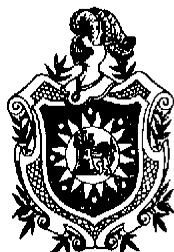




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**PROPUESTA DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL DE LA
SUBDIVISIÓN CONTRATA DE LA EMPRESA IMPORTACIONES ELÉCTRICAS
Y COMPAÑÍA LIMITADA (IMPELCO), DE LA CIUDAD DE LEÓN NICARAGUA
EN EL PERÍODO ENERO-SEPTIEMBRE DEL 2009.**

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADA POR:

BRA. CLAUDIA SOFÍA GÁMEZ BLANDÓN

BRA. ILEANA MERCEDES MORENO VEGA

BRA. REYNA CRISTINA ZAMORA MANZANARES

TUTORA: LIC. LEDA LEÓN RUIZ

ASESOR: MSC. TOMÁS GUIDO

LEÓN, OCTUBRE 2009



DEDICATORIA

A mis padres José Cecilio Gámez Rodríguez y María Albertina Blandón por haberme brindado su apoyo incondicional en el transcurso del camino, con sus consejos, motivación, dedicación y comprensión con lo cual me permitieron llegar a este momento y así concluir otro peldaño más de mi vida.

Bra. Claudia Sofía Gámez Blandón.

A mis padres Victoriano Moreno Cordero y Alejandra del Rosario Vega por haber estado siempre cerca de mi brindándome su cariño, comprensión y ayuda incondicional sin la cual no hubiese sido posible finalizar esta etapa de mi vida.

Bra. Ileana Mercedes Moreno Vega.

A mis padres Raúl Zamora y Martha Lorena Manzanares por ser mi principal fuente de inspiración, ayuda y esfuerzo lo que me permitió llegar a este momento de mi vida y forjar a la mujer profesional que seré.

Bra. Reyna Cristina Zamora Manzanares.



AGRADECIMIENTO

A Dios, razón de nuestras vidas, por haber estado con nosotras en todo momento y permitirnos la culminación de nuestros estudios universitarios.

A nuestros padres, por estar siempre a nuestro lado entregándonos su tiempo, cariño, comprensión y apoyo incondicional y en especial por haber creído en nosotras.

A los profesores, que nos transmitieron sus conocimientos en el transcurso de nuestra carrera universitaria.

A nuestra tutora Lic. Leda León y a nuestros asesores el Msc. Tomás Guido, Msc. Ángela Altamirano y Lic. María de los Ángeles Guido Altamirano por todo su tiempo, dedicación y conocimientos transferidos de manera desinteresada en la realización de este trabajo.

A todas las personas que nos dieron su ayuda incondicional para seguir adelante en nuestra realización profesional.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
III. MARCO TEÓRICO	4
3.1 CARACTERÍSTICAS DE IMPELCO	4
3.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	5
3.3 EL PROCESO DE REINGENIERÍA.....	9
3.4 CONCEPTO DE REINGENIERÍA	9
3.5 IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA	10
3.6 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA	11
3.7 ELEMENTOS QUE COMPONEN A LA REINGENIERÍA..	11
3.8 ETAPAS DE LA REINGENIERÍA.....	13
IV. DISEÑO METODOLÓGICO	34
V. RESULTADOS	39
5.1 DIAGNÓSTICO	39
5.2 PROPUESTA DE REINGENIERÍA	49
VI. CONCLUSIONES	81
VII. RECOMENDACIONES	82
VIII. BIBLIOGRAFÍA	83
IX. ANEXOS	84

I. INTRODUCCIÓN



La privatización de la Empresa Nacional de Electricidad (ENEL) duró cerca de dos años, desde 1998 con la preparación del marco regulatorio, en este caso la reforma a la Ley 272 de la Industria Eléctrica, que favorecía la privatización de ENEL en tres áreas: Generación, Transmisión y Distribución de la energía eléctrica hasta el 2000 cuando empezó el proceso de licitación, en donde resultó ganadora en el área de Distribución la empresa española UNION FENOSA.

Esta Empresa se estableció formalmente en el año 2001, y dentro de la cual surge como medida para la reducción de sus costos operativos la necesidad de contratar los servicios de empresas privadas que ejecuten las actividades de instalación, mantenimiento, corte y reconexión de servicios eléctricos. Tales empresas contratadas para prestar estos servicios son: UESA, GECEGSA, EMBACONEL, IMPELCO, MEED S.A, entre otras.

Importaciones Eléctricas y CIA. LTDA (IMPELCO) es una empresa familiar que ha mantenido su misma estructura organizativa desde su fundación en 1997 y que ha experimentado un crecimiento empresarial en la región de Occidente del país. Como muchas empresas, IMPELCO enfrenta el desafío de buscar una forma organizacional adecuada a su desarrollo que le permita salir adelante en un mercado altamente competitivo. Esto es, IMPELCO requiere una reingeniería.

Acerca de reingeniería no se han efectuado estudios de investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN-León por lo que consideramos de mucho interés realizar nuestro trabajo monográfico sobre este tema de gran actualidad.

En este trabajo presentamos una propuesta de reingeniería en el área organizacional de la subdivisión contrata de la empresa IMPELCO de la ciudad de León, dirigida a la mejora de sus procesos organizativos y por ende la prestación de sus servicios, para lo cual se hizo primero un diagnóstico, seguido de un rediseño y finalizando con el proceso de realización de la transformación.

Esperamos que este trabajo sea de utilidad para la Empresa IMPELCO, la que tendrá la oportunidad de disponer de una mejor estructura organizativa que delegue autoridad, responsabilidad, flujo de comunicación, relaciones de trabajo entre otros aspectos que facilite el desempeño de las actividades de sus trabajadores en función de un mejor servicio al cliente.



El estudio fue realizado contando con el pleno apoyo de la Empresa IMPELCO que nos proporcionó toda la información requerida.



II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Presentar una propuesta de reingeniería del área organizacional de la subdivisión contrata de la Empresa Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada (IMPELCO), de la ciudad de León Nicaragua, en el periodo Enero – Septiembre del 2009.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las razones para la realización del rediseño del área organizacional de la subdivisión contrata de IMPELCO de la ciudad de León.
- Realizar un diagnóstico para la detección de las fortalezas y debilidades del área organizacional de la subdivisión contrata de IMPELCO de la ciudad de León.
- Rediseñar el proceso de trabajo del área organizacional de la subdivisión contrata de IMPELCO de la ciudad de León.
- Identificar las ventajas y beneficios que traería consigo el rediseño del área organizacional de la subdivisión contrata de IMPELCO de la ciudad de León.



III. MARCO TEÓRICO

3.1 CARACTERÍSTICAS DE IMPELCO

Importaciones Eléctricas y CIA. LTDA (IMPELCO) es una empresa familiar, legalmente constituida el 2 de Enero del año de 1997, está formalmente autorizada por el Instituto Nicaragüense de Energía (INE) por medio de la licencia de Construcción de Redes Eléctricas No:C-011-97.

El propósito de IMPELCO es el aportar en el campo eléctrico de media y baja tensión un servicio que cumpla con las normativas orientadas por el Instituto Nicaragüense de Energía (INE) y del Sistema Nacional Contra Incendio (SINACOI), para brindarle eficazmente servicios de Diseño, Construcción y Mantenimiento de Redes Eléctricas, también el suministro e instalación de materiales de media y baja tensión, con marcas reconocidas a bajo costos, calidad y garantía del mismo.

También ofrece los servicios de Asesoría y Análisis de Facturación por consumo de energía eléctrica (factor de potencia, consumo, demanda, planificación energética, asesoría de reclamos por daños y diagnóstico de carga). Es una empresa que ha mantenido su misma estructura organizativa y que ha experimentado un crecimiento empresarial en la región de Occidente del país.

En el año 2000 con la privatización de la Distribución de la Energía Eléctrica en el país, entra al mercado la empresa española UNION FENOSA. Esta Empresa se estableció formalmente en el año 2001, y para reducir sus costos operativos contrata los servicios de empresas privadas que ejecuten las actividades de instalación, mantenimiento, corte y reconexión de servicios eléctricos. Tales empresas contratadas para prestar estos servicios son: UESA, GECEGSA, EMBACONEL, IMPELCO, MEED S.A, entre otras.

El 1 de Julio del año 2008 IMPELCO- Subdivisión Contrata firma contrato con la empresa Española UNION FENOSA, con vigencia hasta el 30 de Junio del año 2010, para una posterior renovación. En dicho documento se contratan los servicios de corte y reconexión de suministro, instalación de equipos de medida, inspecciones, verificación de la medida a cliente domiciliarios, pequeñas, medianas empresas y comercio y otros servicios de concesión de UNION FENOSA.



También requiere los servicios de lecturas de medidores de clientes, distribución de facturas de cobro y notificaciones a los clientes en general (avisos de corte, energía no registrada, acuerdos de pago, otros). El ámbito espacial de trabajo de IMPELCO-Subdivisión Contrata es el Occidente del país, tanto en el área urbana como rural.

Al frente de la subdivisión contrata está un director ejecutivo. La subdivisión contrata se divide en 5 áreas o departamentos: Administración, Lectura y Reparto, Centro Técnico, Campaña y Bodega, cada una con su jefe respectivo.

La Misión y Visión de la empresa IMPELCO se presentan a continuación:

MISION

La misión de Importaciones Eléctricas y Cía. Ltda., es el aportar en el campo eléctrico de media y baja tensión un servicio que cumpla con las normativas orientadas por el Instituto Nicaragüense de Energía (INE) y la concesionaria UNION FENOSA (DISNORTE-DISSUR), para brindar eficazmente servicios de Diseño, Construcción y Mantenimiento de Redes Eléctricas, también el suministro e instalaciones de materiales de media y baja tensión, con marcas reconocidas a bajo costos, calidad y garantía del mismo. Además de los servicios de Corte y Reconexión de Suministros Eléctricos, Lectura de Medidores, Distribución de Facturas en el departamento de León y Chinandega, para la concesionaria UNION FENOSA.

VISION

Consolidarnos como empresa líder en el campo eléctrico en todo el territorio nacional y ser reconocidos en base a la experiencia, calidad y el buen servicio.

3.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo".



Este implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas: Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional: Esas diversas partes, con todo tienen un fin común o idéntico.

c) Coordinación: Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Por lo que **Organización** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Los elementos básicos del concepto de organización son:

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Así, podemos



decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:

- a) Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- b) Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- d) Evita lentitud e ineficiencia.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1. **Del objetivo.** Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
2. **Especialización.** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo 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.** Este principio se refiere a la necesidad de 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 línea clara e ininterrumpida, desde



el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
5. **Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe; y los subordinados no deberán reportar a más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un sólo jefe, esto sólo le ocasionará confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
6. **Difusión.** Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
7. **Amplitud o tramo de control.** Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.
8. **De la Coordinación.** Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
9. **Continuidad.** La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.



3.3 EL PROCESO DE REINGENIERÍA

El proceso de Reingeniería es una teoría comúnmente aplicada en la actualidad en las empresas, pero independientemente del término que se asigne, modernización, transformación y reestructuración; el objetivo perseguido al aplicarla es el mismo, aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de costos, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios.

Uno de los aportes más importantes brindados por la Reingeniería, es el de enfatizar la necesidad cada vez mayor de competir, para que una empresa alcance el éxito y sobreviva en el mundo de los negocios.

En el modelo económico, el cual genera las economías abiertas, es la mayor presión que motiva la aplicación de las Técnicas de Reingeniería; sin embargo, las empresas se ven en la obligación de cubrir las nuevas demandas de los mercados, lo que implica mejorar su rendimiento en todas las áreas.

La Reingeniería pretende, establecer cambios radicales, no solo en la forma de operar en una organización, sino también en la forma de pensar, tal como lo expresa Lowenthal: “Es repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejoras espectaculares en el diseño de la organización”.

Innovar sistemas y procesos, son sinónimos de Reingeniería, ya que, muchas empresas funcionan encaminadas en principios administrativos que a la larga obstaculizan la eficiencia que demandan los clientes, estos últimos, muchas veces son víctimas de sistemas de procedimientos engorrosos; por esta razón muchos expertos en los últimos tiempos han venido organizando sus empresas por procesos; en lugar de organizarlos por homogeneidad de funciones.

3.4 CONCEPTO DE REINGENIERÍA

Según Hammer & Champy: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez”.

En esta definición cabe señalar los siguientes cuatro aspectos:

- REVISIÓN FUNDAMENTAL

La Reingeniería, determina primero que debe hacer una compañía y luego como hacer. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentra de lo que debe ser.



- **REDISEÑO RADICAL**

Al hablar de Reingeniería; rediseñar radicalmente, significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

- **MEJORAS ESPECTACULARES**

La Reingeniería no es cuestión de mejoras marginales, sino dar saltos gigantescos en el rendimiento. En este sentido hay tres tipos de organización para aplicar a la implementación de Procesos de Reingeniería:

- a) Las que se encuentran en grandes dificultades, y no tienen otra alternativa.
- b) Las que todavía no se encuentran en mayores dificultades, pero cuya administración tiene la certeza de que se le avecinan problemas.
- c) Las que están en condiciones óptimas.

- **PROCESOS**

Se define un proceso, como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente. Este es el concepto más importante de los cuatro. En la Reingeniería actúa como un “Capacitador Esencial” sin ella un proceso no se podría rediseñar.

3.5 IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA

La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleando, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella.

La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “CLIENTE”; es decir rediseñar las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente. Lo que conlleva un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos; pero sin faltar al principio elemental de la administración: “REDUCCIÓN DE COSTO”.

En otras palabras, permite a las organizaciones brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.



3.6 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA

VENTAJAS:

- a) Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (externos e internos).
- b) Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.
- c) Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe la jerarquía funcional y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios.
- d) Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

BENEFICIOS:

Los procesos rediseñados mediante la Reingeniería adquieren características típicas (Hammer & Champy):

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

3.7 ELEMENTOS QUE COMPONEN A LA REINGENIERÍA

La Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño del proceso, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas y de rendimiento, este proceso de Reingeniería se compone de los siguientes elementos:

- EL LIDER

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería, debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la Reingeniería. El líder designa a quienes serán los dueños de los procesos y a la vez asigna la responsabilidad de sus avances en rendimiento.



• DUEÑO DE PROCESO

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales no se piensa en función de proceso sino que se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y éste a los dueños de los procesos. Es importante que los dueños del proceso tengan la aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la Reingeniería, y su función principal es de vigilar y motivar la realización de la Reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuando se completa el Proyecto de Reingeniería, cuando se tiene el compromiso de estar orientado a un proceso nuevo, cada proceso sigue necesitando de un dueño que se responsabiliza de su ejecución.

• EQUIPO DE REINGENIERÍA

El equipo de Reingeniería está formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de rediseñar un proceso actual, supervisar su Reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar, que un Equipo solo puede trabajar un proceso a la vez, de tal manera, que se debe formar un equipo por cada proceso en que se está trabajando.

El equipo debe tener entre cinco y diez integrantes, de los cuales una parte debe conocer a fondo el proceso, y la otra parte debe ser formada por personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de afuera de la empresa, que lo puede cuestionar y proponer alternativas.

• COMITE DIRECTIVO

Es el cuerpo formulador de políticas, con cargos de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisen su progreso, normalmente incluyen al Dueño de Proceso.

• “ZAR” DE LA REINGENIERÍA

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia, entre los distintos proyectos dentro de la empresa, administrar directamente, coordinando todas las actividades de Reingeniería que se encuentren en marcha. Apoya y capacita a los Dueños de Procesos y Equipos de Reingeniería.



3.8 ETAPAS DE LA REINGENIERÍA

ETAPA 1: RAZONES PARA MEJORAR

El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). En seguida, en función del tipo de problema y los objetivos, se elige la ruta que se considere más adecuada para el rediseño del problema o solución del problema, pretendiendo crear un nuevo proceso.

ETAPA 2: ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las causas de las deficiencias del proceso actual.

En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando repuesta a las preguntas como, ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿Por qué lo hacemos de esta forma?

ETAPA 3: INVESTIGAR LOS NUEVOS PARADIGMAS

En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual. Una manera de romper las viejas creencias y pensamientos acerca de cómo debe de funcionar un proceso, es por medio de lo que se conoce como benchmarking, el cual permite estudiar la manera en que las organizaciones líderes hacen las cosas, y de esta manera abandonar las viejas ideas acerca de cómo debe de ser un proceso y así generar nuevas.

La Reingeniería, no pretende computarizar los procesos actuales para hacerlos más rápidos, más bien busca crear un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades del cliente interno-externo. Para lo cual es necesario tener conocimiento de lo siguiente:

A. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas:

1. **Conseguir que “abracen el cambio”.** Para que las organizaciones puedan lograr sus ventajas competitivas, responder con rapidez a las demandas ambientales y sobrevivir en contexto de cambio es indispensable que las personas “abracen el cambio” como forma de trabajo. Esto requiere flexibilidad y adaptabilidad en la fuerza de trabajo.



2. ***Aprender a convivir con la incertidumbre.*** Las estructuras organizacionales más planas, horizontales y simples significan que las personas deben trabajar en redes dentro y fuera de las organizaciones, dominar habilidades de colaboración creativa, responder a prioridades cambiantes y asumir la responsabilidad personal en la definición de su propia dirección.
3. ***Aprender a ampliar su red de relación.*** Las organizaciones se integran cada vez más, con alianzas, fusiones y empresas en participación, con antiguos competidores. La habilidad de administrar relaciones laterales se convierte en un factor crítico para la habilidad con que las personas alcanzan resultados.
4. ***Aprovechar todas las oportunidades para aprender.*** En este siglo las organizaciones que sobrevivan serán aquellas que estén en continuo aprendizaje y renovación.
5. ***Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera.*** En la estructura tradicional de la organización, el avance en la carrera consistía en el ascenso paulatino en la jerarquía. Hoy, lo que resulta evidente es la habilidad para agregar valor a la organización.
6. ***Agregar valor.*** Las organizaciones desarrollan estándares y expectativas que les aseguren una ventaja competitiva así como un desempeño excepcional.
7. ***Estar atento a la tecnología.***
8. ***Cambiar expectativas respecto al empleo.*** Las personas tendrán relaciones de corta duración a lo largo de sus carreras, en ellas deberán contribuir con el conocimiento y la experiencia que respondan a las necesidades particulares de los negocios y su cliente será la corporación.
9. ***Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional.***

B. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto, constituye un programa educacional a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de la organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador.

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre, los grupos en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete.”



- Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales, y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Buscar soluciones lógicas para los problemas.

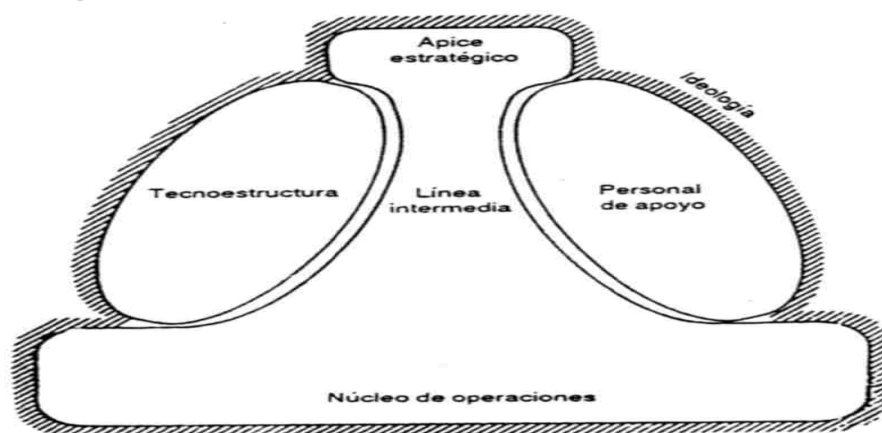
ETAPA 4: DISEÑAR EL PROCESO

Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionar un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicando los principios básicos de Reingeniería, teniendo como meta eliminar las tareas que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y pasos laterales, etc. Es decir, reducir las tareas que no agregan valor a los productos.

En una reingeniería organizacional esta etapa abarca los siguientes aspectos:

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una estructura organizativa es la división del trabajo en diversa tareas y a la vez la coordinación de esas tareas, para así poder realizar la actividad. Según el modelo de Mintzberg está constituido de la siguiente forma; el **ápice estratégico** en la cima, una **línea media**, y en la base encontramos el **núcleo operativo**. Externamente encontramos tecno estructura, el staff de apoyo y la ideología.



- **Ápice estratégico:** Aquí se ubica el director, de donde se supervisa todo el sistema.
- **Línea media:** Es la autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.



- **Núcleo operativo:** Aquí se encuentran las personas que realizan el trabajo operativo o básico.
- **Tecnoestructura:** Analistas que planifican y controlan formalmente el trabajo de la línea jerárquica por fuera.
- **Staff de apoyo:** Suministra diversos servicios internos.
- **Ideología:** Constituye las tradiciones y creencias de la organización.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Existen dos tipos de estructura organizacional (según Harold Koontz en su libro Administración; una perspectiva global), la Formal e Informal.

- **La Organización Formal** es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro a las metas grupales.
- **La Organización Informal** es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que surgen espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

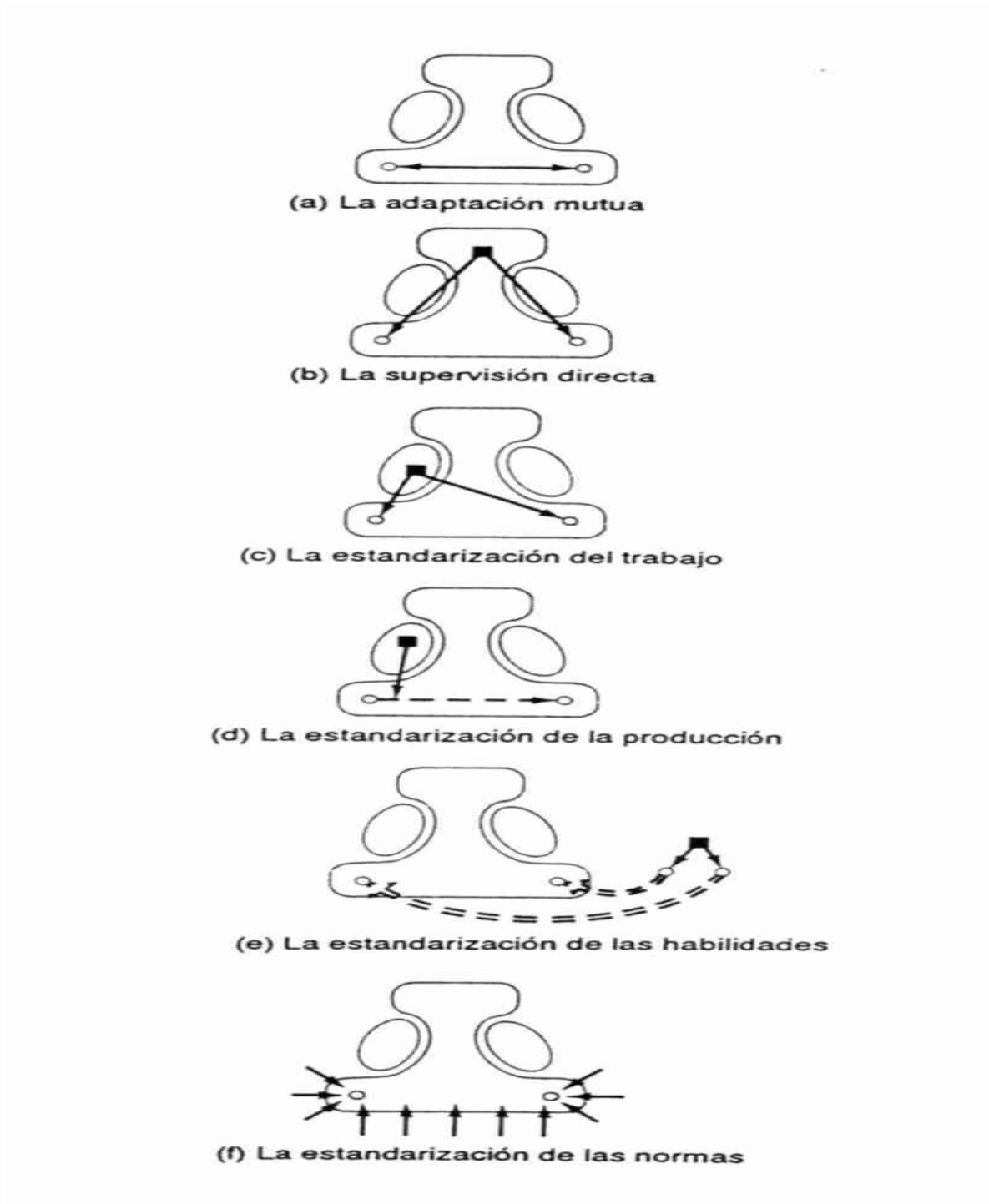
El propósito de toda organización es volver eficaz la cooperación humana. En una empresa si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente. Existen 2 tipos de tramos de administración organizacional, éstos son: **Tramo Amplio y Tramo Estrecho**. Un Tramo de Administración Amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales, en cambio un tramo Estrecho se asocia con muchos niveles organizacionales.



B. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

La forma como se coordinan las diferentes partes de la estructura organizativa se llama *mecanismos de coordinación*. Estos se subdividen en seis partes fundamentales:

1. Adaptación Mutua o Colaboración.
2. Supervisión Directa.
3. Estandarización del Trabajo
4. Estandarización de la Producción.
5. Estandarización de Habilidades.
6. Estandarización de Normas.



- **Adaptación mutua:** Es aquel mecanismo que logra la coordinación por medio de la comunicación informal.
- **Supervisión directa:** Es aquella en que se logra la coordinación haciendo que una persona transmita ordenes o instrucciones a otras cuyo trabajo esta interrelacionado.



- **La estandarización del trabajo:** Logra la coordinación específica de los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas.
- **Estandarización de la producción:** Logra la coordinación especificando los resultados de los diferentes trabajos.
- **Estandarización de las habilidades:** Con diferentes trabajadores se coordinan en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los trabajadores.
- **Estandarización de las normas:** Las reglas que afectan el trabajo se controlan para que todo el mundo funcione de acuerdo con el mismo concepto de doctrina.

C. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

➤ LA ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA SIMPLE

Emprendedor significa que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. Las características de este tipo de organizaciones son las siguientes: Actividades dirigidas de cerca de un director, o grupo reducido que es a la vez jefe y líder; flujos de información ágiles, con una elevada comunicación informal y coordinación fácil, normalmente ágil, por supervisión directa; estructura organizativa simple, con pocos niveles jerárquicos y staff reducido: toma de decisiones flexible, centralizada y ágil mas intuitiva que científica.

Es en este tipo de Organizaciones, la división del trabajo se caracteriza por un divisor formado por pocos trabajadores, lo que obliga a que el cociente sea un alto número de tareas por empleado o puesto. El director o líder de la organización realiza el reparto de tareas de forma lógica, pero inflexible, sin que existan luchas competitivas entre los miembros por realizar tal o cual actividad. Existe una cultura fuerte en la organización emprendedora, con un sentimiento de misión común y valores compartidos.

El avance de la organización significa el avance personal de sus miembros. La estructura se encuentra, básicamente, constituida por la cúpula directiva, el líder y el personal operativo. Los flujos de información son ascendentes y descendentes, directos continuos e informales. La formulación de estrategias corresponde a la dirección, con una alta retroalimentación.



➤ **ORGANIZACIÓN MAQUINAL**

Tiene como características genéricas las tareas altamente especializadas; comunicación muy formalizada por toda la organización; unidades operativas de gran tamaño; agrupación de tareas sobre una base funcional; poder para tomar decisiones relativamente centralizado; y una estructura jerárquica complicada con una fuerte distinción entre líneas y staff.

Entre sus fortalezas tiene: Habilidad para realizar actividades de manera eficiente; su racionalidad la hace flexible, precisa y coherente; cumplimiento de las normas. Entre sus debilidades están: Especialización crea conflictos; concentración de poder; incapacidad de adaptación; objetivos funcionales pueden convertirse en objetivos globales; obsesión por el control.

➤ **ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA**

Se trata de una organización estructurada sobre la base de productos, clientes, mercados, etc. Formada por unidades autónomas, divisiones y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control.

Tiene como fortaleza fomentar la asignación eficiente de capital; dispersa riesgos entre diferentes mercados; reacción estratégica (preocupación de la sede central); ayuda a la formación de directores generales. Entre sus debilidades están la duplicidad de recursos; conflictos entre divisiones; conflicto por autonomía de las divisiones; problemas de coordinación.

➤ **ORGANIZACIÓN PROFESIONAL**

Se caracteriza por ser burocrática, también se le conoce por burocracia profesional, pero descentralizada, dependiendo de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos. En el caso de estas organizaciones, el directivo puede considerarse más un conductor de personas, un gestor de recursos con una autoridad muy limitada sobre la actividad de los profesionales que constituyen la parte más importante de estas instituciones.

Sus fortalezas son: Carácter intrínsecamente democrático; autonomía de sus componentes; la organización es un medio para lograr objetivos personales. Entre sus debilidades encontramos: Problemas de control, coordinación, discrecionalidad e innovación.



➤ **ORGANIZACIÓN ADHOCRACIA**

Se trata de una estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento; y trabajos especializados basados en una preparación experta; tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para los fines de orden interno, pero a desplegarlos en pequeños equipos de proyectos para que hagan su trabajo.

Se confía en equipos, grupos de trabajo y en los directores integradores de varias clases para fomentar la colaboración, que es el mecanismo de coordinación clave, dentro y entre equipos, que están situados en varios lugares de la organización e implican una mezcla de directores, expertos operativos y de staff de apoyo, este último desempeña un papel clave en la Adhocracia.

Tiene como fortalezas: Combinación de democracia con menos burocracia; eficaz en cuanto a la innovación. Sus debilidades son: La eficacia puede lograrse al precio de la ineficiencia; ambigüedad e incertidumbre entre los miembros.

➤ **ORGANIZACIÓN MISIONERA**

Organización cuyo nivel de identificación se puede utilizar para realizar gran parte de la coordinación necesaria, en vez de los mecanismos más convencionales como el mando o la normalización del trabajo, tienden a adaptar una configuración que se denomina misionera.

Lo que cuenta sobre todo es la misión que es de forma característica, clara y centrada, para que los miembros se puedan identificar fácilmente en ella; inspiradora, para que los miembros desarrollen, de hecho, tales identificaciones; y distintiva, para que la organización y sus miembros estén depositados en un nicho único donde pueda desarrollarse una cultura fuerte.

Sus fortalezas son: Expansión acelerada potenciada por el liderazgo e identificación de sus miembros, pone en funcionamiento todas las capacidades de sus componentes. Sus debilidades son: Control interno, excesiva dedicación de sus miembros, aislamiento, aferrarse a la ideología y adoctrinamiento.



D. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Departamentalización por Números Simples: Consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.

La departamentalización numérica de personas con base en los recursos humanos, la utilidad de este recurso organizacional, para comenzar, el avance de la tecnología demanda diferentes y más especializadas habilidades.

El segundo motivo del declive de la departamentalización por medio estrictamente numéricos es que a menudo los grupos compuestos por personal especializado son más eficientes que los meramente basados en números.

El tercero y más persistente motivo de la declinación de la departamentalización por números es que solo resulta útil en el nivel más bajo de la estructura organizacional. Tan pronto como cualquier factor distinto a la pura fuerza humana cobra importancia, la departamentalización por números simples es incapaz de producir buenos resultados.

Departamentalización por Tiempo: La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnología o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente.

Ventajas:

Es posible prestar servicio más allá de la jornada habitual de 8 horas y en muchos casos durante las 24 horas del día. Segundo, es factible poner en marcha procesos que no pueden interrumpirse, puestos que requieren de un ciclo continuo. Tercero, cuando trabajadores de turno diferentes hacen uso de las mismas maquinas, los costosos bienes de capital pueden utilizarse más de 8 horas diarias. Cuarto, a algunas personas les resulta conveniente trabajar de noche.



Desventajas:

Cabe la posibilidad de que durante el turno nocturno no se ejerza la debida supervisión. Segundo, este modelo resiente los efectos del factor fatiga. Tercero, la existencia de varios turnos puede causar problemas de coordinación y comunicación. Cuarto, el pago de horas extras puede elevar los costos del producto o servicio.

Departamentalización por Función Empresarial: La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

No en todos los organigramas aparecen estas mismas denominaciones funcionales. En primer lugar, la terminología al respecto no es la aceptación generalizada, por ejemplo en las empresas manufactureras se emplean términos como producción, ventas y finanzas.

La segunda razón de que la terminología varíe es que, con frecuencia, las actividades básicas difieren en importancia, por ejemplo en los hospitales no existen departamentos de ventas, mientras que en las iglesias no cuentan con departamentos de producción. Esto no significa que tales actividades estén del todo ausentes en cada caso, sino que no son tareas especializadas o que su importancia es tan reducida que se les combina con otras actividades. El tercer motivo de la ausencia de departamentos de ventas, producción o finanzas en muchos organigramas es la posibilidad de seleccionar deliberadamente en cada caso otros métodos de departamentalización.

La departamentalización funcional es la base de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas de las empresas son tan evidentes y tan ampliamente conocidas que constituye la base no solo de la organización departamental, sino también, y en mayor medida, de la departamentalización de los niveles superiores.



La coordinación de las actividades se logra mediante reglas y procedimientos, varios de los aspectos de la planeación, la jerarquía organizacional, contactos personales y, en ocasiones, departamentos de enlace. Estos últimos pueden servir de puente entre los departamentos de ingeniería y manufactura, por ejemplo, para la resolución de problema o cambios de diseño.

Ventajas:

- Es reflejo lógico de las funciones
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional
- Se simplifica la Capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

Desventajas:

- Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía.
- El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Lenta adaptación a nuevas condiciones
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.

Departmentalización Territorial o Geográfica: La departmentalización basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas.

Ventajas:

- Se delega responsabilidad a niveles inferiores.
- Se hace énfasis en mercados y problemas locales.
- Se mejora la coordinación en una región.
- Se aprovechan las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación directa con los intereses locales.
- Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales.



Desventajas:

- Se requiere de más personas con capacidad de gerente general.
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales como personal y compras en el nivel regional.
- Se complica el problema del control por parte de la alta dirección.

Departamentalización por Tipo de Clientes: La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas.

Ventajas:

- Se alimenta la concentración en las necesidades de los clientes.
- Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo.
- Se desarrolla la pericia en el área de clientes.

Desventajas:

- Puede dificultarse la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes.
- Se requiere de administradores y equipos de soporte expertos en problemas de los clientes.
- No siempre es posible definir claramente grupos de clientes,(por ejemplo, grandes empresas contra empresas de otro tipo).

Departamentalización por Procesos o Equipos: La departamentalización por procesos o equipo se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales. Este tipo de departamentalización supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.

Un ejemplo común de departamentalización por quipo es el de los departamentos de procesamientos electrónicos de datos. Puesto que, dada su creciente capacidad, las instalaciones necesarias para el procesamiento de datos son cada vez más costosas y complejas, se ha impuesto la tendencia a organizar esta labor mediante su adjudicación a un departamento específico, existente ya en casi todas las grandes empresas e incluso en las medianas.



Ventajas:

- Se obtiene ventaja económica.
- Se usa tecnología especializada.
- Se utiliza habilidades especializadas
- Se simplifica la capacitación.

Desventajas:

- Se dificulta la coordinación de departamentos.
- La responsabilidad de las utilidades recae en la cima.
- Modelo inconveniente para el desarrollo de gerentes generales.

Departamentalización por Productos o Servicios: La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo. Habitualmente, las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban anteriormente organizadas en función empresarial. No obstante, su crecimiento impone problemas de dimensión a gerentes de producción, y de ventas y servicio, así como a ejecutivos de ingeniería.

La labor administrativa se complica y el tramo de administración limita las posibilidades de los gerentes de incrementar el número de administradores subordinados inmediatos. Llegado este punto, se hace necesaria la reorganización sobre la base de la división de los productos. Esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarlo en alto grado de las utilidades respectivas.

Ventajas:

- Se concentran atención y esfuerzos en líneas de productos.
- Se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios.



- Se mejora la coordinación de actividades funcionales.
- La responsabilidad de utilidades recae en el nivel divisional.
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales.

Desventajas:

- Se requiere de más personas con habilidades de gerente generales.
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos.
- Se acentúa el problema del control por parte de la alta dirección.

Departamentalización por Organización Matricial: La organización Matricial o de rejilla, también conocida como administración de proyectos o productos, es uno más de los tipos de departamentalización. La esencia de la organización matricial es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos.

La administración matricial puede ser más efectiva si se siguen estas sugerencias:

1. Definir los objetivos del proyecto o tarea.
2. Precisar las funciones, autoridad y responsabilidad de administradores y miembros del equipo.
3. Tomar las medidas necesarias para que la influencia se base en conocimientos e información, no en el rango.
4. Equilibrar el poder de los administradores funcionales y de los de proyectos.
5. Seleccionar para el proyecto un administrador experimentado capaz de ejercer liderazgo.
6. Promover el desarrollo tanto de la organización como del equipo.
7. Establecer controles de costos, tiempo y calidad apropiados que señalen oportunamente el incumplimiento de normas.
8. Compensar con justicia a los administradores de proyectos y a los miembros de sus equipos.



Departamentalización por Unidades Estratégicas de Negocios (UEN): Las UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Para ser en efecto una UEN, una unidad empresarial debe cumplir por lo general criterios específicos:

1. Poseer una misión propia, diferente a la de otras UEN.
2. Contar con grupos definibles de competidores.
3. Elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otra UEN.
4. Administrar sus recursos en áreas clave.
5. Poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas.

E. DIVISIÓN DEL TRABAJO

Existen dos tipos de división de trabajo: División Vertical y Horizontal del trabajo.

División del trabajo Vertical: La división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura Organizacional funcional; este tipo de división permite un mayor flujo de información y establece más claramente las líneas de autoridad.

División del trabajo Horizontal: Este tipo de división se fundamenta en el grado de especialización de las áreas, puestos y actividades.

F. TIPOS DE RELACIONES ORGANIZATIVAS

i) Relaciones formales organizacionales:

- ❖ Relaciones de autoridad jerárquico de línea: Esta relación tiene su origen en el vértice o el centro de la organización y emana de arriba hacia abajo a través de un proceso descendente de delegación. De esta forma, cada subordinado está conectado a la dirección a través de un único punto. La autoridad es, por tanto, el cemento de la estructura organizativa.
- ❖ Las relaciones funcionales: Nace del tipo particular de trabajo desarrollado y de las decisiones que han de tomarse. Sus límites y su contenido no están fijados por la delegación, sino por el puesto mismo. Puede decirse que la relación funcional



denominada también de autoridad funcional surge de una parte pequeña de la autoridad del superior de línea delegada sobre asuntos técnicos o especializados.

- ❖ Las relaciones de staff: La relación de staff permite ayudar al personal de línea a trabajar con más efectividad para lograr los principales objetivos de la empresa. Se trata, pues, de una relación de ayuda, de apoyo no de autoridad.

ii) Las relaciones no formales:

Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura Organizacional, pero que representan un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados.

G. TIPOS DE FUNCIONES

- ❖ Funciones Genéricas: Son aquellas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización.
- ❖ Funciones Específicas: Se consideran propias de un puesto de trabajo y su responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
- ❖ Funciones Auxiliares: Son aquellas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

H. CLASIFICACIÓN, FINALIDAD, VENTAJAS Y DISEÑO DE ORGANIGRAMAS

Clasificación: Duhalt Krauss propone que los organigramas se clasifiquen de acuerdo con los siguientes criterios:

- Por su objeto: Estructurales, Funcionales, Especiales.
- Por su naturaleza: Esquemáticos, Analíticos.
- Por el área que representan: Generales, Parciales.
- Por su formato: Verticales, Horizontales, Circulares, Mixtos.



El organigrama tiene una doble finalidad:

- Desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- Servir de instrumento para el análisis estructural, al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Requisitos generales: Claridad, Actualidad, Uniformidad.

Ventajas del organigrama:

- Proporciona una imagen formal de la organización, favoreciendo la familiarización de los miembros de la organización con las características de la misma al informar sobre la ubicación y funciones de su unidad y las relaciones de dependencia que existen.
- Ayuda a descubrir problemas estructurales.
- Colabora en el análisis, conocimiento y diseño de la organización estructural.

Reglas para el diseño de organigrama:

- Representación de las unidades.
- Representación de los niveles jerárquicos.
- Representación de las relaciones organizativas: Relación lineal, Relación de Asesoría, Relaciones Funcionales, Relación de Coordinación, Relaciones de Servicio.
- Representaciones especiales: Cuando por alguna razón no se quieren graficar todas las unidades, cuando en una organización la Dirección es ejercida en forma conjunta por un Director y un Subdirector, cuando existe un directorio cuyo Presidente: Es un miembro más del directorio, no se menciona dentro del órgano, tiene facultades especiales para ejecutar las resoluciones del directorio, tiene asignadas tareas propias, específicas de su cargo.

ETAPA 5: CONSTRUIR UN NUEVO PROCESO



En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores. La creación final del nuevo proceso se completa con los siguientes cuatros pasos:

PASO 1

Con base en los resultados de la investigación de los nuevos paradigmas y en el conocimiento de los tipos de procedimientos, seleccionar un proceso básico.

PASO 2

Usando las reglas de oro y los mandamientos, diseñar la organización del proceso, flujo de trabajo y las actividades.

PASO 3

Documentar el diseño con diagramas de flujo, gráficas, procedimientos y gráficas de control de procesos.

PASO 4

Realizar una prueba piloto del nuevo proceso, si es posible.

Para seguir estos pasos es necesario tomar en cuenta:

A. La Organización como Proceso y sus flujos

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes. Sus flujos son:

Flujo de Autoridad: es la línea de autoridad que consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

Flujo Operativo: son entradas y salidas de efectivo que se relacionan directamente con la producción y la venta de productos y servicios de la empresa.

Flujo de Materiales: Corresponden como funciones de input (aprovisionamiento), proceso (transformación) y output (venta); de otra forma supone todo movimiento de materiales (objetos, productos semielaborados, personas) e información escrita en documentos (expedientes, contratos, pólizas, etc.).

Flujo de Información: Pueden distinguirse dos tipos de información que fluyen por toda la organización. La primera, tiene una naturaleza formal, está regulada por la organización. La segunda, es informal y sus cauces son imprevisibles e incontrolables dependiendo de las relaciones interpersonales y afectivas de sus miembros.



Flujo de Decisión: Por decisión entendemos, compromiso de acción que implica un compromiso de recursos.

B. Manual de Organización

El objetivo del Manual de Organización es delimitar y estructurar los niveles jerárquicos de la organización, proporcionando una guía práctica al personal, para informarle acerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento.

Elementos del Manual de Organización:

1. Título del puesto.
2. Responsabilidad (dependencia jerárquica): Indicar de que puesto depende nuestra unidad, con la especificación clara del título del puesto.
3. Unidades directamente subordinadas (autoridad jerárquica): Indicar las unidades que colaboran en el desarrollo de las funciones del puesto y que dependen directamente del mismo.
4. Funciones específicas (verbo-función-resultado): Indicar exclusivamente las funciones asignadas a su puesto de trabajo, de acuerdo con el esquema verbo-función-resultado.
5. Actividades: Describir con más detalles las actividades que son necesarias para conseguir las funciones descritas en el apartado anterior.
6. Responsabilidad (límites): Describir la naturaleza de la responsabilidad de su trabajo, así como los límites en que se mueve (presupuestos, objetivos, costes, etc.).
7. Relaciones (internas y externas): Tanto las relaciones internas (con quién, a qué nivel, frecuencia) como las de índole externas (con quién, a qué nivel, frecuencia).

De los elementos que debemos considerar en la elaboración del Manual de Organización, quizás el más laborioso sea la redacción de las funciones. Estas revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

ETAPA 6: PUESTA EN PRÁCTICA



En la puesta en práctica de los nuevos procesos se deben involucrar ampliamente a todas las partes afectadas; como proveedores, trabajadores y clientes; explicándoles y comunicándoles las razones del cambio, convenciéndolos de las bondades del nuevo proceso, haciéndoles partícipes de la puesta en práctica.

La dirección de la empresa debe saber claramente que se requiere una gran voluntad para aplicar la Reingeniería, pues tiene que saber que los resultados de la Reingeniería se reflejan en cambios de los flujos de trabajos, combinación de etapas, modificación de responsabilidades y eliminación de tareas en que los empleados tienen nuevas tareas y responsabilidades.

En el Anexo No. 1 se presenta el significado de las abreviaturas contempladas en la investigación y un glosario de términos que facilitan la comprensión de la terminología empleada en esta tesis.



IV. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio: El estudio realizado fue una investigación descriptiva y de corte transversal. Descriptiva porque determinamos la situación actual de las variables consideradas, para caracterizar las situaciones y plantear posibles relaciones entre las variables.

Transversal porque las variables se estudiaron simultáneamente en un determinado momento, haciendo un corte en el tiempo. La investigación se llevó a cabo en el período Enero-Septiembre del 2009.

Área de estudio: La investigación se realizó en la Subdivisión Contrata de la empresa IMPELCO de la ciudad de León. IMPELCO es una empresa mediana de servicio dentro del sector energético.

Unidades de Análisis: Las unidades analizadas fueron las cinco áreas de la Subdivisión Contrata: Administración, Lectura y Reparto, Centro Técnico, Campaña y Bodega. Además de la Dirección Ejecutiva de la Subdivisión Contrata.

Variables del estudio:

Variable Dependiente: Reingeniería

Variable Independiente: Estructura Organizativa

A continuación se presenta la Operacionalización de las variables estudiadas.



OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones (Variables contenidas)	Indicadores
REINGENIERÍA	La Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño del proceso, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas, contemporáneas y de rendimiento	Elementos que componen la Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> -Líder -Dueño del proceso -Equipo de Reingeniería -Comité Directivo -Zar de la Reingeniería
		Etapas de la Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> -Razones para mejorar -Análisis del proceso actual -Investigar los nuevos paradigmas -Diseñar el proceso -Construir un nuevo proceso
		Ventajas de la Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación de la empresa hacia los clientes -Procesos en la organización orientados a una mejor productividad y los tiempos de ciclo. -Equipos de procesos en unidades de negocios. -Sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, mejoran la distribución de información y la toma de decisiones.
		Beneficios de la Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> -Combinación de varios oficios en uno -Toma de decisiones de los trabajadores -Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural. -Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades. -El trabajo se realiza en el sitio más razonable. -Se reducen las verificaciones y los controles.



OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones (Variables contenidas)	Indicadores
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Una estructura organizativa es la división del trabajo en diversa tareas y a la vez la coordinación de esas tareas, para así poder realizar la actividad.	Estructura organizativa interna	-Ápice estratégico -Línea media -Núcleo operativo
		Estructura organizativa externa	-Tecnoestructura -Staff de apoyo -Ideología
		Tipo de tramo de administración organizacional	-Tramo Amplio -Tramo Estrecho
		Tipo de Flujo	-Flujo de Autoridad -Flujo Operativo -Flujo de Materiales -Flujo de Información -Flujo de Decisión
		Tipo de Organización	-Organización Emprendedora Simple -Organización Maquinal -Organización Diversificada -Organización Profesional -Organización Adhocracia -Organización Misionera



OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones (Variables contenidas)	Indicadores
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Una estructura organizativa es la división del trabajo en diversa tareas y a la vez la coordinación de esas tareas, para así poder realizar la actividad.	Mecanismo de Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptación Mutua o Colaboración. -Supervisión Directa. -Estandarización del Trabajo -Estandarización de la Producción. -Estandarización de Habilidades. -Estandarización de Normas
		Tipo de Departamentalización	<ul style="list-style-type: none"> - Departamentalización por Números Simples - Departamentalización por Tiempo - Departamentalización por Función Empresarial - Departamentalización Territorial o Geográfica: - Departamentalización por Tipo de Clientes - Departamentalización por Procesos o Equipos - Departamentalización por Productos - Departamentalización por Organización Matricial - Departamentalización por Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
		Tipo de División del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - División Vertical - División Horizontal
		Tipo de Relaciones Organizativas	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Formales - Relaciones no Formales
		Tipo de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Funciones Genéricas - Funciones Específicas - Funciones Auxiliares



Métodos de recolección de datos:

En esta investigación las fuentes primarias de información utilizadas fueron las técnicas de recolección de datos: La Observación y la Entrevista.

Se empleo para la Observación no participante o externa, para observar desde fuera los procesos que tienen lugar, sin intervenir en su curso, sin formular preguntas; registrando nada mas el curso de los acontecimientos. Se elaboro una guía de observación, conteniendo los parámetros a ser observados en cada una de las áreas de la Subdivisión Contrata, Ver Anexo No.2.

Se calendarizaron dos Observaciones por Área, en distintos días y jornadas (mañana y tarde). En cada observación participaron dos miembros del equipo de trabajo.

Se uso la Entrevista Estructurada para dar uniformidad a la información obtenida y para ello se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas para el director ejecutivo de la Subdivisión Contrata (Ver Anexo No.3) y un cuestionario con preguntas abiertas para los jefes de Áreas (Ver Anexo No.4).

Se acordaron las fechas y horas para las entrevistas, cada una se llevó a cabo con la participación de dos miembros del equipo y fueron grabados para una mejor precisión de la información recabada.

Obtuvimos además información de fuentes secundarias como son los libros y artículos que tratan acerca de la reingeniería y de aspectos organizacionales de una empresa.

Procesamiento y Análisis:

Una vez recolectados los datos se procedió a su codificación y procesamiento. El análisis de los datos se realizó con estadísticos básicos. Los resultados se organizaron en tablas de una y más variables. Para la elaboración del informe final se utilizó el procesador de texto Word 2007.



V. RESULTADOS

5.1 DIAGNÓSTICO

La ideología de la empresa IMPELCO y por tanto la de la Subdivisión Contrata, se basa en el crecimiento a través de la diversificación del servicio prestado a la empresa contratista, con el fin de obtener mayores utilidades y expandirse a nivel nacional.

La Gerencia Estratégica de IMPELCO está formada por el Gerente General, el Vice- Gerente y el Director Ejecutivo de la Subdivisión Contrata quienes son los encargados de diseñar y ejecutar la estrategia de la empresa electrificadora. Realizan supervisión directa de acuerdo con el estilo de la organización, realizan monitoreo de las distintas actividades del personal en su conjunto. Hay una secretaria como personal de apoyo de la Gerencia.

La Subdivisión Contrata también cuenta con una tecnoestructura que está integrada por un Interventor que planifica y controla formalmente el trabajo de los técnicos electricistas desde fuera de las áreas técnicas.

De las observaciones realizadas en las cinco áreas de la Subdivisión Contrata y de las entrevistas realizadas a su Director Ejecutivo y a los Jefes de Áreas, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA No. 1
PERSONAL POR ÁREA DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA

ÁREA	NÚMERO DE EMPLEADOS	De mando	Operativo	De Apoyo
Administración	8	1	-	7
Lectura y Reparto	26	1	16	9
Centro Técnico	11	1	6	4
Campaña	8	1	4	3
Bodega	3	1	-	2
Total	56	5	26	25



El Área de Administración está conformada por el Administrador que es el Jefe de Área, el Responsable de Higiene y Seguridad Laboral, el Contador, dos Auxiliares de Contabilidad, dos Vigilantes y el conserje, constituyendo todos ellos el personal de apoyo del área. Cabe destacar que aquí el Responsable de Higiene y Seguridad Laboral, así como, los Auxiliares de Contabilidad no presentan sus reportes al Administrador sino que a la Gerencia Estratégica de la empresa, reflejando así un mal ejercicio de la autoridad y seguimiento de la línea de mando.

El Área de Lectura y Reparto tiene como actividades: La lectura de medidores domiciliarios, la lectura de medidores clientes específicos, la lectura de bolsa de energía, la prelectura con foto y sin foto; y la distribución de facturas y avisos o notificaciones de cobro. Esta área está integrada por el Jefe del área; diez lectores de medidores y seis distribuidores de factura energética que son el personal operativo; cuatro supervisores de lectura de medidores, tres supervisores de reparto de facturas, un encargado del control de calidad del servicio prestado en esta área y un actualizador o digitalizador de las órdenes de servicios en el sistema que conforman el personal de apoyo del área.

El Área de Centro Técnico tiene como actividades: El corte de servicio energético en caso de incumplimiento de pago y la reconexión del servicio eléctrico una vez que ha pagado el cliente y es procesada la orden. Esta área está constituida por el Jefe del área; seis técnicos electricistas que son el personal operativo; un supervisor y tres actualizadores o digitalizadores de las órdenes de servicios del área que conforman el personal de apoyo del área.

El Área de Campaña tiene como actividad la instalación de nuevos servicios energéticos. Esta área está integrada por el Jefe del área; cuatro técnicos electricistas que es el personal operativo; un supervisor y dos actualizadores o digitalizadores de las órdenes de servicios del área que conforman el personal de apoyo del área.

El Área de la Bodega está conformada por el Jefe del área y dos Ayudantes de Bodega que constituyen el personal de apoyo del área.



TABLA No. 2
INDICADORES OBSERVADOS POR ÁREA DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA

ÁREAS/ DEPARTAMENTOS	AUTORIDAD		RESPONSABILIDAD		RELACIONES INTERNAS		
	Ejercicio de la autoridad	Seguimiento de la línea de mando	Entrega en tiempo y forma del trabajo asignado	Cumplimiento de horario laboral	Trato entre compañeros de trabajo	Cooperación al realizar una actividad laboral	Cooperación con otras áreas
Administración	MALO	MALO	BUENA	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENA	BUENA
Lectura y Reparto	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENA	MUY BUENO	BUENO	BUENA	BUENA
Centro Técnico	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENA	MUY BUENO	BUENO	BUENA	BUENA
Campaña	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENA	MUY BUENO	BUENO	BUENA	BUENA
Bodega	EXCELENTE	EXCELENTE	MUY BUENA	EXCELENTE	BUENO	BUENA	BUENA

La tabla No. 2 refleja que el área con un mal ejercicio de la **autoridad** y seguimiento de la línea de mando es la Administración, sin embargo el área de Centro Técnico y el área de Lectura y Reparto demuestran un muy buen desempeño de estos parámetros, el área de Campaña demuestra primero un excelente ejercicio de la autoridad y luego un muy buen seguimiento de la línea de mando, y únicamente el área que aplica excelentemente la Autoridad es Bodega.



En relación a la aplicación de la **responsabilidad** en el ámbito de entrega en tiempo y forma del trabajo asignado, las áreas de Administración, Lectura y Reparto, Centro Técnico y Campaña se cuantifican como buena y solamente el área de Bodega refleja una muy buena cuantificación. Siguiendo con la responsabilidad pero en el ámbito del cumplimiento del horario de trabajo las áreas de Administración, Lectura y Reparto, Centro Técnico y Campaña presentan una cuantificación muy buena, y únicamente el área de Bodega demuestra un excelente cumplimiento del horario de trabajo.

Abordando las relaciones internas tanto en el trato entre los compañeros de trabajo como en la cooperación al realizarse una actividad laboral el área de la administración es la única que presenta una muy buena cuantificación a diferencia de las áreas de Lectura y Reparto, Centro Técnico, Campaña y Bodega que reflejan una cuantificación buena.

En el ámbito de la cooperación con otras áreas, todas las áreas que conforman la Subdivisión Contrata de la empresa IMPELCO manifiestan una cuantificación buena en dicho ámbito de las relaciones internas. Lo que lleva a concluir que existen algunos problemas en cuanto al trato entre los compañeros de trabajo, la cooperación al realizar una actividad laboral, la cooperación con otras áreas de la empresa, lo que se concluye que existen deficiencias en las relaciones internas. Así mismo otro aspecto donde hay deficiencias en toda la Subdivisión Contrata es en la entrega en tiempo y forma del trabajo asignado.



TABLA No. 3
INDICADORES OBSERVADOS POR ÁREA DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA

ÁREAS/ DEPARTAMENTOS	TOMA DE DECISIONES		FLUJO DE COMUNICACIÓN			SUPERVISIÓN DEL TRABAJO	
	Calidad de las decisiones tomadas	Capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas	Flujo de comunicación ascendente	Flujo de comunicación descendente	Flujo de comunicación horizontal	Calidad de la supervisión	Correspondencia entre la complejidad de las tareas y el número de supervisores
Administración	BUENA	BUENA	MUY BUENO	BUENO	BUENO	BUENA	BUENA
Lectura y Reparto	BUENA	BUENA	BUENO	MUY BUENO	BUENO	MUY BUENA	BUENA
Centro Técnico	BUENA	BUENA	BUENO	MUY BUENO	BUENO	BUENA	BUENA
Campaña	BUENA	BUENA	BUENO	MUY BUENO	BUENO	BUENA	MALA
Bodega	MUY BUENA	BUENA	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	MUY BUENO

La tabla No. 3 refleja que la calidad en la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas es buena pero no excelente en las áreas de la Subdivisión Contrata, así mismo refleja que existen deficiencias en cuanto al flujo de comunicación ascendente, flujo de comunicación horizontal, y la correspondencia entre la complejidad de las tareas y el número de supervisores ya que sus calificaciones no son muy buenas. Por consiguiente tampoco se obtienen muy buenos resultados en cuanto a la supervisión directa del trabajo por lo que quizás no sea este el mejor mecanismo de coordinación para las áreas de la Subdivisión Contrata.



TABLA No. 4
CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA POR ÁREA DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA

ÁREAS/ DEPARTAMENTOS	CALIFICACIÓN TOTAL
Administración	BUENA
Lectura y Reparto	BUENA
Centro Técnico	BUENA
Campaña	BUENA
Bodega	MUY BUENA

Dada la teoría de MINTZBERG sobre los tipos de organización y el trabajo que realiza la empresa IMPELCO León, ésta se caracteriza por ser de tipo Maquinal ya que la toma de decisiones se encuentra relativamente centralizada en la Gerencia Estratégica y UNION FENOSA lo que conlleva a no poder resolver de manera rápida cualquier emergencia que se presente; también posee una estructura jerárquica complicada que no refleja claramente como fluye la comunicación y la información en la empresa a lo que se añade el incumplimiento de la misma.

La división del trabajo que existe en la subdivisión contrata es de tipo vertical, ya que se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles, Nivel Alto (Gerente General, Vice Gerente General, Director Ejecutivo), Nivel Intermedio (Administrador, Jefe de Lectura y Reparto, Jefe de Campaña, Jefe de Centro Técnico, Jefe de Bodega) y el Nivel Operativo (Técnicos, Supervisores, Actualizadores, Lectores, Distribuidores, Contador, Ayudantes de Bodega entre otros) que forman la estructura Organizacional funcional; aunque en las áreas del nivel intermedio frecuentemente no fluye correctamente el flujo de información en especial en el área administrativa por no estar bien definidas las funciones en los puestos de esta área.

Así mismo se añade que el actual organigrama de la empresa no refleja su funcionamiento actual. Ver Anexo No. 5.



La Subdivisión Contrata de IMPELCO- León se caracteriza por poseer una estructura organizacional con departamentalización por Producto o Servicio, ya que concentra la atención y esfuerzo en líneas de servicios (instalación de nuevos servicios eléctricos, corte, reconexión de energía, lectura de medidores y reparto de facturas). Donde se delega la autoridad a un responsable, sin embargo cuenta con áreas (departamentos) con poco personal y no se refleja claramente los canales de comunicación a seguir, ni las relaciones jerárquicas. A esto se le añade la mal agrupación de las áreas y la carencia de un manual organizacional.

Las fortalezas y debilidades encontradas por área y en la Subdivisión Contrata en general, se detallan en las siguientes tablas.



TABLA No. 5

FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR ÁREA DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA

ÁREA/ DEPARTAMENTO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Del Jefe	Área/Departamento	Del Jefe	Área/Departamento
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento de los objetivos de área/Depto. ✚ Conocimiento de funciones. ✚ Planificación de actividades. ✚ Disposición al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cuenta con los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas. ✚ Personal capacitado. ✚ Conocimiento y claridad de las funciones de los puestos de trabajo. ✚ Buena comunicación e información entre jefe y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mala comunicación y coordinación con el área de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El trabajo no fluye de manera eficiente.
Lectura y Reparto	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento de los objetivos de área/Depto. ✚ Conocimiento de funciones. ✚ Planificación de actividades. ✚ Disposición al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cuenta con los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas. ✚ Personal capacitado. ✚ Conocimiento y claridad de las funciones de los puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Problemas de comunicación y coordinación con otras áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Equipo obsoleto. ✚ Falta de comunicación con el personal de campo debido a que los lectores no andan teléfono, lo que provoca penalizaciones. ✚ Alta rotación de personal. ✚ El trabajo no fluye de manera eficiente.
Centro Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento de los objetivos de área/Depto. ✚ Conocimiento de funciones. ✚ Planificación de actividades. ✚ Disposición al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento y claridad de las funciones de los puestos de trabajo. ✚ Personal capacitado. ✚ Buena comunicación e información entre jefe y subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Problemas de comunicación y coordinación con otras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ No cuenta con los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas. ✚ Falta de comunicación e información con el personal. ✚ Falta de supervisión. ✚ Sobrecarga de trabajo del personal debido a que éste realiza tareas no incluida en sus funciones. ✚ El trabajo no fluye de manera eficiente.



TABLA No. 6

FORTALEZAS Y DEBILIDADES POR ÁREA DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA

ÁREA/ DEPARTAMENTO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Del Jefe	Área/Departamento	Del Jefe	Área/Departamento
Campeña	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento de los objetivos de área/Depto. ✚ Conocimiento de funciones. ✚ Planificación de actividades. ✚ Disposición al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento y claridad de las funciones de los puestos de trabajo. ✚ Personal capacitado. ✚ Buena comunicación e información entre jefe y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Problemas de comunicación y coordinación con UNIÓN FENOSA. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ No cuenta con los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas. ✚ Equipo obsoleto. ✚ Falta de supervisión. ✚ El trabajo no fluye de manera eficiente.
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento de los objetivos de área/Depto. ✚ Conocimiento de funciones. ✚ Planificación de actividades. ✚ Disposición al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocimiento y claridad de las funciones de los puestos de trabajo. ✚ Personal capacitado. ✚ Buena comunicación e información entre jefe y subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Problemas de comunicación y coordinación con UNIÓN FENOSA 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Falta de comunicación e información con el personal de Campeña y Centro Técnico por problemas en entrega de la Hoja de Campo. ✚ Falta de motivación en el personal.



TABLA No. 7		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA		
IMPELCO - LEÓN		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SUBDIVISIÓN CONTRATA	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cuenta con objetivos y funciones de su Director Ejecutivo. ✚ Liderazgo por parte del Director Ejecutivo. ✚ Posee todos los medios para el cumplimiento de los objetivos. ✚ Jefes de área con actitudes de liderazgo. ✚ Personal Capacitado. ✚ Buena comunicación e información entre el Director Ejecutivo y jefes de área/departamentos. ✚ Supervisión adecuada. ✚ Disposición al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Problemas en la fluidez del trabajo debido a atrasos, complejidad del trabajo. ✚ Problemas de comunicación y coordinación con Unión Fenosa. ✚ No hay coordinación en la planificación de actividades de las diferentes áreas. ✚ Falta de comunicación y coordinación entre los diferentes jefes de área. ✚ Violaciones de la línea de mando. ✚ Inexistencia de un manual de funciones.



5.2 PROPUESTA DE REINGENIERÍA

A continuación se presenta una propuesta de reingeniería a la Subdivisión Contrata de la empresa Importaciones Eléctricas y CIA. Ltda. (IMPELCO); cabe mencionar que para los cambios propuestos se han tomado en cuenta las restricciones impuestas a la empresa en su contrato con UNION FENOSA. En la propuesta se plantea que UNION FENOSA intervenga solo con la Gerencia y la Dirección Ejecutiva y no con las demás áreas para evitar distorsiones en la información y comunicación que es lo que se ha presentado hasta el momento; lo que facilitará la toma de decisiones.

Nuestra propuesta consiste en:

- Una estructura organizacional que refleje los canales a seguir, las líneas de autoridad y los flujos de información y comunicación.
- Y un manual de funciones.

La propuesta de estructura organizativa para la Subdivisión Contrata de IMPELCO es formal (aunque dando lugar un poco a las relaciones informales), clara, con tramos estrechos, es decir, con más de un nivel organizacional. Lo que permitirá la supervisión y por tanto un estricto control de las actividades a realizar por los trabajadores de la Subdivisión Contrata, facilitando de esta manera la comunicación entre subordinados y superiores.

Estos aspectos lograrán establecer una retroalimentación constante dentro de la misma, lo que conducirá a mejorar la calidad y eficiencia en el servicio prestado, y de la comunicación. Además esta estructura implica que los empleados con cargos superiores tiendan a involucrarse más en el trabajo de los subordinados lo que es una acción necesaria en la empresa y que en la actualidad no se da.

Las áreas propuestas en la nueva estructura de la Subdivisión Contrata de IMPELCO son: la Gerencia General, la Dirección Ejecutiva (que actualmente no se ve reflejada en el organigrama), el Área Administrativa, el Área de Lectura y Reparto y el Área Operativa. Para el Área Operativa se plantean dos secciones: la Sección de Instalación de Nuevos



Servicios y la Sección de Corte y Reconexión. El organigrama propuesto se presenta en el Anexo No. 6

En el Anexo No. 7 se detalla la distribución del personal por área y por cargo. En esta propuesta se pasa de 61 empleados que hay actualmente en la Subdivisión Contrata a 52 empleados.

Desaparece el cargo de Interventor y las funciones que antes tenía el mismo serán asumidas por el Jefe del Área Operativa. Se eliminan los dos Vigilantes y se propone reemplazarlos por un sistema de seguridad con alarma. Se excluyen los dos Auxiliares de Contabilidad, quedando únicamente el Contador General. Se reducen de nueve a cuatro el número de Supervisores, de seis a tres los Actualizadores y de dos a uno los Ayudantes de Bodega. Se incrementa en cuatro el número de distribuidores, porque con seis no se cumple cabalmente con la programación de distribución.

El tipo de Departamentalización será por funciones ya que se agruparán las actividades de cada área de acuerdo con las funciones de la empresa así mismo este tipo de departamentalización es la base de uso más común para la organización de actividades mediante reglas y procedimientos. Esto conducirá a mejorar la organización jerárquica de la empresa y por ende mejorará la comunicación y la toma de decisión.

El tipo de relaciones jerárquicas propuesta será de línea, en donde la autoridad emana de arriba hacia abajo a través de un proceso descendente de delegación. De esta forma, cada subordinado estará conectado a la dirección a través de un único punto. La autoridad será, por tanto, el cemento de la estructura organizativa. La máxima autoridad será adquirida por la alta dirección (Gerente General, Vice Gerente y Director Ejecutivo), seguido por los jefes de áreas presentados en el nivel intermedio quienes tendrán delegada autoridad sobre el nivel operativo de la empresa (técnicos, lectores, actualizadores, conserje, etc.).

El Director Ejecutivo será el que tendrá una relación directa con las áreas de Administración, Lectura y Reparto y el área Operativa. Las relaciones entre las áreas deberán ser formales y eficientes para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El área administrativa deberá apoyar y tener una relación lateral a la izquierda con el área de Lectura y Reparto y una relación lateral a la derecha con el área Operativa, asegurándose así el cumplimiento de las actividades y superar las deficiencias actuales en cuanto a las relaciones internas, la responsabilidad y la autoridad. Las relaciones jerárquicas propuestas se grafican en el Anexo No.8.



Flujos a seguir en la estructura organizacional propuesta.

Como toda organización, se requerirá del establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos que se proponen en la empresa. Se dispondrá de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperen sistemáticamente para el logro de objetivos comunes, por tanto los flujos propuestos a dicha estructura son:

Flujo de Autoridad: Este se refleja en la línea que fluye de arriba hacia abajo en el organigrama así tenemos pues como a la máxima autoridad al gerente y vice gerente general quienes se encargan de transmitir decisiones o alguna otra información al director ejecutivo quien tiene autoridad sobre los jefes de áreas (administrativa, lectura y reparto, y el área operativa (conformada por la sección de instalación y la de corte y reconexión), quienes a su vez ejercen su autoridad para orientar , tomar decisiones e informar a sus correspondientes subordinados. En fin la autoridad fluirá de manera descendente.

Flujo de Comunicación e Información: Por la actividad que realiza la empresa (prestar servicios a UNION FENOSA de instalación de nuevos servicios de energía, corte y reconexión de energía, lectura de medidores y distribución de facturas) y conforme a la propuesta de organigrama existirán tres tipos de información que fluyen por toda la organización. La primera, tiene una naturaleza formal descendente, está regulada por la organización y es la información que fluye siguiendo la línea de autoridad reflejada en el organigrama.

La segunda, será de manera ascendente, quizás un poco informal (se tomará más en cuenta la opinión de los trabajadores) pero necesaria para garantizar la eficacia y la calidad en la toma de decisiones y por ende la consecución de los objetivos planteados. Este tipo de información fluye de abajo hacia arriba, donde los cargos que se encuentran en la última línea de la estructura informaran a su superior y este a la vez informara al suyo y así sucesivamente hasta llegar a la máxima autoridad.

La tercera, será un flujo de comunicación e información de manera horizontal tanto a la izquierda como a la derecha por parte del Área Administrativa con los cargos de igual o similar nivel organizacional, es decir, el Área Administrativa tendrá una relación horizontal hacia la derecha con el Jefe del Área Operativa y una relación horizontal hacia la izquierda con el Jefe de Lectura y Reparto, este tipo de comunicación permite acelerar el flujo de información, retroalimentación, procura una mayor comprensión y coordinación de esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Flujo de Decisión: Por tanto las decisiones se deberán tomar de acuerdo al flujo de autoridad propuesto, de forma descendente tomando siempre en cuenta la retroalimentación de los canales a seguir dentro de la estructura organizativa propuesta. Ya no será centralizada.

El tipo de división del trabajo que muestra la propuesta de organización y que se seguirá manteniendo es la **Vertical** puesto que se establece claramente las líneas de autoridad jerárquica y se definen los niveles que forman la estructura organizacional, permitiendo un mayor flujo de comunicación e información.

Para que se coordinen los diferentes niveles de la estructura organizativa propuesta a la Subdivisión Contrata de la empresa IMPELCO será preciso la aplicación de los siguientes **mecanismos de coordinación:** Adaptación Mutua o Colaboración, Supervisión Directa, Estandarización de Habilidades y Estandarización de Normas.

Puesto que la colaboración entre los trabajadores de la empresa apoya la ejecución de las tareas o actividades, la supervisión directa ayudará a la transmisión y control de las actividades. Para que cada trabajador de la empresa conozca las actividades que ha de realizar se precisa la existencia de un documento en donde se contemplan dichas actividades, así como también darles a conocer el resultado o rendimiento esperado de su trabajo. Es necesaria la asignación de las actividades a los trabajadores de acuerdo a sus habilidades, preparación y destrezas para asegurar la misión que tiene IMPELCO.

Para el cumplimiento de las actividades por parte de los trabajadores de la Subdivisión Contrata de IMPELCO es necesario el establecimiento de normas a las que deberán someterse todos los empleados de dicha empresa. Para lo cual se propone un manual de funciones que complementado con una adecuada estructura organizacional ayudará a solucionar las deficiencias en la toma de decisiones, el flujo de comunicación y la supervisión del trabajo de la Subdivisión Contrata. A continuación se presenta el manual de funciones propuesto.



MANUAL DE FUNCIONES

SUBDIVISIÓN CONTRATA IMPELCO- LEÓN

El presente Manual de Funciones de la Subdivisión Contrata de la Empresa IMPELCO, León, tiene como objetivo normar las funciones de los distintos cargos existentes en dicha empresa.

A continuación se presentan las descripciones de cada uno de los cargos:



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Gerente General	Área: Gerencia General
Cargo inmediato superior: Ninguno	Subordinados: Todos los trabajadores, pero directamente el Vice-Gerente General, Secretaria y Director Ejecutivo.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 30 años y menor de 60. • Ing. Industrial o Eléctrico. • Dominio en computación y electricidad básica. • 5 años de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Unión Fenosa, con el presidente de esta Empresa se reúne mensualmente o en dependencia de la misma debido a que es la empresa contratante de los servicios de IMPELCO.
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Dirección Ejecutiva, Área Administrativa, Área de Lectura y Reparto, y Área Operativa. Se realizan reuniones mensuales o quincenales según se amerite.
Funciones Generales del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el funcionamiento de la empresa. • Garantizar el pago de Facturas vencidas de Unión Fenosa. (Llevando a las instalaciones centrales de Unión Fenosa en Managua al departamento de cobranza la factura del trabajo realizado y este hará un depósito en la cuenta de la empresa. • Conciliar el Trabajo de la Empresa con Unión Fenosa. • Garantizar los recursos materiales y Financieros de La Empresa. 	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Vice – Gerente General	Área: Gerencia General
Cargo inmediato superior: Gerente General	Subordinados: Director Ejecutivo e indirectamente el resto de trabajadores.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 25 años y menor de 60. • Lic. en Administración de Empresas. • Conocimientos básicos de electricidad y computación. • 2 años de Experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Unión Fenosa, BAC, BANPRO, Y OFINET.
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Director Ejecutivo.
Funciones Generales del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el trabajo del Gerente General. • Realizar gestión en Banco para pago de la nómina. • Realizar compras de utensilios para IMPELCO- Contrata. • Participar en reuniones con Unión Fenosa. • Conciliar el trabajo realizado por la empresa con los resultados esperados. 	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Secretaria.	Área: Gerencia General
Cargo inmediato superior: Gerente General, Vice – Gerente General y Director Ejecutivo.	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 20 años y menor de 50. • Bachiller. • Conocimientos básicos en computación e inglés. • 1 año de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna.
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Gerente General y Vice- Gerente, Director Ejecutivo.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Responder llamadas telefónicas. Resultado 1: Facilita la comunicación con clientes, trabajadores. Actividad 1: Atender el teléfono. Función 2: Realizar llamadas telefónicas, citas. Resultado 2: Contribuye al progreso de comunicación. Actividad 2: Solicitar o responder llamadas y citas. Función 3: Preparar Informes. Resultado 3: Soporte de la documentación. Actividades 3: Elaboración de Documentos. Función 4: Archivar documentos. Resultado 4: Mayor orden de la documentación de la empresa. Actividad 4: Conservar documentos.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Director Ejecutivo.	Área: Dirección Ejecutiva.
Cargo inmediato superior: Gerente General y Vice – Gerente General.	Subordinados: Todos los trabajadores de las áreas: Administrativa, Lectura y Reparto, y Operativa.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 60. • Ing. Eléctrico. • Conocimientos en Computación y Electricidad. • 3 Años de Experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Relación con Unión Fenosa (empresa contratante) con el motivo de presentar los avances o el cumplimiento del trabajo con una frecuencia semanal.
Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Relación con los Jefes de áreas de la empresa con el objeto de supervisar el trabajo y brindar recomendaciones.	
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Organizar el trabajo operativo de campo y oficina en occidente Resultado 1: Evaluación del desempeño a finales del mes. Actividad 1: Reuniones Semanales. Función 2: Supervisar a los jefes y el trabajado que ejecuta la acción. Resultado 2: Verificación del cumplimiento del desarrollo de las actividades. Actividad 2: Revisar el informe de cargo el cual es entregado por los coordinadores. Función 3: Conformar la información digitada en el sistema de las ordenas de servicio. Resultado 3: Pago de las factures a tiempo. Actividad 3: Chequea la información digitada en el sistema de las órdenes de servicio. Función 4: Participar en las reuniones con Diss-Norte. Resultado 4: Obtención de mayor conocimiento en las labores a realizar. Actividad 4: Asistencia Puntual.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Jefe Administrativo	Área: Área Administrativa
Cargo inmediato superior: Director Ejecutivo.	Subordinados: Contador, Conserje, Higienista, y Jefe de Bodega,
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años menor de 60. • Lic. en Administración de Empresas. • Conocimientos básicos en computación y contabilidad. 	Relaciones con otras instituciones: Relación con el INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social).
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Relación con el jefe del área de Lectura y Reparto, y Jefe del área Operativa, con el motivo de obtención de reportes de producción para la elaboración de planillas de pago, así como las solicitudes de materiales o contratación de personal.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Elaboración de planilla Resultado 1: Pago al personal de la empresa. Actividad 1: Documentos de soporte que pasan los jefes de áreas. Función 2: Inscripciones en el INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social) Resultado 2: Personal asegurado para evitar gastos de la empresa en caso de accidentes. Actividad 2: Obtención de los datos personales del trabajador para un posterior llenado de los formatos de inscripción del seguro. Función 3: Reporte estadístico del combustible consumido. Resultado 3: Control de consumo de combustible utilizado. Actividad 3: Facturas originales de las gasolineras. Función 4: Actualización de base de datos. Resultado 4: Control del trabajo o producción de cada trabajador (altas o bajas) Actividad 4: Reporte de cada área, expedientes, etc. Función 5: Elaborar calendarización de vacaciones Resultado 5: Esquela de Vacaciones. Actividad 5: Esquela de soportes y utilización de computadoras	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Contador General.	Área: Área Administrativa
Cargo inmediato superior: Jefe Administrativo	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 50. • Lic. en Contaduría Pública. • Conocimientos en computación, leyes fiscales y laborales. • 3 años de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Relación con organizaciones públicas como la Alcaldía, Administración de Renta, INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social), Ministerio del Trabajo. Relación con organizaciones privadas como los Bancos.
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Su relación es en la misma Área Administrativa con motivo de gastos y pagos con una frecuencia diaria.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Contabilización de comprobantes de Diarios, Ingresos y Gastos. Resultado 1: 100% de la contabilización en los primeros 15 días del siguiente mes. Actividad 1: Obtención de recibos de pagos, comprobantes de ingreso, etc. Función 2: Elaboración de Estados Financieros y Conciliaciones. Resultado 2: 100% de la elaboración de estados financieros en los primeros 20 días del siguiente mes. Actividad 2: Obtención de los valores de las cuentas contables, estado de cuentas bancaria, etc. Función 3: Cierre del periodo fiscal. Resultado 3: Estados Financieros Julio- Agosto del siguiente periodo. Actividad 3: Obtención de los asientos de ajustes, balanza de comprobación y otros estados financieros. Función 4: Retención en la fuente y asalariados. Resultado 4: Obtención retención en los primeros 15 días del siguiente mes. Actividad 4: Cálculo de retenciones	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Responsable de Higiene y Seguridad Laboral.	Área : Área Administrativa.
Cargo inmediato superior: Jefe Administrativo	Subordinados: Ninguno.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 y menor de 50. • Lic. en Administración de Empresas, o Servicio Social. • Conocimientos en computación. • 2 años de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Relaciones con Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), Ministerio del Trabajo (MITRAB).
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Relaciones con los Jefes de Áreas, Técnicos y Supervisores de la empresa con el objeto de determinar si se están cumpliendo las medidas de Higiene y Seguridad Laboral.
Funciones Generales del Cargo: <p>Función 1: Informar accidentes de trabajo al MITRAB (Ministerio del Trabajo), INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social).</p> <p>Resultado 1: Mayor control de accidentes de trabajo.</p> <p>Actividad 1: Utilización de formatos para la descripción de accidentes así como para llevar un estadística de la accidentalidad de la empresa.</p> <p>Función 2: Investigar los accidentes de trabajo.</p> <p>Resultado 2: Ayuda a establecer medidas preventivas para la reducción del número de accidentes.</p> <p>Actividad 2: Entrevista con el trabajador accidentado o testigos.</p> <p>Función 3: Supervisar aspectos de Higiene y Seguridad del Centro de Trabajo.</p> <p>Resultado 3: Mejoramiento de la Higiene y Seguridad de los trabajadores.</p> <p>Actividad 3: Visitar cada instalación de la empresa, revisión del equipo de trabajo, etc.</p> <p>Función 4: Organizar las reuniones de la Comisión Mixta.</p> <p>Resultado 4: Mejora la comunicación y relaciones de trabajo.</p> <p>Actividad 4: Reuniones con los miembros de la empresa, anotación de las diversas ideas y acuerdos.</p> <p>Función 5: Elaboración del plan anual de trabajo respecto a Higiene y Seguridad Laboral, así como velar por su cumplimiento.</p> <p>Resultado 5: Mayor seguridad laboral.</p> <p>Actividad 5: Plasmar actividades que contribuyan a mejorar la calidad del servicio.</p>	
IMPELCO LTDA. CIA	



Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada.	
Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Conserje.	Área: Área Administrativa.
Cargo inmediato superior: Jefe Administrativo.	Subordinados: Ninguno.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años y menor de 50. • Educación Básica Primaria. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna.
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Con todas las áreas de la empresa al realizar sus funciones diarias de trabajo.
Funciones Generales del Cargo: <p>Función 1: Asear la instalación de la empresa.</p> <p>Resultado 1: Una buena higiene y aseo laboral.</p> <p>Actividad 1: Limpiar los baños, las paredes, el piso, limpiar el área del patio.</p> <p>Función 2: Realizar trabajos de mensajería.</p> <p>Resultado 2: Se evita el atraso del resto de los trabajadores.</p> <p>Actividad 2: Realizando compras de refrigerios de los trabajadores para la hora de su receso y llevar documentos de un departamento a otro dentro de la empresa.</p>	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Responsable de Bodega.	Área: Área Administrativa
Cargo inmediato superior: Jefe Administrativo	Subordinados: Ayudante de Bodega.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 55. • Técnico en Contabilidad. • Conocimientos básicos en computación. • 3 años de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Unión Fenosa, con el responsable de la entrega de materiales nuevo, esto va en dependencia de la existencia de material en bodega de IMPELCO y de la cantidad de ordenes de servicios a realizar por el personal técnico de IMPELCO.
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Con los Responsables de Sección de Instalación y de Corte y Reconexión para revisar y solicitar hojas de campo de los técnicos, esto es diario.
Funciones Generales del Cargo: <p>Función 1: Despachar materiales a los técnicos y equipo de trabajo que se encuentre en bodega y que necesita el personal de la empresa.</p> <p>Resultado 1: Garantiza el suministro de materiales y equipo de trabajo al personal.</p> <p>Actividad 1: Recibe solicitudes diarias de los trabajadores para entregar el material en bodega.</p> <p>Función 2: Controlar todo los suministros en bodega.</p> <p>Resultado 2: Mejor control de las existencias en bodega.</p> <p>Actividad 2: Levantando un inventario del material entregado por Unión Fenosa para el personal técnico, luego la entrega de éste a los trabajadores, así mismo la entrega de los trabajadores del material retirado en campo. A través de las Hojas de Campo.</p> <p>Función 3: Recibir el material retirado por los técnicos así como los equipos de trabajo que se van entregando por el personal.</p> <p>Resultado 3: Permite controlar las solicitudes, el consumo de material y equipo de trabajo.</p> <p>Actividad 3: Recibimiento del material soportado con documentación por parte de los trabajadores</p> <p>Función 4: Conciliar con Unión Fenosa el material entregado y retirado por los técnicos.</p> <p>Resultado 4: Mayor control de la utilización adecuada del material de trabajo, para evitar fraudes.</p> <p>Actividad 4: Reunirse con el Responsable de materiales de Unión Fenosa, y conciliar sus inventarios con el de IMPELCO.</p>	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Ayudante de Bodega.	Área : Área Administrativa
Cargo inmediato superior: Responsable de Bodega.	Numero de subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 45. • Bachillerato/ Técnico en Contabilidad. • Conocimientos básicos en computación. • 2 años de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna.
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Con el Jefe Administrativo en la solicitud de entrega de materiales de trabajo a los técnicos de las distintas secciones del área Operativa.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Despachar materiales en las instalaciones de la Bodega de León. Resultado 1: Agiliza el trabajo de los técnicos para la realización de las ordenes de servicios. Actividad 1: Entregar material de trabajo a los técnicos todos los días por la mañana. Función 2: Recibir el material retirado por los técnicos en el campo. Resultado 2: Ayuda a la entrega a Unión Fenosa del material viejo retirado del campo por los técnicos. Actividad 2: Recibe de los técnicos el material viejo, lo almacena y después lo entrega a Unión Fenosa.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Jefe de Lectura y Reparto	Área: Área de Lectura y Reparto.
Cargo inmediato superior: Director Ejecutivo	Subordinados: Responsable de Control de Calidad, Lectores, Distribuidores y Actualizadores de Lectura y Reparto.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 y menor de 50 años. • Ingeniero Electricista. • Conocimientos específicos en Computación, electricidad. • 2 años de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Área Administrativa y Director Ejecutivo.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Planificación de las tareas propias del Área. Resultado 1: Cumplimiento en tiempo y forma de las tareas planificadas. Actividad 1: Organiza las tareas de acuerdo al trabajo a realizar. Función 2: Estrategias de las tareas. Resultado 2: Asegurar las tareas encomendadas. Actividad 2: Utilizar buenas asignaciones de las tareas para asegurar el retorno del personal sano y seguro. Función 3: Costos de operaciones. Resultado 3: Realizar los servicios a bajo costo. Actividad 3: Poner a prueba un plan de producción de bajo costo.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Responsable de Control de Calidad	Área: Área de Lectura y Reparto
Cargo inmediato superior: Jefe de Lectura y Reparto	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 23 y menor de 50 años. • Ingeniero Industrial o Ingeniero Electricista. • Conocimientos específicos en computación. • 1 año de experiencia en cargos similares. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Jefe del Área de Lectura y Reparto para mostrarle los resultados de su trabajo. Supervisor de Lectura y Reparto para controlar la calidad del trabajo realizado por ellos.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Controlar la calidad del servicio de Reparto de Facturas. Resultado 1: Entrega de las facturas en tiempo y forma. Actividad 1: Controlando el cumplimiento de las actividades diarias del supervisor de reparto y los repartidores, y realización de auditorías al supervisor. Función 2: Controlar la calidad del servicio de Lectura. Resultado 2: Obtención de resultados satisfactorios en las lecturas realizadas. Actividad 2: Controlando el cumplimiento de las actividades diarias del supervisor de lectura y los lectores, y realización de auditorías al supervisor.	



Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Actualizador de Lectura y Reparto	Área: Área de Lectura y Reparto
Cargo inmediato superior: Jefe de Lectura y Reparto	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayo de 18 y menor de 50 años. • Técnico en Computación. • Conocimientos específicos (Idiomas, computación, electricista, etc.): Computación • 1 año de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna.
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Supervisor de Lectura y Reparto, Responsable de Control de Calidad: para recibir el reporte de anomalías inconsistentes, cartas planillas de prefactura, notificaciones, y luego ingresar todo esto al sistema. Esto es a diario. Jefe de Lectura y Reparto para brindar reporte del trabajo realizado. Esto es semanal.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Actualizar anomalías inconsistentes. Resultado 1: Mantener al día las anomalías y supervisiones. Actividad 1: Verificación e Ingreso de las anomalías entregada por los supervisores al Sistema. Función 2: Actualizar cartas de notificaciones y planillas de pre-factura. Resultado 2: Llevar un mejor control de todas las notificaciones y pre-facturas. Actividad 2: Verificación e ingreso de las notificaciones realizadas por el supervisor y luego ingresarlas al sistema.	



Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada.	
Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Lector	Área: Área de Lectura y Reparto
Cargo inmediato superior: Jefe de Lectura y Reparto.	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años menor de 60 años. • Bachillerato, Técnico electricista. • 1 año de experiencia. • Conocimientos específicos en electricidad. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o Cargos de la empresa: Con los Distribuidores para ayudar a ubicar a los clientes.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Toma de lectura de medidores. Resultado 1: Correcta lectura del consuno de energía eléctrica al usuario. Actividad 1: Utilización de Binoculares y TPL (Terminales Portátiles de Lectura). Función 2: Reporte de anomalías. Resultado 2: Sanciones o multas, corrección. Actividad 2: Utilización de Binoculares y TPL (Terminales Portátiles de Lectura)	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Distribuidor	Área: Área de Lectura y Reparto
Cargo inmediato superior: Jefe de Lectura y Reparto	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 20 años y menor 45 años. • Bachiller. • Más de 6 meses de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Con los Lectores para ayudar a ubicar a los clientes.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Distribuir factura de cobro de energía eléctrica. Resultado 1: Permite que el cliente las tenga a mano para ir a pagar y ante más facturas distribuyen más ganan. Actividad 1: Salir a la calle a distribuir.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Supervisor de Lectura y Reparto	Área: Área de Lectura y Reparto
Cargo inmediato superior: Jefe de Lectura y Reparto	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 y menor de 50 años. • Ingeniero electricista o Técnico medio en electricidad • Conocimientos básicos en Computación, y Electricidad. • 1 año de Experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: El supervisor se relaciona a diario con los Lectores y distribuidores para la supervisión del trabajo.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Supervisar el trabajo que realiza el lector/distribuidor en el campo. Resultado 1: Minimiza las penalizaciones por parte de UNION Fenosa y garantiza la calidad del servicio. Actividad 1: Supervisa el trabajo de los lectores y distribuidores en el campo a diario. Función 2: Revisar la realización del trabajo por parte de lectores y distribuidores en tiempo y forma. Resultado 2: Se evita prestar un servicio e mala calidad y posteriores penalizaciones de parte de la institución contratante de los servicios de IMPELCO. Actividad 2: Realización de visitas al campo en cual realiza el trabajo el lector y el distribuidor para verificar la correcta realización del mismo.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Jefe de Operaciones	Área: Área Operativa
Cargo inmediato superior: Director Ejecutivo.	Subordinados: Jefe de Instalación y Jefe de Corte y Reconexión.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 60 años. • Ingeniero Eléctrico o Técnico medio en Electricidad. • 2 años de experiencia. • Conocimientos específicos en Computación, electricidad. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna.
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Relación con la Dirección Ejecutiva y el Área Administrativa con el propósito de reportar las anomalías encontradas, así como la coordinación del trabajo a realizar por las Brigadas y la solicitud de materiales de trabajo.
Funciones Generales del Cargo: <p>Función 1: Planificación de las actividades de las secciones de instalación de nuevos servicios y corte y reconexión.</p> <p>Resultado 1: Cumplimiento de los servicios solicitados por la empresa contratante.</p> <p>Actividad 1: Organiza las tareas de acuerdo al trabajo a realizar.</p> <p>Función 2: Establecimiento de estrategias para lograr la ejecución de las actividades de instalación de servicios nuevos y de corte y reconexión.</p> <p>Resultado 2: Logro de las actividades asignadas en tiempo y forma.</p> <p>Actividad 2: Ejecución de las estrategias por parte de los trabajadores del área operativa.</p> <p>Función 3: Garantizar la calidad del trabajo en el campo laboral.</p> <p>Resultado 3: Corrección del trabajo mal ejecutado.</p> <p>Actividad 3: Revisar que el Acta de Campo contengan todos los datos de la actividad realizada en el campo.</p> <p>Función 4: Reporte del trabajo realizado en su área de mando a su jefe inmediato.</p> <p>Resultado 4: Cumplimiento de las funciones propia del cargo.</p> <p>Actividad 4: Controlar, coordinar y dar seguimiento a las actividades a las actividades asignadas.</p>	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Jefe de Instalación	Área : Área Operativa (Sección de Instalación de Nuevos Servicios)
Cargo inmediato superior: Jefe de Operaciones	Subordinados: Actualizador, Supervisor y Técnicos de Instalación.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 60 años. • Ingeniero Eléctrico. • Experiencia: 2 años. • Conocimientos específicos en Computación. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna.
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Relación con Bodega (Área Administrativa) y con el Jefe de Operaciones.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Coordinar las tareas de la sección de instalación de nuevos servicios. Resultado 1: Organización de las órdenes de trabajo por sector. Actividad 1: Autorización y entrega de órdenes de servicio a las brigadas. Función 2: Programación de las actividades. Resultado 2: Retroalimentación de las actividades a realizar. Actividad 2: Asignar al supervisor el sector de trabajo y las actividades a supervisar. Función 3: Supervisión del trabajo de campo y de las órdenes de servicio. Resultado 3: Control de órdenes de instalación y órdenes Recibidas. Actividad 3: Revisión del trabajo realizado el día anterior. Otras actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Listado de sellos. • Estadísticas de producción. 	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Jefe de Corte y Reconexión.	Área: Área Operativa. (Sección de Corte y Reconexión)
Cargo inmediato superior: Jefe de Operaciones	Subordinados: Actualizador, Supervisor y Técnicos de Corte y Reconexión.
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 60 años. • Ingeniero Eléctrico. • Experiencia: 2 años. • Conocimientos específicos en Computación. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna.
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Relación con Bodega (Área Administrativa) y con el Jefe de Operaciones.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Coordinar las tareas de la sección de Corte y Reconexión. Resultado 1: Organización de las órdenes de trabajo por sector. Actividad 1: Autorización y entrega de órdenes de servicio a las brigadas. Función 2: Programación de las actividades. Resultado 2: Retroalimentación de las actividades a realizar. Actividad 2: Asignar al supervisor el sector de trabajo y las actividades a supervisar. Función 3: Supervisión del trabajo de campo y de las órdenes de servicio. Resultado 3: Control de órdenes de reconexión y órdenes recibidas. Actividad 3: Revisión del trabajo realizado el día anterior. Otras actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Listado de sellos. • Estadísticas de producción. 	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Supervisor de Instalación.	Área: Área Operativa. (Sección de Instalación de Nuevos Servicios)
Cargo inmediato superior: Jefe de Instalación.	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 50 años. • Ingeniero electricista o Técnico medio en electricidad (Certificado INATEC). • Conocimientos específicos en Computación y Electricidad. • Graduado o 6 meses de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: El supervisor se relaciona a diario con los Técnicos de Instalación para la supervisión del trabajo. Así como con su respectivo Jefe.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Supervisar el trabajo que realiza el técnico de instalación en el campo. Resultado 1: Minimiza las penalizaciones por parte de Unión Fenosa y garantiza la calidad del servicio. Actividad 1: Supervisa el trabajo de los técnicos de instalación en el campo a diario. Función 2: Revisar la documentación del técnico de instalación una vez realizada la orden. Resultado 2: Evita que se entregue la hoja de campo con la información distorsionada y mal redactada. Actividad 2: Revisa la hoja de campo de los técnicos de instalación comparándola con la supervisión realizada.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Técnico de Instalación.	Área: Área Operativa. (Sección de Instalación de Nuevos Servicios)
Cargo inmediato superior: Jefe de Instalación.	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 60 años. • Técnico electricista (Certificado INATEC). • Conocimientos específicos en Electricidad. • Graduado con mínimo 1 año de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Relación con el Responsable de Bodega (Área Administrativa) con una frecuencia diaria con el motivo de recibir el material de trabajo así como entregar el material sobrante del día laborado. También con el Jefe de Instalación en la asignación de las actividades.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Instalación de nuevos servicios eléctricos. Resultado 1: Cumplimiento de orden de solicitud de servicio por parte de UNION FENOSA. Actividad 1: Obtención de orden de solicitud para una posterior visita al inmueble solicitante. Función 2: Reporte del trabajo realizado por medio de las Hojas de Campo. Resultado 2: Control diario del trabajo realizado. Actividad 2: Anotar en las Hojas de Control la información del día de trabajo.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Actualizador de Órdenes de Instalación.	Área : Área Operativa. (Sección de Instalación de Nuevos Servicios)
Cargo inmediato superior: Jefe de Instalación.	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años y menor de 35 años. • Bachiller. • Conocimientos específico de Computación (EXEL, WORD). • Más de 1 año de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Relación con el Jefe de Instalación, para apoyar en el trabajo retrasado, esto se da de 3 a 4 veces al mes. Relación con los técnicos de Instalación para ayudar a comprobar direcciones de órdenes de servicios por medio de la base de datos esto se lleva a cabo diariamente.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Actualización de órdenes de instalación de nuevos servicios, Inspección y verificación. Resultado 1: Se controlan los nuevos servicios de instalación del servicio energético. Actividad 1: Ingresar al sistema el numero de orden de servicio, NISS, fecha de ejecución de la orden, nombre del técnico que la realizo y la acción realizada en campo de trabajo.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Técnico de Corte y Reconexión.	Área: Área Operativa. (Sección de Corte y Reconexión)
Cargo inmediato superior: Jefe de Sección de Corte y Reconexión.	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 60 años. • Técnico electricista (Certificado INATEC). • Graduado con mínimo 1 año de experiencia. • Conocimientos específicos en Electricidad. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Relación con el Responsable de Bodega (Área Administrativa) con una frecuencia diaria con el motivo de recibir el material de trabajo así como entregar el material sobrante del día laborado. También con el Jefe de Corte y Reconexión en la asignación de las actividades.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Cortar y Reconectar el servicio eléctrico. Resultado 1: Cumplimiento de orden de solicitud de servicio por parte de UNION FENOSA. Actividad 1: Obtención de orden de solicitud para una posterior visita al inmueble solicitante. Función 2: Reporte del trabajo realizado por medio de las Hojas de Campo. Resultado 2: Control diario del trabajo realizado. Actividad 2: Anotar en las Hojas de Control la información del día de trabajo.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Supervisor de Corte y Reconexión.	Área: Área Operativa. (Sección de Corte y Reconexión)
Cargo inmediato superior: Responsable de Corte y Reconexión.	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 25 años y menor de 50 años. • Ingeniero electricista o Técnico medio en electricidad (Certificado INATEC). • Conocimientos específicos en Computación y Electricidad. • Graduado o 6 meses de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: El supervisor se relaciona a diario con los Técnicos de Corte y Reconexión para la supervisión del trabajo. Así como también con su respectivo Jefe.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Supervisar el trabajo que realiza el técnico de Corte y Reconexión en el campo. Resultado 1: Minimiza las penalizaciones por parte de Unión Fenosa y garantiza la calidad del servicio. Actividad 1: Supervisa el trabajo de los técnicos de Corte y Reconexión en el campo a diario. Función 2: Revisar la documentación del técnico de corte y reconexión una vez realizada la orden. Resultado 2: Evita que se entregue la hoja de campo con la información distorsionada y mal redactada. Actividad 2: Revisa la hoja de campo de los técnicos de corte y reconexión comparándola con la supervisión realizada.	



IMPELCO LTDA. CIA Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada. Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo: Actualizador de Órdenes de Corte y Reconexión.	Área: Área Operativa. (Sección de Corte y Reconexión)
Cargo inmediato superior: Jefe de Corte y Reconexión	Subordinados: Ninguno
Requisitos Generales para optar al cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años y menor de 35 años. • Bachiller. • Conocimientos específico de Computación (EXEL, WORD). • Más de 1 año de experiencia. 	Relaciones con otras instituciones: Ninguna
	Relaciones con otras Áreas o cargos de la empresa: Relación con el Jefe de Corte y Reconexión, para apoyar en el trabajo retrasado, esto se da de 3 a 4 veces al mes. Relación con los técnicos de Corte y Reconexión, para ayudar a comprobar direcciones de órdenes de servicios por medio de la base de datos, esto se lleva a cabo diariamente.
Funciones Generales del Cargo: Función 1: Actualización de órdenes de corte y reconexión, Inspección y verificación. Resultado 1: Se controlan los materiales, la cantidad de órdenes de corte y reconexión para la realización de factura por prestación de servicio de energía eléctrica. Actividad 1: Ingresar al sistema el numero de orden de servicio, NISS, fecha de ejecución de la orden, nombre del técnico que la realizo y la acción realizada en campo de trabajo.	



En este manual de funciones se reflejará claramente quienes tomarán las decisiones las cuales no serán centralizadas en la gerencia estratégica de la empresa, también mostrará cómo deberá fluir la información y se hará la supervisión del trabajo. A lo que se resta la intervención de UNION FENOSA en todas las áreas de la empresa, lo que dificultaba frecuentemente los aspectos anteriormente mencionados.

La actividad a la que se dedica IMPELCO y el tipo de organización con la cual funciona actualmente (Maquinal Burocrática) la hacen poco innovadora y demasiado centralizada en la información y la toma de decisiones obstruyendo la adaptación, colaboración y coordinación con el trabajo y por ende con los trabajadores.

Considerando la teoría mostrada en el marco teórico de la presente investigación así como la propuesta de estructura organizacional, los flujos de trabajo y la razón de ser o naturaleza de las actividades a las que se dedica la empresa IMPELCO (Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada) el **tipo de organización** más apropiado en este nuevo contexto es el de la Organización Adhocracia. Debido a que las actividades realizadas en dicha empresa deben ser dirigidas y controladas de cerca por un director y a su vez por un jefe quienes tendrán la plena autoridad sobre los trabajadores bajo su mando y responsabilidad sobre los resultados obtenidos en su área de gestión.

Así mismo en este tipo de organización se confía en equipos, grupos de trabajo y en los jefes o responsables de cada área de la empresa fomentando la colaboración, la retroalimentación y por ende mejorará el flujo de comunicación en la empresa puesto que este tipo de organización conduce a tomar en cuenta la opinión de los trabajadores de la empresa dando lugar a que la toma de decisiones no sea tan centralizada en la cúpula de la misma, obteniéndose una combinación de democracia con menos burocracia que contribuirá a obtener mejores resultados debido a que los trabajadores se sentirán más involucrados con la empresa al tomarles en cuenta su opinión. Disminuirá la incertidumbre y se podrá actuar con rapidez ante cualquier emergencia que se presente. Dando paso a la adaptación mutua y disminuyendo un poco la supervisión directa.

Ventajas y Beneficios del rediseño organizacional de la Subdivisión Contrata:

- La presente propuesta de estructura organizacional muestra una clara delegación de autoridad en donde se refleja quien es el jefe y a donde deberán acudir los trabajadores para resolver un problema u obtener ayuda.
- Flujos de decisión y comunicación e información ágiles y efectivos.



- Buena distribución de los cargos de trabajo de modo que se pudo reducir el número de áreas de trabajo.
- Asignación de un número de técnicos en las áreas de Lectura y Reparto y en el área operativa de modo que se pueda cumplir con el número de órdenes de servicios emitidas por la empresa contratante UNION FENOSA.
- Mayor retroalimentación.
- Se dará lugar a la adaptación y colaboración entre trabajadores.
- Especificación de las tareas y actividades por cada cargo de trabajo (manual de funciones) lo que contribuye fuertemente a la empresa IMPELCO ya que cada trabajador conocerá lo que tiene que hacer, utilizándose así sus capacidades o potencial.
- Mayor organización laboral.



VI. CONCLUSIONES

- IMPELCO es una empresa que ha venido expandiéndose en el Occidente de Nicaragua a través de la prestación de sus servicios (corte y reconexión de energía, lectura de medidores, distribución de facturas de energía e instalación de servicios nuevos) a la empresa distribuidora de energía eléctrica UNION FENOSA.
- La Subdivisión Contrata de IMPELCO-León posee actualmente una estructura organizacional que no corresponde con su funcionamiento y no es del conocimiento de sus trabajadores. Además funciona como una organización de tipo burocrática o maquinal, y sus áreas se agrupan por los servicios que ofrecen dificultando así la toma de decisiones, el flujo de información y la retroalimentación.
- Muchas de las deficiencias que se presentan en el funcionamiento se deben a que la Subdivisión Contrata no posee un documento que especifique las actividades a realizar por cada cargo, esto es, carece de un manual de funciones.
- Se hace necesaria una reingeniería en el área organizacional para superar muchas de las dificultades a las que se enfrenta actualmente la Subdivisión Contrata de IMPELCO- León.
- Se propone una estructura organizacional de tramos estrechos, cuya departamentalización se dé por funciones y en su desempeño la organización sea de tipo Adhocrática, dada la razón de ser de la empresa.
- Considerando las restricciones presentadas en el contrato de IMPELCO con UNION FENOSA, en esta propuesta se mantienen todos los cargos de trabajo, a excepción de los cargos: Vigilante, Interventor y Auxiliar de Contabilidad. Se racionaliza el número de empleados necesarios para cada cargo.
- Las áreas de trabajo y la distribución de los cargos que se proponen, permiten el desarrollo de la adaptación mutua o colaboración entre los trabajadores más que a la supervisión directa como mecanismos de coordinación.
- Con la estructura organizativa propuesta se brinda una clara delegación de la autoridad en donde se refleja quién es el jefe y a dónde deberán acudir los trabajadores para resolver un problema u obtener ayuda. Así como también se indican flujos de decisión, comunicación e información más ágiles y efectivas.
- Como parte de la reingeniería, se propone un manual de funciones en el que se indican las actividades a realizar por cada cargo, el que se corresponde con la estructura organizativa propuesta.



VII. RECOMENDACIONES

- La puesta en práctica de la propuesta de reingeniería para el área organizacional de la Subdivisión Contrata de IMPELCO- León podría implementarse primero a través de un plan piloto que involucre a una de las áreas de la Subdivisión Contrata. Las incidencias de esta puesta en marcha pueden enriquecer a la propuesta presentada. En todo momento se tendrá presente al implementar la propuesta, la importancia de que los trabajadores conozcan en qué consiste el rediseño organizacional y darles el tiempo necesario para adaptarse a los cambios propuestos para poder obtener los resultados esperados.
- Una vez implementada la reingeniería en el área organizacional de la Subdivisión Contrata de IMPELCO- León, se pueden tener más elementos que orienten un estudio para la reingeniería de otras subdivisiones de la empresa.



VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 2007.
- Kast Fremont E., Rsenzweig Jame E. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencia. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 2004
- Koont Z. Harold. Administración: Una perspectiva Global. 11ª. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 2000
- Morales Gutiérrez Alfonso Carlos. Análisis de las Organizaciones. Fundamentos, Diseños y Aplicaciones. 2da edición. Editorial ETEA. México. 1999.
- Piura López Julio. Metodología de la Investigación. Un enfoque integrador. Editorial PAVSA. Managua. 2006.

Páginas Web consultadas

- Benavente, Juan Manuel. Departamentalización. Consultado el 7 de Mayo del 2009 a las 2:50 pm. en <http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/rrharti.nsf/Implicaciones%20del%20enfoque%20neocl%C3%A1sico:%20Departamentalizaci%C3%B3n/ECAC333DC506FAD641256A5A005FC513?opendocument>
- Lefcovich, Mauricio. Gestión del cambio. Consultado el 8 de Mayo a las 4:45 pm. en <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/reingefina.htm>
- Martínez Luque, Teresa. Curso Administración de Empresas, Capítulo Nueve: Tipos de Estructuras Organizativas. Consultado el 22 de Julio del 2009 a las 9:20 am. en <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas-organizacion/tipos-estructuras-organizativas>



IX. ANEXOS



ANEXO No. 1

Leyenda de Abreviaturas

UESA Unión Eléctrica, S.A.

MEED, S.A Multiservicios Estrella Delta, S.A

EMBACONEL Empresa Barrera Constructora Eléctrica.

GESEGSA Grupo de Servicio Eléctrico, S.A

IMPELCO Importaciones Eléctricas y Compañía Limitada, S.A

Dpto. Departamento

GLOSARIO

Reingeniería

La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización. Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio.

Organización

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Misión Organizacional

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.



Visión Organizacional

La visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican parte de su tiempo al éxito de la organización.

Cultura Organizacional.

La cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativas todas de determinada organización.

El Análisis DAFO.

El Análisis **FODA** o Análisis **DAFO** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas**; las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades son externas, y se presentan en su entorno.

Eficiencia.

Es relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.). Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Eficacia o efectividad.

Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles.



Decisión.

Es el proceso conducente a la selección y ejecución de una acción que dé respuesta a un problema y que permita la consecución de unos objetivos establecidos.

Organigrama.

Es la representación grafica lo más clara, precisa y sintética posible, con carácter intransferible, de algunos aspectos de la estructura de una organización. El organigrama es un mapa, es el esqueleto de la organización, una foto en un momento dado.

Mecanismos de coordinación.

Acción y efecto de disponer elementos metódicamente o Concertar medios y esfuerzos para buscar un objetivo común se llama coordinación. La forma como se coordinan las diferentes partes de la estructura organizativa se llama **mecanismos de coordinación**.

Manual de organización:

Es un documento de dimensión formal de la estructura organizativa, en el que se definen las funciones, dependencia y relaciones de los puestos directivos, completando de esta forma la información suministrada por el organigrama. Se trata, pues, de una extensión o desarrollo del organigrama.



ANEXO No.2

GUÍA DE OBSERVACIÓN

La presente guía tiene como objeto conocer las relaciones jerárquicas, el flujo de trabajo y actividades del área organizacional de la Subdivisión Contrata de IMPELCO, de la ciudad de León.

Se utilizará la escala siguiente para cuantificar la información del parámetro observado:

Muy malo 2. Malo 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente

Fecha:	Lugar:	Hora:				
Departamento/ Área:		Observador:				
Parámetros Observado:	Escala					
	1	2	3	4	5	
I. Autoridad						
- Ejercicio de la autoridad propia del cargo -Seguimiento de la línea de mando por parte de los empleados						
II. Responsabilidad						
- Entrega en tiempo y forma del trabajo asignado -Cumplimiento del horario laboral						
III. Relaciones Internas						
-Trato entre los compañeros de trabajo. - Cooperación al momento de realizar alguna actividad laboral. - Cooperación con otras áreas de la Subdivisión Contrata.						



IV. Toma de Decisiones					
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de las decisiones tomadas - Capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas. 					
V. Flujo de Comunicación					
<ul style="list-style-type: none"> - Flujo de comunicación de manera ascendente. -Flujo de comunicación de manera descendente. - Flujo de comunicación de manera horizontal 					
VI. Supervisión del Trabajo					
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la Supervisión. - Correspondencia entre la complejidad de las tareas y el número de supervisores. 					
Observaciones:					



ANEXO No.3

ENTREVISTA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA DE LA EMPRESA IMPELCO LEÓN

La presente entrevista tiene por objeto obtener información necesaria para determinar cuál es la situación actual de la Subdivisión Contrata de la empresa Importaciones Eléctricas (IMPELCO) de la ciudad de León, y además conocer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, que ayudarán en la elaboración de una propuesta de reingeniería.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la subdivisión contrata de IMPELCO León?
2. ¿Cuáles son los elementos necesarios para el cumplimiento de estos objetivos?
3. ¿Considera Ud. que su subdivisión posee todos estos elementos? De no ser así ¿Qué elementos faltan? Y de los presentes ¿Cuáles necesitan ser mejorados?
4. ¿Cuáles son las funciones que Ud. desempeña dentro de la subdivisión contrata IMPELCO León?
5. ¿Cuántos jefes de Depto./Área tiene a su cargo? ¿Cuáles son los roles que éstos desempeñan?
6. ¿Considera Ud. que cuenta con el personal adecuado según los requerimientos de estos puestos de dirección intermedia? ¿Cuentan ellos con capacidad de liderazgo?
7. ¿Las funciones de los jefes de Depto./Área están claramente definidas y son conocidas por ellos? ¿Existe un manual de funciones?
8. ¿Su superior le asigna a Ud. un plan de actividades a seguir o Ud. mismo lo crea?
9. ¿Piensa Ud. que la información y la comunicación fluyen adecuadamente dentro de la subdivisión contrata?
10. ¿Qué medios utiliza para garantizar que las tareas planteadas se realicen?
11. ¿Considera Ud. que el proceso de trabajo de la subdivisión contrata fluye de manera eficiente?



12. ¿Puede Ud. identificar tareas, procesos deficientes de retroalimentación, demoras, pasos laterales o cualquier otro elemento que en este momento no esté agregando valor al servicio brindado por su subdivisión y que pudiera ser eliminado?
13. ¿La forma en que se está supervisando al personal garantiza la calidad del servicio prestado?
14. ¿Considera Ud. que un rediseño de la estructura organizacional de la subdivisión contrata de IMPELCO León, que contenga una definición clara de sus departamentos y funciones ayudaría a mejorar sus resultados operativos actuales?
15. ¿Estaría Ud. dispuesto a ser parte de ese cambio?



ANEXO No.4

ENTREVISTA A LOS JEFES DE DEPTOS./ÁREAS DE LA SUBDIVISIÓN CONTRATA DE LA EMPRESA IMPELCO LEÓN

La presente entrevista tiene por objeto obtener información necesaria para determinar cuál es la situación actual de las áreas de la Subdivisión Contrata de la empresa Importaciones Eléctricas (IMPELCO) de la ciudad de León, y además conocer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, que ayudarán en la elaboración de una propuesta de reingeniería.

Departamento/ Área: _____

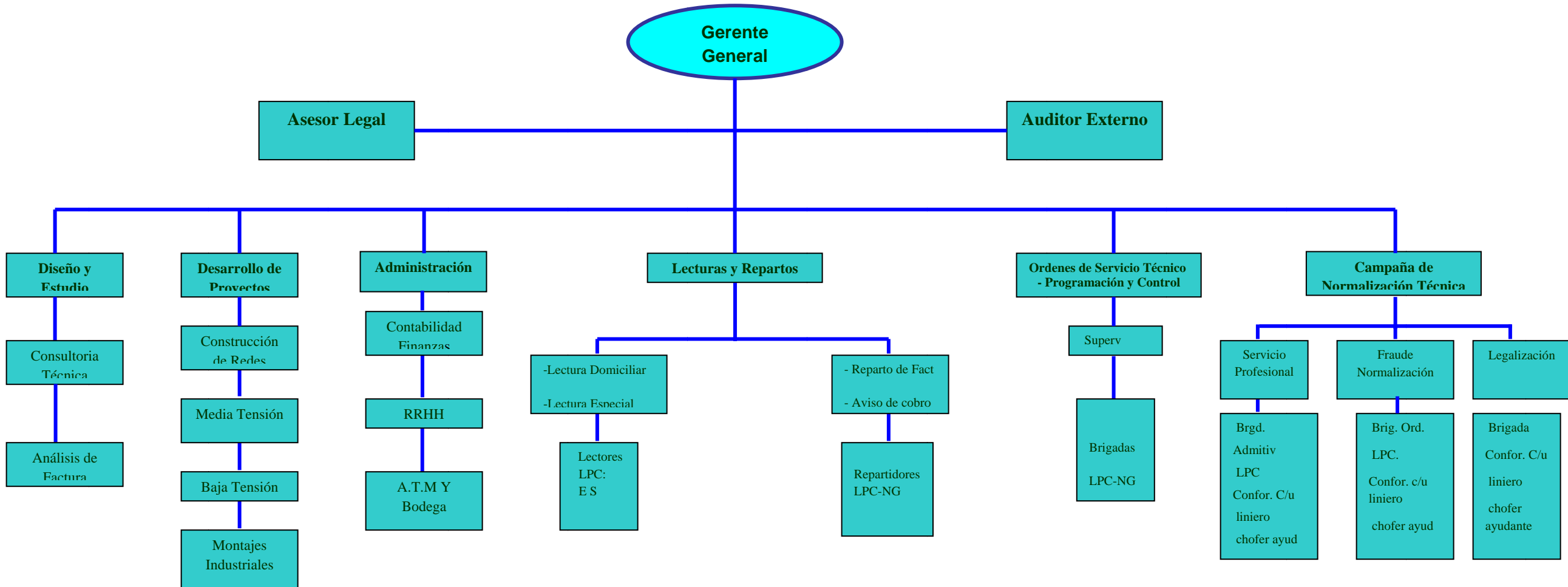
1. ¿Cuáles son los objetivos de su Depto./Área?
2. ¿Cuáles son los elementos necesarios para el cumplimiento de estos objetivos?
3. ¿Considera Ud. que su área posee todos estos elementos? De no ser así ¿Qué elementos faltan? Y de los presentes ¿Cuáles necesitan ser mejorados?
4. ¿Cuáles son las funciones que Ud. desempeña dentro de su Área o Depto.?
5. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo? ¿Cuáles son los roles que éstos desempeñan?
6. ¿Considera Ud. que cuenta con el personal adecuado según los requerimientos de los puestos de trabajo de su Área/Depto.?
7. ¿Las funciones de los Puestos de trabajo de su Depto./Área están claramente definidas y son conocidas por el personal que los ocupa?
8. ¿Su superior le asigna a Ud. un plan de actividades a seguir o Ud. mismo lo crea?
9. ¿Piensa Ud. que la información y la comunicación fluyen adecuadamente dentro de su Depto./Área?
10. ¿Qué medios utiliza para garantizar que las tareas planteadas se realicen?
11. ¿Considera Ud. que el proceso de trabajo de su Depto./Área fluye de manera eficiente?
12. ¿Puede Ud. identificar tareas, procesos deficientes de retroalimentación, demoras, pasos laterales o cualquier otro elemento que en este momento no esté agregando valor al servicio brindado por su Depto./Área y que pudiera ser eliminado?



13. ¿La forma en que se está supervisando al personal garantiza la calidad del servicio prestado?
14. ¿Considera Ud. que un rediseño de la estructura organizacional de la subdivisión contrata de IMPELCO León, que contenga una definición clara de sus departamentos y funciones ayudaría a mejorar sus resultados operativos actuales?
15. ¿Estaría Ud. dispuesto a ser parte de ese cambio?



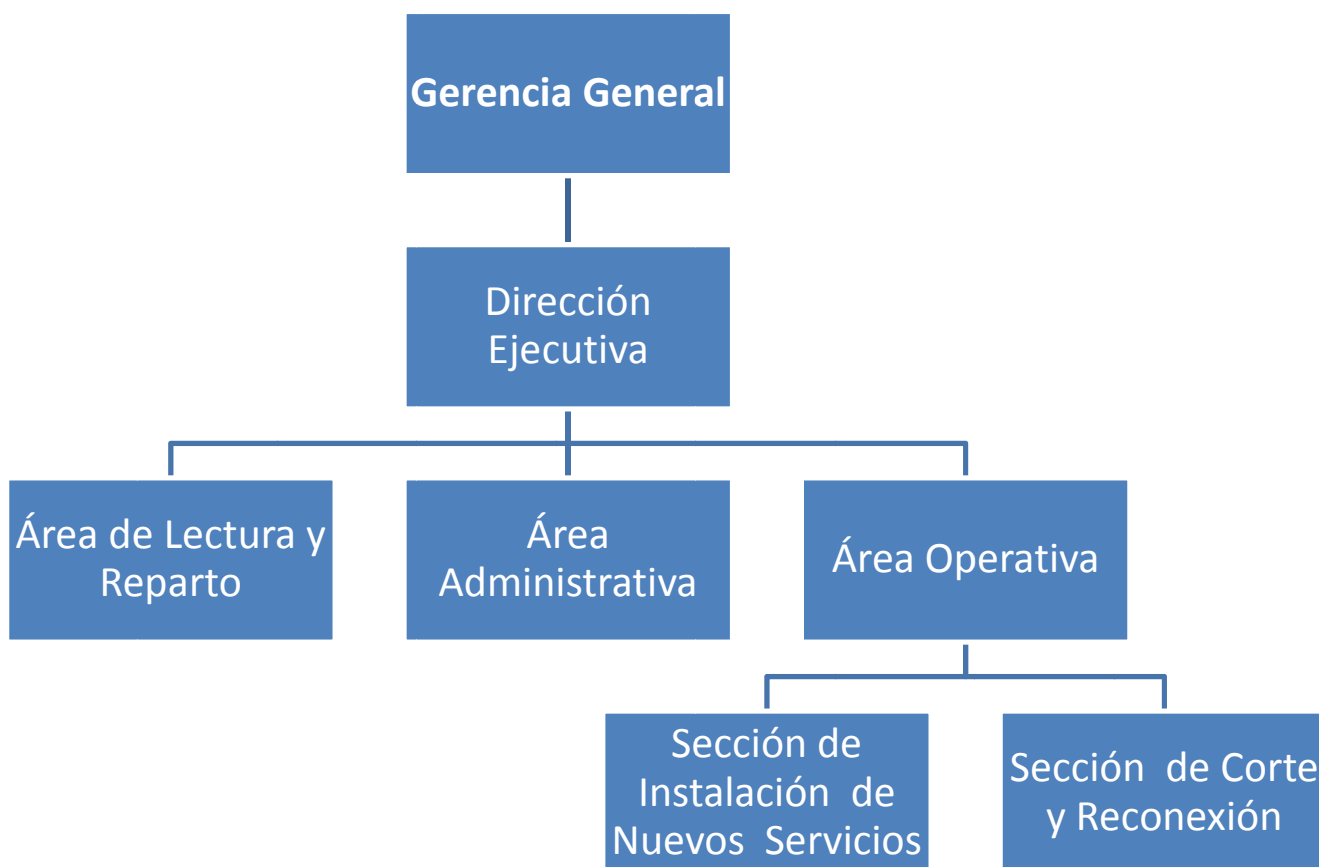
ANEXO NO. 5 ORGANIGRAMA IMPELCO LEÓN





ANEXO NO. 6

ORGANIGRAMA SUBDIVISIÓN CONTRATA IMPELCO LEÓN





ANEXO NO. 7

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR ÁREA Y CARGOS

ÁREA	CARGOS	No. EMPLEADOS	TOTAL POR ÁREA
Gerencia General	Gerente General	1	3
	Vice Gerente General	1	
	Secretaria	1	
Dirección Ejecutiva	Director Ejecutivo	1	1
Lectura y Reparto	Jefe de Lectura y Reparto	1	25
	Responsable de Control de Calidad.	1	
	Actualizador de Lectura y Reparto	1	
	Lector	10	
	Distribuidor	10	
	Supervisor de Lectura y Reparto	2	
Administrativa	Jefe Administrativo	1	6
	Responsable de Higiene y Seguridad Laboral	1	
	Conserje	1	
	Contador General	1	
	Responsable de Bodega	1	
	Ayudante de Bodega	1	
Operativa	Jefe de Operaciones	1	17
	Jefe de Instalación	1	
	Supervisor de Instalación	1	
	Técnico de Instalación	4	
	Actualizador de Órdenes de Instalación	1	
	Jefe de Corte y Reconexión	1	
	Supervisor de Corte y Reconexión	1	
	Técnico de Corte y Reconexión	6	
	Actualizador de Órdenes de Corte y Reconexión	1	
Total	25	52	52



ANEXO NO. 8

RELACIONES JERÁRQUICAS SUBDIVISIÓN CONTRATA

IMPELCO - LEÓN

