

1. ANTECEDENTES

EBA es una empresa pública la cual elabora productos lácteos y derivados en Bolivia, anteriormente llamada LACTEOSBOL, inició sus actividades en el año 2013 con la planta de procesamiento de lácteos en el municipio de San Lorenzo, Provincia Méndez, Tarija, y busca consolidarse como una empresa líder en el mercado de lácteos y jugos analcohólicos, lograr indicadores financieros de rentabilidad y auto sostenibilidad.

Actualmente la empresa EBA sigue manteniendo el organigrama y el manual de funciones de la empresa LACTEOSBOL, se realizaron algunos cambios en la estructura organizacional como ser la eliminación de algunos cargos ya que el producto estrella que era la leche UTH se producía en la planta, actualmente la traen de Achacachi, la cual llega directa para la venta, sin embargo, en la planta se produce la leche saborizada, yogures y otros. Pero también la empresa empezó creando nuevos cargos en la planta, como ser Departamento de Marketing, esta situación genera confusión y molestia a la hora de realizar las actividades y funciones de los empleados, la empresa tiene dificultad a la hora de querer contratar personal ya que las funciones no están establecidas específicamente, sin embargo, son instruidos verbalmente por los supervisores. Se ha procurado modernizar con algunas técnicas de estructura organizacional y formas de representación, sean estas verticales u horizontales, en base a conceptos administrativos, y no a un sistema legalista que obviamente como todo manual presentan por lo general en las instituciones públicas. Esta implementación efectuada no ha surtido un efecto de control interno sobre las acciones y funciones propias del personal, la empresa atraviesa inconvenientes en la cuestión administrativa, actualmente se efectúa la redacción de un manual de funciones que no responde a los cuestionamientos administrativos de control interno y de acuerdo a las normas establecidas.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación Teórica

Las empresas deben estar en continua adaptación a los cambios con el entorno en el cual se desenvuelven para permitir su permanencia y crecimiento, por ello las herramientas administrativas son instrumentos que permiten estar alerta a dichos cambios, la teoría estructuralista, ayudará para el diagnóstico de la empresa en donde se realizará un estudio de la empresa y de su entorno para conocer los factores que están generando los problemas en la empresa.

El manual que se diseñará debe estar en conformidad a reglamentos y normas adecuadas para lograr operaciones eficientes y sustentadas en textos y bibliografías actuales.

2.2. Justificación Práctica

El siguiente proyecto de investigación aporta al área organizacional de la empresa EBA, en el departamento de Tarija el cual permitirá una nueva manera de gestionar la administración de la organización ya que toda la empresa debe contar con políticas, normas, manuales de organización y funciones, es decir, debe poseer una estructura organizacional clara, definida y actualizada, para que las mismas contribuyan al logro de objetivos y se asegure una buena marcha administrativa.

El desarrollo de un marco práctico y la formulación de un proceso adecuado a la necesidad de la empresa permitirá conocer el proceso para la elaboración del Organigrama y del Manual de Funciones, las regulaciones y ventajas, aplicar normas legales y control interno en el proyecto de investigación.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un Manual de Organización y Funciones desactualizado conduce a problemas dentro de la empresa EBA, siendo este el problema principal considerando que hubo cambios en la estructura organizacional en la gestión 2020, donde no se reflejan tácitamente las funciones que deben desempeñar los ocupantes, puesto que no está escrito en el reglamento disponible y al desempeñar sus funciones existen vacíos funcionales, es así que se hace necesario diseñar y actualizar Manuales de Organización y Funciones que detalle los roles, las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la empresa.

Esta situación ha comprometido su normal crecimiento, no están establecidos los niveles de autoridad, los departamentos, las funciones y responsabilidades de cada departamento físicamente sino son verbalmente dirigidas internamente así la gestión administrativa está provocando un desaprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.¹

Existen falencias administrativas y funcionales en el orden de comunicación interna lo que demuestra deficiencia en sus actividades debido a las modificaciones de la estructura organizacional, ya que cuenta con el antiguo Organigrama y Manuales de Funciones correspondiente a la empresa LACTEOSBOL.

Además de no tener una lectura clara sobre la actual estructura organizacional y siendo una empresa pública esta debe cumplir con todas las normas que implica la Ley N 1178 SAFCO, desde un organigrama actualizado, manual de funciones y evaluaciones de desempeño.

3.1. Formulación del Problema

¿La actualización del Manual de Organización y Funciones incidirá favorablemente en el desempeño de funciones del personal de la empresa EBA?

¹ Entrevista con el Lic. Cristhian López, jefe del departamento de Administración.

4. HIPÓTESIS

El Manual de Organización y Funciones influye en el rendimiento laboral del personal del nivel ejecutivo y operativo en la empresa EBA.

4.1.Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Manual de Funciones y Organización

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
INDEPENDIENTE	Manual de Funciones y Organización	Es un documento de gran utilidad y varios beneficios elaborado por el área de talento humano mediante la observación y la entrevista con los trabajadores. Para su elaboración debe seguir una serie de pasos. Compuesto de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que quiere el colaborador, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Utilidad y beneficios -Eliminar cargas de trabajo -Comunicación -Organización -Características -Sencillo -Fácil Aplicación -Difundible -Clasificación -Forma -Contenido -Proceso para la elaboración -Análisis -Documentación -Modificaciones

Variable Dependiente: Rendimiento Laboral

s				
DEPENDIENTE	Rendimiento Laboral	Es el comportamiento cuantitativo de los colaboradores, evidenciado en la evaluación de eficiencia, eficacia y efectividad con la que se desenvuelve dentro de su área de trabajo, se manifiesta bajo factores internos de la organización, se desarrolla con las que se evidencian las competencias del trabajador.	Evaluación	-Eficacia -Eficiencia -Efectividad -Objetivos
			-Factores	-Motivación -Ambiente -Formación y Desarrollo
			-Capacitación	-Necesidades -Programa- -Ejecución
			-Competencias	-Saber ser -Saber conocer -Saber hacer

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Objetivo General

Elaborar un nuevo Manual de Organizaciones y Funciones para la empresa EBA en el municipio de San Lorenzo, Provincia Méndez, Tarija, donde se definan funciones, actividades, responsabilidades y el perfil requerido de cada cargo que permita una adecuada funcionalidad administrativa en la empresa.

5.2. Objetivos Específicos

- Analizar los requisitos de cada cargo, el desempeño y los procesos que afectan a la empresa.
- Establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa para identificar su FODA.
- Identificar si existen líneas de autoridad en la empresa.
- Presentar una estructura organizacional que se ajuste a la magnitud de la empresa.
- Determinar las tareas que deberían evaluarse en correlación con el manual de funciones.
- Realizar entrevistas protocolarias dirigidas a los empleados, en busca de situaciones, causas y circunstancias que se dan dentro del ámbito organizacional de la empresa.

6. METODOLOGÍA

6.1. Método Inductivo

“El método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. En este sentido, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas”. (Hernandez, 2010)

El método inductivo, en donde se estudió todo lo relacionado con la estructura organizacional de la Empresa de Alimentos de Bolivia EBA, así como la realización del proceso del diseño de la misma para la empresa, al analizar la estructura actual y proponer técnica y teóricamente la nueva estructura organizacional que se adapte al giro de la empresa, podemos influir en la implementación de un diseño de una estructura nueva.

6.2. Método Exploratorio

El presente proyecto de investigación es de estudio exploratorio, porque me permite identificar el problema de estudio y dar apertura a ideas de lo que se desea plantear. Mediante el análisis exploratorio se busca establecer una estructura de trabajo actual y proponer la estructura organizacional adecuada que se ajuste a la magnitud de la empresa

“El estudio exploratorio se efectúa normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación, o que no ha sido abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”. (Hernandez, 2010)

6.3. Estudio descriptivo

El presente proyecto de investigación es de estudio descriptivo ya que se pretende recoger una serie de hechos y situaciones para convertirlo en información básica y fundamental para la investigación. Se necesita desglosar el problema delimitado en partes comprensibles, con cuya interpretación global se puedan extraer conclusiones que den respuesta a las dificultades por las que esté atravesando la empresa.

“El estudio descriptivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.” (MEYER & DEOBOLD, 2006)

Método de Análisis Documental. - Este método se sustentará en el conocimiento del tema del proyecto de investigación, con apoyo de material impreso, audiovisual y electrónico donde nos permitirá la recopilación de la teoría y fundamentos de nuestro proyecto de investigación.

Método Causal. - Permitirá analizar los factores causales en el proceso del diagnóstico y así mismo establecer un modelo que precise las características que posee el objeto de nuestro proyecto de investigación.

7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La Encuesta. – Permitirá recolectar información por medio de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas que estará dirigida a los trabajadores y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de los empleados.

La Entrevista. – Como instrumento de investigación la entrevista para la jefe de planta y encargados de áreas, ya que recabaremos información mediante una conversación profesional, con el fin de obtener buenos resultados con un nivel alto de comunicación.

8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Delimitación Geográfica

La investigación se llevará a cabo en la Empresa Boliviana de Alimentos en el municipio de San Lorenzo Provincia Méndez, departamento de Tarija sobre la carretera ruta nacional 1

8.2. Delimitación Temática

El presente proyecto de investigación se sustenta bajo las teorías y conceptos de las ciencias administrativas precisamente la función de la empresa conceptos básicos de estructura organizacional y Manual de Organización y Funciones.

8.3. Delimitación Temporal

Para el siguiente proyecto de investigación se tomará en cuenta los datos e información de hace 4 años desde la gestión 2017 hasta la gestión 2020/21, teniendo en cuenta que en las anteriores gestiones la empresa trabajaba con el nombre de LACTEOSBOL.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1 RECURSOS HUMANOS

1.1. Recursos Humanos

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal. (FREIRE, 2015)

Por lo tanto, la Gestión de Talento Humano llega a ser imprescindible para la empresa aplicando directamente a las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados, implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

1.2. Objetivo

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, lo que significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable. (CHIAVENATO, 2007)

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los sistemas y prácticas que ayudan a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

1.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es aquella que ofrece las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje, es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación. (FREIRE, 2015)

Por lo tanto, la cultura organizacional es vital para que se pueda proyectar en un modelo de gestión del factor humano en la organización, las personas se

constituyen culturalmente un activo muy importante para el desarrollo de cualquier organización.

1.4.Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización. Los cuales se detallan a continuación: (CHIAVENATO, 2007)

Especialización: Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo.

Departamentalización: Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Esta puede ser por funciones, productos, geográfica, procesos, clientes, equipos inter funcionales.

Cadena de mando: Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quien.
Amplitud de control: número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

Centralización: El grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.

Descentralización: El grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.

Formalización: Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Por lo tanto, el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de acuerdo a la especialización, departamentalización, centralización, descentralización y formalización dentro de la organización.

CAPITULO N°2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

2.1. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (CHIAVENATO, 2007)

Por lo tanto, los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación, en donde se registra la información.

2.2. Manual de Funciones

Los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades. (CHIAVENATO, 2007)

Por lo tanto, un Manual de Funciones es un instrumento de trabajo donde se describe y establece la función básica.

2.3. Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional.

Por lo tanto, el Manual de Organización y Funciones es el documento que formaliza el diseño organizacional, que establece las funciones de los cargos o puestos de trabajo.

2.4. Clasificación de Tipos de Manuales

Para el desarrollo del trabajo no se requerirán de la implementación de ciertos tipos de manuales debido al grado de complejidad del documento y se dejará a juicio de la empresa la creación de los manuales que no se realizaron. (CHIAVENATO, 2007)

El manual de Compras. - Se define como la guía oficial del departamento, mediante el cual se proporciona la clara definición de los objetivos, su estructura, procedimientos, funciones, responsabilidades, y la autoridad delegada para el cumplimiento de los trabajos encomendados.

Manual de Operaciones. - Se utilizan para apoyar tareas alternamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

Manual de Organización. - Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

Manual de Descripción de Puestos. - Precisa la identificación, relaciones, funciones, y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Este documento sirve para describir cada puesto de trabajo, detalla cuáles son las tareas que cada persona debe realizar, su ubicación, requerimientos del puesto y las autoridades a las que se les debe rendir cuentas. Con la elaboración del manual de funciones se pretende llevar un mejor orden y control de todos los procedimientos, así como también uniformar y controlar las rutinas de trabajo.

2.5. Tareas

Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

2.6. Funciones

Conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante de cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.

2.7. Cargo

El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tareas, atribución y función con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.

2.8. Descripción de Cargo

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo. (CHIAVENATO, 2007)

Por lo tanto, la descripción de cargo llega a ser una herramienta que reúne en un documento la tareas, deberes y responsabilidades, describe el qué hace, como lo hace y porque lo hace.

2.9. Estructura de Análisis de Cargo

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeñan el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargo es una verificación comparativa. Señala los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las

responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones desempeñar el cargo. La estructura de análisis de cargo tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas. Condiciones de trabajo (CHIAVENATO, 2007)

Por lo tanto, la estructura de análisis de cargo es en donde se encuentran los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo.

El puesto

Consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. (MONDY, 2010)

2.10. Análisis de los Puestos de Trabajo

Consiste en recopilar y analizar información para identificar las tareas, las responsabilidades y los requerimientos que han de poseer los integrantes de cada puesto (formación, experiencia y habilidades). (Lopez, Soledad, & Ruiz, 2018)

Por lo tanto, el análisis de los puestos de trabajo es un proceso que consiste en describir y registro de las finalidades de un puesto de trabajo.

2.11. Descripción de Puestos

Es un documento en el que se refleja la información obtenida por medio del análisis, indicando las tareas del puesto, las responsabilidades y los deberes del mismo. (Lopez, Soledad, & Ruiz, 2018)

Por lo tanto, la descripción de puestos se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. El análisis de puestos es un proceso sistemático para

determinan habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una empresa.

2.12. Perfiles Profesionales

Es el conjunto de características que ha de reunir la persona adecuada para asumir las tareas y las responsabilidades de un puesto de trabajo. En los perfiles profesionales se reflejan los aspectos siguientes: formación, conocimientos específicos, personalidad, aptitudes, habilidades y destrezas. (Lopez, Soledad, & Ruiz, 2018)

Por lo tanto, los perfiles profesionales es un resumen que, pone en manifiesto sobre todo aquellos aspectos relacionados directamente con el cargo ofertado.

2.13. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. (SERRANO)

Por lo tanto, el organigrama muestra la estructura interna de una organización o empresa, es un esquema sobre las relaciones jerárquicas.

Tipos de organigramas Existen diferentes maneras de clasificar los organigramas de la empresa, según su estructura, su contenido o la finalidad que persiguen.

Vertical. - Muestra las jerarquías según una pirámide de arriba abajo. (SERRANO)

Horizontal. - Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

Mixto. - Es una combinación entre el horizontal y vertical.

Circular. – La autoridad máxima está en el centro y alrededor de ellas se forman círculos concéntricos donde figuran las autoridades en niveles decrecientes.

Por bloques. – Se trata de una variante del organigrama tradicional basado en una pirámide.

Escalar. – Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

2.15. Niveles

Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la organización.
(SERRANO)

2.15.1. Nivel Directivo

Las funciones principales son; legislar políticas, crear procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

2.15.2. Nivel Ejecutivo

Es el segundo mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

2.15.3. Nivel Asesor

No tiene autoridad de mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera. Contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.

2.15.4. Nivel Auxiliar o de Apoyo

Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios en forma oportuna y eficiente.

2.15.5. Nivel Operativo

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

CAPITULO 3 RENDIMIENTO LABORAL

3.1. Desempeño Laboral

El desempeño laboral consiste en la contribución de las personas la cual tienen que ejecutarse en correspondencia con su desempeño, así será la recompensa a su trabajo, las empresas evalúan el desempeño para obtener información y tomar decisiones, si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas, si el desempeño es satisfactorio debe ser alentado. (CHIAVENATO, 2007)

Por lo tanto, el desempeño laboral es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden.

3.2. Competencia

Las competencias se definen como el conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones propios de una persona y que le predisponen para desempeñar con éxito un puesto de trabajo concreto. (Lopez, Soledad, & Ruiz, 2018)

Por lo tanto, la competencia son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir con eficiencia.

3.3. Competencias Genéricas

Son competencias compartidas por diferentes profesionales y diferentes puestos de trabajo. Estas competencias también se suelen denominar clave como la flexibilidad, el aprendizaje y trabajo en equipo. (Lopez, Soledad, & Ruiz, 2018)

Por lo tanto, las competencias genéricas llegan a ser importantes para todas las personas de la empresa las cuales están alineadas por los valores corporativos.

3.4. Competencias Especificas

Son las competencias exigibles a quienes van a desempeñar un puesto de trabajo concreto, de forma que una competencia tiene sentido en un puesto de trabajo de una empresa y de un entorno determinados. (Lopez, Soledad, & Ruiz, 2018)

Por lo tanto, las competencias especificas son las que se realizan con el propio trabajo, función o actividad.

3.5. Competencias Transversales

Son competencias compartidas por un grupo de personas dentro de la empresa. (Lopez, Soledad, & Ruiz, 2018)

3.7. Evaluación de Desempeño

La tarea de evaluar el desempeño es un aspecto básico de la gestión de capital humano, en las organizaciones constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. (CHIAVENATO, 2007)

Por lo tanto, la evaluación de desempeño es un instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la empresa.

3.8. Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención, sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas, la motivación es

aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (CHIAVENATO, 2007)

Por lo tanto, la motivación es la indicación que se descubre en una persona hacia un determinado medio para satisfacer una necesidad.

3.9. Desarrollo Organizacional

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan adentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros al identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (GUIZAR, 2015)

Por lo tanto, el desarrollo organizacional es el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de la empresa.

3.10. Rendimiento Laboral

Se lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (DIAZ, 2010)

Por lo tanto, el rendimiento laboral es la eficiencia que demuestra el empleado en la empresa, pudiendo ser bueno o malo.

3.12. Roles en el Desarrollo Profesional

El trabajador, el gerente y la empresa juegan roles importantes en la planeación, la guía y el desarrollo de la carrera del empleado. Sin embargo, el trabajador siempre debe aceptar plena responsabilidad por su desarrollo y éxito profesionales. Se trata de una labor que ningún empleador o trabajador debería

dejar jamás tan sólo a un gerente o una empresa. Para el trabajador, el proceso de planeación de la carrera significa relacionar fortalezas y debilidades individuales, con oportunidades y amenazas laborales. El individuo quiere buscar ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que saque provecho de sus intereses, aptitudes, valores y habilidades. También quiere elegir ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que tengan sentido en términos de la demanda futura proyectada para varios tipos de ocupaciones. (ANZIL, 2010)

Por lo tanto, los Roles en el Desarrollo Profesional es la planeación de carrera que debe realizar cada empleado dentro de la empresa, en donde el empleado pueda mejorar sus fortalezas y superar sus debilidades.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO

Técnica de Entrevista

Entrevista realizada al Administrador de la empresa EBA el Lic. Cristhian López C.	
¿La empresa actual cuenta con la misión, visión, valores?	Efectivamente, cuenta con su respectiva misión, visión, valores y principios, ya que nosotros como trabajadores debemos realizar nuestro trabajo para poder cumplir con nuestra actual misión y visión.
¿La empresa cuenta con una estructura organizacional que defina posiciones jerárquicas específicas?	Sí, la empresa cuenta con su estructura definida que está aprobada en las oficinas central de la ciudad de La Paz, sin embargo, hubo rotación de personal y aumento de puestos, sin embargo, eso los realizamos internamente para nuestra planta, actualmente trabajamos con el organigrama del 2017.
¿La empresa cuenta con un manual de funciones donde indique la naturaleza los puestos y las funciones generales?	Contamos con el Manual de Funciones de la gestión 2017, de acuerdo a eso nos guiamos, considerando con no hubo nuevas contrataciones hace 2 gestiones, el

	personal de la empresa solo empieza a rotar.
¿La empresa fue afectada al realizar el cambio de nombre de LACTEOSBOL a EBA?	<p>Hablando económicamente fue afectada positivamente, El decreto supremo N°3592 del 13 de junio del 2018 autoriza la fusión de tres empresas productivas. La Empresa Boliviana de Almendras (EBA), Lácteos de Bolivia (LACTEOSBOL) y la Empresa Pública Productiva Apícola (PROMIEL), para construir la Empresa Boliviana de Alimentos y derivados denominada “EBA” de tipología Estatal. Se escogieron estas empresas por la importancia que tienen los productos que procesan en la seguridad alimentaria en el país. En cuanto al personal se vio afectado con algunas dificultarse al adaptarse y con los nuevos puestos de trabajo, es por eso que se realiza una evaluación de desempeño cada fin de gestión.</p>

¿Cómo califica el desempeño de los trabajadores?	Es productivo, aunque en ocasiones existe molestia y falta de motivación, adecuarse ante una rotación es la más común ya que las funciones son designadas verbalmente por el superior.
¿Cuenta la empresa con su propio reglamento?	Sí, la empresa a nivel nacional cuenta con el reglamento que es distribuido a todas las plantas que pertenecen al SEDEM.

Recopilación de datos

La recopilación de datos será a través de una encuesta realizada al personal de la empresa EBA, la cual tiene un total de 34 empleados, 5 de nivel ejecutivo y 29 en nivel operativo.

El análisis e interpretación de los resultados en la presente investigación nos muestra la información obtenida en el trabajo de campo.

A continuación, se procede a desarrollar la encuesta con cada una de las preguntas detalladamente, así como la representación gráfica y la interpretación de cada una de ellas.

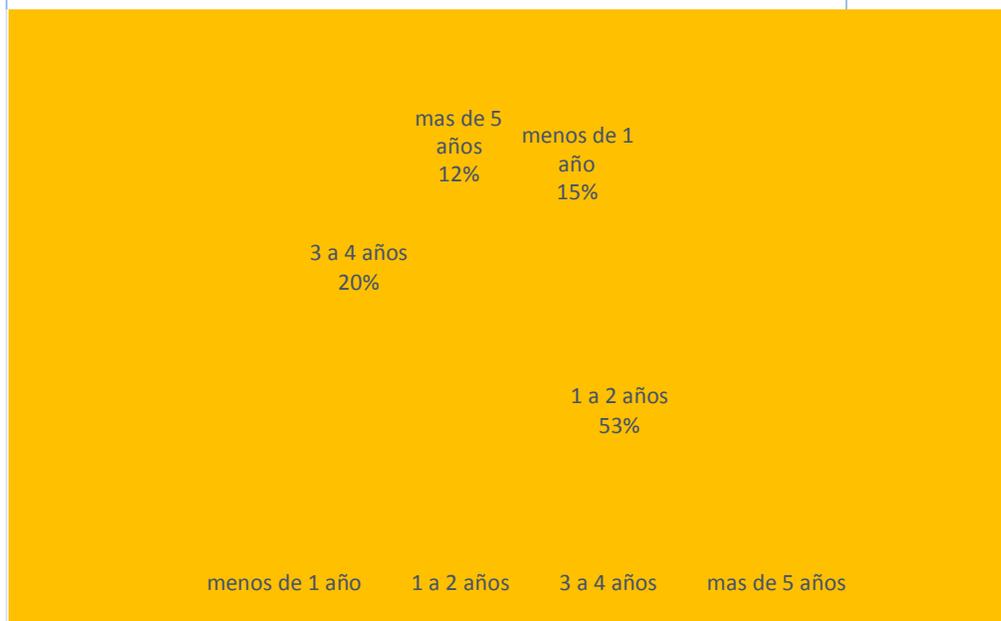
Muestra Población

Se consideró no realizar el procedimiento del tamaño de la muestra, ya que se realizará a todo el personal de la empresa, siendo un número reducido de personal.

Tabulación e Interpretación de los Datos

Pregunta No 1

Hace cuanto trabaja en la empresa	Trabajadores	Porcentaje
menos de 1 año	5	15%
1 a 2 años	18	53%
3 a 4 años	7	21%
Más de 5 años	4	12%
Total	34	100%



Interpretación

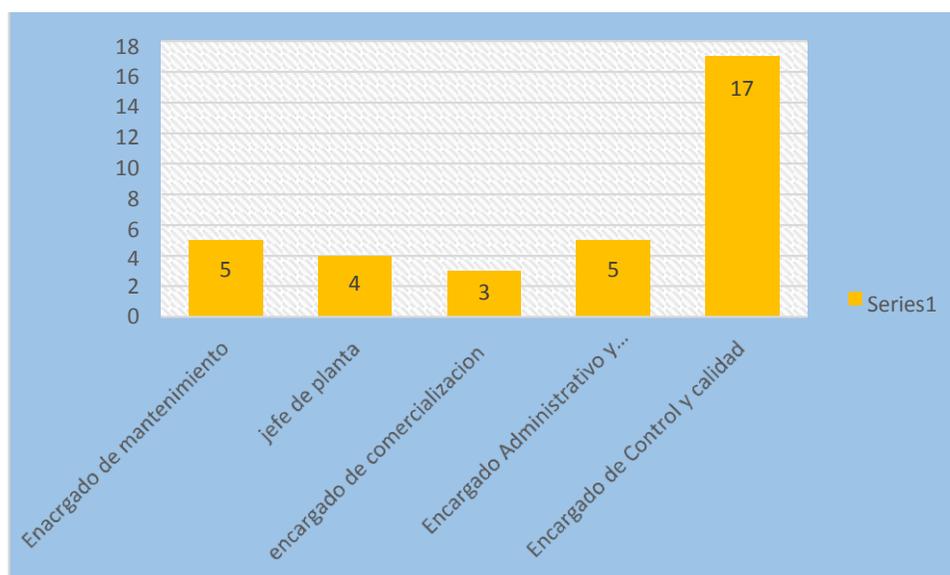
Se puede apreciar que el 53% del personal tienen una antigüedad de 1 a 2 años trabajando en la empresa, el 20% del personal tiene como antigüedad de 3 a 4 años, un 12% trabaja más de 5 años en la empresa y el 15% de los empleados que trabajan menos de 1 año.

Pregunta No 2

Trabajadores de Nivel Ejecutivo	
CARGO	No de Trabajadores
Jefe de Planta	1
Encargado de comercialización	1
Encargado Administrativo Financiero	1
Encargado de control y calidad	1
Encargado de mantenimiento	1
Trabajadores de Nivel Operativo	
Auxiliar de Comercialización	1
Supervisor de Almacenes	1
Recursos Humanos y Contrataciones	1
Auxiliar de Recursos Humanos	1
Contador	1
Operarios de producción	12
Embaladores	5
Operario de Mantenimiento	4
Chofer	1
Portero	1
Sereno	1
Total	34

Pregunta No 3

Quien es su superior	No de subordinados	porcentaje
Encargado de mantenimiento	5	15%
jefe de planta	4	12%
encargado de comercialización	3	9%
Encargado Administrativo y Financiero	5	15%
Encargado de Control y calidad	17	50%
Total	34	100%



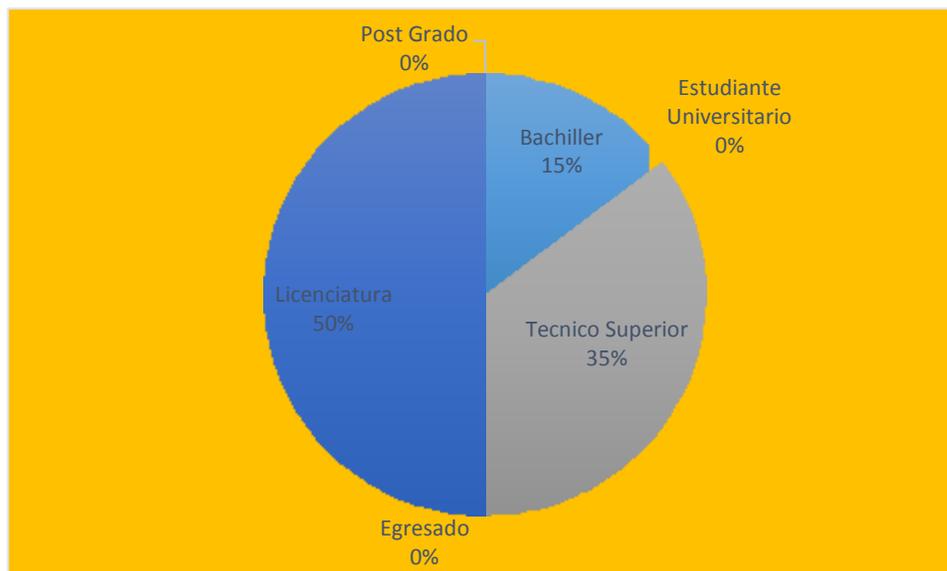
Interpretación

El encargado de control y calidad cuenta con 17 subordinados el cual tiene más personal bajo su control, le sigue con 5 subordinados el encargado administrativo y el encargado de mantenimiento, el jefe de planta tiene a su mando 4 personas, el encargado de comercialización tiene 3 a su mando.

Estos datos nos ayudaran a diseñar el organigrama actual que maneja la empresa.

Pregunta Nª4

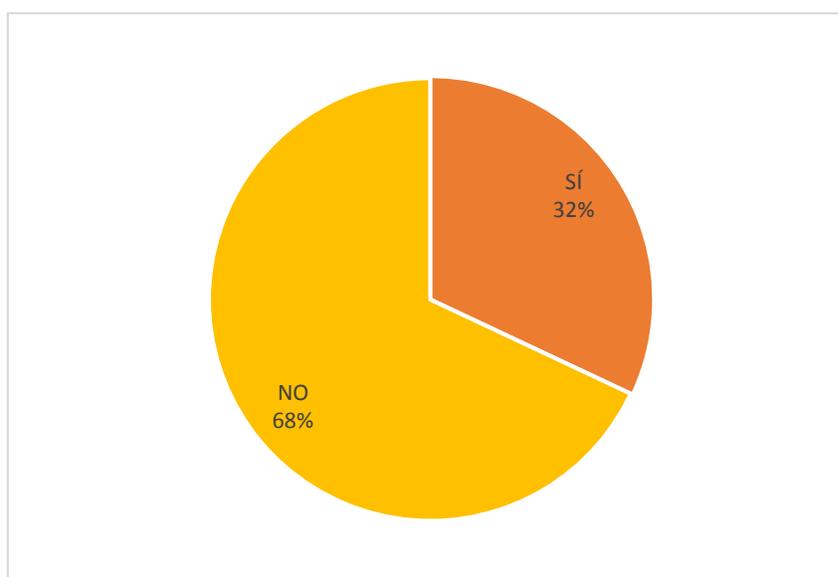
Nivel de Formación	No de trabajadores	porcentaje
Bachiller	5	15%
Estudiante Universitario	0	0%
Técnico Superior	12	35%
Egresado	0	0%
Licenciatura	17	50%
Post Grado	0	0%
Total	34	100%

**Interpretación**

Se puede observar que un 50% del personal tienen un nivel de formación en Licenciatura, lo que refleja que el personal es calificado y competente, un 35% los empleados serían técnicos medio superior, seguidamente un 15% de los empleados serían bachilleres. Se observa que no existen empleados que sean egresados, estudiantes universitarios ni con Post Grado.

Pregunta No 5

En el momento en el que ingreso a la empresa tuvo un proceso de inducción	No Trabajadores	porcentaje
SI	11	32%
NO	23	68%
TOTAL	34	100%



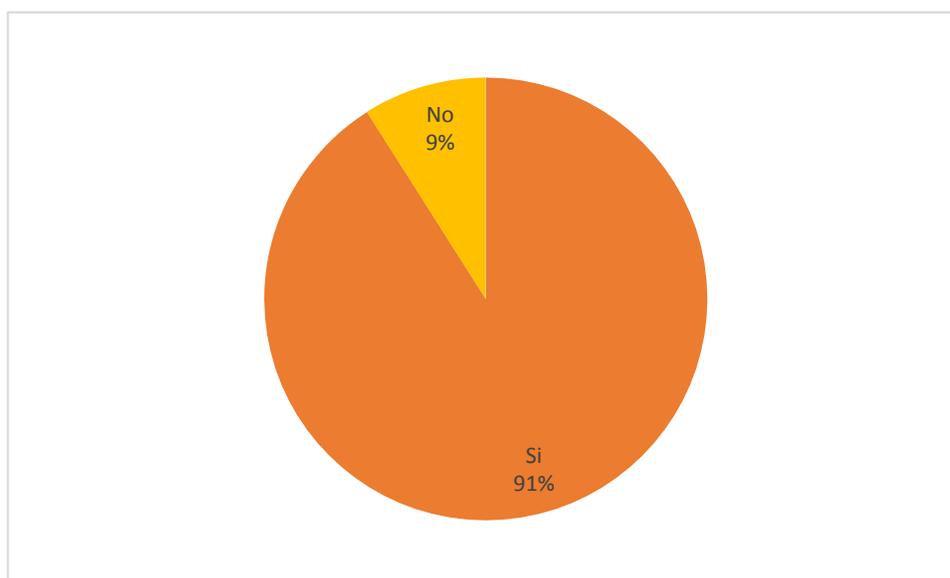
Interpretación

El personal señala que no paso por un proceso de induccion por parte de la empresa con un 68%, el 32% si paso por un proceso y en su mayoria lo hicieron con los trabajadores que tienen mas antigüedad en la empresa.

Un proceso de inducción debe ser realizado por parte de la empresa, con la entrega del manual de funciones al nuevo personal

Pregunta No 6

Conoce con detalle cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades	No Trabajadores	Porcentaje
SI	31	91%
NO	3	9%
TOTAL	34	100%



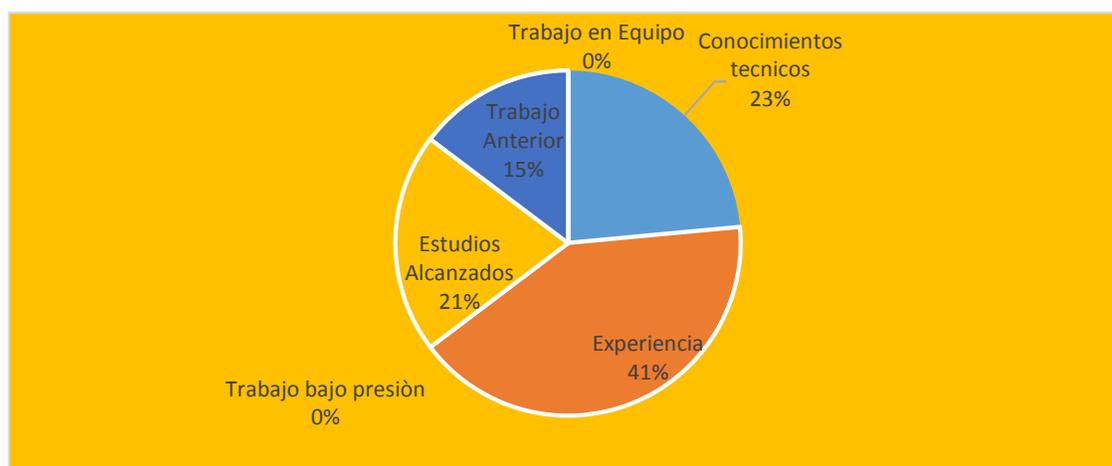
Interpretación

La información expuesta revela que un 91% del personal tienen conocimiento sobre sus funciones, tareas y responsabilidades, y el 9% del personal no tienen un conocimiento claro sobre sus funciones, responsabilidades y tareas.

El personal en su mayoría tiene conocimiento de sus funciones que describe el manual de funciones y por la antigüedad que tiene, sin embargo realizan funciones nuevas y no las del manual

Pregunta No 7

Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más al momento de contratar al personal	No de Trabajadores	Porcentaje
Conocimientos Técnicos	8	23%
Experiencia	14	41%
Trabajo bajo presión	0	0%
Estudios Alcanzados	7	21%
Trabajo anterior	5	15%
Trabajo en Equipo	0	0%
TOTAL	34	100%

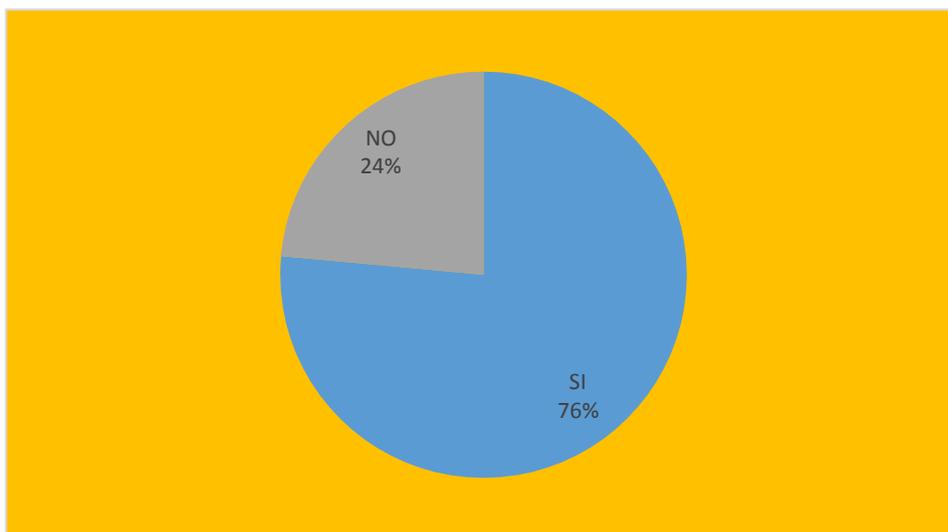


Interpretación

Se puede observar que un 41% del personal consideran que la experiencia es uno de los aspectos más considerados al momento de contratar al personal, un 21% consideran que los estudios son importantes para ser contratados, el 23% consideran que toman mucho en cuenta los conocimientos técnicos, un 15% consideran que el trabajo anterior es importante, el trabajo bajo presión y el trabajar en equipo es algo que la empresa no toma en cuenta la empresa a la hora de contratar, ya que los resultados señalan un 0%.

Pregunta N°8

Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo	No Trabajadores	porcentaje
SI	26	76%
NO	8	24%
TOTAL	34	100%

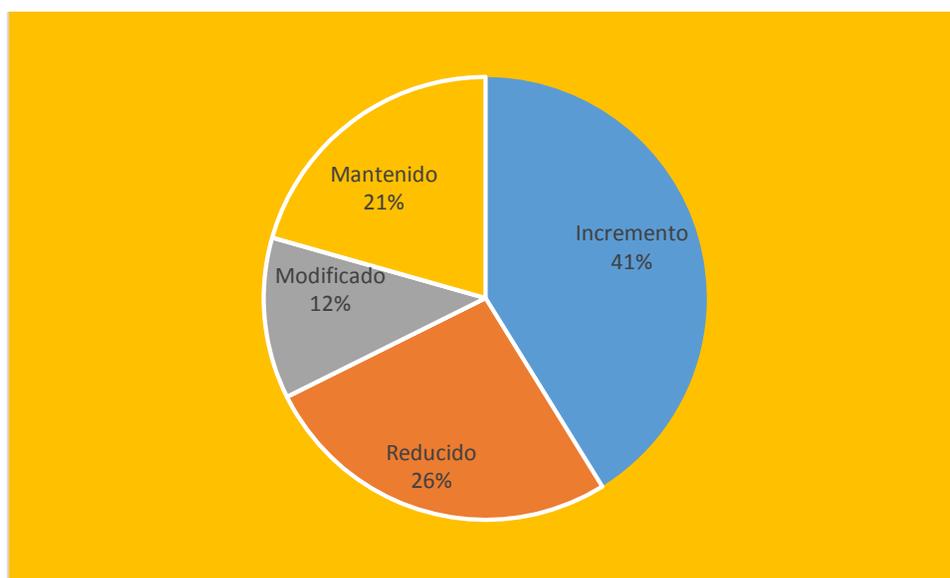
**Interpretación**

Un 76% del personal de la empresa ha realizado actividades que no correspondían a su cargo, un 24% no ha realizado otras actividades diferentes a sus funciones designadas.

Un manual de funciones desactualizado provoca este tipo de situaciones, en donde los empleados tengan que realizar actividades, tareas y responsabilidades que no están escritas como funciones de su puesto.

Pregunta No 9

Considera que el trabajo que realiza dentro de la empresa ha:	No de Trabajadores	Porcentaje
Incrementado	14	41%
Reducido	9	26%
Modificado	4	12%
Mantenido	7	21%
TOTAL	34	100%

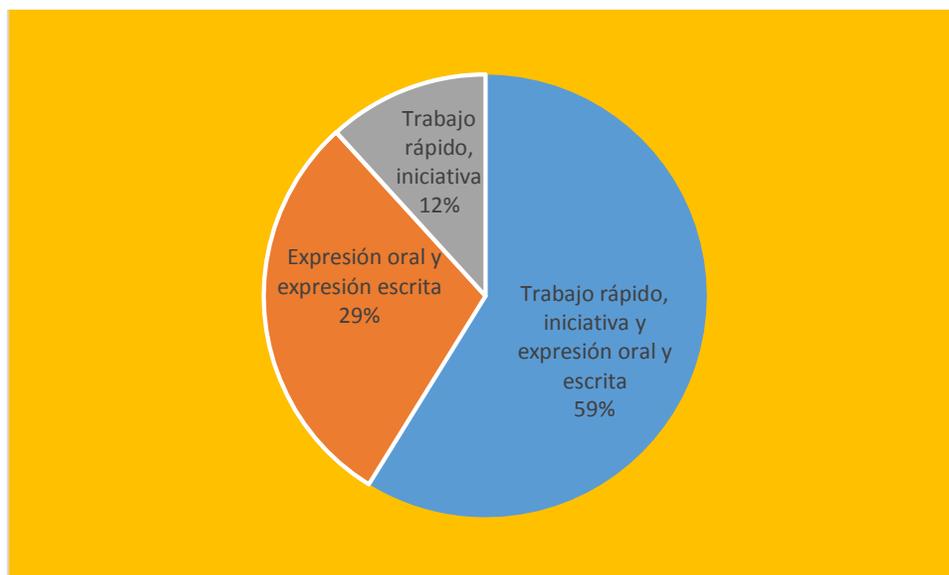


Interpretación

Los datos nos relevan que un 41% considera que se incrementaron sus funciones y tareas, el 26% dio a conocer que se han reducido sus tareas, el 12% considera que se han mantenido sus funciones con las cuales ha entrado a la empresa, el 12% restante considera que hubo modificaciones en sus funciones.

Pregunta No 10

Habilidades necesarias para desempeñar el Puesto	No de Trabajadores	Porcentaje
Trabajo rápido, iniciativa y expresión oral y escrito	20	59%
Expresión oral y expresión escrita	10	29%
Trabajo rápido, iniciativa	4	12%
TOTAL	34	100%



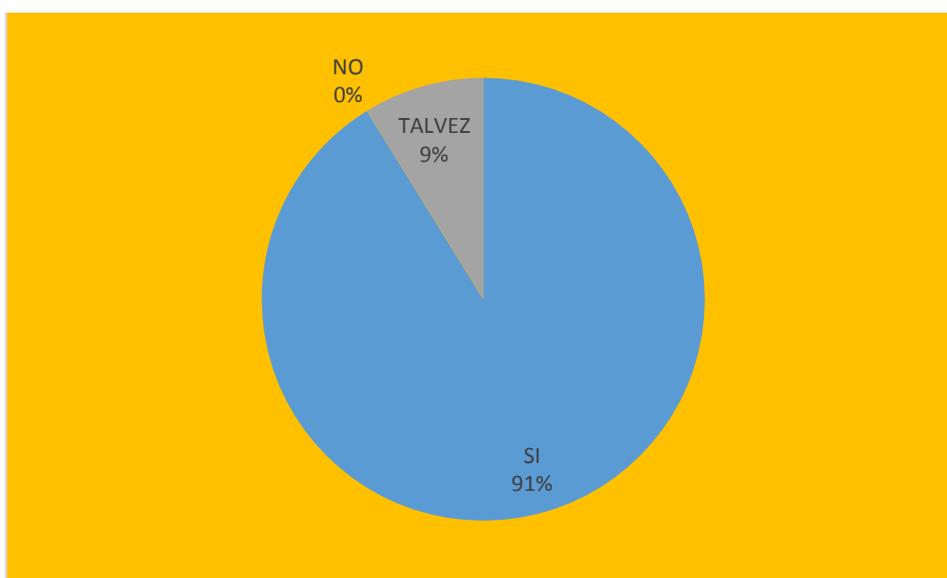
Interpretación

El trabajo rápido, iniciativa, expresión oral y escrita es una de las habilidades más importantes para la empresa el 59% del personal afirma sobre estas habilidades, el 29% opina que la expresión oral y escrita son habilidades importantes, 12% cree que se valora más el trabajo rápido y la iniciativa.

Pregunta N°11

Cree usted que la implementación de un manual de funciones actualizado puede mejorar el desarrollo de sus actividades

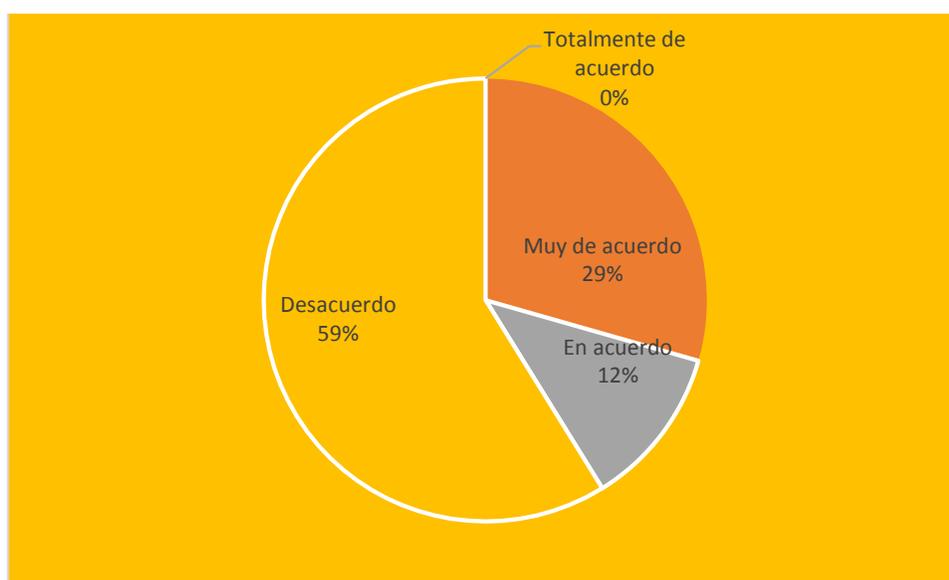
	No Trabajadores	porcentaje
SI	31	91%
NO	0	0%
TALVEZ	3	9%
TOTAL	34	100%

**Interpretación**

El 91% del personal considera que un manual de organización y funciones nuevo y actualizado puede ser favorable para la empresa. Solo el 9% tal vez considera la posibilidad de un nuevo manual en la empresa actualizado puede ayudar en el desempeño de las actividades.

Pregunta N°12

Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas	No de Trabajadores	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	10	29%
En acuerdo	4	12%
Desacuerdo	20	59%
TOTAL	34	100%



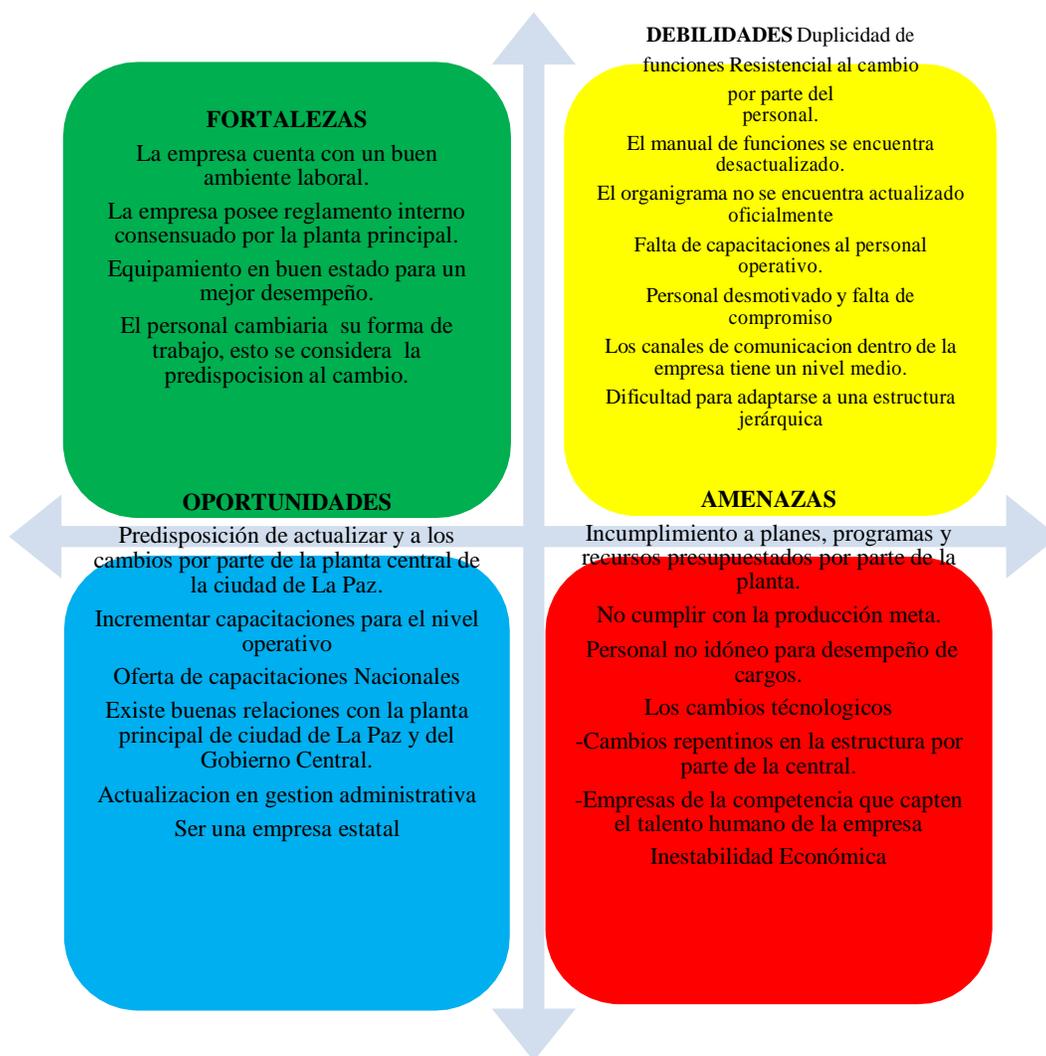
Interpretación

Se puede observar que casi el 60% de los empleados están en desacuerdo en que las actividades laborales no están correctamente definidas señala el nivel operario en su mayoría, el 29% está de muy de acuerdo con las responsabilidades designadas a su puesto y con el 12% afirman estar de acuerdo con las actividades que se deben realizar en sus puestos de trabajo.

La mayoría considera que las actividades no están correctamente definidas en sus manuales, en donde actualizar es una de las opciones mas correctas que se debe realizar

Análisis FODA

El análisis de la matriz FODA es una herramienta importante, el cual permite la elaboración de un cuadro, en la que se analiza la situación actual de la empresa, en este caso la empresa EBA. Con el objeto de realizar un diagnóstico preciso. Los datos expuestos en la siguiente matriz fueron expuestos por la jefe de planta en su mayoría y a través de la encuesta realizada a los empleados.



Conclusiones del Diagnóstico

- El trabajo de campo nos revelo que el personal de la empresa tiene dudas y falta de conocimientos sobre sus funciones que debe realizar.
- El personal pierde demasiado tiempo en caso de resolver situaciones, problemas, transportarse y tomar decisiones, la escasez del tiempo generalmente resulta de una mala administración o una carga de trabajo mal planeada y distribuida.
- El proceso de toma de decisiones incluye la comunicación de todos los empleados, es así que a los empleados se les debe permitir de tantas maneras como sea posible ofrecer sus ideas y opiniones y ser parte del proceso de decisión.
- El 50% del personal de la empresa EBA tiene una formación en Licenciatura y técnico superior lo que conlleva a que la empresa tiene personal calificado.
- Al tener determinado las funciones, requisitos, normas, perfil del puesto, permite al personal interactuar con mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa y evitar un bajo rendimiento como esta pasando la empresa EBA.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

PROPUESTA

Después de haberse realizado el diagnóstico y analizado todas las variables que corresponde a la investigación tomando en cuenta la aplicación

Título

“ MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LA EMPRESA EBA EN EL MUNICIPIO DE SAN LORENZO PROVINCIA MENDEZ -TARIJA”

Objetivo

Definir la estructura organizacional de la empresa, a partir de la misión y visión empresarial, fijando el conjunto de objetivos, competencias y funciones de la entidad, niveles jerárquicos, las relaciones de dependencia y de coordinación de las diferentes unidades organizacionales.

Objetivos Específicos

Delimitar las responsabilidades de cada unidad organizacional de la empresa EBA, a fin de evitar sobre posición y duplicidad en las mismas, el nivel operativo y jerárquico.

Facilitar el proceso de orientación, inducción a los servidores públicos de la empresa EBA, a cerca del rol que desempeña la entidad y como el trabajo de la unidad organizacional a la que pertenece, contribuye al logro de los objetivos empresariales.

Formulación

Para la formulación del Manual de Organización y Funciones, se realizó un levantamiento de información en las diferentes unidades, una vez procesada y sistematizada la misma concluida esta etapa se procederá su aprobación formal.

El presente documento deberá ser aprobado mediante Resolución Administrativa de la Gerencia Ejecutiva de la EBA y entrará en vigencia a la conclusión del Plan de Implementación.

Revisión y actualización

El presente, es un documento perfectible y su revisión y actualización estará a cargo de la Gerencia de Gestión Empresarial, quien anualmente deberá someter el documento a revisión y validación de parte de las unidades organizacionales. Las actualizaciones realizadas a un MOF también deberán formalizarse mediante Resolución Administrativa de la Gerencia Ejecutiva de la empresa EBA.

Uso y Difusión

El MOF de la empresa EBA es un documento informativo y de orientación para los servidores públicos y trabajadores de la empresa, por lo que su difusión es de carácter obligatorio. Cada unidad organizacional de la empresa deberá disponer de una copia de la parte del documento que corresponde a su unidad organizacional.

El documento también deberá estar disponible para consulta pública en el área de normas y calidad y en el área administrativa. Así como también en la página Web de la empresa.

Incumplimiento

El incumplimiento a las disposiciones previstas en el presente Manual y las acciones contrarias a estas disposiciones, están sujetas a la determinación de responsabilidades y sanciones, en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de administración y Control Gubernamental, los decretos supremos Reglamentarios N° 23318 Y N° 26237 y otras disposiciones reglamentarias complementarias.

Determinación de Áreas y Unidades Funcionales de EBA

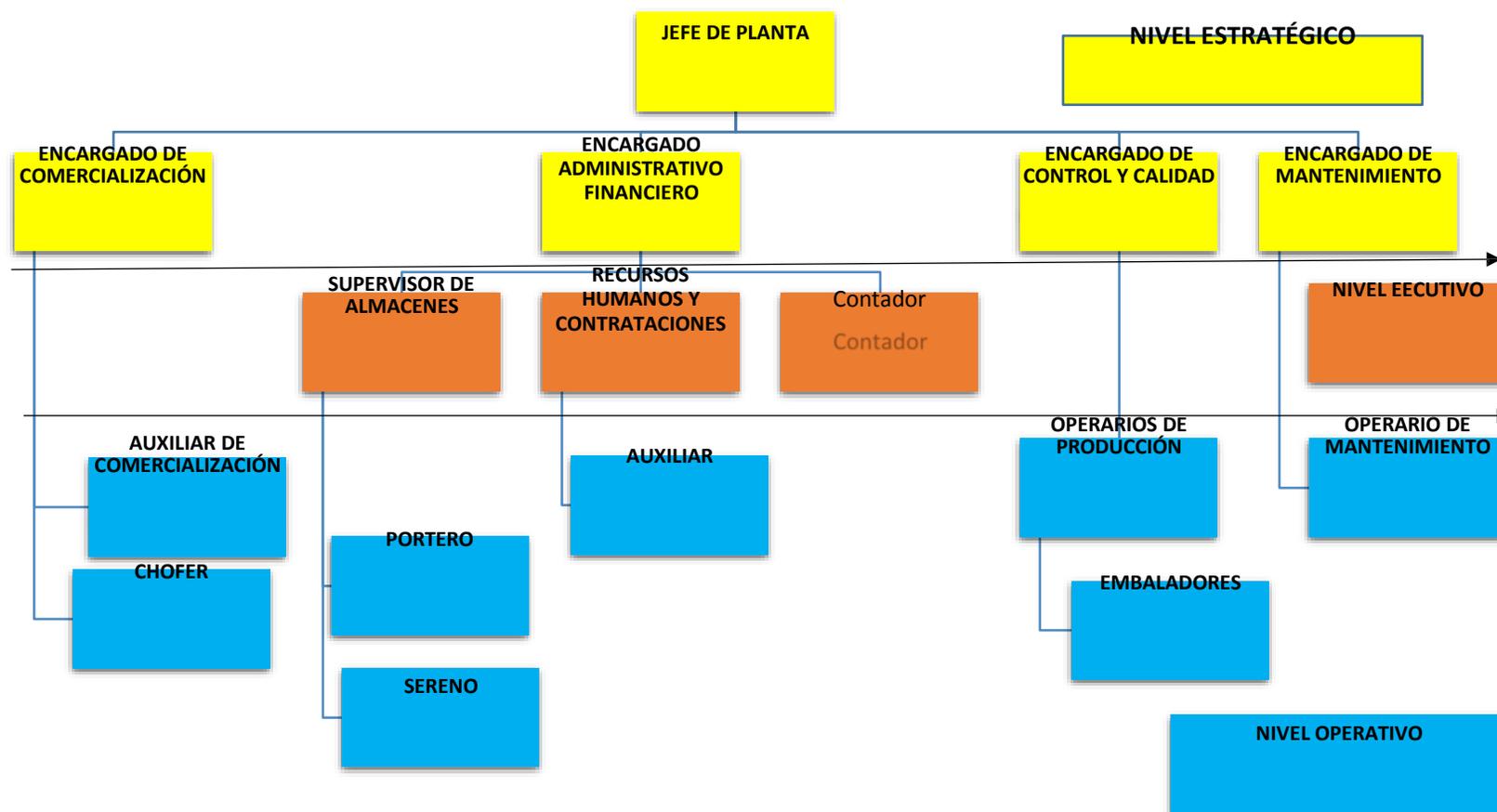
De acuerdo a lo establecido por el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa, y para el cumplimiento de los fines y funciones de la empresa EBA, se cuenta con los siguientes niveles:

Nivel Estratégico

Nivel Ejecutivo

Nivel Operativo

ORGANIGRAMA ACTUALIZADO



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

 TARIJA-BOLIVIA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	JEFE DE PLANTA	
NIVEL JERÁRQUICO	EJECUTIVO	
AUTORIDAD LINEAL	GERENTE DE LA PLANTA EBA LA PAZ	
CARGOS DEPENDIENTES	Encargado de Comercialización Encargado Administrativo Financiero Encargado de Control y Calidad Encargado de Mantenimiento	
OBJETIVO DEL CARGO		
Dirigir la empresa y administrar eficientemente sus recursos, mediante la definición de políticas y estrategias para su crecimiento y desarrollo, logrando su sostenibilidad en el tiempo y siendo responsable de la gestión y de los resultados que se logren en sus operaciones de funcionamiento e inversión y responsabilidad social.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar la empresa en el marco de eficiencia, eficacia, economía, transparencia en todos sus procesos y en los preceptos establecidos en la Ley N°1178 de Administración y Control Gubernamental y demás disposiciones legales. 2. Vigilar la correcta aplicación de las normas técnicas, legales y de inocuidad que rigen para la producción de alimentos destinados al consumo humano. 3. Velar y supervisar por el buen uso de los recursos materiales y financieros de la empresa para que sean empleados en el cumplimiento de las actividades de la empresa. 4. Aprobar los registros contables de acuerdo a normas de contabilidad generalmente aceptados con el objetivo de presentar los Estados Financieros de la empresa, en cada gestión anual. 5. Evaluar el cumplimiento de los planes a corto y mediano plazo de la empresa. 6. Otras funciones que sean de su competencia 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Lic. en administración de empresas o ramas a fines	
CONOCIMIENTO	Desarrollo empresarial Manejo de internet y correo electrónico Castellano y un idioma nativo	
AÑOS DE EXPERIENCIA	5 años	

NORMAS A CUMPLIR

1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009.
2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales.
3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas.
4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública.

APTITUDES Y CAPACIDADES

- Capacidad de resolver problemas
- Liderazgo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Relaciones humanas y publicas

UBICACIÓN

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACION DEL CARGO		
<i>CARGO ESTRUCTURAL</i>	ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN	
<i>NIVEL JERÁRQUICO</i>	NIVEL EJECUTIVO	
<i>AUTORIDAD LINEAL</i>	JEFE DE PLANTA	
<i>CARGOS DEPENDIENTES</i>	AUXILIAR DE COMERCIALIZACIÓN CHOFER	
OBJETIVO DEL CARGO		
Planificar, diseñar, implementar y controlar la ejecución de la estrategia comercial de la empresa, identificando oportunidades de negocio que creen una relación beneficiosa con los diferentes canales y sus respectivos clientes, teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del Plan de Negocios EBA.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas y estrategias de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición de la empresa en el mercado. 2. Implementar un adecuado sistema de venta de productos. 3. Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa. 4. Asistir a ferias, eventos y ruedas de negocios nacionales de interés de la empresa, con el fin de relacionarse con potenciales clientes, conocer a la competencia y buscar negocios de venta del producto. 		
PERFIL DE CARGO		
<i>FORMACIÓN ACADÉMICA</i>	Licenciatura en administración de empresa/ Ing. Comercial	
<i>AÑOS DE EXPERIENCIA</i>	3 años en trabajo similar	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		

APTITUDES Y CAPACIDADES

- Capacidad de resolver problemas
- Liderazgo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Relaciones humanas y publicas

UBICACIÓN

JEFE DE PLANTA

ENCARGADO DE
COMERCIALIZACIÓNAUXILIAR DE
COMERCIALIZACIÓN

CHOFER

 <p>TARIJA-BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
DESCRIPCION DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
NIVEL JERÁRQUICO	EJECUTIVO	
AUTORIDAD LINEAL	JEFE DE PLANTA	
CARGOS DEPENDIENTES	SUPERVISOR DE ALMACENES RECURSOS HUMANOS Y CONTRATACIONES CONTADOR	
OBJETIVO DEL CARGO		
Planificar, organizar dirigir y evaluar las actividades administrativas y financieras, garantizando el uso eficiente de los recursos y del patrimonio de la empresa, orientando su accionar al cumplimiento de políticas y estrategias empresariales, bajo la normativa vigente.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir el sistema de contabilidad integrada. 2. La elaboración del balance general de la empresa como producto de los registros contables diarios realizados en la oficina. 3. Elaborar información financiera tanto interna como externa oficialmente. 4. Revisar que las solicitudes y comprobantes de gasto. 5. Aprobar y firmar los comprobantes de ejecución del gasto, recursos y otros de índole financiero. 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Licenciatura en Administración de empresas/ Licenciado en Auditoria	
AÑOS DE EXPERIENCIA	4 años en trabajo similar	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		

APTITUDES Y CAPACIDADES

- Capacidad de resolver problemas
- Liderazgo
- Capacidad de trabajar en equipo

Relaciones humanas y publicas

UBICACIÓN

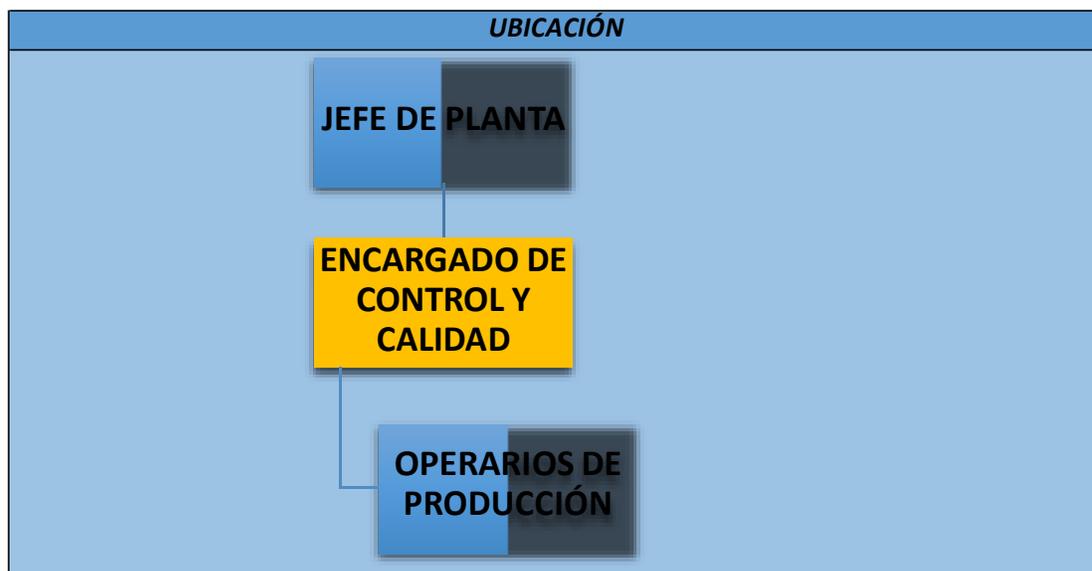
JEFE DE PLANTA

**ENCARGADO
ADMINISTRATIVO
FINANCIERO**

**SUPERVISOR DE
ALMACENES**

**RECURSOS
HUMANOS Y
CONTRATACIONES**

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	ENCARGADO DE CONTROL Y CALIDAD	
NIVEL JERÁRQUICO	EJECUTIVO	
AUTORIDAD LINEAL	JEFE DE PLANTA	
CARGOS DEPENDIENTES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN EMBALADORES	
OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Monitoreo de aseguramiento de la calidad que permita obtener un producto terminado que cumple los estándares de calidad exigidos por la normativa vigente y requeridos por EBA.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos alimenticios. 2. Garantizar que se esté utilizando la materia prima adecuada. 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Licenciatura en Administración de empresas, Ing comercial e Industrial	
AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargo similar	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		
APTITUDES Y CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 		



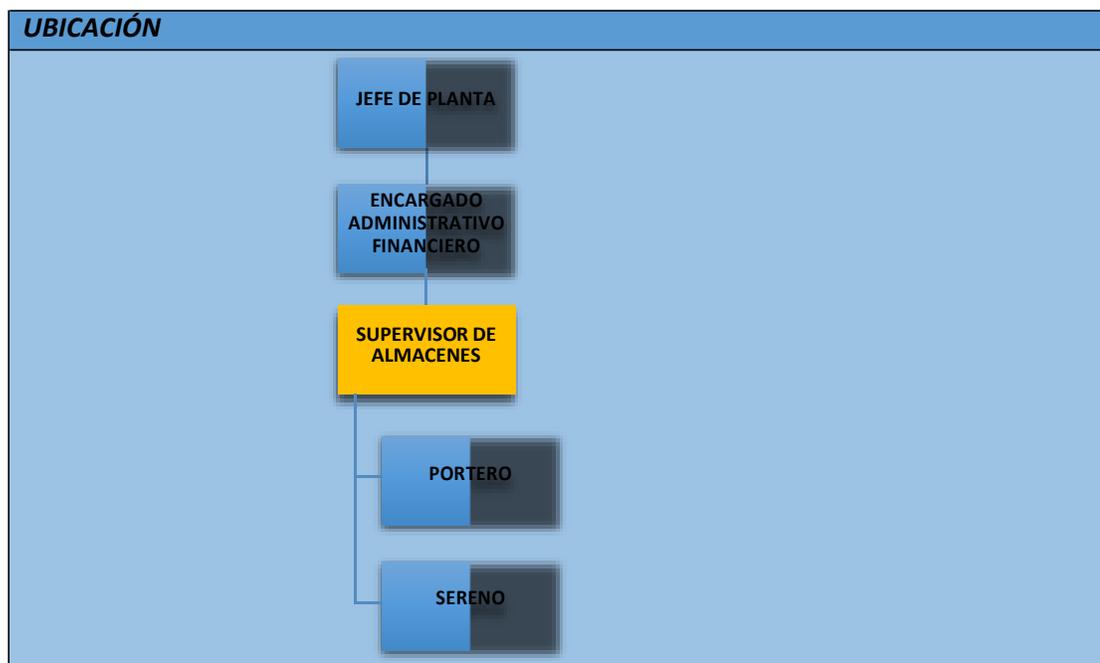
 <p>TARIJA-BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	
NIVEL JERÁRQUICO	EJECUTIVO	
AUTORIDAD LINEAL	JEFE DE PLANTA	
CARGOS DEPENDIENTES	OPERARIO DE MANTENIMIENTO	
OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades y recursos necesarios para la realización del mantenimiento de la infraestructura, maquinaria, equipos y vehículos que permitan la disponibilidad oportuna de los recursos físicos que contribuyen al proceso productivo.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar y mantener la infraestructura, la maquinaria, el equipo y vehículos de las diferentes plantas en operación continua, confiable, segura y económica. 2. Determinar los requerimientos de materiales, repuestos, herramientas y equipos que sean necesarios para las actividades de mantenimiento. Supervisar la calidad del mantenimiento desarrollado por el personal. 3. Capacitar o gestionar la capacitación a operadores de los equipos y técnicos de mantenimiento. 4. Reportar fallas de equipo al nivel jerárquico superior, procurando establecer rutas de solución. 5. Elaborar, ejecutar y realizar seguimiento al programa de Operaciones Anual y al Presupuesto de la Unidad 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Técnico superior / Licenciatura	
AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años de experiencia en trabajo similar	

<i>NORMAS A CUMPLIR</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009.2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales.3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas.4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública.
<i>APTITUDES Y CAPACIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de resolver problemas• Liderazgo• Capacidad de trabajar en equipo• Relaciones humanas y publicas
<i>UBICACIÓN</i>
<p style="text-align: center;">JEFE DE PLANTA</p> <p style="text-align: center;">ENCARGADO DE MANTENIMIENTO</p> <p style="text-align: center;">OPERARIO DE MANTENIMIENTO</p>

 <p>TARIJA-BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	AUXILIAR DE COMERCIALIZACIÓN	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Dirigir, proponer, coordinar y ejecutar las actividades de comercialización de los productos de la empresa y sus derivados, en el mercado interno, a fin de incentivar su consumo en la población nacional.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la logística de distribución de los productos de EBA, de manera oportuna, eficiente y eficaz. 2. Conciliar el pago de las ventas en el mercado interno abierto y cerrado. 3. Analizar el comportamiento de ventas, para emitir reportes y alertas tempranas en caso de presentarse demoras o cualquier otro aspecto. 4. Ejecutar funciones y tareas delegados por la gerencia comercial. 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Técnico superior/Licenciatura	
AÑOS DE EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		

<i>APTITUDES Y CAPACIDADES</i>	
	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de resolver problemas• Liderazgo• Capacidad de trabajar en equipo• Relaciones humanas y publicas
• UBICACIÓN	
JEFE DE PLANTA	
ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN	
AUXILIAR DE COMERCIALIZACIÓN	

 <p>TARIJA-BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	SUPERVISOR DE ALMACENES	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	ENCARGADO DE ALMACENES	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Ayuda a organizar y realizar revisiones necesarias al encargado de almacenes, llevando a cabo inventarios por día		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el estado y la cantidad que ingresa y sale del almacén. 2. Llenado de planilla mensuales de los productos elaborados en la empresa y los que traen de otro departamento. 3. Responder por el uso de los activos a su cargo. 4. Otras funciones inherentes a su cargo. 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Licenciatura/ Técnico Superior	
AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años de experiencia en cargo similar	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		
APTITUDES Y CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 		



 <p>TARIJA-BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACION DE CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	RECURSOS HUMANOS Y CONTRATACIONES	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
CARGOS DEPENDIENTES	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Administrar y medir el desempeño de los servidores públicos de la empresa a través de la capacitación y retroalimentación al personal técnico, operativo y administrativo del apoyo que les permita tener una visión clara de las competencias que se identifiquen necesarias para el desarrollo personal y organizacional de la empresa.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer procesos de gestión de recursos humanos integrales y diseñados para atraer, motivar, desarrollar capacidades, retener a los servidores públicos de la empresa. 2. Elaborar un plan estratégico para administración de Recursos Humanos que incorpore criterios de reclutamiento, evaluación, capacitación y retención del talento humano de la empresa, en implementarlo de forma progresiva 3. Elaborar un Plan de Reclutamiento de recursos humanos basado Marca de empleador 4. Implementar el reglamento específico del sistema de administración de personal 5. Aplicar el modulo de personal de la SIGMA del ministerio de economía y finanzas publicas 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Licenciatura en Administración de Empresas	
AÑOS DE EXPERIENCIA	5 años en trabajos similares	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		

APTITUDES Y CAPACIDADES

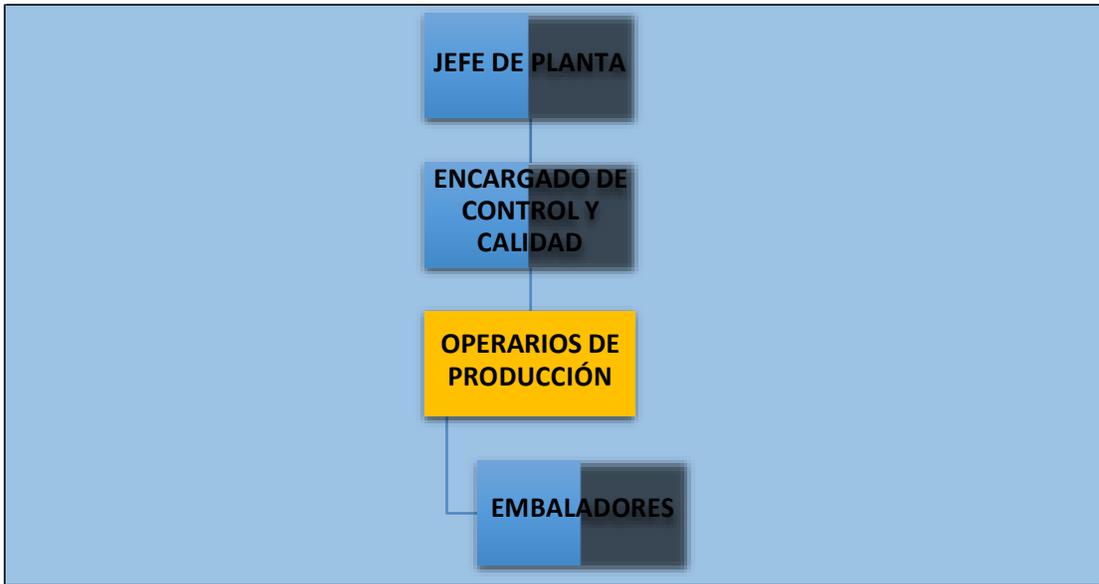
- Capacidad de resolver problemas
- Liderazgo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Relaciones humanas y publicas

UBICACIÓN**JEFE DE PLANTA****ENCARGADO
ADMINISTRATIVO
FINANCIERO****RECURSOS
HUMANOS Y
CONTRATACIONES****AUXILIAR**

 <p>TARIJA-BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACION DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	CONTADOR	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Registrar las transacciones debidamente respaldadas y la ejecución presupuestaria, de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar comprobantes de pago, ingreso, notas de contabilidad. 2. Participar en la formulación del programa de operaciones Anual del SEDEM. 3. Revisar los comprobantes C-31 4. Elaborar los estados presupuestarios para el SEDEM. 5. Establecer los planes de la contabilidad a corto, mediano y largo plazo. 6. Establecer los objetivos a ser cumplidos y la programación de las actividades del área. 7. Remitir informes de auditoría a la Controloria General del Estado a la máxima autoridad ejecutiva y a las instancias correspondientes. 8. Responder por el uso de los activos a su cargo. 9. Otras funciones inherentes a su cargo. 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Lic. en Contaduría Pública, auditoría u contador general	
AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 5. Normativa Relativa auditoría Gubernamental y general 		

<i>APTITUDES Y CAPACIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de resolver problemas• Liderazgo• Capacidad de trabajar en equipo• Relaciones humanas y publicas• Compromiso e interés social
<i>UBICACIÓN</i>
<p>JEFE DE PLANTA</p> <p>ENCARGADO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</p> <p>CONTADOR</p>

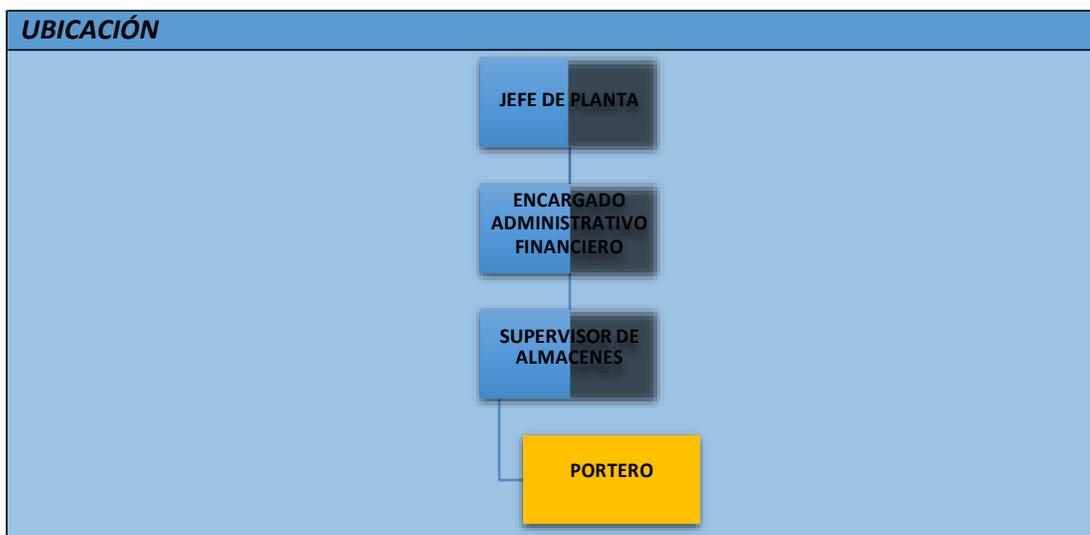
 <p>TARIJA- BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DE CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	ENCARGADO DE CONTROL Y CALIDAD	
CARGOS DEPENDIENTES	EMBALADORES	
OBJETIVO DEL CARGO		
Supervisar el proceso de la producción puesta en marcha y operación de los productos elaborados.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acopio y manejo de la materia prima 2. Elaboración de productos teniendo en cuenta el control y manteniendo la calidad de los mismos. 3. Responder por el uso de los activos a su cargo 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingenierías y Ciencias económicas y financieras 	
AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años de experiencia en cargo similar	
NORMAS A CUMPLIR		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 	
APTITUDES Y CAPACIDADES		
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 	
UBICACIÓN		



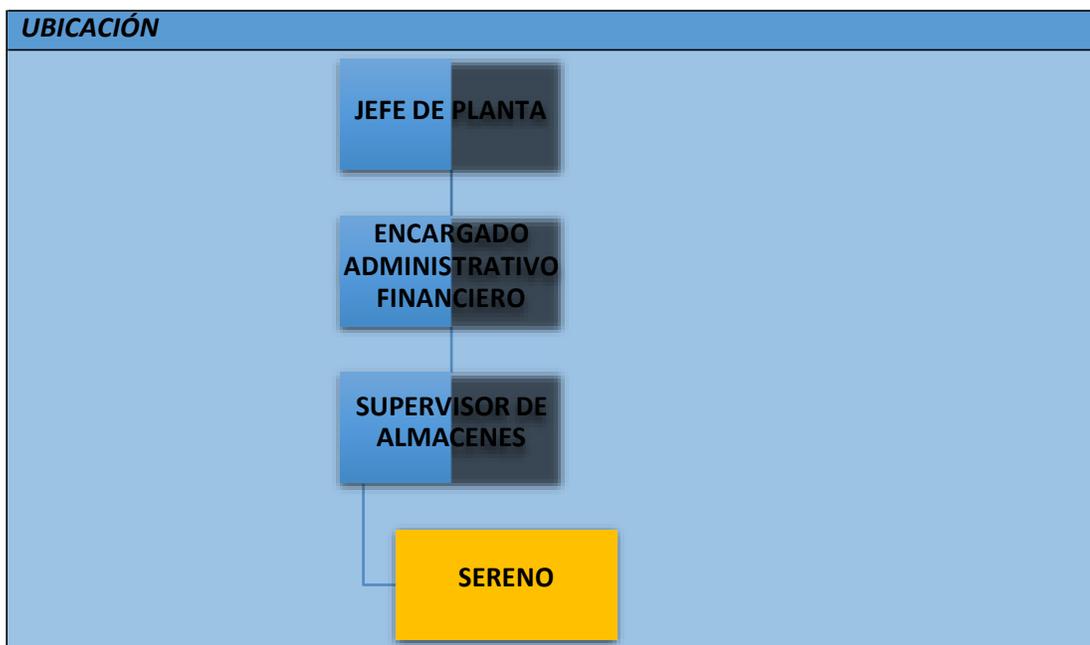
 <p>TARIJA- BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACION DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	CHOFER	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyar en las actividades de transporte, logística y mensajería, al jefe de planta, gerente de área de SEDEM.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con la ruta de entrega de productos a la ciudad de Tarija. 2. Transportar documentación 3. Mantener en buenas condiciones mecánicas y de higiene, el vehículo destinado al transporte. 4. Informar sobre la vigencia del seguro obligatorio del auto de transporte. 5. Responder por el uso de los activos a su cargo. 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller Técnico medio en mecánico Automotriz	
AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 5. Reglamento Interno de personal del SEDEM aprobado mediante Resolución Administrativa SEDEM/GG/N°03}7/2013 6. 		

<i>APTITUDES Y CAPACIDADES</i>	
	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de resolver problemas• Liderazgo• Capacidad de trabajar en equipo• Relaciones humanas y publicas
<i>UBICACIÓN</i>	
<p>JEFE DE PLANTA</p> <p>ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN</p> <p>AUXILIAR DE COMERCIALIZACIÓN</p> <p>CHOFER</p>	

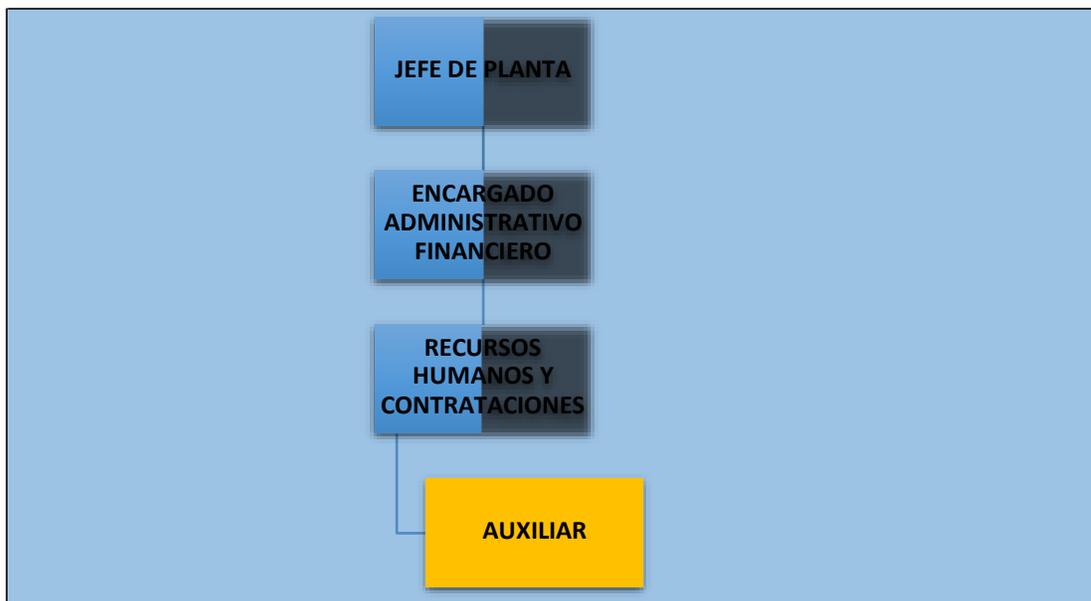
 <p>TARIJA- BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DE CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	PORTERO	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	SUPERVISOR DE ALMACENES	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Velar por la seguridad y el ingreso de las personas externas a la empresa		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Permanecer en la puerta para registrar visitas a la empresa. 2. Encargado de despachar a al camión de la empresa 3. Poner sobre aviso de personas que no trabajan en la empresa 4. Abrir y cerrar la misma. 5. Responder por el uso de los activos a su cargo 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller	
AÑOS DE EXPERIENCIA	1 año de experiencia en seguridad	
NORMAS A CUMPLIR		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 	
APTITUDES Y CAPACIDADES		
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 	



 <p>TARIJA-BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	SERENO	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	SUPERVISOR DE ALMACENES	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Cuidar y velar la seguridad de la empresa por el horario nocturno		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de vigilar por las noches la empresa. 2. Realizar rondas en determinados tiempos durante la noche 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller	
AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años de experiencia en un puesto similar	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 5. Responder por el uso de los activos a su cargo 		
APTITUDES Y CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 		



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACION DE CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	RECURSOS HUMANOS Y CONTRATACIONES	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Ordenar y revisar los files del personal o cualquier tramite que le sea ordenado por su superior		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seguimiento de los files del personal. 2. Llenado de planillas 3. Responder por el uso de los activos a su cargo 		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Lic. administración de empresas	
AÑOS DE EXPERIENCIA	1 año de experiencia	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		
APTITUDES Y CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 		
UBICACIÓN		



 <p>TARIJA- BOLIVIA</p>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACION DE CARGO		
CARGO ESTRUCTURAL	EMBALADORES	
NIVEL JERÁRQUICO	OPERATIVO	
AUTORIDAD LINEAL	OPERARIOS DE PRODUCCIÓN	
CARGOS DEPENDIENTES	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Está a cargo del embalaje de los productos, teniendo en cuenta todos procesos de producción, supervisar y controlar el buen estado del producto final		
PERFIL DE CARGO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller	
AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años en trabajo similar	
NORMAS A CUMPLIR		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 2. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 3. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 4. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 		
APTITUDES Y CAPACIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 		



 TARIJA- BOLIVIA	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO
IDENTIFICACIÓN DE CARGO		
<i>CARGO ESTRUCTURAL</i>	OPERARIO DE MANTENIMIENTO	
<i>NIVEL JERÁRQUICO</i>	OPERATIVO	
<i>AUTORIDAD LINEAL</i>	Encargado de Mantenimiento	
<i>CARGOS DEPENDIENTES</i>	NINGUNO	
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar seguimiento de las operaciones de mantenimiento realizadas semanalmente, llevar un inventario del costo del mantenimiento		
PERFIL DE CARGO		
<i>FORMACIÓN ACADÉMICA</i>	Técnicos superiores	
<i>AÑOS DE EXPERIENCIA</i>	2 años en trabajo similar	
NORMAS A CUMPLIR		
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Constitución política del estado Plurinacional, del 7 de febrero de 2009. 6. Ley N°1178 del 20 de julio de 1990, de administración y control Gubernamentales. 7. Ley N°004 Marcelo Quiroga Santa Cruz, lucha contra la corrupción enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas. 8. Ley N°446 del 26 de diciembre de 2013 la empresa pública. 	
APTITUDES Y CAPACIDADES		
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolver problemas • Liderazgo • Capacidad de trabajar en equipo • Relaciones humanas y publicas 	
UBICACIÓN		



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se detectó el mal manejo de información y esto debido a la falta de un manual de organización y funciones, por ello se hace la propuesta de implementar un Manual actualizado de Organización y Funciones que permita a los trabajadores conocer cuáles son realmente sus funciones y responsabilidades; y contribuya de esa manera a mejorar la gestión administrativa dentro de la institución, esto se medirá a través de la productividad en cada unidad.
- El análisis FODA, permitió darse cuenta de aspectos que necesita mejorar, también se visualizó el potencial en fortalezas que la empresa no estaba explotando de la manera más óptima en su funcionamiento, se detectaron amenazas indirectas pero que con el tiempo podría afectar de manera directa a la institución y se propusieron planes para la minimización de las misma intentando combatir al mismo tiempo las debilidades y el óptimo aprovechamiento de las oportunidades.
- Con la implementación y la documentación del Manual de Organización y Funciones, se logra plasmar de manera concreta las tareas de cada cargo y los requisitos, competencias y habilidades que debe cumplir quien aspire a ocupar un determinado puesto.
- Para dar a conocer la propuesta del Manual de Organización y Funciones se realizaron reuniones y encuestas con los funcionarios para comprobar si tenían o no conocimiento del Manual de Organización y Funciones, y la importancia del mismo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar y socializar el manual de organización y funciones con el personal para que conozcan las responsabilidades asignadas de acuerdo a las funciones establecidas en el presente manual.
- Con el fin de administrar correctamente la información documentada, se recomienda a la empresa, tomar en cuenta la presente propuesta con la finalidad de estandarizar las funciones, tareas y responsabilidades de sus cargos e informarle al respecto.
- La propuesta presentada del manual de organización y funciones debe ser implementada cumpliendo la ley N°1178, Ley de Administración y Control Gubernamentales, ya que presenta una visión conjunta de la estructura organizacional.

