE O CONTENIDO.....	38
3.4.3 PROLOGO.....	38
3.4.4 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	39
3.4.5 LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.....	39
3.4.6 ATRIBUCIONES.....	39
3.4.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	39
3.4.8 ORGANIGRAMA.....	40
3.4.9 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	49
3.4.10 FUNCIONES.....	49
3.4.11 ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DEL PUESTO.....	49
3.4.12 DIRECTORIO.....	52
4. PROYECTO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	53
4.1 PREPARACIÓN DEL PROYECTO ADMINISTRATIVO.....	53
4.1.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.....	53
4.1.2 PROPUESTA TÉCNICA.....	55
4.1.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN DE TRABAJO.....	60
4.2 INSTRUMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	66
4.3 ANÁLISIS DE DATOS.....	69
4.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	74
4.4.1 PROPUESTAS.....	74
5. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	77
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80



INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

- Cuadro 1 Enfoque en el Procedo Administrativo según los Autores
- Cuadro 2 Metodología de un Proceso Administrativo
- Cuadro 3 Clasificación de las Empresas Constructoras
- Cuadro 4 Programa de Trabajo
- Cuadro 5 Puestos de la Empresa YAGAR LIFT CONTROL
- Cuadro 6 Presentación y Perfil de la Empresa YAGAR
- Figura 1 Proceso Administrativo
- Figura 2 Organigrama por su Ámbito
- Figura 3 Organigrama Especifico
- Figura 4 Organigrama por su Contenido
- Figura 5 Organigrama Funcional
- Figura 6 Organigrama De Puestos
- Figura 7 Organigrama Vertical
- Figura 8 Organigrama Horizontal
- Figura 9 Organigrama Mixto
- Figura 10 Organigrama de Bloque
- Figura 11 Organigrama Circular
- Figura 12 Sistema Operativo de la empresa YAGAR



RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación es de carácter académico con lo que se pretende buscar a través de fundamentos tanto teóricos como prácticos, el grado de necesidad de implementar un Diseño Organizacional en la empresa Moreliana YAGAR LIFT AND CONTROL, en el ramo de la construcción dedicada a la obra eléctrica y servicio de venta y mantenimiento de equipo de ascensores. Actualmente carece de dicha estructura de organización por lo que se considera como una de sus necesidades ya que la empresa se encuentra en crecimiento y el desenvolvimiento de la misma puede depender en parte del buen manejo de un sistema organizacional.

El objetivo de esta investigación es determinar y proponer un Diseño Organizacional mediante un fundamento teórico-práctico para implementar en la empresa, de igual manera saber cuál Diseño es apto para sus necesidades laborales. La implementación de un diseño organizacional permite una mejor estructuración de estrategia por parte de los directivos, basado en sistemas de operación que hagan más eficiente y fluido las funciones y actividades que se llevan a cabo en la empresa.

La disponibilidad de los recursos con que se pretende llevar a cabo la investigación es determinante y favorable, las condiciones son en base a las disposiciones de la empresa. Los directivos serán los críticos de los resultados de la investigación. Se definen los conceptos, las teorías, estudios, u opiniones de la rama de la administración como actividad primordial dentro de una empresa que a través de un proceso sistematizado se logre una coordinación de funciones, determinando así la importancia de una estructura Organizacional. Se especifica posición de la empresa dentro de las diferentes actividades económicas así como, su funcionamiento en la economía mexicana.

Los fundamentos de la teórica y práctica son la base para proponer una reestructura organizacional de la empresa YAGAR, por lo que se presenta una solución a la problemática que enfrenta dicha empresa. Comprobando así una hipótesis sobre la un diseño organizacional como estrategia interna para el control de personal y funciones.

PALABRAS CLAVE: Estructura Organizacional, Modelo, Manual de organización, Puestos, Funciones,



ABSTRACT

This research work is academic nature which is to search through grounds both theoretical and practical, the degree of necessity to implement an organizational design in-house Moreliana YAGAR LIFT AND CONTROL, in the construction industry dedicated to the electrical work and sale service and maintenance of equipment of elevators. It currently lacks the organizational structure by what is considered as one of its needs since the company is growing and the development of the same may depend on part of the good management of an organizational system.

The objective of this research is determine and propose a design organizational through a foundation theoretical-practical to implement in the company, of equal way know what design is suitable for their needs labour. The implementation of a design organizational allows a better structuring of strategy from them managers, based in systems of operation that make more efficient and fluid them functions and activities that is carry to out in the company.

The availability of the resources which intends to carry out the investigation is decisive and favorable, the conditions are based on the provisions of the company. Managers will be critics of the research results. Define the concepts, theories, studies, or opinions of the branch of the Administration as a primary activity within a company that through a systematic process to achieve coordination of functions, thus determining the importance of organizational structure. Specify position of the company within the different economic activities as well as, their operation in the Mexican economy

The foundations of the theoretical and practical are the basis for proposing a restructured organizational company YAGAR, so it presents a solution to the problems facing the company. This proving a hypothesis above the internal organizational design as a strategy for the control of staff and functions.



ANTECEDENTES

Este trabajo de investigación ha partido de una necesidad de coordinar los esfuerzos de los demás en una estructura administrativa de una organización; necesidad como puede ser de alimentación, vestido y protección; según (Rodríguez S. H., 2006) lo que dio lugar a la aparición de líderes y guías de los pueblos, el hombre primitivo tuvo que organizarse y dividir su trabajo, la relevancia del papel de los diferentes grupos en el desarrollo de la cultura comercial y administrativa como antecedente del desarrollo comercial en Europa de los primeros siglos de nuestra era. Los filósofos quienes aportaron conocimientos a la sociedad mediante el vocablo que dieron al sistema de letras a los fenicios. El crecimiento demográfico obligó a la humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y en consecuencia a mejorar la aplicación de una administración.

De lo dicho antes se deduce que el buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto con el mejoramiento de una serie de funciones que el solo no podrá realizar, o bien, que lograría más imperfectamente, así, determinadas formas de trabajo pueden ser más eficientes que otra. Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en la forma en que se les coordine se obtendrá mayor y menos eficiencia, siendo así un proceso, una técnica, un arte de administrar y que Reyes Ponce lo sintetiza en dos palabras “Administración es la técnica de coordinar” y dice que es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

El siglo XX se distingue por un gran desarrollo tecnológico e industrial y en consecuencia por la consolidación de la administración, a principios de ese siglo surge la administración científica, cuyo iniciador fue Frederick Winslow Taylor, a través de sus principios la administración que contribuye a la proporción de lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y genera empleos de acuerdo a Galindo, 1998.

El mismo funcionamiento de la sociedad, las estratificaciones que a partir de la evolución y el pensamiento humano se establecieron para el buen funcionamiento de



los grupos dio origen a las estructuras organizacionales. En un enfoque formal, Fayol comenta que, la eficiencia se logra a través de una organización con bases científicas; y Weber, proporciona una orientación social de la organización; para él, la burocracia implica jerarquización y raciocinio de la autoridad por que exige respuestas confiables unidas a un estricto apego a los reglamentos, dichos autores citados en (George, 2005).

Una de herramienta de la administración y a falta de personal capacitado durante la Segunda Guerra Mundial genero la necesidad de que se elaboraran manuales detallados ante la escasez y urgencia del dicho personal. Podría decirse que cada individuo que trabajaba en las oficinas del ejército estaba relacionado con manuales esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento especialmente a larga distancia, así como de supervisión. Es innegable que los manuales fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal cuyo trabajo e habría realizado de otra manera, estancado por la escasez de supervisores preparados, que prevalecía en aquel tiempo, según M.C. Kellogg citado por (Joaquin Rodriguez).

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en la década de los cincuenta, una década después con el diseño e implementación de ellos, fue posible llevar un mejor control tanto de personal como de la estructura orgánica. Con el transcurrir del tiempo se fueron elaborando manuales más técnicos, claros, concisos, prácticos y cada vez más metodológicos aplicándolos a áreas funcionales como producción, comercialización, finanzas, personal) aumentando así la calidad tanto de los manuales como de las organizaciones por eso de la llegada de la cultura de la calidad.

Los diversos estudios señalan como elementos comunes de la estructuración de la organización, aspectos relacionados con la coordinación del trabajo, como el ajuste mutuo, la estandarización y la influencia jerárquica (supervisión y control) y los parámetros de diseño como la especialización, la formalización, la complejidad, la centralización, y la departamentalización.



Como lo describe Fayol y lo cita (George, 2005) desde su perspectiva trasciende la idea de tres niveles organizacionales clásicos, -estratégico (directivos), funcional-la línea media (jefes de área) y operacional (operarios), el staff de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (analistas de trabajo). La administración debe ser enfocada a cualquier tipo de empresa sin importan el tipo o tamaño de la misma, debido a que el éxito de esta depende en gran parte a la efectividad de su administración.

En México las micro, pequeñas y mediana empresas constituyen un factor fundamental para la economía del país, siendo este el principal motor de desarrollo debido a la cantidad de establecimientos que existen además de que generan el mayor números de empleos. Según una investigación realizada por Joaquín Rodríguez Valencia (2004) realizada a las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración claro, no se proyecta una organización, por ende sus sistemas organizacionales no son efectuados, al no existir una coordinación de personal ni definidas sus funciones como tales, no son reflejados sus instrumentos de organización.

Como indica (Arias y Heredia, 1999) la estructura organizacional en los países latinoamericanos todavía es patriarcal y piramidal en otras palabras las organizaciones en México aún adolecen de las políticas unilaterales “se hace así porque yo lo decido” ” y eso hace que las empresas adolezcan de los lineamientos y principios básicos organizativos de líneas de autoridad definidas, cadena de mando, jerarquización adecuada a su giro y tamaño y por supuesto incorrecta comunicación interna ” y eso hace que las empresas adolezcan de los lineamientos y principios básicos organizativos de líneas de autoridad definidas, cadena de mando, jerarquización adecuada a su giro y tamaño y por supuesto incorrecta comunicación interna.



CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la Organización de una empresa que como etapa del proceso administrativo, conforma todo un sistema que conduce al alcance de los objetivos y metas empresariales, a través de uno de sus recursos principales como es el capital humano. Los patrones tienen el derecho de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento como lo establece la Ley Federal del Trabajo en el Art. 153, por lo que es fundamental establecer guías que permitan el desempeño de las diferentes funciones en cada una de las áreas de la empresa. Los sistemas de organización en una empresa diferencian dependiendo de las necesidades y condiciones de la misma, así como del tamaño ya sea PyME o grande, giro o sector de la empresa entre otros factores determinantes para dicho sistema.

La organización se puede considerar también como un subsistema (Dominguez, 2015) puesto que se conforma de un conjunto de elementos, que de su efectividad forjaran el siguiente paso que es la obtención de resultados donde se reflejara el esfuerzo aplicado por cada uno de los trabajadores, implicando tanto la eficiencia y eficacia como la productividad en cada una de las actividades, de esta manera retroalimentando a las entradas de este subsistema es decir proporcionando más y mejores elementos o en su defecto descartarlos y retirarlos de este proceso.

Un buen diseño organizacional que como una característica y condición del sistema según (Bertoglio, 2002) da las bases para una competitividad de la empresa, por lo que es la representación del funcionamiento de la misma, de que se ejecuten adecuadamente las tareas y de quien lo haga de igual forma sea competente y capaz para generar esa confianza del personal externo a la empresa y quitar la incertidumbre que se tiene a la misma. De igual forma permite llevar un ambiente agradable entre el personal interno de manera que se contribuya a su estabilidad, satisfacción laboral y lograr en tres estancias los propósitos primeramente los



individuales, en segundo de los que implica el proceso de la organización y en tercero los propósitos empresariales.

Una estrategia administrativa como es el Benchmarking (Horngren, 2007) que mediante la aplicación de este da un panorama de la práctica empresarial de otras empresas, de cómo es su funcionamiento en la parte organizacional, cuales son los sistemas que implementan en este proceso que ha o que va permitiendo su desarrollo y camino hacia el éxito, de tal manera que resulte como un modelo para implementarlo en una empresa propia aprovechando así los atributos identificados en comparación con otras empresas, por lo que lo idóneo es hacer dicha comparación con empresas del mismo sector y giro de la empresa de interés a implementar el diseño organizacional.

Los manuales de Organización es una estrategia interna que refleja la estructura organizacional de toda la empresa desde los altos mandos hasta los operacionales y de manera que como guía, el personal va ejecutando cada una de las actividades en función de su responsabilidad, cumpliendo así el principio de paridad del proceso de organización, es decir, a cada grado de autoridad le corresponde un cierto grado de responsabilidad, las líneas de mando se delimitan estableciendo unidad de mando igualmente las líneas de coordinación, y con todo ello se especifica el tipo de organización que se está llevando a cabo.



1.1 PROBLEMÁTICA

La función de la Administración se cristaliza mediante el proceso Administrativo. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La Administración está integrada por fases, etapas y elementos las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Por lo que las etapas básicas se plantean en Planeación, Organización, Dirección y Control según (Gonzalez, 2015).

(Horngren, 2007) Toda empresa en su emprendimiento ya ha iniciado con su proceso de planeación, donde ya tiene visualizado lo que hará, que producto va vender o que servicio va prestar, donde lo hará (la ubicación de su empresa, que lugar cree conveniente para atender a sus clientes, cuáles son sus suspectos y así mismo prospectar), como lo hará por lo que ha podido determinar parte de su cadena de suministros que y de donde se va suministrar (su materia prima y sus posibles proveedores, sus canales de distribución). (Gonzalez, 2015) Determina que mediante esos elementos se establece su Misión lo que quiere ser y para qué y quien lo quiere hacer. YAGAR LIFT AND CONTROL ha secuenciado así su planeación. Ahora se encuentra en la fase de organizar ¿Quién lo hará y con que lo hará?.

Si el proceso de planeación dentro de una organización no produce los resultados esperados ¿es consecuencia de que no se realizó la planeación adecuada o de que la intención la voluntad con que se realizó el proceso ha influido en lo que la organización obtiene al final? Aún más, existe un proceso donde la intención (la voluntad) del administrador se encuentre delimitada por factores no consientes? (Rodriguez M.) Plantea esas interrogantes en busca de una respuesta de acuerdo

El director de la empresa YAGAR comenta que la parte organizacional es una de las debilidades de esta empresa ya que no ha definido una estructura organizacional. Los directivos para poder delegar la responsabilidad de cada uno de los trabajadores que laboran es esta empresa, como es en el área administrativa y en el área operativa, se basan en las funciones y actividades principales que día a día llevan a



cabo, por lo que las tareas se ven duplicadas para los directivos, descuidando así funciones esenciales para el funcionamiento de toda la empresa; en la función de ventas donde los directivos desvían su atención a atraer a clientes pues están al pendiente de los suspects, de los prospectos de hacer de su conocimiento la cartera de producto y servicios que oferta la empresa y así mismo de la atención y seguimiento a sus clientes.

(Salazar, 2008) La falta de personal capacitado para desarrollar las respectivas tareas; de esta manera es la dificultad en la organización interna de la empresa ocasionando indirectamente problemas al resto de las funciones que se ven afectadas a ausencia de seguimiento y control de las mismas, como son: proyectos, facturación, compras, cotizaciones, supervisión de obra. Por lo que no se tienen identificados y definidos los departamentos ni el personal idóneo y necesario para ocuparlos y ejecutar dichas actividades.

Los empleados desconocen la labor de otras áreas de la empresa a falta de coordinación y líneas de mando e insuficiente información. (Salazar, 2008) Tener una buena comunicación entre todos los integrantes de la organización será de gran ayuda para mejorar en este aspecto. Hay que tener presente que la organización interna es una debilidad en las pequeñas y medianas empresas, sin embargo comprometerse con la organización y llevar a cabo correctamente las políticas, procedimientos y requisitos establecidos por la dirección es de suma importancia.

De esta manera la problemática de la empresa YAGAR va influyendo en el desarrollo ineficaz y poco fluido de toda función que se ha podido identificar mediante las visitas a las oficinas administrativas, y de igual manera en el intercambio de información con los directores, el Ingeniero Mauricio Yañez socio de la empresa hace énfasis en la importancia de esta parte de su administración interna, pero en contraste desconoce del seguimiento de protocolo de una Estructura Organizacional, por lo que solo se ha limitado en compartir de manera general las actividades que se llevan a cabo así como del personal que colabora.



En un artículo Financiero “La causa de la quiebra es la falta de capacitación y el mal manejo de los ingresos, porque si se capacita para abrir un negocio si se contempla los rubros necesarios como: lugar para instalar el negocio, gastos innecesarios al negocio, y por muy buena idea de negocio quizá no es buena la temporada, estos aspectos hay que tomar en cuenta en un amplísimo análisis de mercado y estudio de la competencia que precisamente se llevan a cabo en la capacitación”



1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar una Estructura Organizacional mediante un fundamento teórico-práctico para implementar en la empresa constructora YAGAR LIFT CONTROL, que mejore la eficiencia de sus funciones.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y establecer las funciones de operación de la empresa.
- Especificar el personal idóneo y requerido para las diferentes funciones.
- Establecer una estructura organizacional (organigrama) en base a las funciones y personal necesario.
- Definir los objetivos y alcances de cada una de las funciones en operación.
- Describir las funciones de cada área que se ha establecido en una empresa.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el Diseño Organizacional apropiado para la empresa YAGAR LIFT CONTROL, que mejore la eficiencia de sus funciones?



1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente una gran parte de la Investigación se dirige hacia las nuevas áreas del conocimiento: tecnología, sociedad, economía; ciencias que pueden abrir nuevas perspectivas al conocimiento y el bienestar de la humanidad. En muchos casos el conocimiento ya existe en la bibliografía sobre ciencias básicas y solo se requiere acceder a las fuentes informativas, analizarlo, sistematizarlo y emplearlo con talento y trabajo según Cegarra 2011.

El seguimiento y control del sistema Organizacional será parte de la imagen de la empresa, es decir, los clientes, los proveedores, el personal detecta la particularidad de la empresa en ese sentido. Si un cliente nota que su proveedor YAGAR no lleva un control de sus procesos, que no le cotiza a tiempo, que la entrega de producto es posterior al plazo, o simplemente que el producto no está en las condiciones estipuladas en la contratación le va generar desconfianza en la próxima contratación; si un proveedor detecta que su cliente YAGAR no le corresponderá al pago de sus compras por falta de financiamiento de igual manera dará desconfianza para venderle nuevamente.

El financiamiento va en función de la ventas por lo que no debe de ser descuida esta tarea y constantemente se tiene que atraer a nuevos clientes; es ahí, la importancia de distribución de funciones y responsabilidades entre el personal, que cada uno conozca su razón de estar dentro de la empresa y poder aplicar sus conocimientos y habilidades que permita productividad de la empresa, y se sienta en confianza de desempeñar sus actividades, pues es pieza fundamental para el seguimiento del Sistema Organizacional.

Por ahora no ha sido posible la estructura ni implementación de estrategias como puede ser en el sistema de compras, elaboración de proyectos, control y registros de gastos; tales estrategias dependerán de ese Sistema a través del adecuado Diseño de este, y que los directores basaran sus decisiones en la propuesta de dicho diseño. Todo encaminado a los objetivos empresariales de YAGAR que desatan todo un conjunto de procedimientos como los ya descritos anteriormente



VIABILIDAD

La disponibilidad de los recursos con que se pretende llevar a cabo la investigación es determinante y favorable Sampieri, 2014, por tal motivo se ha pretendido aportar información y proporcionar una posible solución a la situación de la empresa, Por una parte la recopilación de información que proporcionará los dueños de la empresa, que se considera fuentes primarias, dicha recopilación será mediante investigación de campo a través de entrevista al personal de base de la empresa. Todo ello se considera como alcances de la investigación

Con un análisis preliminar de fuentes secundarias, se puede definir un problema, un método y aproximarse a proyectar ciertas perspectivas teóricas de la investigación, el objetivo central de la revisión bibliográfica es rendir cuentas de la literatura existente más relevante sobre el tema y que el problema de investigación se resulte con una base empírica adecuada, por lo que se debe ser sistemático y crítico en la búsqueda de acuerdo a Bacca 2010. El camino para la solución está claramente definido ya que esta formulado en base a las condiciones y disposiciones de la empresa y el correcto planteamiento de la problemática, se ha puesto en manifiesto las condiciones que permitirán la resolución, a partir de la realidad como condición para su solución.

LIMITACIONES

Los recursos son los elementos utilizados para poder realizar la ejecución de cada una de las tareas de manera personal, e implica el adecuado manejo de información, dinero y tiempo; Entonces, el fin primario de desarrollar un proyecto de investigación debe ser producir un programa calendario en el cual los recursos, siempre limitados, se asignen a cada una de las actividades en forma económicamente óptima. (Sampieri, 2014).

Por lo anterior y porque se considera dentro de las fuentes de información secundarias, se pretende recopilar información de empresas del mismo giro comercial que el de YAGAR LIFT AND CONTROL, por lo que el inconveniente que puede surgir es la apatía por parte de los directores de las empresas de interés, cuya finalidad es conocer en la practica el funcionamiento de su Sistema de Organización y de más



información relativa al tema de investigación que nos permita realizar el diseño de la estructura organizacional idónea para la empresa, basada en la investigación documental y de campo.

1.5 CONSECUENCIAS

Se ha planteado la problemática de la empresa constructora, por lo que se busca un objetivo mediante esta investigación que permita una solución conveniente y aceptable por los dueños de la empresa. Al igual se ha dicho que la Organización es un sistema de información, y que, si está bien estructurado, quienes están en la alta dirección tendrán una información integral de todas las áreas de la empresa, incluso del ambiente, lo cual enriquece el proceso de la toma de decisiones. El director de una empresa tiene información privilegiada sobre aspectos formales e informales.

Ya mencionado que toda investigación puede abrir a nuevos conocimientos, es lo que se pretende dar una nueva o mejor expectativa mediante el aporte de información relevante que pueda ser aplicada en la práctica o en su defecto tomar parte de ella, y que los directivos sean los críticos de los resultados de la investigación, si como consecuente consideran verse afectados por ciertos resultados retrocederán a la aplicación de ciertas propuestas sugeridas y consideraran nuevas u otras opciones.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el diseño de investigación de este trabajo de investigación, se utilizó un método mixto, conformado por el método cualitativo y el método cuantitativo. Se hizo una revisión del estado del arte de la administración y específicamente de la etapa del proceso administrativo de Organización para evaluarla como una estrategia de negocio. A partir de ésta se planeó el proyecto para el diseño organizacional de una empresa constructora en Morelia, Michoacán; se diseñaron algunos instrumentos para la recolección de datos (cédula de registro, entrevista estructurada para directivos y encuestas para empleados).

Por otro lado se utilizó el método cualitativo para poder ir más a fondo con la investigación y poder diseñar la estructura más adecuada para la empresa, caso de



estudio; para ello se realizaron una serie de entrevistas al personal de empresas del ramo de la construcción y observaciones directas de las actividades que se desempeñan en las distintas áreas, para determinar a través del benchmarking la estructura y las funciones idóneas de la organización y de los puestos acorde a su giro y tamaño.

Con respecto al Alcance se eligieron dos métodos, el “exploratorio y el descriptivo”. El exploratorio debido a que se necesitó implementar un proyecto donde no se conocía cuáles serían las deficiencias o en su caso errores que se podrían tener en el diseño de la estructura en base a las experiencias de otras empresas; y descriptivo para poder detallar y describir cuales fueron las funciones que se deben de cumplir en esta organización.

Como en este caso en el Alcance se escogió un método exploratorio no se requirió de una hipótesis ya que se desconocía los resultados del diseño idóneo del diseño de la estructura de la empresa. Las técnicas que se aplicaron para esta investigación son las siguientes:

- Observación: Se verificaron las funciones de las empresas similares y se describieron una cédula de registro.
- Entrevistas: se realizaron entrevistas al Director de la Constructora Yagar para definir el proyecto.
- Encuestas: se diseñó una encuesta para determinar las funciones de los puestos de empresas del ramo de la construcción.

Con respecto a la instrumentación se diseñaron una guía de entrevista, una cédula de registro para documentar los hallazgos derivados de las observaciones a funciones en empresas del ramo de la construcción, y se diseñó una encuesta.

CAPITULO II



2. MARCO TEÓRICO

Todas las Organizaciones sociales, privadas o gubernamentales requieren de seguir bases administrativas para fundamentar su estructura organizacional y determinar que el adecuado diseño de ésta y logre mejorar la eficiencia de sus funciones y garantice su buen funcionamiento operativo.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano en común" Antonio Fernández Arena

"Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". Identifica a la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a los que considera como factores de la administración" (George, 2005)

La administración es una función cuya finalidad es lograr algo en específico a través recursos necesarios: humano, técnico, económico y materiales; por lo que ello conforman todo un sistema definido por Domínguez como un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un fin en específico.

2.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a (Anzola, 1993) considera que los principios de la administración de Henry Fayol son flexibles que a pesar de que no son únicos se deben implementar aun cuando las condiciones sean cambiantes, dichos principios los describe de la siguiente manera.

1. **División de Trabajo:** las personas deben especializarse según sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficiencia su oficio, lo cual implica dividir el trabajo con características similares o parecidas en grupos efectivos de trabajo.
2. **Autoridad:** es el poder o el derecho de mandar



3. **Disciplina:** el personal tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan a la misma.
4. **Unidad de mando:** los subordinados deben recibir órdenes únicamente de un superior
5. **Unidad de dirección:** las operaciones que tienen el mismo objetivo deben de ser dirigidas por una sola persona que trabaja en un solo plan.
6. **Subordinación del interés individual al general:** siempre predominan las decisiones de grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios.
7. **Remuneración:** es el pago que se recibe por su trabajo tanto empleados como patrones.
8. **Centralización:** la disminución del papel de los empleados en la forma de decisiones se denomina centralización.
9. **Jerarquía de autoridad:** la línea de autoridad está lineada desde los altos niveles hasta los más bajos. Ejerciendo autoridad de arriba hacia abajo.
10. **Orden:** los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado y en el momento adecuado.
11. **Equidad:** implica igualdad y justicia con respeto a todas las personas.
12. **Estabilidad:** cambiar de actividad en forma continua es inconveniente para el eficiente funcionamiento del trabajo, lo que provoca desconcierto a quienes lo realizan.
13. **Iniciativa:** debe darse a las personas libertad para concebir y llevar a cabo sus planes.
14. **Espíritu de equipo:** subraya la necesidad del trabajo en equipo así como la importancia de la comunicación para obtenerla.

2.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol, destaca que toda empresa debe de cumplir con seis funciones básicas:



1. Funciones técnicas. Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.

2. Funciones comerciales. Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.

3. Funciones financieras. Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

4. Funciones de seguridad. Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.

5. Funciones contables. Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.

6. Funciones administrativas. Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.



2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para Munch Galindo el proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuadro 1

Enfoque en el Proceso Administrativo según los autores

AUTOR	APORTACIONES	ENFOQUE EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO
Henry Fayol	Ingeniero de minas Francés, considerado por muchos como el padre de la administración, escribió en su libro una teoría general administrativa que dividió en 3 partes importantes: 1) Capacidades que constituyen el valor del personal en la empresa 2) Principios generales de la administración 3) Elementos de la administración	1) Planeación 2) Comando 3) Control 4) Organización 5) Coordinación
HAROLD KOONTZ Y CIRIL O'DONNELL	Con base en los factores del proceso administrativo, según su clasificación, fundamentan una serie de tipos universal:	1) Organización 2) Integración 3) Dirección 4) Planeación 5) Control
GEORGE TERRY	Identifica a la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a los que considera como factores de la administración.	1) Planeación 2) Organización 3) Ejecución 4) Control y/o vigilancia.
AGUSTÍN REYES PONCE	Distinguido profesionalista mexicano, fundador de la escuela de la	1) Estática: Se identifica la revisión,



	administración que se especializó en el estudio de la administración. En su opinión el Proceso Administrativo consta de 2 etapas. Considera de gran importancia la administración de personal enfatizando el análisis y evaluación de puestos, la clasificación de méritos y la administración de sueldos y salarios.	planeación y la organización. 2) Dinámica: Son considerados la integración, dirección y el control.
JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA	En 1965 Él decía que los pasos del proceso administrativo eran	a) Planeación b) Decisión c) Motivación d) Implementación e) Comunicación f) Control
JAMES A. F. STONER	Lo define como un proceso porque el Administrador o Gerente, prescindiendo de sus habilidades realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.	Planear b) Organizar c) Dirigir d) Controlar

Fuente: Recuperado de (Blogger, 2012) "Procesos Administrativos"

En base a los fundamentos teóricos de la administración se deduce la definición del proceso administrativo y así lo describe (Blandes, 2015) como una herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización, los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización permite llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control.

Para (Koontz, 2003) Los administradores deben realizar distintas labores debido a que es una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Los cuales simplifican el trabajo, al establecer principios métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa.

Elementos del Proceso Administrativo

Figura 1

Procesos Administrativo



Fuente: Elaboración propia en base (Chiavenato, 2006)

Autores como los ya mencionados en el Grafico 2, exponen sus enfoques con respecto a las etapas del proceso administrativo, los conocimientos empíricos hacen de ello un sistema de criterio propio.

Chiavenato organiza el proceso administrativo en cuatro fases planeación (definición de objetivos, decisiones sobre planes, programación de actividades), organización (recursos y actividades para alcanzar los objetivos, atribuciones y responsabilidades), dirección (motivación de personal, dirección para los objetivos) y control (corregir las desviaciones, definición de estándares para medir el desempeño).



2.5 LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA

La organización se define generalmente como una etapa estática del proceso administrativo que tiene como función la formulación de jerarquías de mando estructuradas en forma centralizada o descentralizada y cuyas líneas de unión debe fluir la comunicación dentro de las entidades.

Cuando el proceso organización se define en términos dinámicos se concibe como la integración de recursos que pueden ser tecnológicos, de capital y humanos. –W.W. Hanes y J.L. Massic- citado por Soria, 2004.

Organizar es identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo una responsabilidad.

IMPORTANCIA

Según Munch y Garcia los fundamentos basicos que demuestras los fundamentos de la organización son:

- Es de caracer continuo: no se puede determinar su fin ya que tanto la emrea como sus recursos suelen cambiar por consecuencia habra cambios en la organización.
- Es un medio por el que se pueden lograr los obtetivos oganizacionales.
- Proporciona los metodos para realizar de manera eficiente todas las actividades.
- Evita que las actividades sean lentas e ineficientes, reduciendo costos y aumentando la productividad.
- Evita la duplicidad de esfuerzos al definir las funciones y responsabilidades.



CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN

Esos criterios fundamentales para una organización eficaz de una empresa de denominan principios de la organización

Departamentalización: La estructura organizativa puede definirse como el conjunto de las posiciones que cada uno ocupa en la organización y el modo en que las personas se comunican y coordinan sus actividades. Esa estructura, por una parte, establece la jerarquía de la autoridad, como base de la coordinación mediante supervisión directa, y por otra parte, define el modo en que los distintos puestos de trabajo se agrupan en unidades y departamentos. Al frente de cada unidad o departamento suele haber un jefe o coordinador, cuyas funciones principales suelen ser:

- Orientar la labor interna del grupo en función de los objetivos generales y del rol asignado al equipo.
- Mantener el encuadramiento disciplinario y el desarrollo laboral de los integrantes del grupo.
- Vincular jerárquicamente al grupo con las demás unidades de la organización.

.Centralización y descentralización: son dos modelos, principios o tendencias organizacionales. Ambos enfoques coexisten con frecuencia en una misma organización. Las organizaciones reales combinan ambos principios, y los procesos de cambio refuerzan a uno de ellos y debilitan al otro. En palabras simples, la centralización consiste en dar solamente un poder mínimo a los órganos periféricos; y la descentralización consiste en dar solamente un poder mínimo a los órganos centrales.

La descentralización para Coutler, Et. Al. Es el grado en que los empleados de nivel inferior proporcionan información y toman decisiones.

2.5.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para Munch Galindo existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:



1.- Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

2.- Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.- Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4.- Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5.- Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6.- Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7.- Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de



cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8.- De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9.- Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.5.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Se ha estudiado la función de organizar en sus puntos importantes y para complementar un diseño organizacional y todo lo que conlleva son necesarios los instrumentos para llevar a cabo una organización racional. Es importante contar con ellas y aplicarlas de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

2.5.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional según Chiavenato es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se "Debe reflejar la situación de la organización"

"Es el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan", Robbins y Coutler.

Para La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades., estas a su vez se dividen en especialización del trabajo que esta es el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. Después de ello se realiza la departamentalización que es la base para agrupar puestos en una organización.



IMPORTANCIA

La estructura organizacional presta pronosticabilidad a la comunicación humana, facilitando así el logro de las tareas administrativas, con solo conocer la estructura formal de una organización se puede deducir con seguridad la comunicación fluida y en consecuencia se encuentra que la estructura organizacional determina la estructura física, la cual determina el comportamiento de la comunicación según Ávila, 2004

Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes, Así, Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización.

Un esquema a seguir para todas las organizaciones de la época post-industrial, hoy en días nos pueden parecer evidentes y un tanto obvias, sin embargo, su empleo ha hecho que muchas empresas funcionen efectivamente y de forma sistemática, así lo explica Fayol en su teoría.

Para generar una adecuada estructura organizacional se requiere, luego de haber establecido las variables de diseño, adoptar el enfoque de estructura más adecuado que permita a la organización no sólo adaptarse a las necesidades del cliente, sino también generar un ambiente interno donde los procesos y la información fluyan diariamente de manera adecuada e incluso agradable pues parte de ello influirá también en el clima organizacional de la misma. Murzi, 2009

De acuerdo (Chiavenato, 2002) clasifica las estructuras organizacionales:



Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y Por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités están variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza



2.5.2.2 ORGANIGRAMAS

Una organización funciona de forma correcta cuando existe una sincronía de los elementos divididos en áreas que se establecen anteriormente. Si existe un fallo en alguna de ellas, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las categorías y la organización no podrá funcionar de forma correcta. Todos los integrantes de la empresa tienen cierta participación en todas las áreas establecidas, a pesar de su empleo específico, cada parte de la organización es tan importante como ésta vista como una totalidad.

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (Hirt Geoffrey, 2004), autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.



CAPITULO III

3. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Según Duhat Kizatus Miguel A., un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Para A. Reyes Ponce, un manual es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

3.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

En esencia los manuales administrativos constituyen en un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

- Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados o el estándar.
- Ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción.
- Reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad.
- Coordinar la elaboración, revisión, aprobación, publicación y aplicación de mismo.
- Diferenciar las responsabilidades de cada unidad o puesto de trabajo.
- Servir como vehículo de orientación e información para los que interactúan dentro de la organización.



3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Duhalt Krauss, Rodríguez y Valencia proponen la siguiente clasificación de manuales administrativos:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Existen diversos tipos de manuales administrativos por contenido:

A. Manual de Historia: proporciona información referente a la historia de la empresa, desde su origen hasta su posición actual. Brinda un panorama general sobre la organización y su tradición (filosofía), logrando que el personal se sienta parte de la misma.

B. Manual de Organización: Su propósito es mostrar en forma específica de la estructura organizacional formal a través de la descripción de objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos y sus relaciones.

C. Manual de Políticas: Descripción detallada de los lineamientos a seguir dentro de las actividades y toma de decisiones para el logro de los objetivos. Este manual proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

D. Manual de Procedimientos: Esta dirigido al personal, es una guía de cómo hacer el trabajo. Sirve como centro confiable en la evaluación de sistemas y procedimientos administrativos.

E. Manual de Contenido múltiple: Surge cuando la simplicidad de la organización y de lo relacionado a ella, no justifica la elaboración y uso de distintos manuales. Por lo que este manual es una combinación de dos o más manuales (conceptos), dividido por secciones.



3.2.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

A continuación en el proceso de elaboración se muestran los diferentes métodos para realizar los manuales administrativos.

Cuadro 3

Metodología de un Manual Administrativo.

Rodríguez (2002)	Gómez (1994)	Kizatus (2002)
Recopilación de la Información	Planeación del Trabajo	Recopilación De la Información
Procesamiento de la Información	Aplicación de Técnicas de Investigación	Procesamiento de la Información
Redacción	Análisis de la Información	Redacción
Elaboración de Graficas	Validación de la Información	Elaboración de Graficas
Formato de Composición	Estructura del Manual	
Revisión y Aprobación	Autorización del Manual	Revisión y Aprobación
Distribución y Control	Distribución y Difusión	
Revisión	Revisión y Actualización	Actualización



3.3 MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Según Rodríguez (1995) Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto.

Duhalt (1997) Manifiesta que los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripción de trabajo, cartas límite de autoridad, etc.

3.3.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales como una herramienta de comunicación en la toma de decisiones son cruciales para el proceso administrativo, ya que contienen de una manera “legible, sencilla y flexible el cambio de actitud que debe de tomar el personal clave en la dirección, y al mismo tiempo trazar el organigrama y asignar políticas y procedimientos en forma de documento permanente” de acuerdo a la autora Narcia Constande. De acuerdo con Gómez, 1994 señala que este manual explica con detalle la estructura organizacional de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ejecutivos y departamentos. Las gráficas de organización las de descripción de trabajo generalmente constituyen el contenido de este manual.

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales” Franklin, 2004. De lo anterior se puede concluir que el propósito principal del manual de organización es dar a conocer sistemáticamente y por escrito a los empleados las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización, recurriendo a tablas, gráficas y diagramas para facilitar el entendimiento del usuario.



El autor Anzures hace un análisis en el que presenta los inconvenientes de que el personal de la empresa no tenga presentes y bien definidas sus atribuciones y funciones:

- No habiendo reglas precisas o escritas, frecuentemente se dará el caso de alteraciones, por olvido en los trámites.
- El control se dificulta a los directores del negocio, que tiene que confiar todos los detalles a la memoria, y no están en condiciones de coordinar las actividades.
- No pueden exigirse las responsabilidades en que se incurra, debido a lo impreciso de las funciones que a cada empleado se le asignan.
- No se metodiza el trabajo, como sería si se tomara como base las prevenciones del manual.
- Algunos empleados indolentes, estorban la labor de los activos, cuando las labores debieran estar encadenadas y sujetas a horarios como se debe.
- Un nuevo director o nuevo empleado, tropiezan con el desconocimiento absoluto del mecanismo administrativo, y necesita pasar algún tiempo para que se ponga al tanto de el, toda vez que no cuentan con una guía precisa que lo ilustre. De aquí viene el que todas las empresas tengan empleados necesarios.
- Los nuevos directores, careciendo del conocimiento completo de la forma de administrar, se sienten inclinados a promover reorganizaciones que no son necesarias, originando la confusión y el descontento en el trabajo del personal.



3.5 CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Benjamín Franklin describe y estructura un manual de organización con los siguientes Elementos

3.5.1 IDENTIFICACIÓN

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal, v. gr., ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

3.5.2 INDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento..

3.5.3 PROLOGO

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.



3.5.4 ANTECEDENTES HISTORICOS

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

3.5.5 LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

3.5.6 ATRIBUCIONES

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

3.5.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia,

1.0 Director general

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría interna

1.1 Gerencia general

1.1.1 Gerente divisional "A"

1.1.2 Gerente divisional "B"



3.5.8 ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Tipos de Organigramas

Enrique Franklin clasifica los organigramas por:

1. **Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado

Rafael de Zuani complementa según su criterio los tipos de organigramas

2. **Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas

Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones

- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión

macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones

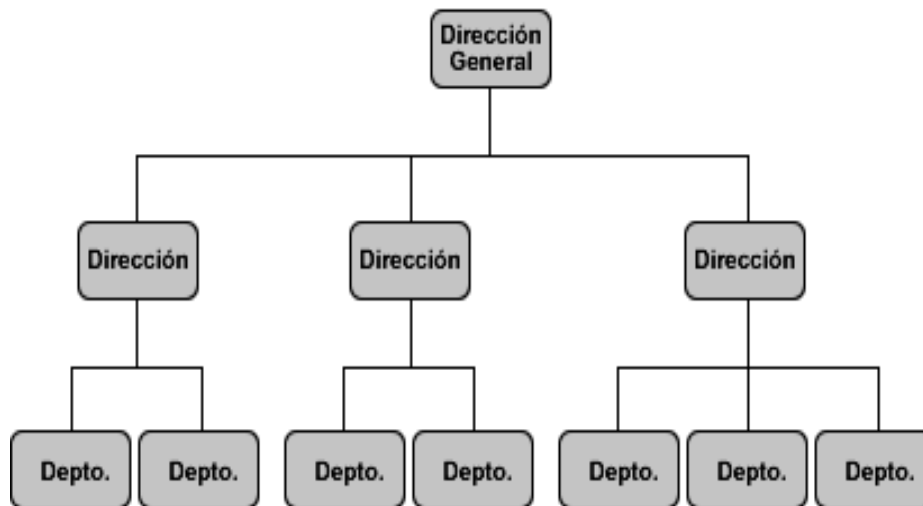
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación

3. Por su ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina

Figura 2

Organigrama por su ambito

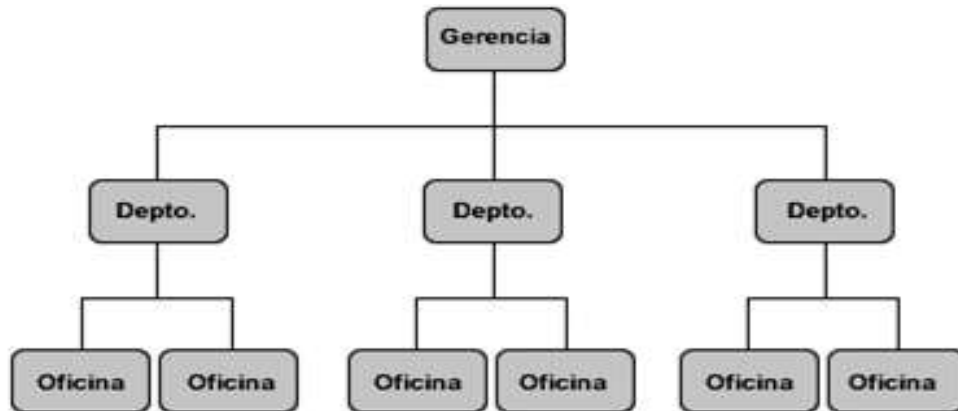


Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Figura 3

Organigrama específico



Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004

4. Por su contenido: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Figura 4

Organigrama por su contenido



Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004



- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Figura 5

Organigrama funcional

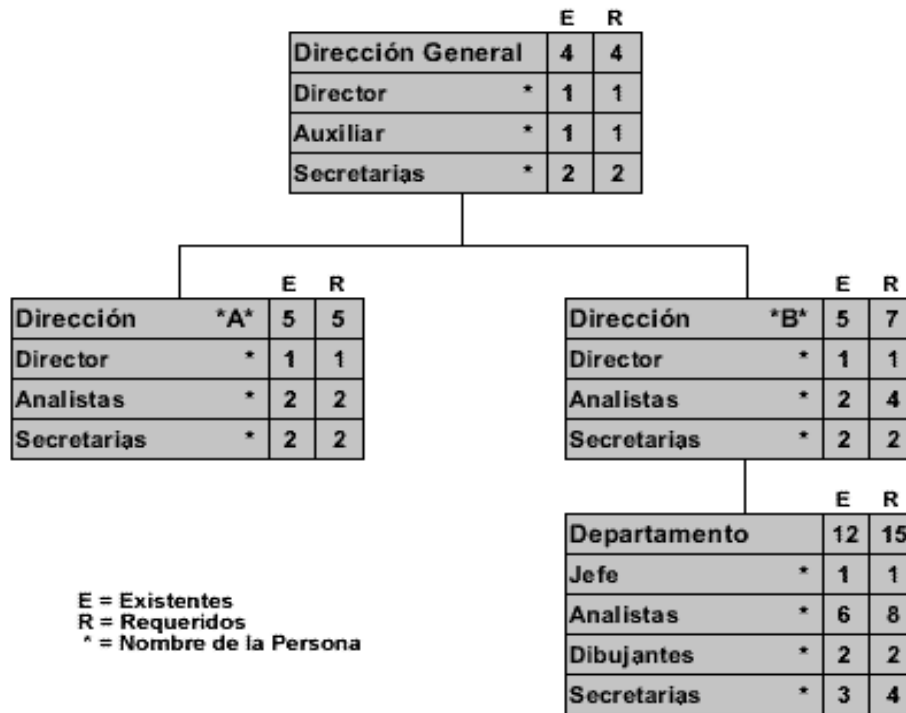


Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas



Figura 6
Organigrama de puestos



Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004

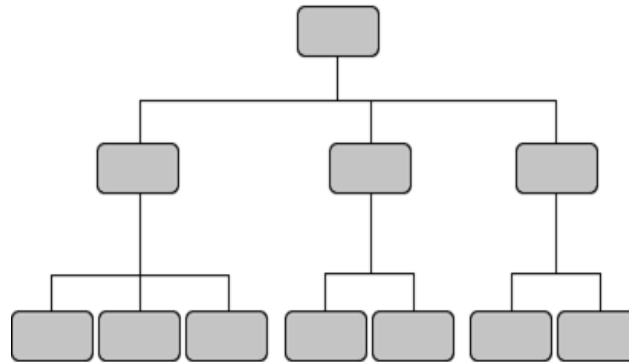
5. Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



Figura 7

Organigrama vertical

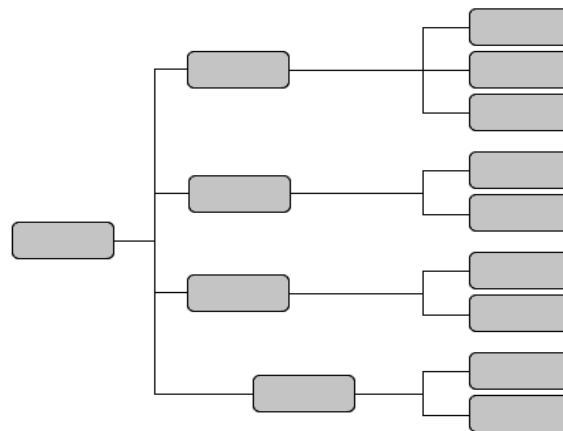


Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Figura 8

Organigrama horizontal

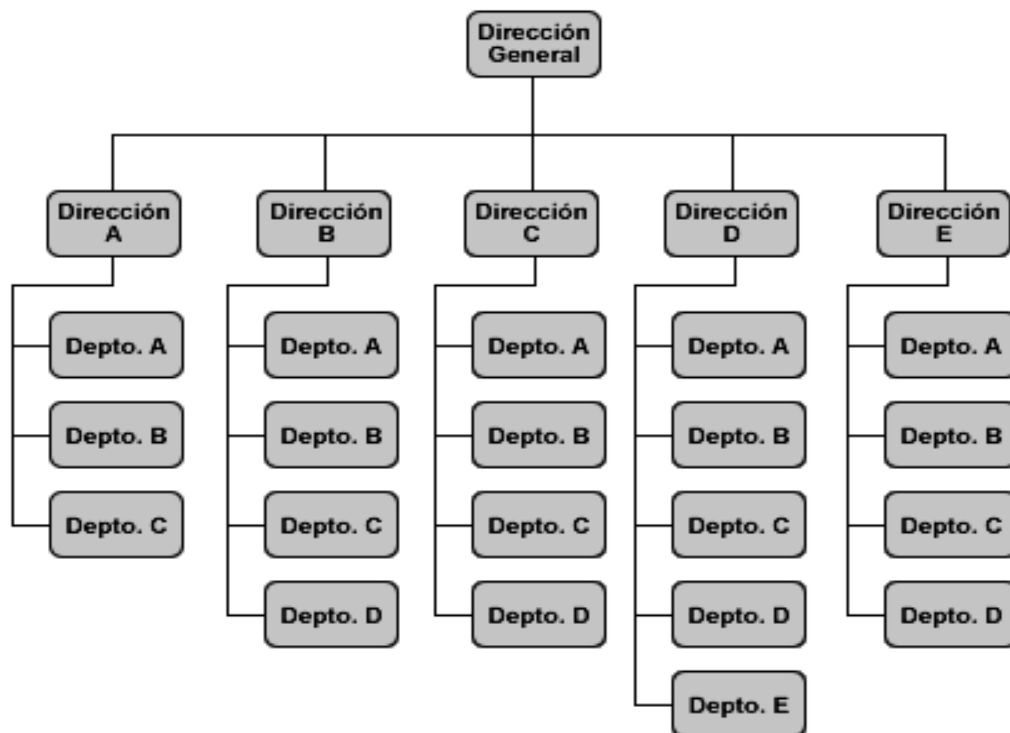


Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base,

Figura 9

Organigrama mixto



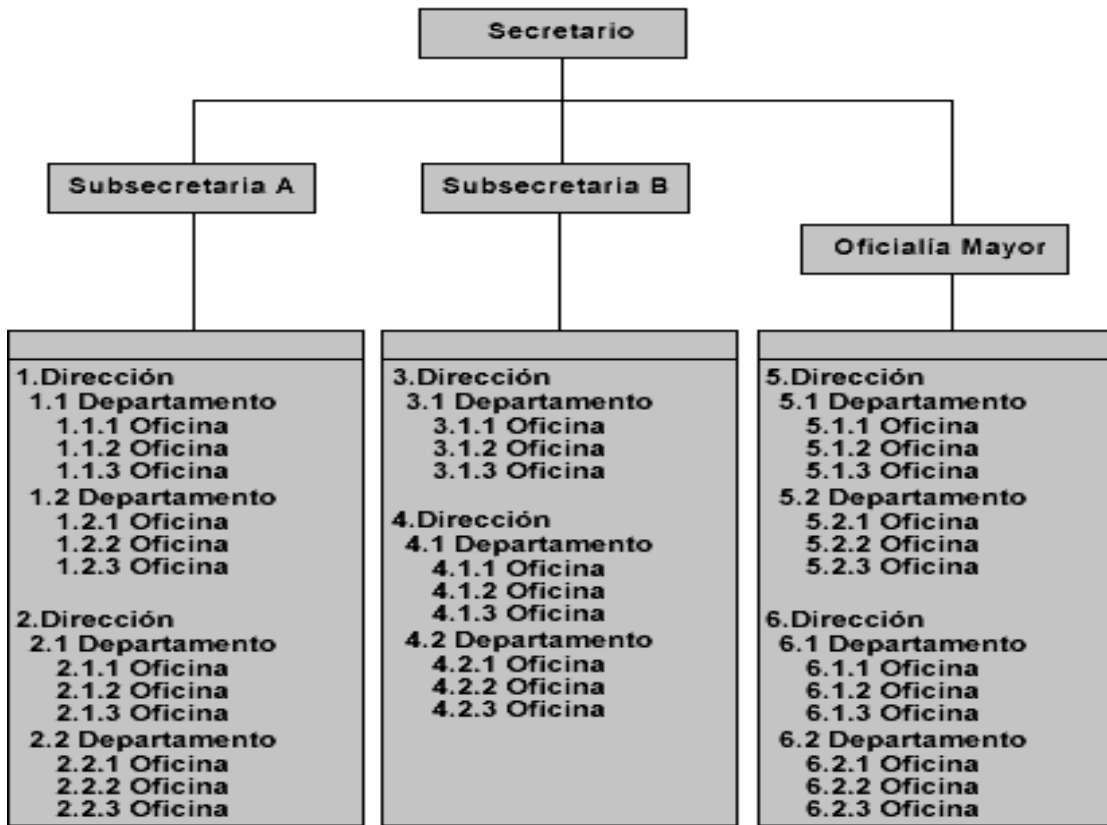
Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004



- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Figura 10

Organigrama de bloque

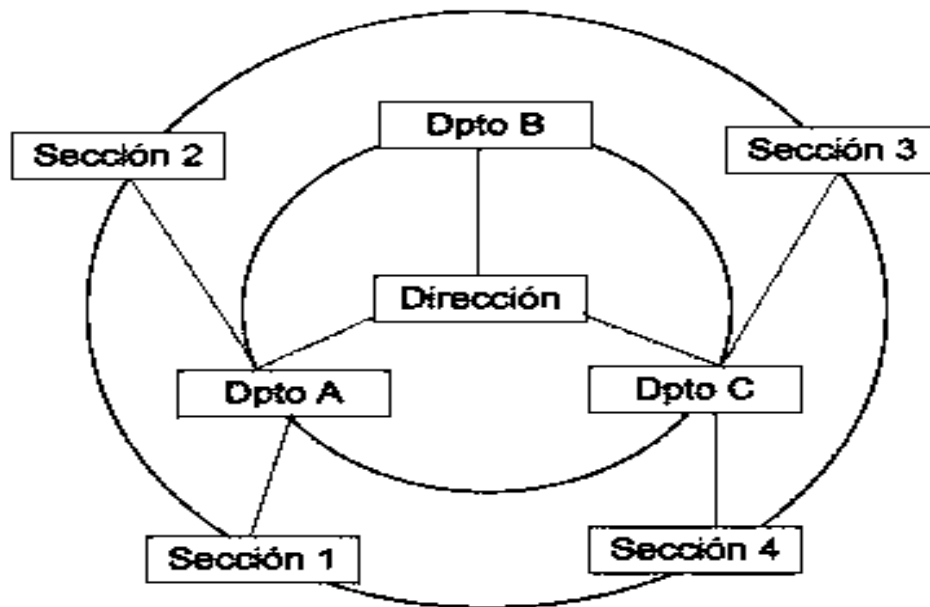


Fuente: Organización de Empresa de Benjamín Franklin 2004

- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

Figura 11

Organigrama circular



Fuente: Organización de Empresa de Enrique Franklin 2004



3.5.9 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

3.5.10 FUNCIONES

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

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

3.5.11 ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DEL PUESTO

El **análisis de un puesto** de trabajo es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, y el perfil de la persona que se debe contratar para cubrirlo.

La descripción de un puesto de trabajo es la lista de las tareas, responsabilidades de ejecución, relaciones e informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión sobre otros empleados, de un puesto. Es producto del análisis ya mencionado.

Chiavenato (2002) acota que los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios productivos en la organización y en su contenido. El proceso de analizar los cargos comprende seis etapas o fases:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.



2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar.
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
5. Preparar las descripciones de cargos.
6. Prepara las especificaciones de cargos.

Una **descripción del puesto** de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones de trabajo: descripciones específicas (es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo) descripciones generales del mismo (una descripción que se asocia con estrategias del flujo del trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y planificación del trabajo). (Gómez, et. all. 2001).

De acuerdo a Sherman 1998 citado por Chiavenato 2002:

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto los requerimientos del puesto.

Por lo tanto, cuando las descripciones de los puestos se formulan correctamente y son compartidas por los integrantes de una organización, se convierten en una valiosa herramienta administrativa y en una guía elemental para quien ocupa el cargo.. (Chávez, s/f). Para redactar la descripción de un puesto, no se tiene un formato estándar, pero casi todos contienen secciones relativas a:

1. Nombre del puesto

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Por ejemplo “ingeniero sanitario” es más atractivo que “recolectar de basura”. Otros nombres que indican que el nivel



relativo dentro de la jerarquía organizacional son los de “ayudantes de soldador” y “asistente de laboratorio” Por (Sherman 1998).

2. La identificación del puesto

Contiene diversos tipos de información. Incluye cuestiones como ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. (Sherman 1998). El objeto de este punto es “identificar” el puesto de trabajo y el área de la organización en que se encuentra ubicado. (Hay Group, 2002). Ante esto, Quality Consultants considera dentro de identificación de puestos los siguientes datos:

1. Código
2. Nombre del Puesto
3. Ubicación: sección, departamento y división a que pertenece el puesto.
4. Jerarquía
 - a. A quien reporta
 - b. Quien le reporta
5. Personas a Puesto
6. Relaciones con otros puestos (comunicación)
7. Fecha de Actualización
8. Características especiales: Régimen especial de pagos, pagos especiales.
9. Disponibilidad para viaje; si pertenece a comité.

3. Resumen del Puesto

El resumen del puesto debe describir su carácter general, enumerando sólo sus principales funciones o actividades. No obstante, los expertos dicen en forma contundente que “un elemento que se encuentra con frecuencia jamás se debería incluir en la descripción un puesto es una frase ambigua como otras obligaciones, conforma se asignen” Según (Dessler, 2001) citado por (Vadillo, 2009)

4. Responsabilidades y obligaciones

Esta sección contiene una lista de las principales obligaciones y responsabilidades de puesto, como también, debe definir los límites de la autoridad de la persona que

ocupa el puesto, inclusive su autoridad para tomar decisiones, la supervisión directa de otro personal y las limitaciones del presupuesto.

Las obligaciones del puesto se deben sujetar a la ley y sólo debe enumerar las funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar. Según (Sherman1998)

5. Sección de especificaciones del puesto

La especificación del puesto parte de la descripción del puesto y contesta la pregunta:

¿Qué cualidades características y experiencia humanas se requieren para desempeñar bien este trabajo? Muestra el tipo de persona que se debe reclutar y sus las cualidades que se deben medir en esa persona. (Dessler, 2001). Por lo general, ésta abarca dos áreas 1) la habilidad necesaria para realizar el trabajo y 2) las demandas físicas que impone el puesto. Por (Sherman 1998)

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto (Wether et all. 2000)

3.5.1 DIRECTORIO

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.



CAPITULO IV

4. PROYECTO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

4.1 PREPARACIÓN DEL PROYECTO ADMINISTRATIVO

Planeación

Para iniciar el proyecto de manual de organización se procedera a una investigación previa donde se pueda recolectar la mayor información posible que sea util y de referencia para apreciar la situación de la empresa y hacer una propuesta de trabajo. Se hace una propuesta tecnica que generalice el tipo de esta investigación, posteriormente se especifican las acciones programadas a ejecutar del proyecto en general, en el cual se hara una aplicación de cuestionarios al personal en sus respectivas areas de trabajo, junto con datos adicionales y necesarios arrojaran información detallada sobre el sistema organizacional que maneja actualmente la empresa, para lo cual se hace el planteamiento de recomendaciones cuyo objetivo de este estudio organizacional, para presentarlo asi a la direccion general de la empresa.

4.1.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

La empresa moreliana YAGAR ubicada en Chirimoya 16 A, Col. La Huerta, Morelia. constituida legalmente como persona fisica con actividad empresarial, su perincipal actividad economica en el sector 23 de la Construcción en la rama de Obras para el Abastecimiento Electrico, en michoacan esta entre las 14 Unidades Económicas. Es una empresa pequeña de acuerdo a la estratificación establecida en el diario oficial de la federación, ya que cuenta con ocho trabajadores.



Cuadro 3
Clasificación de las empresas Constructoras

Entidad federativa	Código de actividad económica				Denominación	Unidades económicas
	Sector	Subsector	Rama	Clase		
16 Mich.	Sector 23	Subsector 237	Rama 2371	Clase 237131	Clase 237131 Construcción de obras de generación y conducción de energía eléctrica	14
16 Mich.	Sector 23	Subsector 237	Rama 2371	Clase 237133	Clase 237133 Supervisión de construcción de obras de generación y conducción de energía eléctrica y de obras para telecomunicaciones	*

Fuente: Recuperado de inegi.org.mx - Censo Económico 2014.

Constituida oficialmente en el año 2014 por el Ingeniero Mauricio Yañez y el Sr. Jerusalem García, de la función de esta actividad empresarial surge el nombre de la empresa denominado y derivado de los apellidos de los socios YAñez y GARcia, que a través de sus experiencias en diversos proyectos de diferentes empresas han hecho de sus potenciales en la rama de la Ingeniería eléctrica el impulso en la creación de su propia empresa,

- Dar soluciones a sistemas de elevación,
- Servicio de venta, mantenimiento, renovación de equipos de electromecánicos.

Actualmente la empresa diversifico sus productos:

- Suministro y colocación de obra eléctrica, trabajando media, y baja tensión.
- Mantenimiento eléctrico en general y de equipos como plantas generadoras de energía,
- Instalaciones especiales como son: detección de humos, control de accesos, redes estructuradas.

Con una experiencia por más de 15 años en el ramo de Obra Eléctrica, la empresa se ha caracterizado por ofrecer soluciones integrales en materia eléctrica. Las obras más recientes e importantes ejecutadas en Morelia han sido:

- Instalación de Sistema de Elevación en los nuevos juzgados orales ubicados en la Calz. La Huerta,



- En Espacio las amélicas desde el primer hasta la cuarta etapa.
- Mantenimiento de Sistemas de Elevación en Ario de Rosales.

Actualmente en su cartera de clientes cuenta con las obras:

- Instalación Eléctrica en plaza comercial en Altozano.
- Instalaciones Eléctricas y de Sistemas de Elevación de La clínica INEDO sobre Calzada Ventura Puente.

El suministro de sus materiales y equipos de trabajo son de proveedores locales, nacionales e internacionales, por lo que cuentan con permiso de importación. Ofreciendo así sus productos de calidad con el que buscan su posicionamiento en el mercado con una ventaja competitiva de calidad y precio justo. Cuenta con ocho trabajadores cuatro de confianza y cuatro eventuales contratados por obra y tiempo determinado.

4.1.2 PROPUESTA TÉCNICA

Naturaleza del Estudio

El presente proyecto de investigación es un estudio Organizacional por lo que se busca identificar la organización interna de la empresa y así mismo analizar y proponer una implementación, mejora o cambio de su sistema organizacional.

Alcance del Estudio

El sistema de organización implica todas y cada una de las áreas que opera la empresa por lo que será aplicable el estudio en toda la empresa desde sus áreas administrativas hasta las de producción que es en las respectivas obras de campo.

Antecedentes

La empresa no cuenta con ningún estudio organizacional ni manual de organización estructurado, las actividades han sido ejecutadas empíricamente, por lo que no se cuenta con antecedentes del trabajo administrativo documentado.



Objetivo del estudio

Identificar la estructura organizacional de la empresa mediante las actividades operacionales que ejecuta cada uno del personal que labora, que permita el diseño de la estructura y propuesta del mismo.

Estrategias

Se pretende realizar un análisis documental cualitativo orientado a revelar cuales son las características del sistema de organización de la empresa y un análisis a través de la observación de los puestos que nos permita adentrarnos en la empresa para ir identificando las funciones que desempeñan cada trabajador y sus diferentes actividades, con la finalidad de ir conformando el Manual de Organización, resultado de este estudio.

Justificación

Los conocimientos previos de la organización interna de una empresa que conlleva instrumentos y/o herramientas organizacionales ha sido la denotación que en la empresa YAGAR Lift Control carece de una estructura organizacional por lo que eso resulta una deficiencia en las líneas de subordinación y coordinación de los directivos, mismo que repercute en la ejecución de las actividades generando así duplicación de funciones y pérdida de autoridad y control.

Acciones

1. Se hace una planeación sobre el proyecto a implementar.
2. Una investigación preliminar acerca de la empresa.
3. Entrevista previa con los dueños de la empresa.
4. Se diseñan los instrumentos de recolección de datos, en esta investigación será un cuestionario para una entrevista de apoyo a todo el personal que labora en la Constructora.
5. Recolección de datos.
6. Se procesan y analizan los datos obtenidos.
7. Se prepara el Manual de Organización en base a los datos obtenidos.
8. Se proponen recomendaciones.



9. Se presenta la propuesta a la empresa
10. Se implementa
11. Se evalúa su implementación, se hacen las correcciones.
12. Se hace la entrega el manual con las recomendaciones y correcciones realizadas.

Recursos

La cantidad y variedad de recursos es la mínima puesto que se requiere solo de material de oficina para lo que consiste en la aplicación de cuestionarios y equipo de cómputo para hacer registro y proceso de información.



Cuadro 4
Programa de Trabajo

PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO					
No.	ACTIVIDAD	AREA	RESPONSABLE	INICIO	FIN
1	Planeación del Proyecto.	Espacio personal de trabajo.	Yeisabel G.	16-jul-16	18-jul-16
2	Obtener autorización de la Dirección General de la empresa, para llevar a cabo el proyecto.	Oficinas Administrativas.	Yeisabel G.	20-jul-16	20-jul-16
3	Ubicar las áreas del personal donde se realizara la entrevista.	Oficinas Administrativas y Campo de Operación de la empresa.	Yeisabel G.	20-jul-16	21-jul-16
4	Entrevista preliminar.	Oficina de Dirección General	Yeisabel G.	22-jul-16	22-jul-16
5	Formular la entrevista de apoyo correspondiente al área y personal.	Espacio personal de trabajo.	Yeisabel G.	23-jul-16	25-jul-16
6	Entrevistar al personal	Oficinas Administrativas y Campo de Operación de la empresa.	Yeisabel G.	27-jul-16	27-jul-16
7	Reclutar la información de la entrevista	Oficinas Administrativas y Campo de Operación de la empresa	Yeisabel G.	30-jul-16	30-jul-16



8	Pre análisis de datos obtenidos.	Espacio personal de trabajo	Yeisabel G.	30-jul-16	01-ago-16
9	Realizar rondines en las áreas de trabajo para constatar la información obtenida.	Oficinas Administrativas y Campo de Operación de la empresa.	Yeisabel G.	04-ago-16	04-ago-16
10	Realizar una entrevista para aclarar y reafirmar la información y solicitar documentación si se requiere.	Espacio personal de trabajo.	Yeisabel G.	05-ago-16	05-ago-16
11	Integración y Análisis general de la Información.	Espacio personal de trabajo.	Yeisabel G.	05-ago-16	06-ago-16
12	Preparación de los resultados de estudio.	Espacio personal de trabajo.	Yeisabel G.	07-ago-19	08-ago-19
13	Formulación de Alternativas de Solución.	Espacio personal de trabajo	Yeisabel G.	09-ago-16	16-ago-16
14	Presentación de Propuesta de Solución.	Oficina de Dirección General.	Yeisabel G.	17-ago-16	17-ago-16

Fuente: Elaboración propia



4.1.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN DE TRABAJO

Resultado de la Entrevista Preliminar

La empresa YAGAR como constructora incursionada en el sector privado, está constituida con actividad económica y legislación como Persona Física con Actividad Empresarial, no cuenta con una estructura orgánica definida por lo tanto ni sustentado ni documentado su proceso de operación de las respectivas funciones que desempeñan.

Los dueños de la empresa les interesaba conocer cuáles eran las funciones específicas de todo el personal para saber si existe duplicidad de funciones o exceso de carga laboral en algún departamento o puesto, y determinar las jerarquías de los empleados para que éstos conozcan a quién dirigirse para la solución de problemas específicos.

En esta entrevista los dueños describieron la actividad principal de la organización, la forma en la que realizan sus labores, con la finalidad de presentar una perspectiva clara de cómo se desempeñan y lograr hacer un estudio apegado a su principal actividad.



Cuadro 5

Puestos de la empresa YAGAY LIFT AND CONTROL

NIVEL JERARQUICO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	TRAMO DE CONTROL
Primer Nivel- dirección general	-Dirigir las operaciones administrativas -Supervisar personal Administrativo. -Controlar las operaciones financieras -Generar Cotizaciones de venta. -Compra requeridas de equipos. Atención a clientes.	-Dirección general de la empresa. -Supervisión de personal administrativo. -Elaboración de proyectos en sistemas de elevación. -Controlar las operaciones financieras -Compra de materiales y equipo.	Finanzas, Compras
Primer nivel- Gerencial	-Supervisar las operaciones administrativas y operativas. -Elaborar proyectos de obra eléctrica. -Generar cotizaciones de ventas. -Compra requeridas de equipos. -Atención a clientes.	-Dirección y supervisión del personal operativo y administrativo. -Elaboración de proyectos en sistema eléctrico. -Compra de materiales y equipo	Compras, Finanzas, Operación.
Staff -Comisionista	Comercializar Informar a clientes y Directivos. Vender.	-Dar a conocer al cliente información verídica. -Dar seguimiento de cada uno de los prospectos y/o clientes. -Concretar la venta personalmente.	Control Unico
Staff -Contabilidad-	-Declaraciones Fiscales -Control Fiscal	-Presentar declaraciones y anuales. -Controlar la situación fiscal de la empresa.	Control Unico
Staff - Encargado de Nomina	-Dispersión de Nomina-	-Dispersar la nómina al personal . -General el comprobante	Control Unico



		Fiscal del pago de nómina. Generar los Recibos de pago del personal.	
Tercer Nivel- Administrativo- Encargado de área Financiera,	-Auxiliar a Directivos. -Organizar y controlar información Financiera. -Diseñar e instrumentar formatos de control.	-Organizar y registrar gastos. -Cotizar y comprar material y equipo requerido. -Elaborar y proponer diseños de formatos de control interno.	Control Unico
Tercer Nivel- Administrativo - Encargado de área Compras	-Cotización de requerimientos -Compras. -Auxiliar a Directivos. -Diseñar e instrumentar formatos de control.	-Cotizar requisiciones de material y equipos. .Compra de materiales y equipos necesarios. -Diseñar los formatos de apoyo para control de cotizaciones y compras.	Control Unico
Tercer Nivel - Encargado de área Operativo	-Ejecutar Instalaciones Eléctricas	-Supervisión de ayudantes electricistas. -Instalaciones Eléctricas.	Control Unico
Cuarto Nivel - Operativo	-Ejecutar Instalaciones Eléctricas	-Instalaciones Eléctricas.	Control Unico

Fuente: Elaboración propia en base a la observación de los puestos actuales



Relación con otras instituciones

- Empresa integrada al grupo BNI (Business Networking and Referrals)
- Convenio con los servicios portuarios en Lázaro Cárdenas

Antecedentes operativos

Las obras mayores ejecutadas son aproximadamente de 2 meses, lo que respecta a instalación de un tipo, la obra completa en sistemas eléctricos y sistemas de elevación se lleva aproximadamente en 7 meses. Las obras menores constan de 20 a 30 días en ejecutarlas.

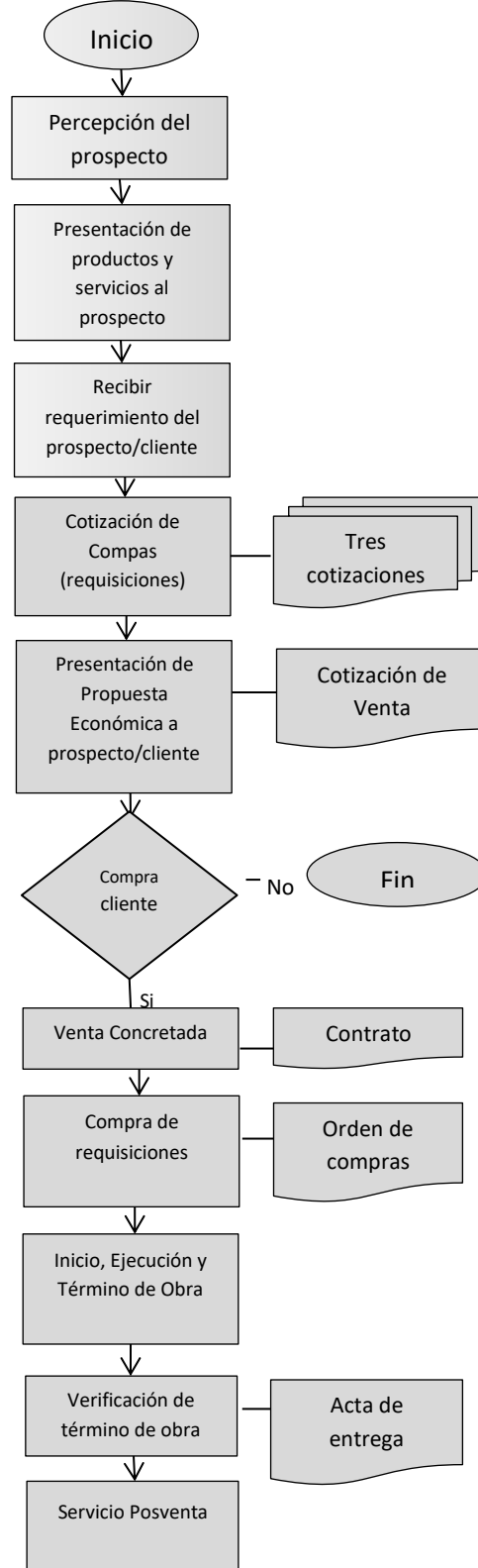
Las maniobras en campo son diversas por lo que el personal de base es constante en las obras, los servicios como herrería, mantenimientos especiales de equipos, renta de equipos, y de más contratación adicional son eventuales de obra.

El sistema operativo general consta de la siguiente manera:



Figura 12

Sistema Operativo de la empresa YAGAR LIFT CONTROL



Fuente: Elaboración propia en base a la descripción del Director de la empresa YAGAR LIFT CONTROL.



Antecedentes Financieros de la empresa

Una de las principales condiciones de venta de la empresa es de pagos por anticipado con lo que se adquiere equipo y material necesario para iniciar la obra, no cuenta con créditos de compra, pero sus deudas a proveedores frecuentes llegan a ser de un 50 % del total de la compra liquidando en un plazo de 30 días. Las condiciones de los pagos subsecuentes de venta son ajustables a la necesidad del cliente.

Las inversiones en activos como equipo de trabajo se van adquiriendo conforme a necesidad del mismo, la empresa considera pertinente no contar con inventarios por cuestiones seguridad para la empresa de que el cliente no pueda cubrir el costo de la obra.

Se deduce que la liquidez de la empresa sobre sus pasivos es efectivamente favorable puesto que las deudas no ascienden a más del 25% en relación con sus activos.

En base a la rentabilidad el margen de utilidad neta de la organización es de aproximadamente de un 15% Esta utilidad es suficiente para el pago de costos y gastos operativos, financieros e impuestos. Asimismo, genera una utilidad suficiente para el crecimiento de la empresa y satisfacer las expectativas de los socios..



4.2 INSTRUMENTACIÓN DEL PROYECTO

Para la recolección de los datos se elaboró el siguiente cuestionario para entrevista de apoyo que nos permitirá conocer las actividades que se desempeñan en la empresa y a partir de éstas hacer el diseño del Manual de Organización de la empresa.

Formulación de Cuestionario para entrevista de apoyo para Determinación de Puestos

1.- Nombre de la unidad o departamento: _____

2.- Nombre del puesto: _____

3.-Antigüedad en el puesto: _____

4.- Tipo de plaza de ocupa

a) Base b) Confianza c) Otra

5.- Número de personas que ocupan el mismo puesto: _____

6.- Nombre del puesto del jefe inmediato: _____

7.- Nombre del puesto a quien reporta en caso de ausencia del jefe inmediato:

Nota: En caso de que su puesto sea de supervisión conteste los siguientes incisos:

a) Cuantas personas le reportan directamente, así como el nombre de sus puestos indicando la función principal de sus puestos.

No. De personas	Nombre del puesto	Principales funciones



b) Cuantos puestos y personas le reportan indirectamente:

Puestos	Personas

8.- ¿Cuáles son las relaciones dentro de la empresa que tiene usted con los diferentes áreas que se encuentran estructuralmente ligados con las actividades de la empresa que desempeña?

9.- ¿Cuáles son las relaciones fuera de la empresa estrechamente ligadas con las actividades que desempeñes?

10.-¿Cuáles son las principales dificultades directas a su puesto y los problemas más frecuentes que debe resolver e el desarrollo de las actividades que desempeña?

11- ¿Cuál es el reto principal que enfrenta su puesto?

12- ¿Cuáles son las principales decisiones y/o autorizaciones que toma libremente?

13.- ¿Cuál es la razón permanente de existir de su puesto, en función de su participación en el logro de los objetivos de la empresa?



14- ¿Cuáles son las funciones específicas asignadas a su área?

15.- ¿Describa los lineamientos generales que orientan la forma de lograr los objetivos de su área?

16.- ¿Se elaboran programas de trabajo en su área? Si___ No___

¿Cuáles? _____

17.- ¿con que áreas estable coordinación para el desempeño de sus funciones?

Unidades	Asunto, objeto de coordinación	Medio de comunicación

18.- ¿Cuántos y cuáles procedimientos se llevan a cabo en su área a su cargo?

Total de procedimientos: _____

Nombre del procedimiento: _____

19- Explique cada uno de los procedimientos que realiza, señalando si usa alguna forma y a quien se le entrega:

Procedimiento	Descripción	Tipo de Forma	Destinatario

Nombre y forma de quien elaboró la entrevista



4.3 ANÁLISIS DE DATOS

La recolección de datos como antes mencionado en el programa de trabajo para dar continuidad a la investigación organizacional se logró obtener mediante la participación de los trabajadores en la entrevista y con la previa autorización de los directivos, con un gran interés en establecer las bases para llevar a cabo la investigación de campo en sus áreas administrativas y operativas, para ello el Gerente General ubico y describió las áreas de trabajo del personal administrativo en las mismas oficinas y la ubicación del resto del personal de operación en las obras para posteriormente asistir.

A continuación se presenta la relación general de cada uno de los puestos que se han identificado y descrito por el mismo personal:

Cuadro 6
Presentación y perfil de la empresa YAGAR

Ubicación	Chirimoya 16A, Col. La Huerta, C.P. 58080
Origen	Morelia
Fecha de Constitución	27 de Agosto de 2014
Actividad Empresarial	Fabricación de maquinaria y equipo para levantar y Trasladar
Régimen	Personas Físicas con Actividad Empresarial y Profesionales

No. Personal Administrativo	4
No. Personal Operativo	3
No. Comisionistas	3
Total Trabajadores	10

Servicios y Productos
Instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de Elevación
Construcción de Obra Eléctrica
Tableros de Control
Programación
Iluminación
Sistema de Tierras Físicas
Canalizaciones



Personal Administrativo	Plaza	Nombre de quien ocupa el puesto	Jefe Inmediato	Objetivo del puesto	Principales responsabilidades	Domicilio de Trabajador	Telefono,s del Trabajador
Director General	Socio	Mauricio Yañez Ruiz		Dirigir y hacer frente a las situaciones legales, financieras, de personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Financiera. - Operaciones Comerciales. - Planificar/Dirigir la estrategia. - Gestionar clientes. - Implantación y desarrollo de la empresa. - Aprobar proyectos. - Representar a la empresa . 	Volcán San Andrés No. 421, Col. Santiaguito 58110, Morelia, Mich.	(443) 237 6159
Gerente General	Socio	Jerusalen García		Dirigir la planeación y ejecución de las tareas administrativas y de operación	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Financiera. - Operaciones Comerciales. - Planificar/Desarrollar/Dirigir la estrategia. - Gestionar clientes. - Implantación y desarrollo de la empresa. - Aprobar proyectos. - Representar a la empresa . 	C.1A Cerrada Circuito C 41, Fracc. Villas del Pedregal 58330, Morelia Mich.	(443) 282 4542
Control de Gastos	Base	Carmen Ruby Bustamante	Director	Registrar y Controlar gastos e ingresos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Registral y Controlar los gastos. - Calcular el pago de nómina - Efectuar los pagos. - Controlar la cuenta bancaria de la empresa. - Informar a directivos de los movimientos generados. 	Lic. Ángel Garmendia No. 186-2, Col. Hacienda Ciprés, CP 58337 Morelia Mich.	(453) 101 4944
Compras y Cotizaciones	Base	Yeisabel Guevara Valdez	Gerente	Registrar y controlar las adquisiciones generales	<ul style="list-style-type: none"> - Registral y Controlar compras. - Generar requisiciones y presupuestos de compras. - Efectuar las compras. - Elaborar cotizaciones de venta. 	José Manuel Correa No. 25, Fracc. Arco San Mateo I, Morelia Mich.	(443) 367 7646



Personal Operativo							
Oficial Electricista	Eventual	Arturo Campos Chávez	Gerente	Instalar, cuantificar y reportar los materiales y quipos necesarios.	- Instalar los materiales y equipo necesarios. - Cuantificar y reportar materiales necesarios. - Cuantificar y reportar materiales instalados.	C. Ignacio L. Vallarta 194 A, Col. Tierra y Libertad 56146, Morelia, Mich.	(443) 400 5204
Ayudante Electricista 01	Eventual	Carlos Eduardo Encarnación	Gerente	Instalar, cuantificar y reportar los materiales y quipos necesarios.	- Instalar los materiales y equipo necesarios. - Cuantificar y reportar materiales necesarios. - Cuantificar y reportar materiales instalados.	C. Ignacio L. Vallarta 164 A, Col. Tierra y Libertad 56146, Morelia, Mich.	(443) 205 8868
Auxiliar Electricista 02	Eventual	David Zamora Sánchez	Gerente	Instalar, cuantificar y reportar los materiales y quipos necesarios.	- Instalar los materiales y equipo necesarios. - Cuantificar y reportar materiales necesarios. - Cuantificar y reportar materiales instalados.	C. Capitaneja No. 127, Col. Eduardo Ruiz 45149, Morelia, Mich.	(443)116 3902



Comisionistas							
Comisionado de Ventas	Comisionista	Vicente de Jesús Díaz	Director y Gerente	Comercializar y promover los servicios y productos que oferta la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Comercializar y promover productos - Presentar información a clientes y prospectos. - Informar estado de cada venta. 	Lomas del Valle 1512, Morelia Mich.	(443) 216 3791
Dispersión de Nomina	Comisionista	Francisco Gallo	Director	General el comprobante fiscal por el pago de nómina.	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersor el pago a los trabajadores. - General el comprobante fiscal del pago de nómina. 	Nueva Chapultepec 379, Morelia Mich.	(443) 116 0679

Asesoría Contable							
Contador	Confianza	Bardomiano Gómez	Director	Preparar y presentar las declaraciones tributarias ante el SAT, para actualización de la situación fiscal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Declaraciones tributarias ante el SAT. - Asesoramiento contable. - Elaboración de informes fiscales sobre la empresa. 	Decima 187, Col. Guadalupe, Morelia Mich.	327 7350



La empresa está constituida por dos socios, uno al frente como director general y el otro como gerente general, en conjunto con dos personas más llevan la parte administrativa, tal como se muestra en la relación del cuadro anterior.

Se consideran tres comisionistas puesto que sus pagos es la parte proporcional del trabajo que ganaran; el comisionista de ventas en proporción a lo que vende, el comisionista de nómina en proporción al pago de nómina generada cada semana y el contador que hace únicamente las declaraciones mensuales y anual, apoyando así a en los cuestionamientos de los directores y personal a cargo del control de gastos.

En la parte operativa se cuenta con personal eventual y así de forma general será la contratación del personal de operaciones ya que por lo explicado anteriormente la empresa trabaja de acuerdo a cada obra contratada, teniendo así un oficial electricista y dos ayudantes electricistas, quienes están dispersados entre las obras en las que opera actualmente la empresa.



4.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El objetivo de esta investigación ha sido la presentación de una propuesta de estructura organizacional es por ello la recopilación de datos e información literaria y de campo que contribuya a dicho objetivo.

El manual de organización que se ha estructurado y ha sido el resultado del análisis de información obtenida, ha generado ciertas propuestas tanto de mejoramiento como de implementación de sistemas de trabajo.

Los directivos tienen como objetivo deslindarse de las funciones que no les atribuye, ante dicha comprensión de lo que implica duplicar las tareas y no delegar funciones ni establecer las líneas de coordinación. No solo se han detectado falta de claridad en la parte organizacional también en la filosofía empresarial que implica su misión, visión y valores, lo cual se ha detectado a raíz de la estructuración del manual puesto que es información fundamental del mismo.

Al finalizar este trabajo, nos dimos cuenta de que la carga mayor de funciones se encuentra en el área directiva. Esto es común en organizaciones pequeñas, ya que usualmente los dueños del negocio concentran la mayor parte del trabajo que podría realizarse por algún mando medio.

4.4.1 PROPUESTAS

- La misión organizacional no responde a ¿Qué hace la empresa?, ¿cuál es el negocio?, ¿a qué se dedica?

“Generar en nuestros clientes la satisfacción de contratar una empresa que entienda sus necesidades con la confianza de adquirir un producto de calidad de acuerdo a sus necesidades”

Es fundamental que no solo el personal de la empresa administrativo y/o operativo conozca la labor o actividad que desempeñan, sino también el cliente quien debe ser transmitido de forma clara y precisa a lo que se dedica la empresa; el cliente es parte importante de la razón de ser de YAGAR.



“Generar en nuestros clientes la satisfacción de contratar una empresa de servicios en sistemas de elevación y obra eléctrica que entienda sus necesidades con la confianza de adquirir un producto de calidad de acuerdo a sus necesidades”

- El nombramiento del puesto de Control de Gastos más que controlar entradas y salidas de recurso es administrar las cuentas por cobrar, pago de servicios y proveedores, recibo de efectivo dispersión del mismo en los pagos correspondientes como nómina, insumos; Administración Financiera es la definición ideal del puesto por lo que se propone el nombramiento.
- Una vez que se puede definir el puesto de Administración Financiera, para tener un mejor control aun de los gastos, se recomienda que el personal encargado de esta área haga las declaraciones correspondientes tanto mensual como anual, este sistema permite medir los resultados en cualquier momento, y agilizar cualquier trámite y que permita estar al tanto del pago real de impuestos y la situación fiscal de la empresa al día.
- De la propuesta anterior se deriva que el contador quede únicamente como Asesor Contable, que analiza la información, revisión de documentación y comprobación de que todo es correcto. De esta manera da la máxima seguridad y tranquilidad a la empresa.
- El personal de Requisiciones y Compras es quien puede llevar formatos, control y registro de adquisiciones como: insumos de oficina, material y equipo para operación, y de más requerimiento necesario para el funcionamiento de la empresa, de esta manera se equilibran las funciones entre Admon. financiera y Requisiciones y Compras, puesto que actualmente Admon. Financiera es quien genera las requisiciones de oficina.
- Así mismo el personal de Requisiciones y Compras podría llevar el registro y control de salidas de equipos y materiales de las oficinas administrativas necesarios para el personal de operación, ya que los conceptos de diversos equipos y materiales ya son de su conocimiento lo cual agiliza el registro y control de los mismos.



- Por estructura organizacional las empresas constructoras suelen contar con un Gerente de Operaciones, Director de obra, Residente de Obra según sea el caso, tipo y decisión de cada compañía, en YAGAR en vista del plan de trabajo descrito por los directores y en cuestión de optimización de costos de nómina, se sugiere un Residente de Obra que esté al frente de cada una de las obras que se ejecutan a la par, con el propósito de deslindar al gerente general de visitas concurrentes a las obras mismo proceso que generara eficacia en las funciones del gerente y agilidad en la ejecución de obras.
- Se hace la sugerencia de tener un puesto de Proyectista que descargue de trabajo operativo al mando directivo; que cuyo perfil del puesto cubra en general el ramo de Ingeniería Eléctrica, eso permitirá cubrir proyectos tanto de sistemas de elevación como obra eléctrica.



CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Se han definido las propuestas de estructura organizacional en base a las observaciones que se han denotado durante la investigación de campo, es por ello que se hace la presentación del Manual de Organización para la empresa YAGAR Lift Control mismo que se anexa al final de capítulo (**ANEXO I**).

Una vez revisado y aprobado por los directivos, al igual revisado por el resto del personal todo en corroboración de que se suscriba correctamente la descripción de sus respectivos puestos. Las aportaciones generadas por los actuales trabajadores de la empresa es el resultado de este manual, con el conocimiento y la experiencia, que han permitido la unificación de esta iniciativa y su documentación.

¿Que permitirá y que se lograra con este manual? Crear una cultura de servicio con eficiencia de los procesos administrativos, unificar los criterios operativos y la integración del Personal Directivo, Administrativo y Operativo en un proyecto sistemático, que permitirá tener una ideología organizacional que desarrolle una coordinación laboral, mediante herramientas y procesos de organización de acuerdo a los pedimentos del entorno.



CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de esta investigación teórica y práctica concluí que en las diferentes empresas sin importar sector, giro y/o tamaño; radica una importancia unificada de estructurar su organización, funciones y procesos mediante los Manuales Administrativos ya que más que documentos, textos, cuadros o escritos, son medios de comunicación y coordinación que nos permiten registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información como instrucciones y lineamientos, donde están enlazadas diferentes actividades que implica no solo delegar responsabilidades y funciones de parte de los Directores y/o encargados de áreas si no, permite al personal saber qué tareas debe ejecutar y así transmitir información emanada de ello para dar continuidad a otro proceso; por ejemplo: qué y cuántos reportes el encargado de compras tiene que expedir al responsable de finanzas para que este genere el estado de resultados en tiempo y forma, ambos tienen que saber tiempos de entrega y presentación a directores y no haya retardo en generar dicha información.

Los directores han definido desde su punto de vista a los manuales como guías hacia los objetivos, otra importancia que se denota de los Manuales en la empresa es la influencia de ellos en el logro eficiente de objetivo que ésta se ha planteado, logrando un valor agregado a su organización ya que le permite tomar decisiones más efectivas porque se tienen bien definidas las jerarquías, los puestos, la forma en que éstos se comunican, las funciones y responsabilidades, así como la autoridad que cada miembro de la organización tiene. Esto en el largo plazo le da a las organizaciones una ventaja competitiva ya que facilita las labores cotidianas de la organización y logra una relación pública externa con clientes, proveedores, trabajadores, futuros socios, ya que constatan a una empresa consolidada en su organización tanto operativa como administrativa.



Los objetivos establecidos para este trabajo de investigación se han logrado una vez estructurando la organización de la empresa a través de los fundamentos teóricos y prácticos, se identificaron y establecieron las funciones de operación de la empresa, se ha especificado al personal idóneo y requerido para las diferentes funciones, con ellos cada una de los puestos se ha especificado sus objetivos y funciones, con la aprobación de los directivos se estableció el Manual de Organización.

Las recomendaciones se plantean en base a los resultados que se obtuvieron en la estructuración de este trabajo de investigación como: definir lo que se quiere lograr internamente, es decir, que personal es necesario para operar de acuerdo al alcance financiero de la empresa, priorizar las actividades a realizar mismas que se dividen entre el personal seleccionado; se establece como interno ya que la estrategia administrativa de los manuales son en función del manejo de la empresa la cual integra todo el equipo de trabajo, y en cuanto recurso material: que medios adecuados y convenientes se quieren implementar en el logro de objetivos, que estrategias son las indicadas para que la empresa se estructure de acuerdo a sus necesidades internas y externas.



BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, S. R. (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc. Graw Hill.
- Anzures, L. M. (2004). *Controles Y responsabilidades en el Sector Publico*. México: Plaza y Valdes.
- Arena, A. H. (s.f.).
- Avila, R. G. (2004). *Critica de la Comunicación Organizacional*. México: UNAM.
- Bacca, R. R. (2010). *Intrroducción Teorica y Practica a la Investigación Historica*. Medellin.
- Bautista, G. B. (s.f.). *Clasificación de las Empresas en México*. Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>
- Bertoglio, O. J. (2002). *Introducción a la Teoria General de Sistemas*. México: Lumusa.
- Blandes, M. d. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Digital Unid.
- Blogger*. (Marzo de 2012). Recuperado el Junio de 2016, de <https://www.blogger.com/profile/05020071265070371172>
- Bolaños, R. (2005). *Las Pequeñas Empresas y las Causas de sus Fracasos*. Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art190105/pymes.htm
- Carpio, C. J. (12 de Mayo de 2016). *Organización de las Empresas Constructoras*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administración* . México: Mc Graw Hill.
- Coutler, S. R. (2005). *Adminsitración*. Méxcio: Pearson Educación.
- Diaz, J. (31 de 07 de 2010). *Emprendices*. Recuperado el 12 de 05 de 2016, de www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/
- Dominguez, J. (2015). *Fundamentos de la Economia de Empresa*. Madrid: Piramide.
- Elio, R. d. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*.
- Enciclopedia Financiera*. (s.f.). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>
- Enrique, F. B. (2004). *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill.
- Franklin, B. (2014). *Organización de Empresas* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- (1998). *Fundamentos de la Adminsitración*. En L. M. Galindo. México: Trillas.
- Garcia, L. N. (03 de Diciembre de 2013). *Falta de Capacitación y Rezago Tecnológico. Cambio de Michoacán*.



- (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. En J. George. México: Pearson.
- Gonzalez, A. C. (2015). Procesos Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
- Heredia, F. A. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Trillas.
- Heredoa, E. A. (2014). *EUMED.NET*. Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de Las PyMES en México Desarrollo y Competitividad:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>
- Hirt Geoffrey, R. L. (2004). *INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE*. MC GRAW HILL.
- (2007). Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial. En C. T. Horngren. México: Pearson.
- James , A., R. Edward , F., & Daniel. , R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall - Pearson.
- Koontz, W. y. (2003). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Mercado, S. (2001). *Administración Aplicada Teoria y Practica Primera Parte*. México: Limusa.
- Munch, L. G. (1990). *Fundamentos de la Administración*. En J. G. Martinez. México: Trillas.
- Murzi, H. (2009). *Estructura Organizacional como Herramienta de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2009/12/29/la-estructura-organizacional-como-herramienta-de-desarrollo/>
- Ochoa, H. (11 de 05 de 2010). *Asesoría Servicio Consultoría Integra-El Manual de Organización*. Obtenido de <http://www.aysconsultores.com/el-manual-de-organizacion/>
- (2003). *Administración de Empresas*. En A. R. Ponce. México: Limusa.
- Promexico, I. y. (s.f.). *PROMEXICO*. Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- (s.f.). *La Voluntad en el Proceso Administrativo*. En M. Rodriguez.
- (2006). *Introducción a la Administración*. En S. H. Rodriguez. México: Mc Graw Hill.
- Ruiz, M. Y. (20 de ABRIL de 2016). *Funciones de la Empresa*. (Yeisabel, Entrevistador)
- Salazar, A. L. (2008). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/426/#indice>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.



Sanchez, E. F. (2005). *Competitividad de la Empresa un Enfoque basado en la Teoría de Recursos*. Oviedo: Universidad Oviedo.

Solis, L. A. (Junio de 2009). *La Organización como Función de la Administración en Contribuciones de la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>

Soria, V. M. (2004). *Relaciones Humanas*. México: Limusa.

Terry, G. (1999). *Principios de la Administración*.

Uribe, F. G. (2015). *Metodología de la Investigación el Proceso y sus Técnicas*. México: Limusa.

Vadillo, M. T. (2009). *iTesis del Perfil Competencial del Puesto Director*. Madrid.

Varay, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Chihuahua: Eumed.

https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf



(ANEXO I) MANUAL DE ORGANIZACION



Manual de Organización YAGAR LIFT CONTROL

Morelia, Mich., a 21 de Octubre del 2016



INDICE

		Pag
I	Introducción	3
II	Antecedentes	4
III	Marco Jurídico o Normativo	5
IV	Objetivo	6
V	Misión	7
VI	Visión	8
VII	Valores	9
VIII	Estructura Orgánica	10
IX	Organigrama	11
X	Funciones	12
	• Del Director	12
	• Del Gerente General	17
	• Del Asesor Contable	23
	• Del Agente De Ventas	27
	• Del Productor de Proyecto	30
	• Del Administrador Financiero	34
	• De Requisiciones y Compras	39
	• Del Residente De Obra	44
	• Del Oficial Electricista	49
	• Del Auxiliar Electricista	52
XI	Directorio	55



I. INTRODUCCIÓN

La empresa YAGAR Lift Control es una constructora dedicada a brindar productos y servicios, de calidad, a /nuestros clientes y sabe de la importancia que conlleva sustentar su estructura operativa así como documentar los procesos operativos de la empresa, esto con el fin de estandarizar las acciones que habrán de desarrollarse para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Empresariales así como particulares.

El presente documento es resultado de diversas aportaciones generadas por los actuales trabajadores de la empresa, quienes tienen un amplio conocimiento empírico en sus respectivas funciones, mismas que permitieron la unificación de esta iniciativa y su documentación.

Con esta iniciativa y a fin de crear una nueva cultura de servicio con énfasis en la eficiencia de los procesos administrativos, presenta este Manual de Organización cuyo Objetivo principal radica en la unificación de criterios operativos y en la integración del Personal Directivo, Administrativo y Operativo en un proyecto integral de trabajo, que permitirá tener una ideología coherente del sistema organizacional y desarrollará una coordinación laboral mediante herramientas y procesos de organización centrados en la dinámica y exigencias del entorno, así como también una eficiencia terminal a la altura de empresas local - nacional.

Mediante este Manual de Organización y Funciones cada trabajador de YAGAR Lift Control, deberá identificar a sus jefe inmediato, las funciones a realizar, los objetivos de área y su ubicación dentro de la estructura general de la organización, con el fin de participar, de manera activa, en el logro de los objetivos generales y específicos de la Empresa.



II. ANTECEDENTES

YAGAR es una empresa Moreliana dedicada al ramo de la construcción constituida oficialmente en el año 2014 por el Ingeniero Mauricio Yañez y el Sr. Jerusalen García. El nombre de la empresa surge derivado de los apellidos de los socios YAñez y GARcia, que a través de sus experiencias en diversos proyectos en diferentes empresas han hecho de sus potenciales en la rama de la Ingeniería eléctrica el impulso para la creación de su propia empresa, ofreciendo soluciones a sistemas de elevación como: servicio de venta, sistematización, mantenimiento y renovación de equipos. Actualmente la empresa además ofrece sus productos y servicios como: suministro y colocación de obra eléctrica, trabajando media, y baja tensión, mantenimiento eléctrico en general y de equipos como plantas generadoras de energía, instalaciones especiales como son: detección de humos, control de accesos y redes estructuradas. Con una experiencia por más de 15 años en el ramo de Obra Eléctrica. La empresa se ha caracterizado por ofrecer soluciones integrales en materia eléctrica. Una característica potencial de la empresa es que obtiene y suministra sus materiales y equipos de trabajo de proveedores locales, nacionales e internacionales, ofreciendo así productos de alta calidad con ello lo que buscan es un posicionamiento en el mercado con una ventaja competitiva de –calidad y precio- Su fundador inicio sus operaciones como trabajador eventual, por lo que valora la importancia de la permanencia y seguridad de los puestos y en la actualidad cuanta con un total de 8 trabajadores entre personal de base y subcontratados.



III. MARCO JURÍDICO O NORMATIVO

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos - Artículo 123 Título sexto del Trabajo y de la Previsión Social.
- Ley Federal del Trabajo - Capitulo III Bis - De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores
- Ley de Seguro Social IMSS Art. 39 C
- Ley del Impuesto Sobre la Renta I.S.R.
- Ley aduanera – Capitulo II, Art. 9 A, - Capitulo III, Art. 35-36
- Ley Federal de Protección al Consumidor
- Ley de impuestos
- Ley De Instituciones De Asistencia Privada Del Estado De Michoacán De Ocampo
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización
- Ley del Instituto Nacional de Vivienda para los Trabajadores
- Código Fiscal de la Federación
- Norma Oficial Mexicana NOM-001-SEDE-2012-Instalaciones Eléctricas
- Norma ISO/IEC 17020:2012. (Organización Internacional de Normalización y Comisión Electrotécnica Internacional)
- Reglamento de normalización de Instalaciones Eléctricas
- Reglamento de Procedimiento CFE DCSIGLA3,



IV. OBJETIVO DEL MANUAL

Presentar un enfoque del sistema organizacional de la empresa YAGAR Lift Control, que precise las funciones encomendadas a cada área, coadyuvando a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y así evitar la repetición de instrucciones ahorrando tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, que facilite el reclutamiento y selección de personal adecuado y orientarlo para facilitarle su incorporación a las distintas áreas y lograr el mejor aprovechamiento de los recursos.



V. MISION EMPRESARIAL

Generar en nuestros clientes la satisfacción de contratar una empresa de servicios en sistemas de elevación y obra eléctrica que entienda sus necesidades con la confianza de adquirir un producto de calidad de acuerdo a sus necesidades.



VI. VISION EMPRESARIAL

Convertirnos en una empresa con alto posicionamiento en el mercado de instalación, modernización, mantenimiento y venta de equipos de elevación, que brinde servicios de calidad a nuestros clientes a un precio justo.



VII. VALORES EMPRESARIALES

- **Innovación**

Mejorar continuamente a través de tecnologías, servicios, productos.

- **Calidad**

Satisfacción del cliente.

- **Seguridad**

En la aplicación del conocimiento en cada uno de los productos.

- **Amabilidad**

Brindar a clientes e interesados en nosotros la información necesaria para tener referencia de nuestros productos y servicios.

- **Confianza**

Proporcionar a nuestros clientes un producto seguro y garantizado.

- **Atención**

En todas las necesidades detectadas y solicitadas por los clientes e interesados para proponerles soluciones.

- **Compromiso**

El cliente es nuestra razón de ser, por ello trabajamos día a día para cumplir nuestros compromisos en pro de su satisfacción.

- **Responsabilidad**

Proporcionar los servicios al cliente mediante el cumplimiento de las labores administrativas y operativas.

- **Eficacia**

Agilidad en nuestras operaciones para in producto terminado en tiempo y forma.

- **Ética profesional**

El deber de cumplir con cada uno de nuestros valores. Anteriores en pro de la empresa y de todos y cada uno de nuestros clientes



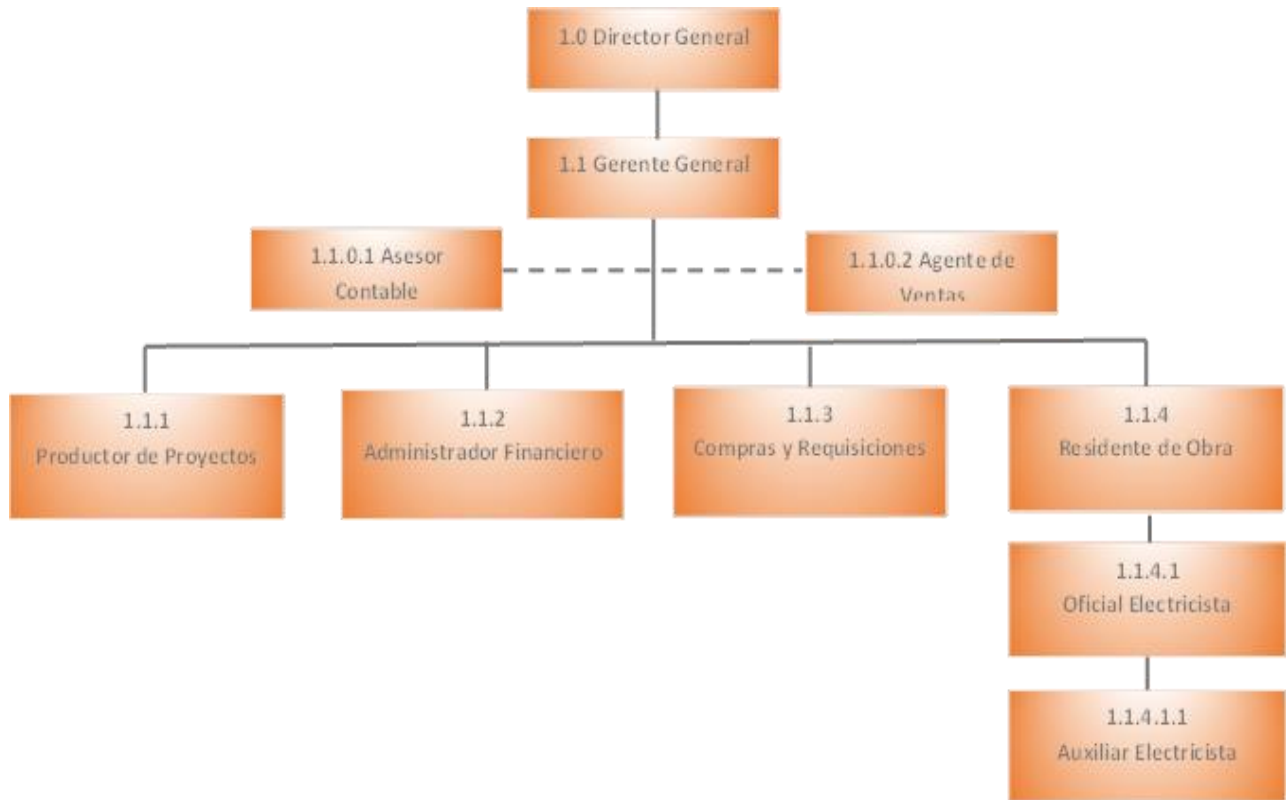
VIII. ESTRUCTURA ORGÁNICA

PADRÓN DE PUESTOS

NO	PUESTOS	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	REVISIÓN
1.0	Director		
1.1	Gerente General		
1.1.0.1	Asesor Contable		
1.1.0.2	Agente de Ventas		
1.1.1	Productor de Proyectos		
1.1.2	Administrador Financiero		
1.1.3	Compras y Requisiciones		
1.1.4	Residente de Obra		
1.1.3.1	Oficial Electricista		
1.1.3.1.1	Auxiliar Electricista		



IX. ORGANIGRAMA





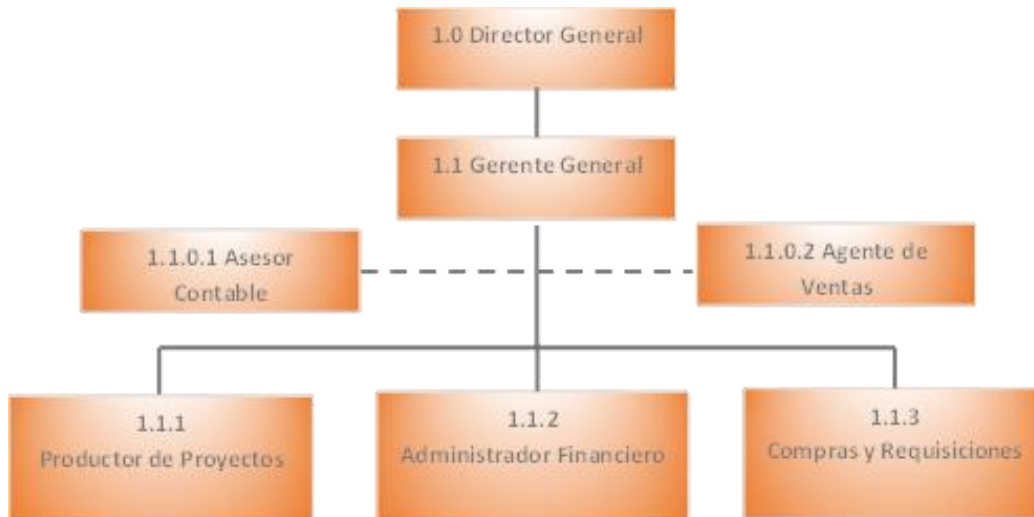
X. FUNCIONES

1.0 DIRECTOR GENERAL

IDENTIFICACION

NIVEL	1
DENOMINACION DEL PUESTO	DIRECTOR GENERAL
CODIGO	1.0
DEPENDENCIA	DIRECCION

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO DEL PUESTO

Asegurar la sustentabilidad financiera y operativa de la empresa constructora YAGAR LIFT CONTROL a través de servicios y contratos de obras de Ingeniería Eléctrica y servicios relacionados con las mismas, así como la planeación, organización, dirección y supervisión de las obras en ejecución, que aseguren la eficiencia y rentabilidad empresarial para la constructora.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Asegurar que el proceso de ejecución de las obras y servicios relacionados con las mismas de YAGAR, así como las adecuaciones y servicios cumpla con los requisitos y condiciones establecidos por el cliente y la empresa.
- Asegurar un portafolio de proyectos que ayude a planear y gestionar los recursos administrativos y operativos de la empresa.

FUNCIONES

1. Determinar la estrategia, servicios y mecanismos para soportar la sustentabilidad financiera y generar ingresos que ayuden a soportar la operación de la empresa.
2. Asegura que los servicios de Ingeniería Eléctrica como: instalación, sistematización, mantenimiento y modernización de sistemas de elevación y Obra Eléctrica que provee la empresa constructora sean competitivos y rentables.
3. Asegurar la provisión competitiva de los productos y servicios de que ofrece YAGAR y demás servicios relacionados con la misma.
4. Asegurar la promoción y provisión de adecuaciones y servicios necesarios para YAGAR, sus trabajadores y terceros de acuerdo a los convenios y contratos establecidos de cada obra.
5. Coordinar con Gerencia General sobre la contratación servicios adicionales, compras de equipos y materiales de asistencia administrativa.
6. Determinar conjuntamente con la Gerencia General, los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos, necesarios para cumplir los proyectos de obras y servicios generados.
7. Autorizar las órdenes y requisiciones de insumos en cumplimiento de las fechas establecidas en las políticas de procedimientos.
8. Definir las condiciones generales de operación de obras y servicios en general contratados con YAGAR, para obtener altos niveles de productividad, asegurando niveles de calidad y precio.



9. Supervisar y controlar la ejecución de proyectos de obras para asegurar la eficiencia y rentabilidad empresarial.
10. Regir los recursos financieros, humanos, materiales, bienes muebles e inmuebles, buscando su aprovechamiento para la generación de utilidades.
11. Redactar, revisar y suscribir los contratos de obras y servicios a celebrar con YAGAR.
12. Revisar y autorizar la documentación correspondiente para dar continuidad a los procedimientos administrativos y/o operativos según sea el caso.
13. Evaluar en coordinación con gerencia las solicitudes para la contratación de personal eventual o por tiempo determinado, según sea el caso.
14. Acordar, sugerir y autorizar los convenios de modificación en precio y plazos de proyectos y servicios contratados con YAGAR.
15. Coordinar con clientes los tiempos de inicio, desarrollo y fin de ejecución de los proyectos de obras y/o servicios.
16. Formalizar y aprobar las actas de verificación física, de entrega recepción física, de finiquito para el cierre operativo de las obras y de servicios de los contratos suscritos con YAGAR.
17. Asegurar la aplicación de las estrategias de operación y mecanismos de cobro para sustentar la rentabilidad financiera.
18. Asegurar el cumplimiento y el logro de los objetivos empresariales establecidos.
19. Sugerir y establecer los mecanismos de contingencia laboral en área administrativa y/o operativa.

RESPONSABILIDADES

- Gestión integral de la empresa.
- Gestión Financiera.
- Operaciones Comerciales.
- Planificar/Desarrollar/Dirigir la estrategia.
- Gestionar la cartera de clientes.
- Implantación y desarrollo de la empresa.
- Aprobar la ejecución de proyectos.
- Representar a la empresa.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal con los trabajadores.



- Delegación de labores e intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con terceras personas.
- Comunicados y avisos textuales a través de redes de sociales.

ESPECIFICACIONES

▪ **Conocimientos**

- En Ingeniería Eléctrica y Electromecánica.
- En el sector de la construcción eléctrica y civil.
- En Sistemas informáticos: software de edición, dibujo digital de planos de construcción o la recreación de imágenes en 3D.
- Recursos Humanos.
- Técnicas de Optimización de la Producción.
- Comercialización.
- Sistemas de Calidad.
- Inglés.

▪ **Experiencia**

- 5 años.
- En puesto similar.
- En el sector de la construcción eléctrica y civil.
- Directivo Comercial.
- Área comercial.
- Dirección de Equipos administrativos y operativos.
- Recursos Humanos.
- Producción.
- Compras generales.
- Gestión de Proyectos.
- Procesos de Cambio Organizativo.
- Mejora de Procesos.

▪ **Características personales**

- Capacidad de Liderazgo.
- Dinamismo e iniciativa para general proyectos de obras.
- Habilidades/Vocación comercial.
- Trabajo en equipo/Dirigir equipos.
- Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.
- Capacidad de negociación.
- Visión estratégica.
- Capacidad Analítica.
- Capacidad para liderar proyectos de mejora.
- Capacidad de Gestión/Organización/Control.

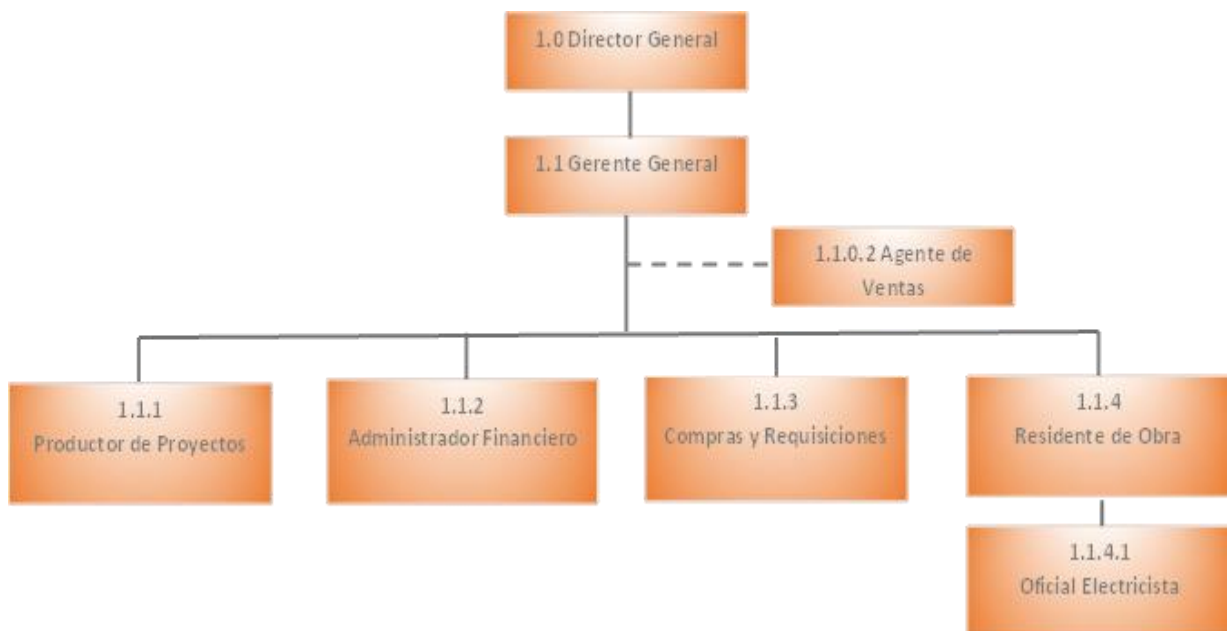


1.1 GERENTE GENERAL

IDENTIFICACION

NIVEL	1
DENOMINACION DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
CODIGO	1.1
DEPENDENCIA	GERENCIA

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Dirigir la planeación y ejecución de las tareas administrativas y de operación que requiera YAGAR, y en su caso clientes y terceros interesados en obras y servicios relacionados de la empresa así como asegurar la sustentabilidad financiera y operativa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Asegurar y dirigir la ejecución de los trabajos relativos a Ingeniería Eléctrica como: instalación, sistematización, mantenimiento y modernización de sistemas de elevación y Obra Eléctrica que requieran los clientes y terceros interesados en los productos y servicio que ofrece YAGAR.
- Asegurar un portafolio de proyectos que ayude a planear y gestionar los recursos administrativos y operativos de la empresa.
- Dirigir y controlar la elaboración de proyectos y presupuestos para la ejecución de las obras y servicios de contratación con YAGAR.

FUNCIONES

1. Establecer y dar seguimiento a la planeación estratégica, que permita la prestación de los servicios para cumplir con los compromisos de la empresa como obras en ejecución o futuras.
2. Dirigir, coordinar y autorizar los Presupuestos de Obra con sus precios unitarios, análisis de indirectos, salarios, análisis de mano de obra y equipo, así como los proyectos de ejecución de obra.
3. Redactar, revisar y suscribir los contratos de obras y servicios a celebrar con YAGAR.
4. Autorizar los convenios de modificación en monto y plazo de obras y servicios Eléctricos contratados con YAGAR.
5. Coordinar con Residencia de Obra y Producción de Proyectos, la elaboración y ejecución de proyectos de Obras eléctricas y/o Sistemas de Elevación .
6. Determinar conjuntamente con la Dirección General y Producción de Proyectos, los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos, necesarios para cumplir los proyectos de obras y servicios.
7. Evaluar en coordinación con Dirección y Residencia de Obra las solicitudes para la contratación de personal eventual, por tiempo determinado.
8. Coordinar con Director General y Residencia de Obra sobre la contratación servicios adicionales y compras de equipos y materiales de asistencia técnica y administrativa.



9. Autorizar las órdenes y requisiciones de insumos para cumplir con las fechas establecidas en los programas.
10. Dirigir la planeación y las actividades de obras y servicios en coordinación con Residencia de Obra, para asegurar su cumplimiento y normatividad aplicable.
11. Dirigir las actividades para asegurar el cumplimiento y el logro de los objetivos empresariales establecidos de obras y servicios correspondientes de los contratos con YAGAR.
12. Coordinar la ejecución de los proyectos de trabajo, así como la ejecución de obras y servicios relacionados con las mismas, para cumplir con los compromisos contractuales asumidos con YAGAR.
13. Determinar y establecer lo mecanismos para elevar los niveles de productividad, a través de la identificación de áreas de oportunidad y mejora continua en los procedimientos constructivos que se utilizan normalmente, para disminuir los costos de operación e incrementar la competitividad de la empresa.
14. Asegurar los mecanismos de control de estrategias para corregir desviaciones, mejorar los procesos o implementarlos en su cumplimiento.
15. Vigilar que la supervisión de los trabajos ejecutados cumplan con la calidad requerida en los materiales y equipos de instalación permanente, así como con las especificaciones generales y particulares de construcción.
16. Coordinar el proyecto de ejecución de las obras y/o de servicios contratados con YAGAR, interesados en obras y servicios relacionados con las mismas para verificar su cumplimiento en tiempo y costo.
17. Verificar en coordinación con Producción de Proyectos y Residencia de Obra los avances de obra en las fechas establecidas para comprobar el cumplimiento del proyecto.
18. Establecer y registrar los mecanismos de control de proyectos para corregir desviaciones en su cumplimiento.
19. Autorizar los proyectos de trabajo de obra y de visita a las mismas contratadas con YAGAR
20. Establecer los mecanismos anti contingencias.
21. Coordinar, supervisar y autorizar, según el caso, la elaboración de generadores de obra y estimaciones para su trámite de pago.



22. Asegurar la aplicación de las estrategias de operación y mecanismos de cobro para sustentar la rentabilidad financiera.
23. Autorizar la documentación necesaria para que el área respectiva emita la facturas de venta para su cobro.
24. Verificar que el cierre de las obras y de los servicios de los contratos suscritos con YAGAR, se efectúen en los plazos contractuales.
25. Formalizar y aprobar las actas de verificación física, de entrega recepción física, de finiquito para el cierre administrativo de las obras y de servicios de los contratos suscritos con YAGAR.

RESPONSABILIDADES

- Gestión integral de la empresa.
- Gestión Financiera.
- Operaciones Comerciales.
- Planificar/Desarrollar/Dirigir la estrategia.
- Gestionar la cartera de clientes.
- Implantación y desarrollo de la empresa.
- Aprobar la ejecución de proyectos.
- Representar a la empresa.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal con los trabajadores.
- Delegación de labores e intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con personal en general y terceras personas.
- Comunicados y avisos textuales a través de redes de sociales.

ESPECIFICACIONES

▪ Conocimientos

- En Ingeniería Eléctrica y Electromecánica.
- En el sector de la construcción eléctrica, civil.
- En Sistemas informáticos: software de edición, dibujo digital de planos de construcción o la recreación de imágenes en 3D.
- Recursos Humanos.
- Técnicas de Optimización de la Producción.
- Comercialización.
- Sistemas de Calidad.
- Leer y entender inglés.



▪ **Experiencia**

- 5 años.
- En puesto similar.
- En el sector de la construcción eléctrica y civil.
- Gerencia Comercial.
- Área comercial.
- Dirección y coordinación de Equipos administrativos y operativos.
- Recursos Humanos.
- Producción.
- Compras generales.
- Gestión de Proyectos.
- Procesos de Cambio Organizativo.
- Mejora de Procesos.

▪ **Características personales**

- Capacidad de Liderazgo.
- Dinamismo e iniciativa para general proyectos de obras.
- Habilidades/Vocación comercial.
- Trabajo en equipo/Dirigir equipos.
- Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.
- Capacidad de negociación.
- Visión estratégica.
- Capacidad Analítica.
- Capacidad para liderar proyectos de mejora.
- Capacidad de Gestión/Organización/Control.

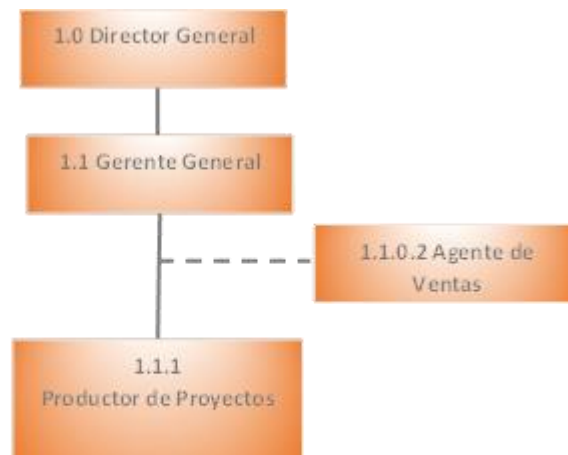


1.1.0.2 AGENTE DE VENTAS

IDENTIFICACION

NIVEL	STAFF
DENOMINACION DEL PUESTO	AGENTE DE VENTAS
CODIGO	1.1.0.2
DEPENDENCIA	VENTAS

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Comercializar y promover los servicios y productos que oferta la empresa YAGAR a través de nexos con clientes y prospectos, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos empresariales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer contactos entre el cliente y la empresa, a fin de conocer sus problemas y necesidades que permita ofertarles la línea de productos y servicios con que cuenta YAGAR.
- Presentar las propuestas económicas formuladas por los directivos para conocimiento y negociación con los clientes y prospectos.

FUNCIONES

1. Captar en el entorno o a través de referencias las diferentes obras previas o en ejecución.
2. Contactar a los Directores de Obras captadas a fin de promoverle la línea de productos y servicios con que cuenta YAGAR.
3. Solicitar a los Directores de Obras los respectivos planos o de más información referente a los proyectos a ejecutar en caso que esté interesado en una propuesta económica por YAGAR.
4. Dar a conocer a Directivos los problemas y necesidades de los clientes y/o prospectos, así como los planos o de más información referente, proponiendo así alternativas de solución y presupuesto para las mismas.
5. Presentar oportunamente las propuestas económicas formuladas por los directivos a clientes y prospectos para conocimiento y negociación.
6. Dar seguimiento a los clientes respecto a la propuesta económica, ofreciendo atención y orientación sobre los productos y servicios de YAGAR.
7. Instrumentar y aplicar estrategias necesarias de ventas que propicien el convencimiento del cliente.
8. Dar a conocer a Directivos la toma de decisiones de los clientes con respeto a la propuesta económica otorgada.
9. Administrar su territorio de ventas.
10. Coordinar con Directivos los Proyectos de Obras y estrategias enfocadas al mejoramiento de operación de la empresa en atención a clientes.



11. Implementar sistemas de control de ventas que garanticen la satisfacción del cliente y conformidad de la empresa YAGAR.
12. Supervisar el proceso de ventas a fin de detectar las inconformidades por parte de los clientes, mismas que se darán a conocer a los directivos para su atención inmediata.

RESPONSABILIDADES

- Comercializar y promover los servicios y productos que oferta la empresa.
- Presentar información de clientes y prospectos a los directivos.
- Informar el desarrollo de cada venta.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal y telefónica con los clientes.
- Intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con el personal administrativo.
- Comunicados y avisos textuales a través de redes de sociales.

ESPECIFICACIONES

▪ Conocimientos

- De la empresa.
- En productos Eléctricos y Electromecánicos.
- En servicios Eléctricos y Electromecánicos.
- En el sector general de la Ingeniería Eléctrica y Electromecánica.
- Del mercado.
- Comercialización.
- Marketing.
- Estrategias de ventas
- Sistemas de Calidad.
- Inglés.

▪ Experiencia

- 1 año
- En el sector general de la Ingeniería Eléctrica y Electromecánica.
- En puesto similar.
- Comercialización.
- Agente Comercial.
- Área comercial.
- Mejora de Procesos de Ventas.

▪ Características Personales

- Habilidad para prospectar clientes.
- Capacidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.



- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes.
- Capacidad para hacer presentaciones de venta eficaces.
- Habilidad para cerrar la venta.
- Habilidad para brindar servicios posventa.
- Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.



1.1.0.1 ASESOR CONTABLE

IDENTIFICACION

NIVEL	STAFF
DENOMINACION DEL PUESTO	ASESOR CONTABLE
CODIGO	1.1.0.1
DEPENDENCIA	ASESORIA CONTABLE

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

- Analizar la información, revisar la documentación fiscal de manera que asegure la estabilidad y seguridad financiera de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar la documentación fiscal suscitada por movimientos financieros de la empresa.
- Asesorar, guiar y sugerir en nuevos planes financieros de trabajo que garantice una eficiencia en los procesos contables.

FUNCIONES

1. Prepara y presentar a directores toda información requerida sobre la situación fiscal de la empresa.
2. Asesorar a Directivos en asuntos relacionados con el cargo, así como a Administración Financiera en materia de control interno.
3. Recomendar y guiar en planes contables de trabajo que mejoren la situación financiera de la empresa.

RESPONSABILIDADES

- Análisis de situación financiera.
- Asesoramiento contable.
- Elaboración de informes fiscales sobre la empresa.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal y telefónica con personal responsable del área financiera.
- Intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).

ESPECIFICACIONES

- **Conocimientos**
 - Contables
 - Fiscales
 - Costos
 - Sistemas Electrónicos Contables
- **Experiencia**
 - En el área contable general.



- **Características Personales**
 - Contador Certificado.
 - Habilidad Contable.

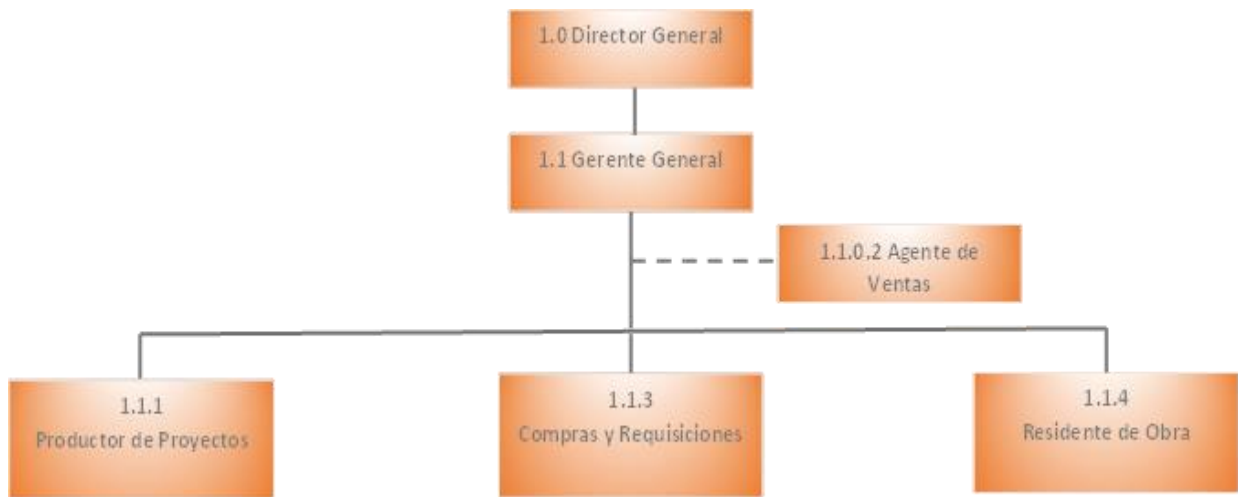


1.1.1 PRODUCTOR DE PROYECTOS

IDENTIFICACION

NIVEL	2
DENOMINACION DEL PUESTO	PRODUCTOR DE PROYECTOS
CODIGO	1.1.1
DEPENDENCIA	PROYECTOS

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Coordinar la elaboración de los Presupuestos, y la revisión de los Proyectos Ejecutivos de las Obras y Servicios, a contratar con YAGAR.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Supervisar la correcta ejecución de los programas autorizados para realizar las obras contratadas con la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los programas y presupuestos de las obras, adecuaciones y servicios contratados con FONATUR, sus filiales y con terceros.

FUNCIONES

1. Coordinar con Gerencia y Residencia de Obra la elaboración de los proyectos y presupuestos de obra, adecuaciones y de servicios, con sus precios unitarios, materiales, mano de obra, equipo y herramienta, insumos indirectos, financiamiento, así como la programación de ejecución de obra para la autorización de la Dirección y Gerencia.
2. Revisar las Especificaciones, referencia y Proyectos de Obras, Adecuaciones y Servicios contratados con YAGAR y dar seguimiento a las modificaciones que se generen durante el proceso de ejecución de los trabajos, en coordinación con la Gerencia y Residencia de Obra.
3. Coordinar la programación y planeación de obras, adecuaciones y servicios para asegurar su cumplimiento, en conjunto con Gerencia y Residencia de Obra. autorizando según sea el caso, los generadores de obra, estimaciones y elaboración de facturas para su trámite de pago.
4. Verificar en coordinación con Gerencia y Residencia de Obra que los trabajos estén de acuerdo a los proyectos establecidos para aplicar si es necesario las correcciones pertinentes, y evaluar en coordinación con Compras y Admon. Financiera, las solicitudes tanto de materiales, equipos y herramientas como de personal eventual por tiempo determinado.
5. Verificar en coordinación con Gerencia y Residencia de Obra para que las erogaciones que originen las obras y servicios contratados no rebasen los importes presupuestados por concepto de materiales, mano de obra y equipo, así como también que las erogaciones por concepto de indirectos y financiamiento se cumplan con lo considerado en los presupuestos establecidos de obras, adecuaciones y servicios contratados.
6. Controlar los programas de ejecución de obras, adecuaciones, servicios, suministros de materiales, mano de obra y de maquinaria y equipo, para cumplimiento de los mismos.



Así como, Las demás que le atribuya el Director General, y aquellas que le confieran las leyes.

7. Realizar visitas de inspección de obras en verificación de la correcta ejecución de los trabajos encomendados y así determinar soluciones técnicas y de campo a problemas detectados en el proceso constructivo y de interpretación del proyecto de las obras.
8. Coordinar con Residencia de Obra la elaboración de los informes de avance físico y financiero de las obras, verificando para tal efecto generadores de obra, estimaciones de obra, volúmenes de obra ejecutados, estados financieros, , así como las adecuaciones y servicios contratados, en cumplimiento con los programas de ejecución establecido.
9. Coordinar con Admon. Financiera el trámite de pago de las estimaciones generadas por concepto de obras, adecuaciones y servicios de los contratos suscritos con YAGAR.
10. Asistir en los trámites administrativos y la elaboración de las actas de verificación y entrega física para el cierre de las obras y servicios de los contratos de obras.

RESPONSABILIDADES

COMUNICACIÓN

- Interacción personal y telefónica con personal en general.
- Intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Comunicados y avisos textuales a través de redes de sociales.

ESPECIFICACIONES

▪ Conocimientos

- Sobre las Norma Oficial Mexicana NOM-001-SEDE-2012,
- Instalaciones Eléctricas (Utilización). DOF 29-XI-12.
- Norma Oficial Mexicana NOM-008-SCFI-2002
- Dominio de Microsoft Office
- Manejo de Programa Electrónico (Autocad)
- Sobre Normas de construcción de Instalaciones Eléctricas
- Manejo de sistemas de tierras.

▪ Experiencia

- Diseño y realización Planos y/o proyectos eléctricos en media y baja tensión
- Cálculo de Sistemas Eléctricos
- Proyección en Campo



- Manejo de Lineamientos Técnicos para la instalación de los dispositivos en Postes de Medía y Baja Tensión AÉREA Y/O SUBTERRANEA Características Personales
 - **Características Personales**
 - Dinamismo e iniciativa para general proyectos de obras.
 - Trabajo en equipo/Dirigir equipos.
 - Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.
 - Visión estratégica.
 - Capacidad Analítica.
 - Capacidad para liderar proyectos de mejora.

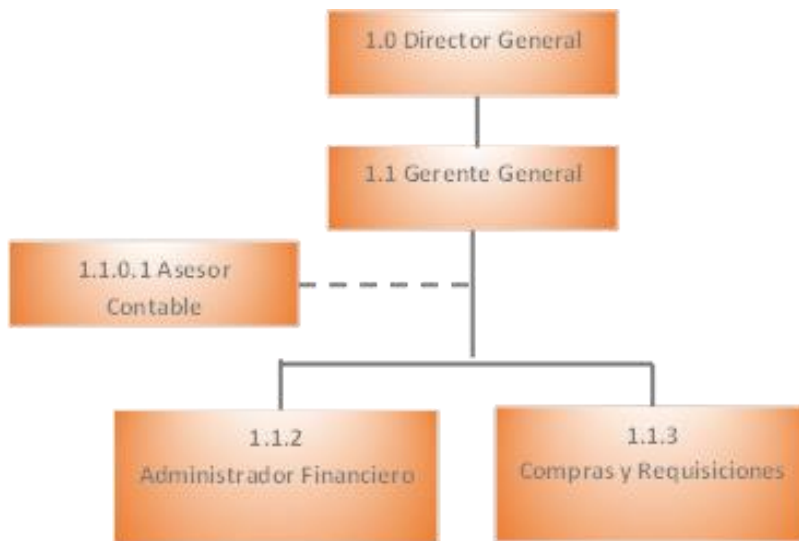


1.1.1 ADMINISTRADOR FINANCIERO

IDENTIFICACION

NIVEL	2
DENOMINACION DEL PUESTO	ADMINISTRADOR FINANCIERO
CODIGO	1.1.2
DEPENDENCIA	FINANZAS

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Efectuar, Registrar y Controlar las operaciones financieras de la empresa en tiempo y forma, mediante la documentación comprobatoria necesaria y requerida por parte de Dirección General o Gerencia, para optimizar el recurso financiero de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar los pagos de las compras, servicios, y de más insumos adquiridos en tiempo y forma, con previa autorización de Dirección y Gerencia.
- Registrar y actualizar las operaciones de ingresos y egresos de la empresa, sustentada con la documentación comprobatoria necesaria.
- Controlar la cuenta bancaria sobre ingresos, egresos, transferencias y cualquier otra operación relacionada con la misma, a través de la documentación comprobatoria necesaria.
- Preparar y Presentar los informes de gastos y egresos generales mensuales de la empresa a Dirección y Gerencia General para su conocimiento y autorización.

FUNCIONES

1. Elaborar, proponer y sustentar las políticas y lineamientos de procesos para el registro y control de gastos generales de la empresa.
2. Elaboración de los documentos comprobatorios de ejecución de gastos para la administración del recurso financiero de la Empresa, de acuerdo a las especificaciones requeridas.
3. Dar a conocer los mecanismos de control interno de gastos para evitar faltas en el cumplimiento de los procesos.
4. Dar a conocer los mecanismos sobre la reposición de gastos, para evitar faltas en el cumplimiento de los procesos de control de gastos.
5. Verificar y supervisar que la documentación de los registros de gastos de las diferentes áreas se efectuó de acuerdo a las políticas, lineamientos de gastos establecidos.
6. Corroborar que la documentación comprobatoria que se genere de las diferentes áreas de la Empresa, cumplan con las especificaciones establecidas.
7. Realizar los pagos inmediatos o cuentas por pagar correspondientes mediante transferencia, efectivo y/o cheque de las adquisiciones generales como materiales, equipos y servicios relacionados a las operaciones administrativas y de producción, a

los respectivos proveedores en tiempo y forma, con previa autorización de Dirección y Gerencia.

8. Registrar y actualizar en el sistema las operaciones de ingresos y egresos de la empresa, sustentada con la documentación comprobatoria como facturas, recibos, ticket, y de más documentación necesaria.
9. Llevar un control de la cuenta bancaria sobre ingresos, egresos, transferencias y cualquier otra operación relacionada con la misma, a través de la documentación comprobatoria necesaria.
10. Controlar y registrar los egresos de caja chica, así mismo emitir reportes de su saldo, el cual será integrado en el informe mensual de gastos.
11. Proponer y coordinar con Dirección y Gerencia la factibilidad de usos de cuentas bancarias para gastos de Operación.
12. Elaborar las facturas de venta de acuerdo a las especificaciones correspondientes según normas de la empresa y requisitos del cliente.
13. Dar seguimiento a las cuentas por cobrar de las obras o servicios generados de YAGAR, para efectuar su cobro en tiempo y forma.
14. Integrar en coordinación con los directivos y Auxiliar de Gerencia el presupuesto de gastos mensual.
15. Presentar a Directivos el presupuesto de gastos mensual, de acuerdo a las especificaciones establecidas para su conocimiento y autorización.
16. Coordinar con el responsable de Requisiciones y compras la atención de los asuntos relacionados con los Adquisiciones de materiales, equipos y/o requeridos, tanto administrativos como de operativos, para efectuar el pago de las mismas..
17. Corroborar la asistencia del personal con Residencia de Obra.
18. Integrar nomina: calcular el pago de salarios, descuentos y/o incentivos a que se haga merecedor el personal de acuerdo al reporte emitido por el Residente de Obra y/o directivos quienes autorizaran nomina.
19. Preparar el cierre mensual de Gastos e ingresos, para presentar a Dirección y Gerencia.
20. Preparar y presentar las declaraciones tributarias ante el SAT, para actualización de la situación fiscal de la empresa.
21. Auxiliar a Dirección General y/o Gerencia General en todos los asuntos generados y solicitados para su atención inmediata o el tiempo pertinente que conlleve.



22. Coordinar con Auxiliar de Gerencia la programación de las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos de Dirección y Gerencia y asuntos propios de adquisiciones.

RESPONSABILIDADES

- Registrar y Controlar las operaciones financieras de la empresa.
- Calcular el pago de salarios, descuentos y/o incentivos del personal.
- Efectuar los pagos correspondientes.
- Controlar la cuenta bancaria de la empresa.
- Informar a directivos de los movimientos generados.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal con los trabajadores.
- Intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con terceras personas.
- Comunicados y avisos textuales a través de redes de sociales.

ESPECIFICACIONES

- **Conocimiento**
 - Administración Financiera.
 - Presupuestos.
 - Integración de Costos.
 - Sueldos y Salarios.
 - Movimientos bancarios.
- **Experiencia**
 - En un puesto similar.
 - Área contable.
 - Atención al cliente.
- **Características Personales**
 - Dinamismo e iniciativa para generar estrategias financieras.
 - Habilidades/Vocación financiera.
 - Trabajo en equipo.
 - Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.
 - Capacidad de negociación financiera.
 - Capacidad Analítica.
 - Capacidad para liderar procesos de mejora.
 - Capacidad de Gestión/Organización/Control.

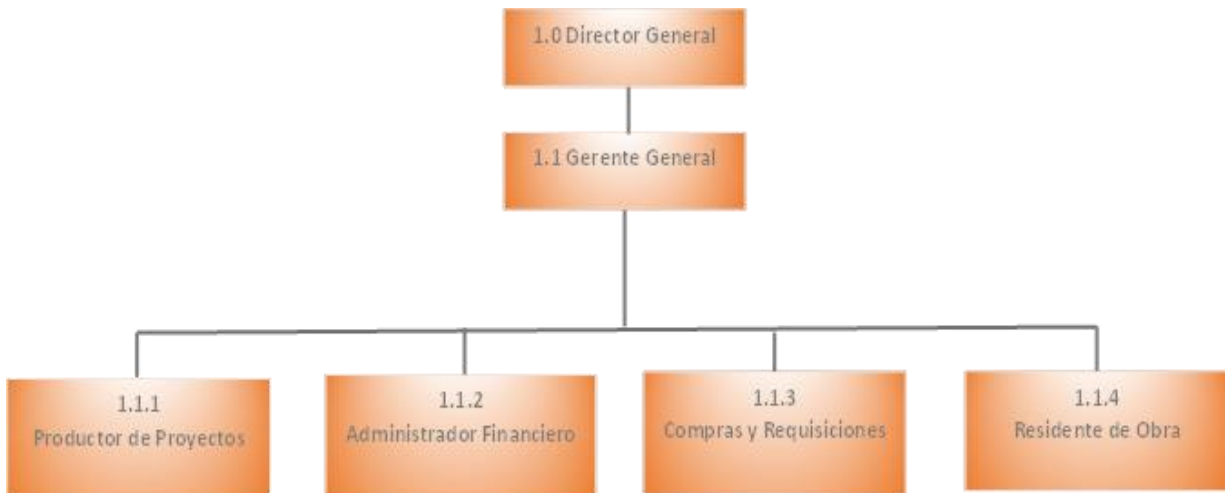


1.1.2 COMPRAS Y REQUISICIONES

IDENTIFICACION

NIVEL	2
DENOMINACION DEL PUESTO	COMPRAS Y REQUISICIONES
CODIGO	1.1.3
DEPENDENCIA	COMPRAS

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Efectuar, Registrar y controlar las adquisiciones generales en tiempo y forma, que permita agilizar los procesos de operaciones de la empresa mediante la documentación comprobatoria necesaria y requerida por parte de Dirección y/o Gerencia General.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar las compras generales de materiales, equipo y servicios adicionales, solicitado por los Directivos para el área Administrativa y Operativa, bajo las especificaciones establecidas del proceso de compra.
- Registrar y archivar en los expedientes correspondientes las compras efectuadas tanto para el área administrativa como operativa de la empresa.
- Controlar el proceso de compra mediante las acciones pertinentes para optimizar los tiempos de pedido y entrega de los insumos.
- Preparar y Presentar el informe mensual de adquisiciones a Dirección y Gerencia General para su conocimiento y autorización.

FUNCIONES

1. Establecer los lineamientos de proceso para el registro y control interno de requisiciones de compras de la empresa.
2. Dar a conocer los lineamientos de control interno de compras para evitar faltas en el cumplimiento del proceso.
3. Proponer y coordinar con Dirección y Gerencia la factibilidad de compras de área Administrativa y de operación.
4. Elaborar las listas de requisición de materiales, equipos y servicios adicionales requeridos, solicitadas por Residente de Obra y/o Directivos.
5. Solicitar cotizaciones a proveedores autorizados o convenidos para la ejecución de obras o según sea el tipo de insumo y de acuerdo a la requisición.
6. Presentar a directivos las cotizaciones obtenidas de los proveedores para en conjunto analizar los precios y autorizar la compra.
7. Elaborar las Órdenes de Compra correspondientes, bajo las especificaciones del documento establecidas, mismas que será autorizada y firmadas por Dirección y Gerencia.
8. Efectuar las compras con el proveedor correspondiente y autorizado.



9. Corroborar con Residente de Obra la recepción de materiales correspondientes a la obra en ejecución en tiempo y forma.
10. Archivar y controlar los expedientes de cada una de las Obras en lo que corresponde a Contratos, Compra de materiales, Facturas emitidas, y demás documentación referente a cada Obra
11. Reportar a Administración Financiera mediante la documentación comprobatoria y necesaria las compras efectuadas ya sea de Área Administrativa u Operativa.
12. Integrar con oportunidad el presupuesto de gastos de requisiciones para suministro y consumo de las respectivas áreas Administrativa y de Operación
13. Ejecutar y dar seguimiento al sistema de archivo de control de materiales, equipos y/o servicios adicionales adquiridos en cada obra correspondiente, para disposición de informes posteriores.
14. Elaborar, registrar y controlar los recibos de salida de materiales y equipos entregados a personal de operación, corroborando que sean en forma y cantidad necesarias para funcionamiento de sus actividades.
15. Recibir el equipo y materiales innecesarios devueltos por el personal de operación, confirmando que se encuentren en forma y cantidad de acuerdo a los recibos de salida y políticas y lineamientos de salidas de materiales.
16. Apoyar a gerencia en la elaboración e integración de presupuestos de venta de los diversos proyectos de obra solicitados.
17. Auxiliar a Dirección y/o Gerencia General en todos los asuntos generados y solicitados para su atención inmediata o el tiempo pertinente que conleve.
18. Coordinar con Auxiliar de Dirección la programación de las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos de Dirección y Gerencia.

RESPONSABILIDADES

- Generar requisiciones y presupuestos de compras.
- Efectuar las compras correspondientes.
- Elaborar cotizaciones de venta.
- Atender asuntos adicionales de directivos.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal con los trabajadores.
- Delegación de labores e intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con terceras personas.



- Comunicados y avisos textuales a través de redes de sociales.

ESPECIFICACIONES

▪ **Conocimientos**

- En productos Eléctricos, Electromecánicos y de herrería.
- En servicios Eléctricos, Electromecánicos y de herrería,
- Del mercado.
- Comercialización.
- Estrategias de compras.
- Sistemas de Administración de adquisiciones.
- Sistemas de Calidad en compras.
- Leer y entender inglés.

▪ **Experiencia**

- En un puesto similar.
- Área de requisiciones y/o compras.
- Sistemas de Administración de adquisiciones.
- Atención al cliente.

▪ **Características Personales**

- Dinamismo e iniciativa para generar estrategias de compras.
- Habilidades/Vocación de comercialización.
- Trabajo en equipo.
- Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.
- Capacidad de negociación de compras.
- Capacidad Analítica.
- Capacidad para liderar procesos de mejora.
- Capacidad de Gestión/Organización/Control.

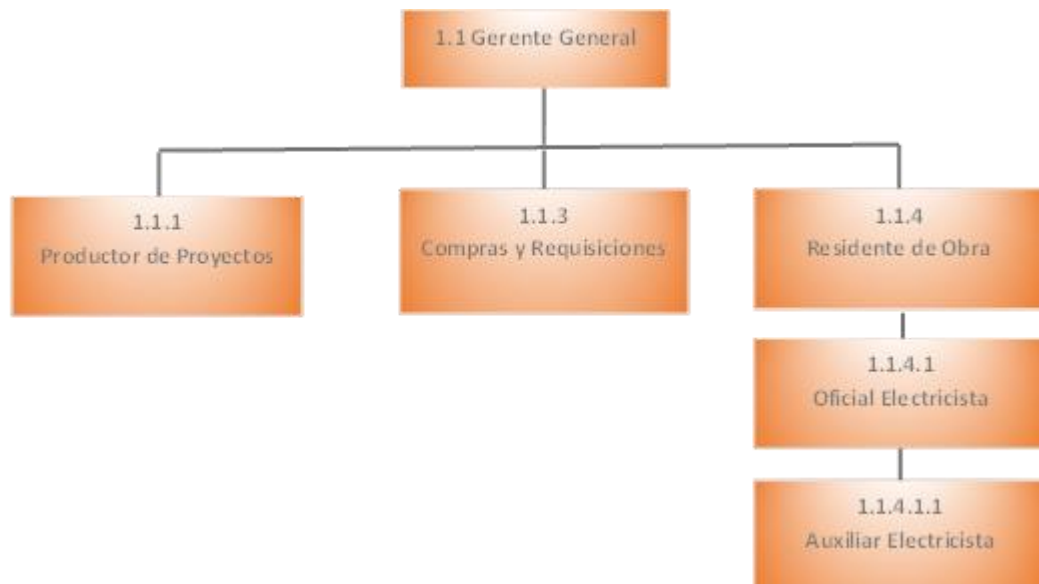


1.1.3 RESIDENTE DE OBRA

IDENTIFICACION

NIVEL	2
DENOMINACION DEL PUESTO	RESIDENTE DE OBRA
CODIGO	1.1.3
DEPENDENCIA	PRODUCCION

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Coordinar y controlar la ejecución de los proyectos autorizados para la realización de obras solicitados por los clientes de YAGAR, reportando los informes necesarios a fin de cumplir en tiempo y forma con lo estipulado en la contratación de los servicios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Coordinar al personal eventual o de base para ejecutar las obras de construcción de acuerdo a los lineamientos y disposiciones establecidas por los Directivos y condiciones de contratación.
- Controlar el suministro y colocación de los diversos materiales y equipos para la correcta ejecución de la obra.
- Elaborar y presentar los generadores de obra y estimaciones de las obras en tiempo y forma de acuerdo a los lineamientos establecidos.

FUNCIONES

1. Supervisar la aplicación de los lineamientos de operación y ejecución de las obras, adecuaciones y servicios para sustentar el proyecto
2. Coordinar la programación de obras y servicios para asegurar su cumplimiento.
3. Supervisar que los trabajos estén de acuerdo a los proyectos establecidos para aplicar, en su caso, las correcciones a las posibles desviaciones.
4. Coordinar con Gerencia General, los programas de ejecución de obra y de insumos.
5. Proponer a Gerencia en la elaboración del presupuesto para la operación de los proyectos de las obras y servicios contratados a YAGAR, para su aprobación.
6. Verificar la oportuna presentación de generadores de obra y estimaciones de las obras, así como de los servicios contratados con YAGAR, para verificar su cumplimiento.
7. Revisar la ejecución de los proyectos de obra contratados con YAGAR, para verificar su cumplimiento en tiempo y costo.
8. Revisar el suministro de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para cumplir con los Proyectos de Obra.
9. Reportar a Gerencia o Requisiciones y Compras la falta de insumos para llevar a cabo las actividades diarias, en cumplimiento de la ejecución de Obras.



10. Supervisar la operación y la aplicación de los criterios generales para asegurar el cumplimiento de los presupuestos y proyectos correspondientes a los contratos generados con YAGAR.
11. Proponer a Directivos, clientes o interesados, soluciones técnicas y de campo a problemas detectados en el proceso constructivo y de interpretación del proyecto de las obras contratadas con YAGAR.
12. Vigilar y controlar que los trabajos ejecutados cumplan con la calidad requerida en los materiales y equipos de instalación permanente así como las especificaciones generales y particulares de construcción.
13. Evaluar los avances de obra ejecutados por Oficial Electricista, proponiendo de manera conjunta alternativas de solución a las desviaciones detectadas.
14. Verificar y evaluar la información del avance físico y financiero real contra el avance programado de los contratos suscritos con YAGAR, evaluando su estricto apego al mismo para detectar cualquier desvío.
15. Prepara y presentar a Gerencia los informes pertinentes de la ejecución de obras para su conocimiento y autorización.
16. Reportar a Administración Financiera las asistencias del personal eventual o de base, así como las anomalías, comportamientos, observadas en el personal durante su labor en obras.

RESPONSABILIDADES

- Coordinar y controlar la ejecución de los proyectos de obras.
- Coordinar al personal eventual o de base para ejecutar las obras.
- Controlar el suministro y colocación de los diversos materiales y equipos en las obras.
- Elaborar y presentar los generadores y estimaciones de las obras Generar requisiciones y presupuestos de compras.
- Solicitar los materiales y/o equipos necesarios.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal con los trabajadores.
- Intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con terceras personas.
- Delegación de actividades, comunicados y solicitudes textuales a través de redes sociales.



ESPECIFICACIONES

▪ **Conocimientos**

- En materiales y equipos Eléctricos, Electromecánicos y de herrería.
- En servicios Eléctricos, Electromecánicos y de herrería,
- En el sector de la construcción eléctrica y civil.
- En Sistemas informáticos: software de edición, dibujo digital de planos de construcción o la recreación de imágenes en 3D.
- Técnicas de Optimización de la Producción.
- Normas y reglamentos de CFE sobre Instalaciones Eléctricas.
- Sistemas de Administración de adquisiciones.
- Sistemas de Calidad de productos y servicios Eléctricos y Electromecánicos
- Leer y entender inglés.

▪ **Experiencia**

- 2 años en puesto similar.
- En el sector de la construcción eléctrica y civil.
- Residencia de obra.
- Área eléctrica y electromecánica.
- Dirección y coordinación de Equipos de trabajo.
- Optimización de Producción.
- Compras de materiales y equipos relacionados en la materia.
- Gestión de Proyectos.
- Procesos de Cambio Organizativo.

▪ **Características personales**

- Capacidad de dirigir.
- Dinamismo e iniciativa para general proyectos de obras.
- Habilidades/Vocación en la materia.
- Trabajo en equipo/Dirigir equipos.
- Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.
- Capacidad Analítica.
- Capacidad para liderar proyectos de mejora.
- Capacidad de Gestión/Organización/Control.

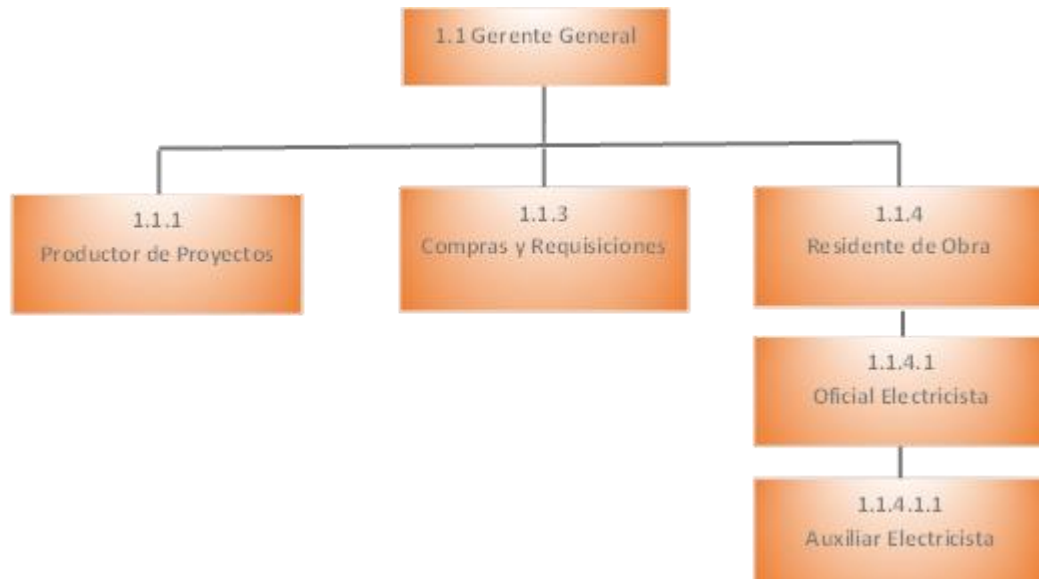


1.1.3.1 OFICIAL ELECTRICISTA

IDENTIFICACION

NIVEL	3
DENOMINACION DEL PUESTO	OFICIAL ELECTRICISTA
CODIGO	1.1.3.1
DEPENDENCIA	PRODUCCION

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Ejecutar las instalaciones, reparación, reemplazo y mantenimiento de sistemas, aparatos y equipos; en cumplimiento de la ejecución de obras en tiempo y forma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Instalar los materiales suministrado de acuerdo a las disposiciones de Residente de Obra y/o Directivos.
- Cuantificar y reportar a Residente de Obra tanto materiales instalados como los residuos, para control de insumos.

FUNCIONES

1. Acondicionar en coordinación con los Auxiliares Electricistas las áreas de trabajo, para comenzar con labor diaria indicada.
2. Coordinar a Auxiliares y apoyar en las instalaciones, reparaciones, reemplazo en sistemas, aparatos y equipos según sea el caso de indicación por Residente de Obra.
3. Hacer el reporte correspondiente de cada uno de los materiales en tipo y cantidad instalados, así como las actividades ejecutadas durante la jornada.
4. Reportar a Residente de Obra cualquier anomalía, comportamientos, y de más observaciones durante las actividades de ejecución de obras

RESPONSABILIDADES

- Ejecutar las instalaciones, reparación, reemplazo y mantenimiento de sistemas, aparatos y equipos eléctricos, electromecánicos y/o de herrería.
- Instalar los materiales suministrado de acuerdo a las disposiciones solicitadas.
- Cuantificar y reportar a Residente de Obra tanto materiales instalados como los residuos.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal con los trabajadores.
- Intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con terceras personas.
- Comunicados y solicitudes textuales a través de redes de sociales.

ESPECIFICACIONES

- **Conocimientos**
 - En materiales y equipos Eléctricos, Electromecánicos y de herrería.



- En servicios Eléctricos, Electromecánicos y de herrería,
 - Interpretación de dibujos digitales de planos de construcción o la recreación de imágenes en 3D.
 - Técnicas de Optimización de la Producción.
 - Normas y reglamentos de CFE sobre Instalaciones Eléctricas.
- **Experiencia**
- En puesto similar.
 - En el sector de la construcción eléctrica y civil.
 - Área eléctrica y electromecánica.
 - Coordinación de Equipos de trabajo.
 - Optimización de Producción.
- **Características personales**
- Dinamismo e iniciativa para desarrollar proyectos de obras.
 - Habilidades/Vocación en la materia.
 - Trabajo en equipo.
 - Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.
 - Capacidad Analítica.
 - Capacidad de Gestión/Organización/Control.

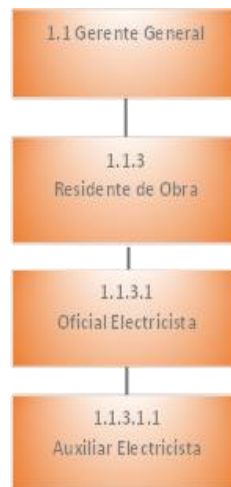


1.1.3.1.1 AUXILIAR ELECTRICISTA

IDENTIFICACION

NIVEL	4
DENOMINACION DEL PUESTO	AUXILIAR ELECTRICISTA
CODIGO	1.1.3.1.1
DEPENDENCIA	PRODUCCION

NIVELES JERARQUICOS CON QUE INTERACTUA





OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Auxiliar a oficial electricista en instalaciones, reparación, reemplazo y mantenimiento de sistemas, aparatos y equipos; en cumplimiento de la ejecución de obras en tiempo y forma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Instalar los materiales y equipos suministrado de acuerdo a las disposiciones de Oficial y/o Residente de Obra.
- Cuantificar y reportar a Oficial Electricista y/o Residente de Obra tanto materiales instalados como los residuos, para control de insumos.

FUNCIONES

1. Realizar actividades generales para condicionar el área de trabajo, y comenzar con labor diaria indicada.
2. Hacer las instalaciones, reparaciones, remplazo en sistemas, aparatos y equipos según sea el caso de indicación de Residente de Obra y/o Oficial Electricista.
3. Hacer el reporte correspondiente de cada uno de los materiales y equipos en tipo y cantidad instalados, así como las actividades ejecutadas durante la jornada.
4. Reportar a Oficial o Residente de Obra, las actividades terminadas para su evaluación y aprobación.

RESPONSABILIDADES

- Ejecutar las instalaciones, reparación, reemplazo y mantenimiento de sistemas, aparatos y equipos eléctricos, electromecánicos y/o de herrería.
- Instalar los materiales suministrado de acuerdo a las disposiciones solicitadas.
- Cuantificar y reportar a Residente de Obra tanto materiales instalados como los residuos.

COMUNICACIÓN

- Interacción personal con los trabajadores.
- Intercambio de información digital mediante vía internet (correo electrónico).
- Interacción personal y telefónica con terceras personas.
- Comunicados y solicitudes textuales a través de redes de sociales.



ESPECIFICACIONES

- **Conocimientos**
 - En materiales y equipos Eléctricos, Electromecánicos y de herrería.
 - En servicios Eléctricos, Electromecánicos y de herrería,
 - Nociones en interpretación de dibujos digitales de planos de construcción o la recreación de imágenes en 3D.

- **Experiencia**
 - En puesto similar.
 - En el sector de la construcción eléctrica y civil.
 - Área eléctrica y electromecánica.

- **Características personales**
 - Dinamismo e iniciativa para desarrollar proyectos de obras.
 - Habilidades/Vocación en la materia.
 - Trabajo en equipo.
 - Habilidad en el Trato/Relaciones/Comunicación.



XI. DIRECTORIO

Ing. Mauricio Yañez Ruiz	(443) 237 6159	DIRECTOR GENERAL
C. Jerusalén García Hernandez	(443) 282 4542	GERENTE GENERAL
C.P. Bardomiano Gómez	327 7350	ASESOR CONTABLE
C. Vicente de Jesús Díaz	(443) 216 3791	AGENTE DE VENTAS
Vacante		PRODUCTOR DE PROYECTOS
L.P. Carmen Ruby Bustamante	(453) 101 4944	ADMINISTRADOR FINANCIERO
C. Yeisabel Guevara Valdez	(443) 206 4150	COMPRAS Y REQUISICIONES
Vacante		RESIDENTE DE OBRA
C. Froilán Mendoza Luquin	(443) 400 5204	OFICIAL ELECTRICISTA
C. Víctor Saucedo Velgara	(443) 205 8868	AUXILIAR ELECTRICISTA 01
C. Damian Reyes Saucedo		AUXILIAR ELECTRICISTA 02



AUTORIZACIONES

Por el Director de YAGAR Lift Control

(Firma)

Ing. Mauricio Yáñez Ruiz

Por el Gerente General

(Firma)

C. Jerusalén García Hernández