

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS
HUMANOS.**

TEMA:

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA
ADMINISTRACIÓN DE ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR
S.A DE C.V, DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”**

PRESENTADO POR:

(Código de carrera)

REINA BEATRIZ FLORES MENJIVAR

L10803

DANIELA DEL CARMEN MARTÍNEZ JUÁREZ

L10803

KARLA GABRIELA ROSALES MANZANO

L10803

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2024

San Salvador, El Salvador Centroamérica.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla

Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.

Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón.

Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.

Director de la escuela de administración de empresas: Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador General de Procesos de Graduación: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Administración de Empresas:

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Alfonso López Ortiz.

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias. (Docente Asesor)

ABRIL, 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en todo momento quien me ha guiado en esta etapa de mi vida y me ha dado la sabiduría e inteligencia para alcanzar esta meta. Este trabajo de investigación se lo dedico a mis padres Valentín Feliciano Rosales García y Ana Elizabeth Manzano, el amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban por mi avance y desarrollo de este trabajo, es simplemente único.

A mis compañeras Beatriz Menjivar y Daniela Martínez, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas; como también a mi hermana Joseline Rosales y mi amiga Ingri Ramos que durante estos años de mi formación han estado a mi lado apoyándome y animándome a siempre dar lo mejor de mí.

También a las personas que me ayudan continuamente en mi proceso de crecimiento personal y profesional, con quienes he aprendido durante este proceso a amarme a mí misma por lo que soy, por lo que fui y por lo que espero llegar a ser, hoy soy lo que soy con todas mis fallas y errores. Mañana podría ser un poco más sabio, y seré yo también. Estas fallas y errores son lo que soy, formando las estrellas más brillantes en la constelación de mi vida.

Karla Gabriela Rosales Manzano

En primer lugar, a Dios que nos ha acompaña en este proceso, quien nos ha dado el conocimiento y la fuerza para realización de este proyecto, permitiéndonos así lograr una meta más en nuestras vidas.

A mi hermano José Martínez por apoyarme en el trayecto de mi carrera. A mis amigas Jacqueline Sánchez y Verónica Acosta por su apoyo incondicional y dar palabras de aliento para seguir luchando a lograr mis metas. A mi madrastra María Antonia Carranza por compartir sus conocimientos durante la carrera (Q.E.P.D). A mis compañeras Karla Manzano y Beatriz Menjivar y a todas aquellas personas que me apoyaron.

Este logro es dedicado a mi madre Ana Ruth Juárez Martínez y mi abuela María Inés Martínez (Q.E.P.D), por apoyarme con todo su amor y esfuerzo en este camino de superación en la vida personal y profesional, motivándome a seguir y lograr mis metas y objetivos.

Daniela del Carmen Martínez Juárez

Doy gracias a Dios y a la Santísima Virgen por brindarme fortaleza, paciencia, sabiduría y salud en todo momento a lo largo de mi carrera; logrando así finalizar esta etapa de mi vida. A mis padres Delmy Menjivar de Flores y Pablo de Jesús Flores Crespín les estaré infinitamente agradecida por su apoyo, esfuerzo y sacrificio que me brindaron para poder formarme profesionalmente.

A mi abuela Fidelina Menjivar de León, mis hermanas Esmeralda, Xiomara, Griselda, Iliana y Rosa, a mis sobrinos Elissa, Clarissa, Patricia, Jimena y Cristian, y a toda mi familia que me ha apoyado incondicionalmente en momentos difíciles.

A mis compañeras de trabajo de grado Karla Manzano y Daniela Martínez por el esfuerzo y la dedicación para culminar esta especialización. Finalmente, a las personas que fueron partícipes en mi formación académica, personal y profesional dándome un consejo y/o palabras de ánimo además de inspirarme y motivarme a seguir adelante en el cumplimiento de las metas y objetivos que me proponga.

Reina Beatriz Flores Menjivar

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.....	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	1
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	1
B. MARCO TEÓRICO.....	2
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	2
1.1. HISTORIA.	2
1.2. MISIÓN.	2
1.3. UBICACIÓN.	3
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	3
1.5. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	4
1.6. PRINCIPALES MARCAS.	5
C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	6
1. MARCO LEGAL.	6
1.1. Constitución de la República de El Salvador.	6
1.2. Código de Comercio.	6
1.3. Código de Trabajo.	7
1.4. Ley del Seguro Social.	8
1.5. Ley Integral del Sistema de Pensiones.	9
1.6. Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	10
1.7. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios....	10
2. MARCO INSTITUCIONAL.	10
D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	11
1. DEFINICIÓN	11
2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.	11
E. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
1. DEFINICIÓN	12
2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.	12
3. EL PROCESO GENERAL DE ORGANIZACIÓN.....	13

4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	14
5. COMPETENCIAS	16
F. GENERALIDADES DE LOS MANUALES.....	21
1. DEFINICIÓN DEL MANUAL	21
2. CONCEPTO.....	22
3. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	22
G. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	23
1. CONCEPTO.....	23
2. OBJETIVO.....	23
3. IMPORTANCIA.....	24
4. CONTENIDO.....	24
5. MANUAL DE BIENVENIDA.....	31
5.1. CONCEPTO.....	31
5.2. OBJETIVO.....	31
5.3. IMPORTANCIA.....	31
5.4. CONTENIDO.....	33
6. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	35
6.1. CONCEPTO.....	35
6.2. PROPÓSITO.....	37
6.3. CONTENIDO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	38
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.....	41
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
C. DISEÑO METODOLÓGICO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	42
1. Diseño de investigación.....	42
2. Tipo de investigación.....	42
3. Fuente de información	42
4. Técnicas de recopilación de la información.....	42
a. Entrevista.....	42
b. Encuesta.....	43
5. Instrumentos de recopilación.....	43

a. Guía de entrevista.....	43
b. Cuestionario.....	43
6. Objeto de estudio	43
7. Unidad de análisis.....	43
8. Determinación del universo y muestra	43
a. Universo.....	43
b. Muestra.....	43
9. Ámbito de la investigación	44
10. Procesamiento de la información	44
11. Tabulación de la información.....	44
12. Interpretación de la información	44
D. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
E. CONCLUSIONES.	51
F. RECOMENDACIONES.	52
CAPÍTULO III PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.....	53
1. IMPORTANCIA.....	53
2. OBJETIVOS.....	53
3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	54
4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	55
1. MANUAL DE BIENVENIDA.....	137
2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	146
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	154
1. RECURSO HUMANO.....	154
2. RECURSOS MATERIALES.....	156
3. RECURSOS TÉCNICOS.....	157
4. RECURSOS FINANCIEROS.....	157
6. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN.	157
1. PRESENTACIÓN.	157
2. DISCUSIÓN.	157
3. APROBACIÓN.	157
4. DIFUSIÓN.	157

5. EJECUCIÓN.....	158
7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	158
8. CONSOLIDADO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.	158
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159
ANEXOS	162

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. MARCO INSTITUCIONAL UTILIZADO.....	10
CUADRO 2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	66
CUADRO 3. DESCRIPCIÓN DE ÁREA DE GERENCIA GENERAL	67
CUADRO 4. DESCRIPCIÓN DE ÁREA DE CONTABILIDAD.....	68
CUADRO 5. DESCRIPCIÓN DE ÁREA DE VENTAS	69
CUADRO 6. DESCRIPCIÓN DE ÁREA DE PROYECTO.....	70
CUADRO 7. SERVICIOS.....	141
CUADRO 8. PRODUCTOS	142
CUADRO 9. REPUESTOS Y SOPORTE	142
CUADRO 10. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE GERENTE GENERAL	149
CUADRO 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL CONTADOR	150
CUADRO 12. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE VENDEDOR.....	151
CUADRO 13. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE PROYECTOS	152
CUADRO 14. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO	153
CUADRO 15. PLANILLA PROPUESTA DE PAGO DE SALARIO	155
CUADRO 16. PLANILLA DE APORTES PATRONALES	155
CUADRO 17. AGUINALDO	155
CUADRO 18. VACACIÓN	156
CUADRO 19. PRESUPUESTO PARA EQUIPO DE OFICINA	156
CUADRO 20. PRESUPUESTO DE PAPELERÍA	156
CUADRO 21. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	158
CUADRO 22. CONSOLIDADO DE GASTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EJEMPLO DE DATOS BÁSICOS QUE DEBERÁ CONTENER UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	26
FIGURA 2. FORMA DE CÓMO DEBERÁ PRESENTARSE EL ORGANIGRAMA DENTRO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	29
FIGURA 3. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. GÉNERO DEL EMPLEADO	170
GRÁFICO 2. EDAD EN AÑOS CUMPLIDOS	171
GRÁFICO 3. NIVEL ACADÉMICO	172
GRÁFICO 4. PREGUNTA 1	173
GRÁFICO 5. PREGUNTA 2	174

GRÁFICO 6. PREGUNTA 3	175
GRÁFICO 7. PREGUNTA 4	176
GRÁFICO 8. PREGUNTA 5	177
GRÁFICO 9. PREGUNTA 6	178
GRÁFICO 10. PREGUNTA 7	179
GRÁFICO 11. PREGUNTA 8	180
GRÁFICO 12. PREGUNTA 9	181
GRÁFICO 13. PREGUNTA 10	182
GRÁFICO 14. PREGUNTA 11	183
GRÁFICO 15. PREGUNTA 12	184
GRÁFICO 16. PREGUNTA 13	185
GRÁFICO 17. PREGUNTA 14	186
GRÁFICO 18. PREGUNTA 15	187
GRÁFICO 19. PREGUNTA 16	188
GRÁFICO 20. PREGUNTA 17	189

RESUMEN

La empresa Enertec Solutions de El Salvador de sociedad anónima de capital variable brinda asistencia técnica y montaje con equipo de reconocidas marcas a nivel mundial de la puesta en marcha de los equipos o sistemas de climatización industrial y de refrigeración, además ejecuta proyectos a la medida en la construcción de cámaras refrigerantes, congeladores, sistemas de climatización y distribución de aire para bodegas y comercios, con la finalidad de brindar ingeniería y diseño energéticamente eficientes en los campos de electricidad; sin embargo no cuenta con herramientas administrativas necesarias y actualizadas que le permitan al personal realizar el trabajo de forma eficiente.

El tema de la investigación surge al momento de conocer las necesidades que el gerente general expresa al grupo de trabajo de grado por medio de una conversación asertiva que fue resultado de una reunión programada por un contacto de una compañera; por este motivo el interés acerca de proponer la implementación del manual de organización para mejorar la administración, es mayor; en conjunto con la elaboración de visión, objetivos, valores y la representación gráfica de la estructura de la empresa por parte de los integrantes del grupo investigador.

Por esta razón, se define como objetivo principal proponer la implementación del manual de organización para mejorar la administración de Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V.

La investigación fue tipo descriptiva y la unidad de análisis fueron las ocho personas que laboran actualmente en la empresa. Así como el universo fueron cada uno de los empleados, ya mencionados anteriormente, por esta razón se realizó un censo. La información obtenida fue por medio de una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista presencial al gerente general; que sirvieron de guía para conocer la situación actual dentro de las instalaciones de la empresa.

Por medio del diagnóstico realizado sobre la situación actual de no contar con manuales administrativos, filosofía empresarial ni organigrama, se concluyó lo siguiente:

1. No cuenta con manual de organización que permita dar a conocer su estructura organizacional, así como las actividades específicas y la autoridad asignada a cada área de la empresa.
2. A través de la investigación de campo realizada podemos concluir que la empresa en estudio no cuenta con la filosofía empresarial, donde se refleje la visión, valores y objetivos.
3. La empresa no cuenta con una representación gráfica de la estructura organizacional, lo que impide identificar las áreas que conforman la empresa.
4. Se identificó que no existe un manual de bienvenida en el cual se le detalle de manera preliminar los aspectos generales de la empresa al nuevo trabajador.
5. Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. no cuenta con un manual de descripción de puestos, donde se les detalle a los empleados las actividades que se deben desempeñar en su puesto de trabajo.
6. De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa, se identificó que no existe una persona que brinde apoyo administrativo al gerente en la realización de sus actividades.

De acuerdo con lo anterior, se realizaron las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar un manual de organización que permita delimitar a la empresa las responsabilidades y actividades de cada área.
2. Se recomienda la creación e implementación de visión, valores y objetivos, para que los empleados conozcan de su existencia y tener mayores probabilidades de lograr el éxito esperado, al implementarlo de forma correcta.
3. Diseñar la representación gráfica donde se refleje la jerarquía de cada área de la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.
4. Crear un manual de bienvenida, que contribuya a la adaptación al ambiente laboral del nuevo personal para brindarle información básica de la empresa.

5. Se propone la creación de un manual de descripción de puestos, que contribuya a la empresa y a sus empleados a identificar las diferentes actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
6. Se recomienda al gerente general de la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. la contratación de una persona que brinde apoyo en el área administrativa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, está orientado a la creación de “manual de organización para mejorar la administración de Enertec Solutions de El Salvador Sociedad Anónima de Capital Variable del departamento de San Salvador” que permita a los empleados de nuevo ingreso que tengan conocimiento acerca de lo que es la empresa, lo que representa, los deberes, derechos y obligaciones que tienen como trabajadores y así mejorar las relaciones entre el empleador y el empleado.

Este documento estará seccionado en tres capítulos. El capítulo uno contiene las generalidades de Enertec Solutions de El Salvador como antecedentes, aspectos legales, estructura organizativa y el marco teórico conceptual mediante libros y leyes que aportará a la investigación e implementación del manual de organización.

El capítulo dos tiene como propósito elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Destacando las técnicas e instrumentos utilizados para el diagnóstico, considerando el total de los empleados para la investigación, asimismo un análisis e interpretación de resultados obtenidos y un diagnóstico general con problemáticas o aspectos negativos encontrados.

El capítulo tres incluye la propuesta del manual de organización que el equipo de trabajo ha elaborado con toda la información obtenida de los dos capítulos anteriores; mencionando un breve resumen y la realización del manual; además se presenta el plan de implementación y el cronograma de actividades.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Desde que la empresa inició operaciones en fecha 02 de julio de 2009, ha venido tolerando una serie de problemas administrativos los cuales no les ha permitido desenvolverse de forma efectiva a la hora de efectuar sus actividades y creando incertidumbre en las tareas que realizan los empleados, al mismo tiempo han experimentado deficiencias a la hora de contratar nuevo personal por la falta de herramientas y procesos administrativos que normalmente toda empresa debe tener y que le ayudaría a solucionar gran parte de estos problemas.

CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

De forma más detallada, los problemas que tiene la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. son los siguientes:

- a) La empresa no tiene visión que le permita ver hacia dónde quieren llegar, valores que la definan y puedan transmitirlos a los clientes, e incluso un organigrama que detalle la estructura organizativa de la empresa.
- b) Actualmente no posee un manual de descripción de puestos que especifique las tareas que debe realizar cada trabajador, debido a esto existe inseguridad por parte de los trabajadores que realizan sus tareas fuera de lo que ellos consideran que está relacionado a su puesto. A falta de un manual han recurrido a terceras personas para que les proporcionen un perfil de puesto.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera el manual de organización, ayudaría a mejorar la administración en la empresa Enertec Solutions de El Salvador S. A de C.V?

B. MARCO TEÓRICO.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

1.1. HISTORIA.

Enertec Solutions de El Salvador Sociedad Anónima de Capital Variable la cual su abreviatura es Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. es una empresa que brinda asistencia técnica y montaje con equipo de reconocidas marcas a nivel mundial de la puesta en marcha de los equipos o sistemas de climatización industrial y de refrigeración, además realiza proyectos a la medida en la construcción de cámaras refrigerantes, congeladores, sistemas de climatización y distribución de aire para bodegas y comercios, con la finalidad de brindar ingeniería y diseño energéticamente eficientes en los campos de electricidad.

Fue registrada en el Centro Nacional de Registro el treinta de julio de dos mil nueve por el representante legal.

Actualmente la empresa cuenta con un total de ocho empleados que son: gerente general, contador, vendedor, auxiliar contable, encargado de proyecto, tres técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.

Sin embargo; la empresa trabaja por proyecto y se adquieren personal adicional, el cual están bajo la contratación por servicios profesionales.

En la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña empresa de CONAMYPE, en el artículo tres, menciona la clasificación de micro y pequeña empresa, en el literal a); de acuerdo a este artículo la empresa es clasificada como “Microempresa” por la cantidad de empleado que actualmente cuenta.

1.2. MISIÓN.

Proveer productos y soluciones energéticamente eficientes y amigables con el medio ambiente en los campos de climatización, refrigeración, automatización-control y ahorro energético.

1.3. UBICACIÓN.

La empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. está ubicada en 25 Avenida Sur, #613 San Salvador, El Salvador.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V., no cuenta con un organigrama brindado por la gerencia, el equipo investigador realizará la elaboración de uno, proponiéndole para su debida implementación. Además, no cuenta con un área de recursos humanos al ser microempresa y la cantidad reducida de empleados, siendo las actividades administrativas realizadas por el gerente general. La empresa está conformada por ocho trabajadores (gerente general, contador, vendedor, auxiliar contable, encargado de proyecto, tres técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración). A continuación, se detallan las principales responsabilidades de cada puesto de trabajo:

Junta general de accionistas quienes la conforman son los propietarios de la empresa, que son convocados para deliberar las decisiones y acciones claves para un rendimiento satisfactorio.

Gerente general es quien se encarga de dirigirse a los empleados y comunicar la información dada por la junta general de accionistas de la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. Entre sus responsabilidades se encuentra todo lo relacionado a las actividades administrativas, contabilidad, ventas y proyectos.

Contador se ocupa principalmente de todo lo relacionado a la elaboración, control y revisión de documentos contables, impuestos, inventario, etc.

Auxiliar contable es quien se responsabiliza del control diario de facturas, recibos, comprobantes y cheques e informe de cualquier inconsistencia que pueda surgir relacionada al área contable. Además, realizar la actualización y manejo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Vendedor, su tarea principal es mantener una comunicación estable con los clientes. Además del control y verificación de las ventas y asesorías.

Encargado de proyecto es quien planifica, coordina y supervisa todo el proyecto hasta su finalización.

Técnico de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración tiene como actividad principal realizar instalación y reparación variada en equipos de refrigeración, aire acondicionado y otros.

1.5. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V., se dedica a la realización de montaje y puesta en marcha de equipos o sistemas de climatización y refrigeración. También brinda asesorías y evaluaciones de los requerimientos térmicos y diseño de soluciones eficientes en el campo de climatización y refrigeración. Y una amplia experiencia en construcción de cámaras refrigerantes, congeladores, sistemas de climatización, etc.

Productos

- **“Refrigeración industrial**

Sus equipos y diseños permiten optimizar hasta en un 30% el consumo de energía. Promueven la utilización de refrigerantes eco-amigables incluyendo las nuevas tendencias en refrigeración por CO₂ e hidrocarburos de bajo WGP (Global Warming Potential).

- **Climatización**

Promueven el enfriamiento evaporativo (equipos que operan mediante la evaporación de agua), tecnología que permite enfriar de 3 a 6 grados sobre la temperatura ambiente, sustituyendo el aire acondicionado permitiendo bajar el costo energético de la climatización hasta en un 85%.

- **Montaje Industrial**

Evalúan los requerimientos térmicos y diseñan soluciones eficientes en el campo de climatización y refrigeración. Amplia experiencia en construcción de cámaras refrigerantes, congeladores, torres de enfriamiento, sistemas de climatización y distribución de aire para bodegas y comercios.

Repuestos y soporte

- Equipos de refrigeración compresores
- Repuestos y accesorios climatización
- Asistencia en proyectos

Servicios

- Cálculos termodinámicos de Refrigeración.
- Diseño de cámaras frías, congeladores y túneles de congelado.
- Diseño de sistemas paralelos (racks).
- Ingeniería de la climatización de espacios.
- Proyectos de enfriamiento evaporativo de espacios.
- Flujo y presurización del aire.
- Instalación y puesta en marcha de equipos.
- Reconstrucción de compresores Bitzer (overhaul).
- Mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización.

1.6. PRINCIPALES MARCAS.

- Bitzer
- Danfoss
- Hispania
- SANHUA
- INVOTECH
- SRMTEC
- LIFENG
- PROTEC
- REFRICENTRO”¹

¹ Enertec. Recuperado el 19 de agosto, 2023, de <https://www.enertec.com.sv/>

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

1. MARCO LEGAL.

1.1. Constitución de la República de El Salvador.²

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna.

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo.

1.2. Código de Comercio.³

Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil.

Art. 411.- Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código.
- III. Depositar anualmente en el registro de comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondientes al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres,

² Constitución de la República de El Salvador Decreto Constituyente N°. 38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 234, Tomo: 281.Fecha 16 de diciembre de 1983.

³ Código de Comercio, Decreto legislativo N°. 671 de 08 de mayo de 1970. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 140 tomo 228. Fecha 31 de julio de 1970.

absteniéndose de toda competencia desleal.

Art. 415.- El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al registro de comercio, con la información y demás requisitos que señale la ley de registro de comercio y su respectivo reglamento.

1.3. Código de Trabajo.⁴

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

⁴ Código de Trabajo, Decreto legislativo N.º. 15 de 23 de junio de 1972. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 142 Tomo 236. Fecha 31 de julio de 1972.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

1.4. Ley del Seguro Social.⁵

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y
- f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependen económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos; además gozarán de estas prestaciones, los hijos de los asegurados hasta los 18 años de edad, en base al portafolio de servicios que ofrece el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, responsabilizándose cada año a ir mejorando y ampliando la cobertura. (Decreto No 262, Ley de seguro Social, 2019, artículo 2).

⁵ Ley del seguro social, Decreto legislativo N° 1263 de 03 de diciembre de 1953. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 226 tomo 161. Fecha 11 de diciembre de 1953.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

1.5. Ley Integral del Sistema de Pensiones.⁶

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.
- b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,
- c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará

⁶ Ley integral del sistema de pensiones, Decreto legislativo N.º 614 de 12 de diciembre de 2022. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 241 tomo 437 fecha 21 de diciembre 2022.

como comisión para las Administradoras.

En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad.

En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador.

1.6. Ley de Impuesto Sobre la Renta.⁷

Art. 48.- El impuesto correspondiente debe liquidarse por medio de declaración jurada, contenida en formulario elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, y que deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate.

1.7. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.⁸

Art. 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

2. MARCO INSTITUCIONAL.

cuadro 1. Marco institucional utilizado.

Leyes	Instituciones que lo aplican.
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.

⁷ Ley de Impuesto sobre la renta, Decreto legislativo No. 134 de 18 de diciembre de 1991, Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador No. 242, Tomo 313 Fecha 21 de diciembre de 1991.

⁸ Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes muebles y a las Prestación de servicio, Decreto legislativo N° 296 de 24 de julio de 1992. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N°143 tomo 316 Fecha 31 Julio de 1992.

Código de comercio.	Ministerio de Economía.
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión social.
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Ley Integral del Sistema de Pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Ministerio de Hacienda.

D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. DEFINICIÓN

“Administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización” (Bateman & Snell, 2001).”⁹

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (Koontz & Weihrich, 2013).”¹⁰

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.” (Chiavenato, 2001).”¹¹

Como se menciona la administración es el proceso que agrupa de forma sistemática los pasos para alcanzar objetivos determinados; realizándose con eficiencia y eficacia.

2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

“Son múltiples los beneficios que la administración ha traído a las organizaciones y

9 Serrano, Alexis. administración I y II 2ª edición 2011.

10 Koontz, Harold y Heinz Weihrich, elementos de administración un enfoque a internacional y de innovación, 8ª edición 2013,

11 Chiavenato, Idalberto. Administración; proceso administrativo. 3ª edición. Mc Graw Hill, Colombia 2001

sociedad; tratar de enumerarlas en su plenitud es casi una tarea imposible. Sin embargo, a continuación, se enumerarán las contribuciones más relevantes que destacan su importancia.

- a) Proporciona la base técnica para definir con claridad, el pensamiento estratégico de toda organización.
- b) Establece el acervo de conocimiento necesario para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todos los recursos de cualquier organización.
- c) Busca desarrollar las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, etc., en las personas que asumen funciones de responsabilidad gerencial.

Ayuda a que las organizaciones sean competitivas, logrando su expansión y presencia en los mercados nacionales e internacionales.”¹²

Con base a lo anterior la importancia de la administración es ayudar a orientar al capital humano dentro de la organización, enfocándose en obtener excelente personal, materiales de apoyo y relaciones interpersonales. Proporcionando el desarrollo de estrategias frente a situaciones cambiantes que beneficien o desfavorezcan a la empresa.

E. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

1. DEFINICIÓN

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.” (Gómez, 1994).¹³

Con base a lo anterior se define la organización como la integración de un sistema con el cual se espera obtener un orden dentro de una empresa al identificar y clasificar actividades específicas y necesarias para facilitar el logro de objetivos.

2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- a) “Departamentalización o llamado también de especialización o división del

¹² Serrano, Alexis, Administración I y II, 2ª edición, 2011.

¹³ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas. 8ª edición. Mc Graw Hill, México.

trabajo: si el trabajo se divide, y se destina a un trabajador a cierta actividad más limitada y concreta; se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

- b) Jerarquización o Jerarquía: debe existir una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores.
- c) Unidad de mando: en este principio de organización sostiene que para cada función debe existir un solo jefe. Un trabajador no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas.
- d) Delegación de Autoridad y Responsabilidad: El grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.
- e) Tramo o Radio de Control: El número de trabajadores o secciones que deben depender directamente de un jefe; las capacidades de todo gerente son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir las actividades encomendadas.
- f) Centralización y Descentralización: Una empresa es centralizada cuando la autoridad está concentrada en un solo punto; y es descentralizada, cuando la autoridad está repartida en distintos puntos.
- g) Principios de Excepción: La autoridad superior de una empresa sólo debe decidir en aquellos casos que salen de lo común.
- h) Comunicación: Proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos.

3. EL PROCESO GENERAL DE ORGANIZACIÓN.

La estructura de una empresa, debe reflejar los objetivos que persigue. El proceso de organizar conlleva los siguientes pasos:

- a) Definir los objetivos de la empresa.
- b) Formular políticas.
- c) Identificar actividades necesarias para lograr los objetivos.
- d) Agrupar las actividades de acuerdo a los recursos disponibles.
- e) Otorgar la autoridad necesaria a cada jefe.
- f) Vincular los grupos de trabajo vertical y horizontalmente en organigrama y

manuales.”¹⁴

4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS¹⁵

Definición

Según Salvador Mercado, en su libro “Administración aplicada”, menciona que procedimiento es: *una guía para la acción, porque detalla en forma precisa e inflexible como se va a desarrollar tal o cual actividad. Es una secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo objetivo principal es llevar a cabo una determinada labor.*

En la empresa los procedimientos ayudan a los trabajadores y jefes a establecer un orden para realizar los diferentes trabajos en cada área. Por ejemplo, un departamento de recursos humanos debe tener un procedimiento que le permita reclutar al personal de la empresa. El procedimiento que lleva a cabo el departamento de tesorería para el pago de salarios y proveedores. Los procedimientos señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Detallan las actividades por ejecutarse, mostrando el detalle de las acciones y representando la mejor forma de hacerlas, a fin de minimizar costos, esfuerzos y tiempo.

A continuación, algunas definiciones principales:

Proceso: serie de actividades secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a satisfacer una necesidad.

Procedimiento: conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de una empresa, y

¹⁴ Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007.

¹⁵ Serrano, Alexis. administración I y II 2ª edición 2011.




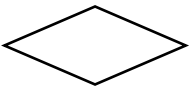
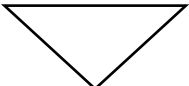
orientados a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

Área clave: es aquella que conserva la esencia del proceso o del procedimiento y sin la cual éste no se cumple.

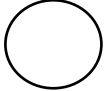
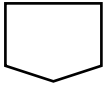
Diagrama de flujo: representación gráfica de un proceso o de un procedimiento que permite la observación sistemática de su ejecución, mostrando la dinámica y lógica de la secuencia del trabajo.

Diagrama de flujo¹⁶

En el área administrativa, una de las técnicas más utilizadas para mostrar gráficamente un procedimiento es el diagrama de flujos o flujograma. Esta presenta gráficamente la secuencia de actividades del procedimiento. Los símbolos comúnmente utilizados son los siguientes:

	<p>Inicio o fin. Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que percibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier documento que entra, se utiliza, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se deben tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>

¹⁶ Serrano, Alexis. administración I y II 2ª edición 2011.

	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>
	<p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.</p>

Fuente: Serrano, Alexis. administración I y II 2ª edición 2011

5. COMPETENCIAS

“La definición de "competencia" según Spencer & Spencer Estos autores aportan, en su definición, que una competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral.”¹⁷

“La definición de "competencias" según Levy-Leboyer La autora define a las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.”¹⁸

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (definición de Martha Alles).

Las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI

Los aspectos más relevantes a destacar sobre las competencias seleccionadas como las más representativas de las nuevas tendencias son los siguientes:

¹⁷ Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.

¹⁸ Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

- Se ha procurado definir las competencias más utilizadas en el siglo XXI, es decir, en las nuevas implementaciones y en la revisión de modelos definidos con anterioridad. En la selección realizada se incluyen conceptos que representan la estrategia a futuro de las organizaciones hispanoparlantes, que, además, reflejan en esta estrategia sus necesidades de cambio organizacional.
- Se ha debido incorporar nuevos conceptos, como, por ejemplo: Responsabilidad personal, compromiso con la rentabilidad y respeto, entre muchos otros.
- Se ha decidido ofrecer una nueva apertura en grados y nuevas definiciones para conceptos tradicionales, e incorporar otros totalmente nuevos.

A continuación, se mencionarán los nombres de las competencias, algunas de las cuales se han definido como cardinales y otras como específicas; sin embargo, es muy importante destacar que cualquiera de ellas puede ser considerada en una categoría u otra, según se requiera. Por ejemplo, la competencia cardinal Ética y sencillez, podría ser considerada como específica por área, y la competencia específica por área Desarrollo de personas podría ser considerada como cardinal.

Las competencias seleccionadas como ejemplos de cardinales fueron:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad de trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa

11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas gerenciales fueron:

21. Conducción de personas
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Empowerment
24. Entrenador
25. Entrepreneurial
26. Liderar con el ejemplo
27. Liderazgo
28. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
29. Liderazgo para el cambio
30. Visión estratégica

Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas por área fueron:

31. Adaptabilidad-Flexibilidad
32. Calidad y mejora continua
33. Capacidad de planificación y organización
34. Cierre de acuerdos
35. Colaboración
36. Competencia "del naufrago"
37. Comunicación eficaz
38. Conocimiento de la industria y el mercado
39. Conocimientos técnicos
40. Credibilidad técnica
41. Desarrollo y autodesarrollo del talento
42. Dinamismo - Energía
43. Gestión y logro de objetivos
44. Habilidades mediáticas
45. Influencia y negociación
46. Iniciativa - Autonomía
47. Manejo de crisis
48. Orientación a los resultados con calidad
49. Orientación al cliente interno y externo
50. Pensamiento analítico
51. Pensamiento conceptual
52. Pensamiento estratégico
53. Productividad

54. Profundidad en el conocimiento de los productos

55. Relaciones públicas

56. Responsabilidad

57. Temple y dinamismo

58. Tolerancia a la presión de trabajo

59. Toma de decisiones

60. Trabajo en equipo”¹⁹

“Las competencias laborales se definen como el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar correctamente una determinada actividad laboral.

A menudo, son estas competencias las que diferencian a un candidato de otro. Tienen tanto o más valor que la experiencia o el conocimiento técnico, pues estas competencias son las que le permiten a un profesional adaptarse a la cultura organizacional y realizar un trabajo excepcional que de verdad haga una diferencia en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

1. **Comunicación efectiva:** Capacidad para expresarse de manera clara y comprensible tanto verbalmente como por escrito.
2. **Trabajo en equipo:** Habilidad para colaborar y cooperar con otros para lograr objetivos comunes.
3. **Pensamiento crítico:** Capacidad para analizar, evaluar y resolver problemas de manera reflexiva y lógica.
4. **Creatividad e innovación:** Capacidad para generar nuevas ideas y soluciones originales a los desafíos presentes.
5. **Liderazgo:** Habilidad para influir en otros de manera positiva, motivar equipos y guiar hacia el logro de metas.

¹⁹ Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos”, editorial granica, tercera edición, ciudad autónoma de Buenos Aires 2015

6. **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustarse y responder efectivamente a los cambios y situaciones imprevistas.
7. **Gestión del tiempo:** Habilidad para organizar y priorizar tareas de manera eficiente para alcanzar objetivos en el tiempo establecido.
8. **Resolución de conflictos:** Habilidad para manejar y resolver disputas de manera constructiva y pacífica.
9. **Toma de decisiones:** Capacidad para evaluar opciones y elegir la mejor alternativa entre ellas.
10. **Ética y responsabilidad:** Compromiso con los principios morales y la integridad en todas las acciones y decisiones.”²⁰

F. GENERALIDADES DE LOS MANUALES.

1. DEFINICIÓN DEL MANUAL.

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo (**Kraus**, 1968).

“Según G. R. Terry, un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

G. Continolo define un manual como:

un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”²¹

Con base a las anteriores definiciones, un manual es un instrumento que permite vigilar el comportamiento del personal, facilitando así la posibilidad de definir con

²⁰ Cesur. *Tipos de Competencias laborales más demandadas*. Recuperado de <https://www.cesurformacion.com/blog/competencias-laborales-mas-demandadas>

²¹ Rodríguez Valencia, J., 2012. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ta. Edición. México.

más claridad la estructura organizacional de la empresa, que de este modo pierde su carácter abstracto para convertirse en una serie de instrucciones definidas.

Un manual correctamente elaborado puede ser un instrumento administrativo muy útil. Comprobando así que, con unos simples puntos de llegada, los manuales se convierten en rutas por las cuales trabaja todo el aparato organizacional; Por lo tanto, son la manifestación precisa de una mentalidad directiva orientada hacia una relación sistemática de las distintas actividades.

2. CONCEPTO.

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”²²

Con base a lo anterior los manuales administrativos son una guía de instrucciones en los que se establecen de forma ordenada y sistemática los pasos a realizarse para llevar con éxito una actividad y obtener conocimiento. Además, tienen una gran relevancia al momento de transmitir información que beneficie a las personas a desenvolverse en una situación determinada.

3. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

Por uno u otro motivo, la mayoría de los manuales administrativos parecen estar diseñados de manera predeterminada para alcanzar diversos fines: manuales de bienvenida, de organización, de procedimientos, de políticas, etcétera.

²² Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007.

Ahora es necesario tratar lo referente a los objetivos que se pueden lograr con la preparación de manuales administrativos. Existen diversos objetivos en éstos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- a) Estimular la uniformidad.
- b) Eliminar la confusión.
- c) Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- d) Disminuir la carga de supervisión.
- e) Servir de base para la capacitación del personal.
- f) Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.”²³

G. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. CONCEPTO.

“El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.”²⁴

Con base a la definición anterior el manual de organización está compuesto por información detallada relacionada a los antecedentes, estructura y responsabilidades de las unidades que integran una organización, indicando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, de igual forma describe en forma gráfica la estructura de la empresa.

2. OBJETIVO.

“Los objetivos del manual de organización son:

- a) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- b) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- c) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.”²⁵

²³ Rodríguez Valencia, J., 2012. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 4ta. Edición. México.

²⁴ Joaquín Rodríguez valencia, como elaborar y usar los manuales administrativos, 4ª edición 2012,

²⁵ Joaquín Rodríguez valencia, como elaborar y usar los manuales administrativos, 4ª edición 2012,

Con base a lo anterior el manual de organización es el tipo de manual con el que se suelen acompañar los procedimientos dentro de la empresa, esto se debe a que contiene el detalle la estructura organizativa de la organización y describe las responsabilidades, capacidades de cada uno de los puestos jerárquicos. Asimismo, brinda al lector comprender la integración y operación del personal de la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, cada organización debe contar con su propio manual, ya que este se hará acorde a sus necesidades.

3. IMPORTANCIA.

“En relación al manual de organización algunos autores concuerdan de manera significativa con la importancia de contar con esta herramienta administrativa, “para Espín (2015): Ante la ausencia de un manual de organización de funciones los trabajadores no tienen claras sus funciones, para cumplirlas, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en las mismas. Mientras que para Ríos (2012): El manual de organización, hace que facilite la implementación del organigrama estructural de puestos considerando que juntos tienen elementos suficientes para guiar con mayor claridad a la empresa hacia una mejor organización.”²⁶

Con base a lo anterior el manual de organización es importante ya que es una herramienta de trabajo administrativo de gran importancia y necesaria, que brinda ayuda para controlar y precisar las actividades de los trabajadores que forman parte de la estructura organizativa. Así mismo si se implementa este instrumento de forma adecuada habrá una excelente comunicación entre la estructura y los puestos de trabajo.

4. CONTENIDO.

“Por otra parte, el contenido de estos manuales es muy variado y su impacto será la creatividad y visión que los responsables de su elaboración adapten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere que el manual debe incluir en primer término los datos siguientes:

²⁶ Febre, L. F., & Vera, K. L. (2019). Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años.

Identificación

- a. Logotipo de la organización
- b. Nombre de la organización
- c. Denominación y extensión del manual (general o específico) en caso de corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- d. Lugar y fecha de la elaboración
- e. Numero de paginas
- f. Sustitución de páginas (Actualización de información)
- g. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- h. Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de esta y el año. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion o diagonal.

Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento. Básicamente el índice o contenido representa de forma sintética y ordenada los capítulos que contienen este manual y los cuales están paginados de acuerdo a su posición en el documento ya que este que para efectos de informar los apartados tienen que seguir un orden cronológico.

Prólogo y/o introducción

Exposición de lo que es el manual, estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener el mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

En este apartado trata especialmente de presentar el propósito y consolidación de toda la información en un solo documento de forma ordenada y actualizada. Y a su vez puede incorporarse de forma opcional un mensaje en el prólogo de parte de una autoridad con cierto nivel alto dentro de las líneas de mando.

A continuación, se presenta un ejemplo claro de los datos básicos que deberá contener un manual de organización.

Ejemplo:

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	página		De
		Sustituye a		
		página		De
		Fecha		
Nombre del apartado específico				
Elaboró		Revisó		Autorizó

Figura 1. Ejemplo de datos básicos que deberá contener un manual de organización

Fuente: Franklin. Enrique. Organización de Empresas. Segunda Edición. 2007.

Antecedentes Históricos

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

Aquí se plasma mucha información histórica sobre la organización con la cual se pretende que todos sus antecedentes sean descritos de forma cronológica sus inicios, sus cambios y evolución de la misma con el objetivo de conocer de forma resumida la historia de la Institución.

Legislación o base Legal

Este apartado contiene una lista de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Atribuciones

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo a las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.

Para efecto debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

Esta información es importante, ya que se detallan documentos normativos que fundamentan la creación del manual pues se transcribe de forma detallada y textual, Leyes, artículos, legislaciones estatutos, reglamentos etc., que rigen la organización y que son un punto clave en el desarrollo del presente manual.

Estructura Orgánica

Esta estructura describe ordenadamente las unidades administrativas de una organización según sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de descripción, conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia de acuerdo al ejemplo que se presenta a continuación:

1.0 Director general

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría Interna

1.1 Gerencia general

1.1.1 Gerente divisional A

1.1.2 Gerente divisional B

Este apartado contiene información primordial que ayuda a la estructuración del organigrama, quedando estas de forma clara y objetiva, no puede haber incongruencias en los procesos de trabajo y las jerarquías, líneas de mando y sus diferentes relaciones con otros

puestos deben ser definidos de forma clara y objetiva. Cabe mencionar que se deberá codificar de manera que sea fácil de visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Organigrama

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

En este apartado se representa principalmente la estructura gráfica orgánica donde se debe describir el tipo de estructura, método de departamentalización que se usará entre ellos, por ejemplo, si es por funciones; y la clase de mando que se delega entre las unidades esto es importante si va ser centralizada o descentralizada, esto debe de ser específico para evitar un mal funcionamiento dentro de la institución.

Para el diseño de su estructuración deben de considerarse los siguientes puntos:

1. Forma: Se utilizará la figura del rectángulo.
2. Dimensión de la Figura: El tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
3. Trazo: Se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
4. Colocación de las figuras: Las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
5. Líneas de Conexión: Indican las relaciones entre los diferentes órganos.
 - a. Relación principal de autoridad (relación lineal): Implica una relación subordinada entre los responsables de la Unidad y sus subalternos.

Seguidamente, se presenta la forma de cómo deberá presentarse el organigrama dentro del manual de organización.

Este tendrá que mostrar el tipo de organigrama, especificando si son de forma general o específica.

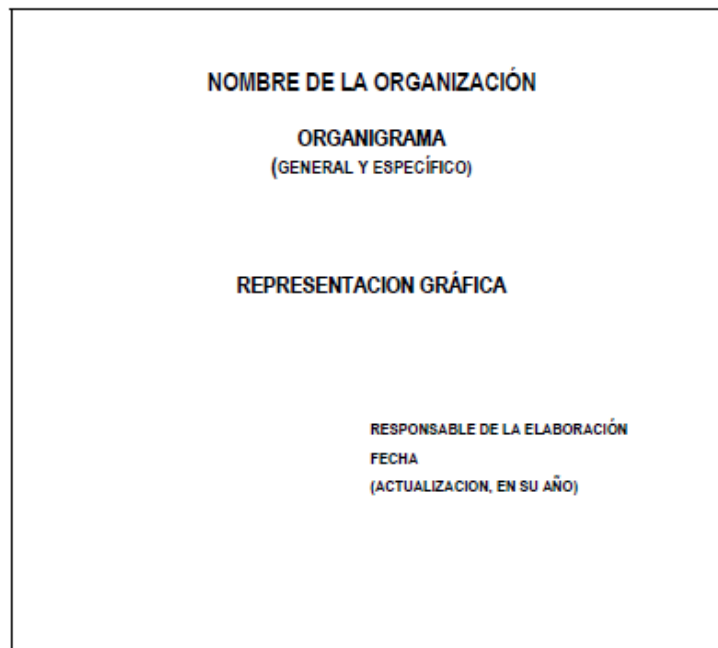


Figura 2. Forma de como deberá presentarse el organigrama dentro del manual de organización

Fuente: Franklin. Enrique. Organización de Empresas. Segunda Edición. 2007.

Misión

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Se entiende que la misión es la razón de existir de toda institución y es una guía para los objetivos propuestos. En el manual de organización, esta viene a sopesar y evaluar al personal de la empresa y si todos los empleados están contribuyendo para el logro de los resultados.

Funciones

En la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativa de la estructura orgánica, necesarias para cumplir las atribuciones de la organización.

En la presentación de las funciones deben tomarse en cuenta los aspectos siguientes:

- a. Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- b. Que sigan el orden establecido en la estructura.
- c. Que la redacción se inicie con un verbo infinitivo.

Las funciones constituyen el conjunto de actividades a fines, por medio de los cuales se puede alcanzar los objetivos planteados y estas deberán ser ordenadas de acuerdo a su importancia, es por eso que la información obtenida de las diferentes unidades debe ser precisa para la elaboración del presente manual.

Descripción de Puestos

Para el autor Enrique Franklin (2007), el contenido básico de los puestos que integran cada unidad administrativa incluye la información siguiente:

1. Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
2. Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión y las relaciones de línea y asesoría
3. Funciones generales y específicas
4. Responsabilidades o deberes
5. Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como la que debe establecer externamente.
6. Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Objetivo General

Proporcionar ayuda a las diferentes áreas de la organización; a través de un instrumento donde se pueda establecer la estructura orgánica, así como la funcionalidad real y formal, de los tramos de control, responsabilidad y canales de comunicación que permitan una adecuada funcionalidad administrativa.

Objetivos Específicos

1. Establecer la estructura orgánica formal y real de la institución que defina los

niveles jerárquicos, líneas de mando y responsabilidad, necesarias para el funcionamiento organizacional.

2. Definir, y hacer una descripción de cada puesto de trabajo y sus áreas administrativas.
3. Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las áreas administrativas.”²⁷

5. MANUAL DE BIENVENIDA.

5.1. CONCEPTO.

“Es un instrumento de apoyo en la inducción del nuevo trabajador que contribuye a facilitar la adaptación del ambiente laboral; pues no es más que un documento que expresa los aspectos más generales con respecto a la organización.”²⁸

Con base a lo anterior el manual de bienvenida guía al empleado que ingresa a la empresa, facilitando la orientación acerca de la información necesaria para tener en claro todo lo relacionado a la filosofía de la empresa, datos generales que sean de suma importancia para quien se incorpora recientemente a la organización. Este manual permite dejar un panorama más claro acerca de la empresa, integrándose a la misma y haciendo sentir que es parte primordial e importante. Dejando en claro aquellas obligaciones y prohibiciones que tiene el trabajador una vez contratado.

5.2. OBJETIVO.

El objetivo de este manual es instruir al nuevo empleado, acerca de la historia de la empresa, estructura organizativa, giro, misión, visión, horarios de trabajo y de descanso, entre otros aspectos necesarios para formar de manera preliminar al nuevo trabajador.

5.3. IMPORTANCIA.

“La importancia del manual de bienvenida radica en dotar a los nuevos empleados de información básica sobre la empresa, como las actividades, tareas y funciones de su

²⁷ Franklin, Enrique “Organización de Empresas”, Editorial Mc Graw Hill, segunda edición, México 2007.

²⁸ Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007.

personal. Es necesario señalar que existen empresas que no le dan el valor necesario a dicho manual.”²⁹

Por otra parte, hay grandes empresas que hacen uso de un programa formal de inducción, utilizándolo como medio para revelar las características de la organización tales como: historia, objetivos, costumbres, estructura organizacional, generalidades (ubicación geográfica de la empresa y de las diferentes unidades o departamentos dentro de sus instalaciones) prestaciones de beneficios a los empleados, disposiciones y normativas internas. Toda esta información puede estar contenida al detalle en un solo documento (manual de bienvenida) aunque se les es permitido a los nuevos empleados hacer preguntas. Por consiguiente, permite a la compañía facilitar y agilizar el proceso de inducción del nuevo empleado siendo orientados de una forma efectiva dentro de la organización.

La inducción de personal de nuevo ingreso comienza desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le brinda información sobre la vacante que se pretende cubrir, se considera terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para dirigir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que la responsabilidad conjunta del proceso de inducción es principalmente del área de capacitación y supervisor de línea; normalmente las personas recién contratadas están preocupadas por el puesto y el supervisor. Por consiguiente, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde debe considerarse que cuando se inician actividades por primera vez en una organización los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación por lo tanto las actividades que se realicen deben de tener una actitud cordial. La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficio para los empleados etc., que se encuentran contenidos en el llamado manual de Bienvenida, el cual debe ser entregado a cada trabajador.

²⁹ Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007.

5.4. CONTENIDO.

El manual de Bienvenida puede estar estructurado de la siguiente manera:

1. Índice

Este representa de forma resumida y ordenada los capítulos que contiene este manual, enumera cada apartado para hacer más fácil su consulta.

2. Prólogo

Es una breve descripción del contenido de dicho documento, así mismo, servirá de orientación al usuario para tener un mejor conocimiento con respecto a la organización.

3. Historia de la empresa

Descripción del origen de la empresa o del área descrita en el manual, en la que se muestra su inicio, progresos y cambios importantes.

4. Aspectos generales del trabajo

Descripción breve de las funciones; como de las relaciones con respecto a las diferentes áreas y puestos de trabajo que existen dentro de la empresa.

5. Sus productos o servicios

En esta sección se da a conocer los productos o servicios que ofrece la empresa de una manera general.

6. Objetivos organizacionales

Es una descripción de los objetivos que persigue dicha corporación a la cual pertenecerá el empleado.

7. Organigrama de la empresa

En esta fase se explica la estructura jerárquica, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

8. Políticas y procedimientos importantes

A través del manual de Bienvenida se pretende dar una breve descripción de los lineamientos y de los procesos encaminados a la consecución de los objetivos organizacionales.

9. Perspectiva general de las presentaciones sociales

En esta sección se hará una descripción de los beneficios sociales a los que tendrá derecho el nuevo empleado al formar parte de la unidad corporativa.

10. Perspectiva general de los servicios

Es la descripción de los beneficios adicionales que ofrece la organización tales como préstamos a empleados, bonificaciones, compensatorias, viáticos, uso de instalaciones vacacionales, entre otros.

11. Periodo de preguntas

En esta parte se determina un periodo de orientación al nuevo empleado permitiéndole adaptarse de una manera efectiva a su puesto de trabajo

12. Normas de seguridad

Para la protección del trabajador, es necesario revelar todos los factores de riesgos de trabajo que podrían poner en peligro su vida.

13. Vacaciones y días feriados.

En este punto se le darán las pautas al nuevo empleado para que conozca todo lo referente a sus días de descanso y feriados a los cuales tendrá derecho con goce de sueldo respaldado por las leyes estatales. Así, como las jornadas de trabajo a las cuales está obligado respetar.

Los programas de orientación varían en cuanto a contenido, alcance y duración. Un mismo manual de bienvenida sirve para los ejecutivos, personal administrativo y todo tipo de trabajador, este deberá estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno, para fácil entendimiento. Con el propósito de que el manual de bienvenida sea agradable a la vista del usuario y tenga una fuerza motivadora, se puede utilizar:

1. Fotografía

Las fotografías ayudan de manera importante al documento a fomentar una orientación de manera interactiva para con el usuario.

2. Caricatura

Es una forma dinámica y entretenida que contribuye a atraer la atención del lector.

3. Diferentes colores

La elaboración del manual debe conciliar los colores más idóneos, que conjuguen con los que se familiariza la empresa y que despierten el interés del nuevo trabajador.

Para la elaboración del Manual de Bienvenida el uso de estos elementos audiovisuales contribuye a poder facilitar la comprensión, identificar y despertar una actitud crítica ante la información contenida en tal documento.”³⁰

6. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

“Existen varios tipos de manuales administrativos, de los cuales podemos mencionar: manual de bienvenida, manual de políticas, manual de descripción de puestos, manual de normas y procedimientos, y manual de calidad. Hoy en día, con la innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competencia, que caracterizan al mundo empresarial, todo gerente percibe que la correcta preparación y el conocimiento de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y prácticas administrativas y operativas, son indispensables para el logro de objetivos.

El objetivo del manual es ofrecer una descripción actualizada, breve y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Es por eso que un manual deberá evolucionar según vaya mejorando la organización.

6.1. CONCEPTO.

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización.”³¹

Con base a lo anterior el manual de puestos contiene la enumeración de actividades. Se utiliza para determinar dónde, cómo y cuándo el trabajador ejecuta su trabajo, mejorando el desarrollo de sus actividades. Básicamente se refiere a todo aquello que engloba las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo. Convirtiéndolo así en una guía que detalla las tareas que lo conforman y lo distinguen de los demás

³⁰ Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007.

³¹ Elías A. “Diseño de herramientas administrativas para mejorar la organización de la ASPS”. (Trabajo de investigación, Universidad de El Salvador, 2012).

cargos de la empresa; por esta razón se dice que es la enumeración detallada de las tareas del cargo, la frecuencia de la ejecución, los métodos utilizados para la ejecución de las tareas y los objetivos del cargo. En sí, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación, se presentan algunas definiciones relacionadas con el manual de descripción de puestos.

Manual:

“Es la recolección ordenada de los procesos que muestre al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma de cómo deben ser realizadas.”³²

Puesto:

“Es el conjunto de responsabilidades, cualidades, funciones y competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) que constituyen una unidad de trabajo específica e impersonal. Cuando se habla de impersonal, se refiere al hecho de que un puesto de trabajo con todas las atribuciones descritas anteriormente, siempre las conservará independientemente de la persona que, en un momento determinado, lo desempeñe. Esto significa que el puesto en sí tiene sus condiciones establecidas por naturaleza.”³³

Con base a lo anterior un puesto abarca tanto labores como responsabilidades que un empleado se compromete a realizar en la empresa; recibiendo una remuneración al realizar el trabajo que le corresponde. En otras palabras, es lo que se ofrece y esto mueve a una organización; dando al empleado el derecho de realizar la petición de un área de trabajo específica y apta para que realice su labor.

³² Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007

³³ Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007.

Descripción de puestos

“Es la narración detallada de lo que se hace en el puesto. Se preocupa por describir el contenido del puesto, ¿Qué hace el ocupante? ¿Cómo lo hace? ¿Cuándo lo hace y por qué lo hace?”³⁴

Esta descripción puede ser:

Descripción genérica:

“Cuando la descripción de puesto se hace breve y general para cada uno de ellos.

Descripción específica:

Cuando se describen una por una las actividades, funciones y competencias del puesto de trabajo.

Agrupando todos estos conceptos podemos llegar a la definición del manual de puestos:

Un manual de puestos es un documento propio de cada empresa u organización en el cual se definen en forma clara y ordenada las características, actividades, obligaciones a corto, mediano y largo plazo, la dependencia jerárquica, objetivo del puesto, procedimientos generales, habilidades y/o requisitos académicos de quien desempeñará el cargo, y cualquier otra característica propia del cargo a desempeñar, para que el nuevo personal posea una descripción clara de todas sus obligaciones y conceptos antes mencionados.

Es aquel que documenta la información ordenada y específica sobre la ubicación y descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto, para desempeñarlo de la mejor forma.

6.2 . PROPÓSITO.

El propósito de elaborar un manual de descripción de puestos dentro de una empresa se debe a que este documento sirve de guía y fuente de información para los empleados,

³⁴ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw Hill, quinta edición, Colombia 2005.

con el fin de proveerles los parámetros adecuados en sus labores y actividades dentro del puesto y de la compañía. Toda organización posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos tiene un grado de dificultad o complejidad diferente, por tal razón es necesarios elaborar un manual de puestos para un correcto funcionamiento. Permiten seleccionar a los individuos que cumplan con los requerimientos del puesto o cargo.”³⁵

6.3 . CONTENIDO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“En general las principales partes que componen un manual de descripción de puestos son:

1. Identificación del puesto
 - a- Título del puesto
 - b- Dependencia
 - c- Cargo del puesto a quien reporta
 - d- Nombre de puestos que supervisa
2. Requisitos del puesto
3. Objetivo del puesto
4. Función genérica del puesto
 - a- Resumen del puesto
5. Descripción de funciones
6. Marco de relación
 - a- Interno
 - b- Externo

Después de listar los fragmentos que forman dicho manual, es necesario conocer en qué consiste cada uno de ellos, por lo que a continuación se detallan:

1. Identificación del puesto

³⁵ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw Hill, quinta edición, Colombia 2005,

Este apartado, se coloca el nombre del puesto, de quien depende jerárquicamente, el puesto funcional de quien recibe supervisión directa y los puestos funcionales a quienes supervisa directamente.

2. Requisitos del puesto

Da a conocer el nivel académico, otros conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos y experiencia que el cargo exige.

3. Objetivo del puesto

Describe la gestión de la cual será responsable el ocupante del cargo.

4. Función genérica del puesto

Se presenta resumidamente en qué consiste el puesto.

5. Descripción de funciones

Se lista cada una de las funciones o actividades que corresponden al puesto, puntualizándolas como diaria, semanal, quincenal, mensual, ocasional. Tendrán que describirse en forma clara y precisa todas las actividades en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución.”³⁶

Análisis de puestos:

Técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar qué se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros puestos.

Este pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

Cargo

Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Análisis

Es el proceso de descomponer un todo, en sus diferentes partes, a fin de estudiarlas de forma individual.”³⁷

³⁶ Elías A. “Diseño de herramientas administrativas para mejorar la organización de la ASPS”. (Trabajo de investigación, Universidad de El Salvador, 2012).

³⁷ Msc. Serrano, Alexis. “Administración de personas”, Primera edición, 2007.

Análisis de cargos

“Pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Estructura del manual de descripción de puestos

a. Requisitos intelectuales

Según Idalberto Chiavenato (2005), tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

b. Requisitos físicos

Está relacionado con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

c. Responsabilidades implícitas

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal, en otras palabras, debe ser responsable por: supervisión de personal, material, herramienta o equipo, dinero, contactos internos y externos y la información confidencial.

d. Condiciones de trabajo

Según Idalberto Chiavenato (2005), se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores.

Por consiguiente, podemos decir que el manual de puestos es importante para toda organización, ya que en dicho documento podemos encontrar documentada la información ordenada y específica sobre la ubicación y descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto, para desempeñarlos de la mejor forma.”³⁸

Código del puesto

“El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.”³⁹

³⁸ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw Hill, quinta edición, Colombia 2005.

³⁹ Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos”, editorial granica, tercera edición, ciudad autónoma de Buenos Aires 2015.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia de esta investigación fue determinar de manera detallada la situación actual con respecto a la aplicación de los manuales administrativos de Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. mediante las herramientas de recolección de información, se indagó si existe una filosofía, un organigrama y los manuales administrativos.

Se recolectó información de la opinión de los empleados con relación de qué tanto conoce de la empresa y si se identifica con ella. Esta información fue relevante, permitió realizar un diagnóstico por medio del cual se elaborará una propuesta para desarrollar los instrumentos organizacionales para mejorar la administración de la empresa.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General

Efectuar un diagnóstico de la situación actual de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V., por medio de la investigación de campo, que contribuya a mejorar su administración.

Objetivos Específicos

- a) Identificar información útil a través de instrumentos de investigación adecuados que permitan ayudar a determinar la situación actual en Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.
- b) Encontrar los principales problemas o deficiencias que pueden existir en la administración de la empresa por medio de un análisis adecuado de la información.
- c) Definir conclusiones y recomendaciones que ayuden a superar las deficiencias de la administración de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.

C. DISEÑO METODOLÓGICO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

1. Diseño de investigación.

La investigación se llevó a cabo en Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V., utilizando el diseño no experimental, el cual permitió recolectar los datos necesarios.

2. Tipo de investigación.

El tipo de estudio fue descriptivo, se describe cómo se encuentra Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. Con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación necesarios, y así poder obtener la información útil que fue analizada e interpretada.

3. Fuente de información

Las fuentes que se utilizaron en la investigación, para la obtención de información son las siguientes:

a. Fuente primaria

Las fuentes primarias que se utilizaron para realizar la investigación fueron la información que se tomó de la entrevista que se le realizó al gerente general, y la encuesta dirigida a los empleados de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.

b. Fuente secundaria

Las fuentes secundarias que se utilizaron para la recopilación de información fueron los libros administrativos, trabajos de graduación y búsquedas en páginas web, esto permitió ampliar el conocimiento sobre el manual de organización, con el fin de poder mejorar la administración de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.

4. Técnicas de recopilación de la información

a. Entrevista.

Se realizó una entrevista para obtener información por medio de una conversación asertiva con el gerente general de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

b. Encuesta.

Se realizó una encuesta a los siete empleados de la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V., a través de la herramienta de google forms, debido a que la mayor parte de los empleados permanecen fuera de las instalaciones, con la finalidad de obtener la información necesaria para la investigación.

5. Instrumentos de recopilación**a. Guía de entrevista.**

Se utilizó una guía estructurada para la entrevista que contiene 10 preguntas, abiertas y cerradas dirigida al gerente general de Enertec Solutions de El Salvador de S.A de C.V.

b. Cuestionario.

Se tomó como fuente de información para la problemática, un cuestionario que contiene 17 preguntas abiertas y cerradas, dirigida a los siete empleados que trabajan en Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V.

6. Objeto de estudio

Se llevó a cabo la investigación, en la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.

7. Unidad de análisis

Las unidades de análisis de la investigación fueron:

- Gerente general.
- El personal (contador, vendedor, auxiliar contable, encargado de proyecto, tres técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración).

8. Determinación del universo y muestra**a. Universo.**

La empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. Cuenta con ocho empleados incluyendo al gerente general siendo este el universo, a fin de obtener la información requerida para la realización de la investigación.

b. Muestra.

Las personas que laboran en Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. Son en total ocho. Por tanto, para realizar la investigación se tomará en cuenta a cada uno de

los trabajadores de la empresa; siendo el universo igual que el tamaño de la muestra, por tal razón se decidió aplicar el censo, y así obtener información idónea para la investigación.

9. Ámbito de la investigación

La investigación se realizó en la 25 Avenida Sur, #613 San Salvador, donde se encuentran las instalaciones de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.

10. Procesamiento de la información

Los resultados obtenidos del instrumento de investigación en este caso el cuestionario, fue procesado en el programa microsoft excel para facilitar la tabulación y así presentar en gráficos de barra los datos obtenidos.

11. Tabulación de la información

La información obtenida por el instrumento fue tabulada en una hoja de cálculo de excel, que permitió elaborar los gráficos que representan los resultados obtenidos de cada pregunta, facilitando su comprensión.

12. Interpretación de la información

Por medio de los datos obtenidos de la entrevista al gerente general y la encuesta realizada a los empleados de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V., fueron presentados en tablas y gráficos con sus respectivo análisis e interpretación para determinar el diagnóstico de la situación actual de las problemáticas existentes que tiene la empresa con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

D. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

Con base en los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación, el equipo de trabajo describe lo siguiente:

A) Género.

Se determinó que el 57.14 % de los empleados son del género masculino, debido a la prestación del servicio de mantenimiento de equipos de climatización además de la manipulación de diferentes herramientas y equipo pesado. Por tanto, laboran más hombres que mujeres dentro de dicho sector.

B) Edad.

Con relación al rango de edad en el que se concentran la mayor parte de los empleados tienen 30 y más años cumplidos, esto se debe al grado de experiencia que se requiere para desenvolverse dentro del puesto de trabajo. En segundo lugar, se encuentran los que tienen 22-25 años, quienes adquieren experiencia para fortalecer las posibles deficiencias que tienen al momento de ejecutar sus actividades y en tercer lugar está el rango entre 18-21 años y 26-29 años, siendo esta la edad que comúnmente se requiere en El Salvador como requisito principal al momento de contratar nuevos empleados.

C) Nivel académico.

Se obtiene que los encuestados en su mayoría tienen un grado académico entre bachillerato y licenciatura, lo que indica que los trabajadores desean superarse; obteniendo conocimiento cada vez más enfocado en el área que desean laborar.

II. Datos específicos

La filosofía empresarial representa las creencias que conforman una empresa, deben ser fundamentales porque ayudan a crear relaciones más significativas entre los empleados y los clientes.

En Enertec Solutions de El Salvador, en base a los resultados obtenidos con referencia a la misión de la empresa el 57.14% de los empleados tienen el conocimiento de la existencia de esta por medio de una investigación propia que realizaron en el sitio web de la empresa, y con relación a la visión El 71.43% de los empleados no tienen el conocimiento de la existencia de la visión de la empresa. Por otra parte, la minoría de los empleados afirman que hay una visión; por ende, existe una confusión de términos, debido a la falta de conocimientos sobre la filosofía de Enertec Solutions S.A. de C.V. El 71.43% de los encuestados afirman que Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. carece de valores empresariales, la falta de interés de priorizar la creación de los elementos que conforman la filosofía de la empresa genera un desvío de su razón de ser, porque estos influyen en el objetivo plasmado en sus inicios.

Con respecto al párrafo anterior se les realizó una pregunta abierta para que expresaran qué valores consideran importantes y dentro de ellos tenemos el respeto siendo el valor con el que más se identifican los encuestados; seguido de la honestidad y la responsabilidad ya que son valores fundamentales para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas, y son indispensables para el surgimiento de la confianza dentro de Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V.

En lo referente a los productos que ofrece la empresa los empleados encuestados, todos tienen el conocimiento sobre la variedad de productos que Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V ofrece, que les permite brindar un servicio al cliente de calidad, al proporcionar la información adecuada a los consumidores y que se adapte a sus necesidades. Obteniendo una buena valoración y reconocimiento que les permita crecer dentro del mercado.

Contar con un organigrama en una empresa, permite a cada una de las personas que trabajan dentro de una organización visualizar la estructura interna de la misma, informando las relaciones entre cada área, incluyendo quién es el responsable y sus subordinados; así mejorar la distribución de la autoridad, de esta manera coordinar y delegar tareas, partiendo de las más generales hasta las más específicas. Siendo un elemento sumamente necesario y de carácter informativo, ya que ayuda a presentar la jerarquía, estructura y relación de cómo se compone la parte interna de la empresa, esté puede realizarse de la forma más sencilla y corta posible, permitiendo así mostrar los pilares por los que está compuesta Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V.

Partiendo de la idea que es beneficioso para la empresa contar con un organigrama, de acuerdo a los resultados obtenidos, estos señalan que no cuentan con una estructura plasmada ni es conocida por todos los empleados (ver anexo 1, pregunta 2), solo se han realizado conversaciones y se tiene una idea abstracta del mismo. Por lo tanto, según los datos obtenidos el 85.71% de los trabajadores no tienen el conocimiento del organigrama de Enertec Solutions (ver anexo 2, pregunta 5) confirmando lo expresado por el gerente

de la empresa, que únicamente se ha formulado la idea más ni planteado ni elaborado de manera formal para hacerles saber a todos los empleados.

Por lo tanto, no se puede visualizar claramente la estructura de la empresa, además, que debe ser revisada y autorizada por el encargado del área de recursos humanos y a falta de éste lo realizará la persona designada de Enertec Solutions, así concordar la forma en que debe estar estructurado el organigrama, plasmando la jerárquica de los puestos dentro de la empresa, ya teniendo los responsables de cada área de forma definitiva y así facilitar el desenvolvimiento de cada jefe para realizar su labor de forma eficiente. El contar con un organigrama bien elaborado y estructurado permite aportar información relevante sobre el funcionamiento de Enertec Solutions, logrando identificar algún fallo que se pueda dar en la organización estructural de la empresa y buscar medios de cómo mejorar y optimizar actividades para evitar lo que son roles duplicados. Además, que no se realicen operaciones inadecuadas dentro de la empresa.

Es importante mencionar que a la persona que se le realizó la entrevista, en este caso el gerente de la empresa Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. expresó la confusión que existe dentro de las áreas, él menciona que bajo su cargo se encuentran cuatro áreas las cuales son gerencia que es coordinada y dirigida por él directamente, siendo ventas, contabilidad y proyectos, áreas que en conjunto con cada responsable coordina y revisa su buen funcionamiento, además el gerente general ejecuta actividades relacionadas a recursos humanos, generando un sobrecargo de actividades, siendo identificado por medio de la presente investigación que existe una deficiente administración dentro de la empresa.

Los manuales son considerados una parte fundamental si se habla de una excelente administración, esto se debe a que se vuelven un elemento eficaz al momento de tomar decisiones dentro de una organización, facilitando el aprendizaje y brindando una orientación clara al personal de la empresa.

En la empresa Enertec Solutions de El Salvador, S.A de C.V, actualmente no poseen manuales elaborados, únicamente tienen lineamientos que permiten guiar limitadamente a los empleados en las actividades a ejecutar durante la jornada laboral. (ver anexo 1, pregunta 7). Los resultados evidencian que actualmente la empresa no cuenta con la existencia de manuales entre los principales se encuentran manual de bienvenida, descripción de puestos y de organización. A falta de estos documentos que son sumamente importantes, se ve limitada la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos dentro de la empresa.

En relación al apoyo para la realización del trabajo, se identificó que las instrucciones dadas son compartidas en contenido mayormente de forma verbal, (ver anexo 2, pregunta 7,8) según los encuestados, señalan que en su mayoría reciben instrucciones verbales que son dadas por su jefe asignado, por la experiencia que tiene el jefe asignado en el puesto y expresa su conocimiento para orientar en la realización de las actividades que le corresponden a la persona bajo su supervisión, ocasionando una posible mala interpretación de indicaciones al ser expresadas vagamente. Esto impide mantener una cohesión de las actividades que se llevan a cabo en un área de trabajo, las instrucciones pueden diferir entre cada cierto periodo de tiempo, sin mantenerse coherentes según la persona a cargo pueda interpretar y considerar adecuadas.

En la empresa en lo que concierne específicamente al manual de descripción de puestos (ver anexo 2, pregunta 7), Según los resultados obtenidos de la encuesta, la mayoría de los empleados afirma que no cuentan con un manual de descripción de puestos. Haciendo énfasis en la importancia de esta herramienta administrativa que contiene tanto las responsabilidades como obligaciones específicas de los puestos de trabajo que conforman la estructura organizacional de la empresa, la falta de dicho manual genera una limitante al personal que conforma Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. al no contar de forma accesible con un documento donde se encuentre la descripción a detalle, es decir, los requisitos de los puesto de las distintas áreas que integran la empresa, además de la formación académica, habilidades y competencias u otros requisitos que requiera el puesto.

Respecto al perfil del puesto de trabajo, este facilita a una persona interna o externa de la empresa, visualizar de forma general las actividades del puesto dentro de la empresa, competencias y conocimientos que son requeridos de quien ocupa el puesto. Los datos obtenidos en la encuesta confirman que en la empresa no cuentan con un perfil de cada puesto de trabajo. (ver anexo 2, pregunta 16) afectando a la empresa ya que genera un bajo rendimiento por parte del trabajador e incluso una mala gestión del capital humano al carecer de una herramienta administrativa importante como es un descriptor de puesto que proporcione los datos de los cargos, cualidades y características, además de detallar actividades claves del puesto y lograr así atraer candidatos calificados además de tener una referencia a nivel interno dentro de la empresa.

De acuerdo a la opinión del gerente, la comunicación entre los empleados y los jefes es adecuada al momento de transmitir una información. (ver anexo 1 pregunta 10). El gerente detalló que al momento de comunicarse con los empleados y transmitir información, se realiza de la forma más adecuada posible, buscando minimizar algún error y evitar una desinformación de la ejecución de las operaciones.

En Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. más de la mitad de los encuestados afirmó con un 71.43% que existe comunicación entre la alta gerencia y los empleados cuando ocurren cambios dentro de la empresa, (ver anexo 2 pregunta 10). Existe una cuarta parte que opina que no hay una comunicación entre la gerencia y los empleados donde se les informe adecuadamente sobre los cambios que ocurren en la empresa.

Respecto a la comunicación directa que tienen los empleados con su jefe inmediato, los resultados reflejan que existe un resultado completamente favorable para la empresa. (ver anexo 2 pregunta 6) ya que todo el personal de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. afirma que, al existir un problema al momento de ejecutar sus tareas, lo transmiten al jefe inmediato para así resolver de forma rápida cualquier situación que se presente dentro de la empresa, ya que este tiene el conocimiento y experiencia de la correcta realización de las operaciones que se realizan en el área asignada.

Las herramientas de trabajo son importantes porque facilitan la realización de una tarea y en Enertec Solutions de El Salvador S.A el 85.71% de los empleados cuenta con las herramientas de trabajo que son necesarias para ejecutar sus actividades. Maximizando la eficiencia y productividad en las distintas áreas, facilitando el control de los procesos y actividades. (ver anexo 2 pregunta 11).

En relación a la pregunta formulada en la encuesta que menciona de cuántas personas recibe órdenes. Según los resultados un 57.14% de los empleados recibe órdenes e instrucciones de una sola persona dentro de su área de trabajo. Lo que genera una comunicación asertiva. Sin embargo, se encuentra un 28.57% de los empleados que reciben órdenes de dos jefes, lo que ocasiona incertidumbre al momento que no coincide lo solicitado por sus superiores, causando deficiencia en la ejecución de sus actividades al no identificar el orden de importancia de lo que se le indica en su lugar de trabajo. (ver anexo 2 pregunta 13)

En Enertec Solutions S.A. de C.V. El 71.43% de los empleados afirma que realizaron el proceso de reclutamiento y selección al ingresar a la empresa. (ver anexo 2, pregunta 15).

E. CONCLUSIONES.

1. No cuenta con manual de organización que permita dar a conocer su estructura organizacional, así como las actividades específicas y la autoridad asignada a cada área de la empresa.
2. A través de la investigación de campo realizada podemos concluir que la empresa en estudio no cuenta con la filosofía empresarial, donde se refleje la visión, valores y objetivos.
3. La empresa no cuenta con una representación gráfica de la estructura organizacional, lo que impide identificar las áreas que conforman la empresa.
4. Se identificó que no existe un manual de bienvenida en el cual se le detalle de manera preliminar los aspectos generales de la empresa al nuevo trabajador.
5. Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. no cuenta con un manual de descripción de puestos, donde se les detalle a los empleados las actividades que se deben desempeñar en su puesto de trabajo.
6. De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa, se identificó que no existe una persona que brinde apoyo administrativo al gerente en la realización de sus actividades

F. RECOMENDACIONES.

1. Elaborar un manual de organización que permita delimitar a la empresa las responsabilidades y actividades de cada área.
2. Se recomienda la creación e implementación de visión, valores y objetivos, para que los empleados conozcan de su existencia y tener mayores probabilidades de lograr el éxito esperado, al implementarlo de forma correcta.
3. Diseñar la representación gráfica donde se refleje la jerarquía de cada área de la empresa Enertec Solutions de El Salvador de S.A de C.V.
4. Crear un manual de bienvenida, que contribuya a la adaptación al ambiente laboral del nuevo personal para brindarle información básica de la empresa.
5. Se propone la creación de un manual de descripción de puestos, que contribuya a la empresa y a sus empleados a identificar las diferentes actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
6. Se recomienda al gerente general de la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. la contratación de una persona que brinde apoyo en el área administrativa.

CAPÍTULO III PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.

1. IMPORTANCIA.

La importancia de elaborar el manual de organización se debe a que este sirva de guía y fuente de información para los empleados, ya que representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, actividades, entre otros.

La propuesta es el resultado del capítulo uno y dos, el primero son las referencias teóricas utilizadas para definir el contenido de la investigación y segundo la investigación de campo demostró la situación actual en la que se encuentra la administración de Enertec Solutions y de ahí surge la importancia de crear el manual de organización, para mejorar la administración de la organización.

La propuesta estará orientada en la creación de la filosofía empresarial, los manuales y la estructura organizativa.

2. OBJETIVOS.

Objetivo general

Proponer a Enertec Solutions de El Salvador S. A de C.V, implementar el manual de organización con el fin de a mejorar la administración en la empresa

Objetivos específicos

1. Diseñar la visión, valores y objetivos que se establezcan las prácticas con las que se identificará la empresa y la cual ayudará a crear relaciones más significativas entre los empleados y los clientes.
2. Diseñar la representación gráfica de Enertec Solutions de El Salvador para facilitar la dirección y administración de sus actividades.
3. Diseñar los manuales que ayuden a mejorar la administración de Enertec Solutions.

3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

En la presente investigación se logró conocer que Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. no cuenta con los elementos esenciales de una filosofía empresarial. Además, no posee los manuales de bienvenida, organización y descripción de puestos; ya que su uso adecuado proporcionará una fluidez en la gestión administrativa.

Por lo que se ha elaborado una propuesta del manual de organización y otros manuales para mejorar la administración, según lo que se describe a continuación:

1. Manual de organización:

Porque es una herramienta útil y necesaria para mejorar la organización de la institución, este manual expone con detalle la estructura jerárquica y la funcionalidad de las áreas administrativas que integran la entidad; señalando así, las relaciones entre las diferentes áreas de la entidad.

2. Manual de bienvenida:

Que contribuya a mejorar la socialización y acoplamiento de los nuevos empleados en el marco del proceso de inducción, con la finalidad de dar a conocer las actividades que lleva a cabo la empresa.

3. Manual de descripción de puestos:

Que ayudará a mejorar el desempeño de los trabajadores al identificar de forma precisa las tareas, funciones y responsabilidades del personal en cada puesto de trabajo.

4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



Índice

INTRODUCCIÓN	58
OBJETIVOS DEL MANUAL.....	59
A.INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	59
HISTORIA DE LA EMPRESA.....	59
MISIÓN	60
VISIÓN	60
VALORES	60
OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	61
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	61
POLÍTICAS DE USO DEL MANUAL	62
B.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	63
ORGANIGRAMA PROPUESTO	63
ESTRUCTURA ORGÁNICA	64
DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA	65
C. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES	71
D.POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	71
1. Políticas de recursos humanos	71
2. Políticas de seguridad y salud ocupacional:.....	73
3. Políticas de igualdad y diversidad:.....	73
4. Políticas de uso de tecnología y recursos:.....	74
5. Políticas de privacidad y manejo de información:	75
E.PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.....	75
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	75
F.COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	87
1. Protocolos de comunicación interna	87
2. Estrategias y políticas de comunicación externa.....	89
3. Uso de redes sociales y medios de comunicación.....	90
G.GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	91
1. Políticas de reclutamiento	91
2. Políticas de selección	91

3. Políticas de contratación	92
4. Procedimientos de reclutamiento y selección	93
5. Contratación	96
6. Programas de inducción y capacitación	96
7. Capacitación	96
8. Evaluación del desempeño	97
H.CONTROL Y EVALUACIÓN.....	98
1. Mecanismos de control interno	98
2. Auditorias y evaluaciones periódicas.....	100
3. Evaluaciones periódicas	101
4. Indicadores de desempeño	102
5. Procedimientos de mejora continua	104
I. MANEJO DE CRISIS Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	106
1. Planes de contingencia y manejo de crisis	106
2. Procedimientos de continuidad del negocio.....	108
3. Estrategias de recuperación ante desastres.....	111
J. APROBACIONES Y REVISIONES DEL MANUAL	113
K.ANEXO.....	115
1. Glosario de términos	115
2. Formularios y formatos.....	118

INTRODUCCIÓN

El Manual de organización tiene como propósito proporcionar una guía detallada y estructurada que oriente al manejo adecuado de las actividades administrativas de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. Este documento no solo detalla las áreas y responsabilidades de cada una, sino que también contiene información general de la empresa, estructura organizacional, descripción de puestos, políticas, procedimientos operativos, comunicación, aprobación y revisión del manual que aseguran la eficiencia y la coherencia de toda la organización.

El alcance de este manual incluye todas las áreas dentro de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. desde la administración hasta la venta de productos de aire acondicionado y refrigeración. Contempla tanto las operaciones internas como las interacciones con clientes y proveedores, asegurando que todos los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, incluye información clara sobre las políticas y procedimientos en el entorno empresarial, garantizando así la relevancia y la adaptabilidad a largo plazo.

Este manual está diseñado para ser utilizado por el gerente general y el personal que el mismo gerente general asigne de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. Es una herramienta vital para aquellos involucrados en la planificación, ejecución y supervisión de actividades relacionadas con la venta e instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado y refrigeración.

La importancia de este manual radica en brindar la capacidad para establecer un entorno claro y coherente que guíe las actividades diarias y promueva la cohesión organizativa dentro de la empresa. Además de servir como referencia para resolver dudas de manera eficiente. Asimismo, destaca la importancia de mejorar el entorno organizacional de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V, fomentando un ambiente donde la retroalimentación es bienvenida y valorada.

Para aprovechar al máximo este manual, deben familiarizarse con su estructura y contenido detallado. Cada apartado está diseñado para ser consultado según las necesidades específicas.

Se recomienda utilizarlo como una herramienta para actualizar conocimientos y habilidades. Además, se alienta a consultar regularmente el manual para mantenerse actualizado con las políticas recientemente establecidas, asegurando así la consistencia y efectividad en todas las actividades empresariales dentro de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V.

Este manual no solo es una herramienta de referencia estática, sino una herramienta dinámica que evoluciona con la empresa y su entorno. Los comentarios y sugerencias son bienvenidos y se valoran para asegurar que el manual continúe siendo relevante y efectivo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Describir la estructura organizacional de Enertec Solutions de El Salvador.
- Especificar las relaciones jerárquicas, las responsabilidades, y requisitos correspondientes a cada puesto de trabajo existente en la empresa.
- Definir formalmente la estructura a cada unidad de la empresa, identificando los niveles de autoridad y responsabilidad, de forma sencilla con el fin de facilitar la ejecución de las tareas encomendadas.
- Servir de guía e instrumento de consulta y herramienta de control de trabajo que se desarrolla dentro de la empresa.

A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

HISTORIA DE LA EMPRESA

Enertec Solutions de El Salvador Sociedad Anónima de Capital Variable la cual su abreviatura es Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. es una empresa que brinda asistencia técnica y montaje con equipo de reconocidas marcas a nivel mundial de la puesta en marcha de los equipos o sistemas de climatización industrial y de refrigeración, además realiza proyectos a la medida en la construcción de cámaras refrigerantes, congeladores, sistemas de climatización y distribución de aire para bodegas y comercios, con la finalidad para brindar ingeniería y diseño energéticamente eficientes en los campos de electricidad.

Fue registrada en el Centro Nacional de Registro el treinta de julio de dos mil nueve por los representantes legales. Actualmente la empresa cuenta con un total de ocho empleados.

MISIÓN

Proveer productos y soluciones energéticamente eficientes y amigables con el medio ambiente en los campos de climatización, refrigeración, automatización-control y ahorro energético.

VISIÓN

Consolidarnos como la empresa líder en productos de climatización, refrigeración, automatización-control y ahorro energético, ofreciendo soluciones energéticamente eficientes y amigables con el medio ambiente.

VALORES

La empresa debe de tener en cuenta la importancia de poner en práctica valores, a fin de lograr un compromiso de todo el personal. Se recomienda fomentar los siguientes valores en el personal.

Respeto

Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad.

Honestidad

Actuamos siempre con rectitud y veracidad; cumpliendo con el correcto proceder en el desempeño de nuestras labores, de una manera servicial, amable, oportuna, esmerada y disciplinada, sin generar dudas al respecto.

Responsabilidad

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridos con nuestros clientes tanto internos como externos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera.

Lealtad

Capacidad de fomentar el compromiso de los empleados, su esfuerzo y fidelidad hacia la empresa.

Tolerancia

Permite resolver conflictos con inteligencia y asertividad. Es capaz de escuchar y comunicarse con sus compañeros sin alterarse.

Ética

El desempeño de las labores de cada miembro de la empresa es realizado con apego a los valores de la misma.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

- a) Liderar el mercado nacional a través de una cadena de tiendas de productos de climatización, refrigeración, automatización-control y ahorro energético.
- b) Ofrecer a los clientes productos de alta calidad con precios competitivos y amigables con el medio ambiente.
- c) Atraer y retener personal calificado para ofrecer un excelente servicio al cliente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. se fundamentan en la visión, que es consolidarse como una empresa líder en productos de climatización, refrigeración, automatización-control y ahorro energético, ofreciendo soluciones energéticamente eficientes y amigables con el medio ambiente. Estos objetivos no solo guían las actividades laborales dentro de la empresa, sino que también orientan las decisiones a largo plazo, asegurando un crecimiento y una posición sólida en El Salvador. A continuación, se detallan los objetivos estratégicos:

1. Superar las expectativas de los clientes mediante la entrega puntual de productos de calidad y un soporte técnico excepcional. La empresa busca establecer relaciones duraderas basadas en la confianza y la satisfacción del cliente.
2. Optimizar los procesos internos para garantizar la máxima eficiencia en todas las etapas, desde la adquisición de productos hasta su entrega.
3. Valorar al equipo de trabajo como el recurso más preciado de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo inclusivo que impulse el crecimiento profesional y personal de los empleados. Se establece la capacitación periódica del equipo para mantener y desarrollar sus habilidades en el servicio al cliente.

4. Promover activamente productos de aire acondicionado y refrigeración que minimicen el impacto ambiental. Esto incluye la utilización de refrigerantes naturales de bajo potencial de calentamiento global, diseños para optimizar el uso de energía.

POLÍTICAS DE USO DEL MANUAL

Con el manual de organización se pretende informar adecuadamente las actividades de las diferentes unidades que conforman la empresa; debe de ser actualizado dos veces al año para que se refleje una estructura real.

El manual ha sido diseñado de tal manera que sea fácil su entendimiento y utilización, por lo tanto, se hacen las siguientes recomendaciones:

- a) El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en Enertec Solutions de El Salvador a fin de que cada una de las personas conozca las actividades, responsabilidades del área.
- b) Define claramente las responsabilidades y autoridades de cada área dentro de la empresa.
- c) El ordenamiento de los apartados establecidos para el desarrollo de este manual es el siguiente:
 - Dependencia jerárquica: esta indica el área de la empresa de la cual depende en forma directa.
 - Objetivo: define la razón de ser del área.
 - Actividades: comprende el detalle de las tareas que le corresponden realizar en el área.
- d) Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el gerente general o la persona que el asigne.
- e) El manual se dará a conocer a los empleados por la gerencia de la empresa o en su defecto por el jefe o supervisor del área.
- f) Cualquier modificación o ajuste que se le haga al manual, deberá de informar a los empleados por escrito y en el cuadro anexo al final colocar la fecha y año de su modificación.

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Con base a la investigación realizada es necesario proponer el diseño de la estructura organizacional, permitiendo de esta manera mejorar el desempeño laboral de sus empleados.

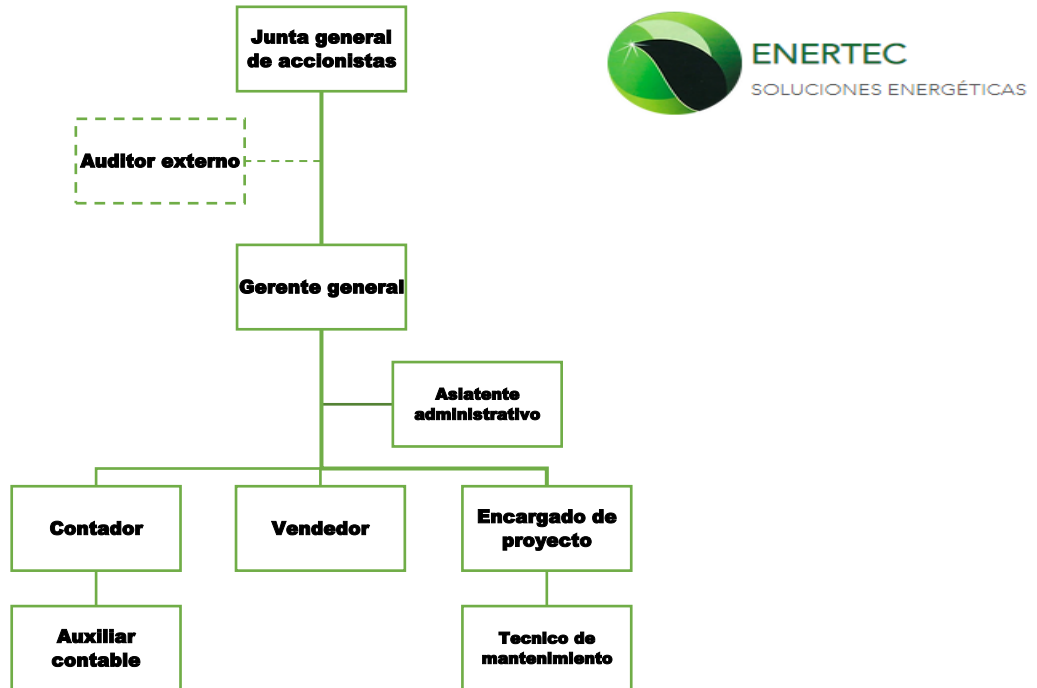


Figura 3. Propuesta de organigrama

FECHA DE CREACIÓN: 8 de octubre de 2022

ELABORADO POR: Reina Flores, Daniela Martínez y Karla Rosales.

AUTORIZADO:

SIMBOLOGÍA DE ORGANIGRAMA

ENTEGRAMA: representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que compone la gráfica y su inscripción.



LINEAS DE AUTORIDAD O DEPENDENCIA JERÁRQUICA: son aquellas líneas que se relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que estas son líneas llenas y en dirección vertical.



LÍNEAS DE DEPENDENCIA FUNCIONAL: son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



Líneas discontinuas: son aquellas que indican relaciones de coordinación, y algunos las utilizan para señalar las relaciones funcionales.



ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. enlista ordenadamente las áreas administrativas de la organización según sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica corresponde con la representación gráfica de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V en el organigrama, tanto en lo referente al título de las áreas administrativas como a su nivel jerárquico de descripción, conviene codificarla

en forma tal que sea posible visualizar con claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.


1. Junta general de accionistas
2. Gerente general
 - 2.1 Asistente administrativo
3. Contador
 - 3.1 Auxiliar contable
4. Vendedor
5. Encargado de proyecto
 - 5.1 Técnico en mantenimiento de aire acondicionado y de refrigeración.

ya establecidos los niveles jerárquicos, es necesario determinar las actividades y responsabilidades que tendrán que desarrollarse en cada área.


DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

Se presenta la información exhaustiva sobre el área de junta general de accionistas, gerencia general, contabilidad, ventas y proyecto. Se describen las actividades generales de las áreas, la autoridad y la responsabilidad que ejercen las áreas. Con respecto a cada área, también se presta especial atención a la supervisión y la dependencia; se indica exactamente a quien supervisan y de quien depende las áreas. Además, se describen las relaciones internas y externas de cada área, y se destaca las relaciones que implican la interconexión y la colaboración para el funcionamiento de Enertec Solutions de El Salvador, S.A de C.V.

cuadro 2. Descripción del área de junta general de accionistas

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
 <p>ENERTEC SOLUCIONES ENERGÉTICAS</p>	<p>página: 1/1</p>	
		<p>código: 01</p>
<p>Nombre del área: Junta general de accionistas</p>		
<p>Depende de:</p>		<p>Supervisa: Gerenta general</p>
<p>Objetivo: Hacer que se dé el cumplimiento de los lineamientos de la empresa, así como aprobar todo tipo de contrato.</p>		
<p>Autoridad y responsabilidad: Es la máxima autoridad de la empresa, y tiene como responsabilidad</p>		
<p>Actividades generales del área:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los estados financieros: La junta general de accionistas revisa y aprueba los estados financieros anuales de la empresa, incluyendo el balance, la cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo. • Aprobar la distribución de dividendos: La junta decide si se distribuirán dividendos a los accionistas y en qué cantidad, basándose en los resultados financieros de la empresa y las políticas de dividendos establecidas. • Modificar los estatutos sociales: Tiene la autoridad para realizar cambios en los estatutos de la empresa, como la modificación del objeto social, el aumento o disminución del capital social, entre otros aspectos. • Autorizar operaciones importantes: La junta general de accionistas debe autorizar operaciones importantes para la empresa, como fusiones, adquisiciones. • Elegir auditores externos: Puede nombrar a los auditores externos encargados de examinar y certificar los estados financieros de la empresa. • Resolver disputas entre accionistas: Puede intervenir en la resolución de conflictos entre accionistas o tomar decisiones sobre temas controvertidos que afecten los intereses de los accionistas. 		
<p>Relaciones</p> <p>Internas: Se relaciona directamente con el gerente general.</p> <p>Externas:</p>		
<p>Aprobado por:</p>	<p>Actualizado:</p>	<p>Fecha:</p>

cuadro 3. Descripción de área de gerencia general

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
 <p>ENERTEC SOLUCIONES ENERGÉTICAS</p>	<p>página: 1/1</p> <p>código: 02</p>
<p>Nombre del área: Gerencia general</p>	
<p>Depende de: Junta general de accionistas</p>	<p>Supervisa: Contabilidad, ventas y proyectos</p>
<p>Objetivo: Garantizar la sostenibilidad de la operación a través de la dirección, planeación y control de las actividades propias del negocio, el logro de los objetivos y metas organizacionales.</p>	
<p>Autoridad y responsabilidad: el gerente general tiene la autoridad para dirigir todas las operaciones de la empresa y es responsable de su éxito general y cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.</p>	
<p>Actividades generales del área:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y ejecución de la estrategia: El gerente general es responsable de desarrollar la estrategia general de la empresa en colaboración con la junta general de accionistas, así como de supervisar su implementación. • Gestión de operaciones: Supervisa todas las operaciones de la empresa para garantizar su eficiencia y efectividad. Esto incluye la gestión de recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar los objetivos organizacionales. • Supervisión de las áreas: Coordina y supervisa las distintas áreas de la empresa, como ventas, contabilidad y proyectos, para garantizar una colaboración efectiva y la consecución de objetivos comunes. • Desarrollo organizacional: Busca continuamente oportunidades para mejorar y hacer crecer la empresa, ya sea a través de la expansión de mercados, de nuevos productos o servicios. • Gestión de recursos humanos: Se encarga de contratar, formar y retener al personal adecuado para la empresa, así como de promover un ambiente de trabajo positivo y productivo. • Relaciones públicas y comunicaciones: Actúa como el principal representante de la empresa ante clientes, proveedores, inversores, medios de comunicación, gestionando las relaciones públicas y garantizando una comunicación efectiva tanto interna como externamente. • Gestión financiera: Supervisa las finanzas de la empresa, incluyendo la elaboración de presupuestos, la gestión del flujo de efectivo, la elaboración de informes financieros, pago de nómina y la toma de decisiones financieras estratégicas. 	
<p>Relaciones</p> <p>Internas: interactúa con todos los empleados dentro de la organización para comunicar la visión y los objetivos de la empresa, proporcionar orientación y apoyo, y promover un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.</p> <p>Externas: Clientes: Mantienen relaciones con clientes actuales y potenciales para comprender sus necesidades, gestionar las expectativas y garantizar la satisfacción del cliente.</p>	

Proveedores: Se relaciona con proveedores para negociar términos de contratos, gestionar la cadena de suministro, y asegurar la calidad y disponibilidad de los productos y servicios necesarios para la empresa


Aprobado por:	Actualizado:	Fecha:
----------------------	---------------------	---------------

cuadro 4. Descripción de área de contabilidad

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	<p>página: 1/1</p> <p>código: 03</p>
Nombre del área:	
Contabilidad	
Depende de:	Supervisa:
Gerente general	Auxiliar contable
Objetivo:	
Planificar, controlar, supervisar y evaluar las actividades financieras de la empresa.	
Autoridad y responsabilidad:	
El área de contabilidad tiene la responsabilidad de gestionar todos los aspectos financieros de la empresa y la autoridad para garantizar la precisión, integridad y cumplimiento de la información financiera y contable.	
Actividades generales del área:	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de transacciones: Registrar todas las transacciones financieras de la empresa en los libros contables, incluyendo ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimonio. • Elaboración de estados financieros: Preparar estados financieros periódicos, como el balance general, la cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo, para reflejar la situación financiera y los resultados operativos de la empresa. • Análisis de datos financieros: Analizar la información contable para evaluar el desempeño financiero de la empresa, identificar tendencias, detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. • Gestión de activos y pasivos: Mantener un registro preciso de los activos y pasivos de la empresa, incluyendo la depreciación de activos fijos, el seguimiento de inventarios y la gestión de cuentas por cobrar y por pagar. • Presupuesto y planificación financiera: Colaborar en la elaboración de presupuestos financieros y planes a corto y largo plazo, proporcionando datos y análisis para respaldar la toma de decisiones. 	
Relaciones	
Internas:	
Trabaja estrechamente con la gerencia de la empresa para proporcionar información financiera relevante que respalde la toma de decisiones estratégicas y operativas.	
Externas:	
Interactúa con auditores externos durante el proceso de auditoría anual para proporcionar documentación financiera y responder a preguntas relacionadas con los registros contables y los procedimientos internos.	

Aprobado por:	Actualizado:	Fecha:
----------------------	---------------------	---------------

cuadro 5. Descripción de área de ventas


MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
 ENERTEC SOLUCIONES ENERGÉTICAS	<p>página: 1/1</p> <p>código: 04</p>
Nombre del área: Ventas	
Depende de: Gerente general	Supervisa:
Objetivo: Dar la información necesaria a su equipo sobre los productos o servicios que comercializarán con el fin de que se realicen ventas de alto rendimiento.	
Autoridad y responsabilidad: Tiene la responsabilidad de impulsar los ingresos y el crecimiento de la empresa mediante la adquisición y retención de clientes, y tiene la autoridad para tomar decisiones comerciales y gestionar recursos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.	
Actividades Generales del área:	
<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar nuevos clientes: Identificar clientes potenciales que puedan estar interesados en los productos o servicios de la empresa. • Gestionar relaciones con clientes existentes: Mantener una comunicación regular con los clientes actuales para asegurar su satisfacción, entender sus necesidades en curso y fomentar relaciones a largo plazo. • Realizar ventas: Presentar los productos o servicios de la empresa a los clientes potenciales y cerrar acuerdos de venta, cumpliendo con los objetivos de ventas establecidos. • Negociar términos de venta: Negociar precios, plazos de entrega, condiciones de pago u otros términos y condiciones con los clientes potenciales para garantizar una transacción exitosa. • Elaborar cotizaciones y propuestas: Preparar y presentar cotizaciones, propuestas y demostraciones de productos o servicios para clientes potenciales, adaptadas a sus necesidades y requisitos específicos. • Gestionar el ciclo de ventas: Seguir de cerca el progreso de las ventas desde el primer contacto hasta el cierre, manteniendo registros precisos y actualizados de todas las interacciones con los clientes. • Reportar y analizar resultados: Preparar informes periódicos sobre las actividades de ventas, resultados y proyecciones, y analizar estos datos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. 	
Relaciones	
Internas: Informa regularmente a la gerencia sobre el desempeño de ventas, los retos encontrados y las oportunidades de crecimiento, así como para recibir orientación estratégica y dirección.	
Externas:	

Clientes potenciales y actuales: Interactúa con clientes potenciales y actuales para identificar necesidades, ofrecer soluciones y cerrar ventas, así como para mantener relaciones a largo plazo y generar referencias.

Proveedores: Mantienen relaciones con proveedores de productos o servicios que puedan ser relevantes para la función de ventas, como, por ejemplo, proveedores de materiales promocionales o herramientas de gestión de clientes.

Aprobado por:	Actualizado:	Fecha:
----------------------	---------------------	---------------

cuadro 6. Descripción de área de proyecto

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
 <p>ENERTEC SOLUCIONES ENERGÉTICAS</p>	<p>página: 1/1</p> <p>código: 05</p>
Nombre del área:	
Proyectos	
Depende de:	Supervisa:
Gerente general	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración
Objetivo:	
Planificar y supervisar el control de los avances de cada proyecto.	
Autoridad y responsabilidad:	
El área de proyectos tiene la autoridad para tomar decisiones y gestionar recursos en el contexto de los proyectos asignados, y es responsable de garantizar el éxito del proyecto mediante la entrega oportuna y eficiente de los resultados esperados.	
Actividades generales del área:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y programación: Esta función implica la elaboración de planes detallados para proyectos, incluyendo la definición de objetivos, alcance, cronograma, recursos necesarios y presupuesto. • Gestión de recursos: Se encarga de asignar y gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos de manera eficiente, incluyendo personal, financiamiento, equipo y materiales. • Seguimiento y control: Supervisa el progreso del proyecto en comparación con el plan establecido, identifica desviaciones y toma medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar que el proyecto se mantenga en el camino correcto. • Comunicación y coordinación: Facilita la comunicación efectiva entre todos los interesados en el proyecto, incluyendo el equipo del proyecto, los clientes, los patrocinadores y otras partes interesadas relevantes. También coordina las actividades del equipo para garantizar una colaboración eficiente. • Gestión de riesgos: Identifica, evalúa y gestiona los riesgos potenciales que podrían afectar el éxito del proyecto, desarrollando estrategias para mitigar o responder a estos riesgos de manera oportuna. • Gestión del alcance: Define y gestiona el alcance del proyecto, asegurándose de que se cumplan los objetivos acordados y de que cualquier cambio en el alcance se maneje adecuadamente a través de procesos de control de cambios. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proyecto: Supervisa y coordina la ejecución de las actividades del proyecto según lo planificado, asegurándose de que se cumplan los entregables. • Cierre del proyecto: Administra el cierre ordenado del proyecto, incluyendo la documentación final, la evaluación del desempeño del proyecto y la realización de lecciones aprendidas para mejorar los procesos en futuros proyectos. 		
Relaciones		
<p>Internas: El área de proyectos se relaciona con el área de gerencia y dirección de la organización para informar sobre el progreso del proyecto, obtener orientación estratégica, recibir aprobaciones y resolver problemas que puedan surgir durante la ejecución del proyecto.</p> <p>Externas: Clientes y usuarios finales: El área de proyectos interactúa con los clientes y usuarios finales para comprender sus necesidades y expectativas, así como para obtener retroalimentación sobre el progreso del proyecto y los entregables.</p>		
Aprobado por:	Actualizado:	Fecha:

C. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

El manual de descripción de puestos proporciona un marco detallado y estructurado que define claramente las responsabilidades específicas de cada posición dentro de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. Este recurso es fundamental para establecer expectativas claras y garantizar la consistencia en la ejecución de tareas. A través de esta guía, podrán comprender mejor las competencias necesarias para cada puesto, facilitando así la gestión eficiente del talento y el desarrollo profesional continuo. Más adelante, se presentarán descripciones detalladas de cada puesto, incluyendo competencias requeridas, para facilitar la comprensión y alineación del equipo de trabajo.

D. POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Políticas de recursos humanos

Proceso de contratación:

- Llevar a cabo procesos de contratación justos y transparentes, basados en el mérito y las competencias relevantes para el puesto.
- Realizar el anuncio todas las vacantes internamente y externamente, fomentando una igualdad de oportunidades para todos los candidatos.

Orientación y capacitación:

- a. Ofrecer programas de orientación estructurados para nuevos empleados, facilitando su integración rápida y efectiva en Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V.
- b. Proporcionar oportunidades periódicas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.

Evaluaciones de desempeño:

- a. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados para medir su rendimiento y establecer metas de desarrollo personalizadas.
- b. Utilizar sistemas objetivos y transparentes para evaluar el desempeño, reconociendo y recompensando los logros sobresalientes.

Compensación y beneficios:

- a. Mantener un sistema de compensación justo y competitivo, basado en el mercado laboral de El Salvador.

Desarrollo de carrera y promociones:

- a. Promover un ambiente que fomente el desarrollo de carrera, proporcionando oportunidades claras de promoción y crecimiento profesional.
- b. Establecer planes de sucesión para identificar y desarrollar talentos internos para roles de liderazgo dentro de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V.

Gestión de conflictos y resolución de problemas:

- a. Implementar procedimientos efectivos para la gestión de conflictos y la resolución de problemas entre empleados, promoviendo un ambiente laboral armonioso y productivo.
- b. Fomentar la comunicación abierta y la mediación como herramientas para resolver disputas de manera constructiva.

Terminación de empleo y despidos:

- a. Seguir procedimientos justos y legales en los casos de renuncia de empleo, asegurando que todos los empleados sean tratados con dignidad y respeto.
- b. Proporcionar apoyo y asistencia durante el proceso de renuncia, incluyendo asesoramiento de transición laboral y referencias profesionales cuando corresponda.

2. Políticas de seguridad y salud ocupacional:

- a. Priorizar la seguridad como un valor fundamental en todas nuestras operaciones y actividades laborales.
- b. Cumplir con todas las normativas y regulaciones de El Salvador relacionadas con la seguridad y salud ocupacional.
- c. Realizar evaluaciones regulares de riesgos para identificar y mitigar posibles peligros en el lugar de trabajo.
- d. Proporcionar equipos de protección personal adecuados y garantizar su uso correcto y regular.
- e. Fomentar la comunicación abierta y consultiva entre empleados y gerencia sobre temas de seguridad y salud ocupacional.
- f. Realizar investigaciones exhaustivas de incidentes para identificar causas raíz y tomar medidas correctivas preventivas.
- g. Realizar auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento de las políticas de seguridad y salud ocupacional.

3. Políticas de igualdad y diversidad:

- a. Promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, donde todas las personas son tratadas con dignidad y equidad.

- b. Se prohíbe la discriminación por motivos de raza, género, origen étnico, religión, orientación sexual, edad u otras características protegidas por ley en El Salvador.
- c. Se valora la diversidad y fomenta la contratación de empleados de diferentes orígenes y perspectivas.
- d. Proporcionar un entorno de trabajo accesible para empleados con discapacidades.
- e. Fomentar la inclusión de diferentes perspectivas en la toma de decisiones dentro de la organización.
- f. Revisar las políticas regularmente para asegurar que estén alineadas con las mejores prácticas en igualdad y diversidad.

4. Políticas de uso de tecnología y recursos:

- a. Promover el uso responsable de recursos naturales y materiales en las operaciones diarias.
- b. Priorizar el uso de tecnologías sostenibles y eficientes que minimicen el impacto ambiental.
- c. Mantener los sistemas y equipos tecnológicos actualizados para mejorar la eficiencia y productividad.
- d. Implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información confidencial de los clientes y empleados.
- e. Establecer políticas claras sobre el uso adecuado de dispositivos electrónicos y recursos informáticos de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V.
- f. Garantizar el acceso seguro y protegido a los sistemas y datos de Enertec Solutions de El Salvador, S.A. de C.V. respetando la privacidad de la información personal.

5. Políticas de privacidad y manejo de información:

- a. Respetar y proteger la privacidad de la información personal de los clientes, empleados y otras partes interesadas.
- b. Informar claramente a los clientes y empleados sobre cómo se recopila, utiliza y protege su información personal, obteniendo su consentimiento cuando sea necesario.
- c. Establecer políticas claras y procedimientos para la retención y eliminación segura de datos personales cuando ya no sean necesarios para los fines para los que fueron recopilados.

E. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

En esta sección, se encuentra una descripción detallada de cómo opera cada una de las áreas dentro de Enertec Solutions de El Salvador. Este manual está diseñado para proporcionar ejemplos prácticos de procedimientos que puedan ser útiles. Cada descripción está pensada para ser clara y comprensible, ofreciendo un formato que puede ser adaptado fácilmente a medida que Enertec Solutions de El Salvador crece y evoluciona.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

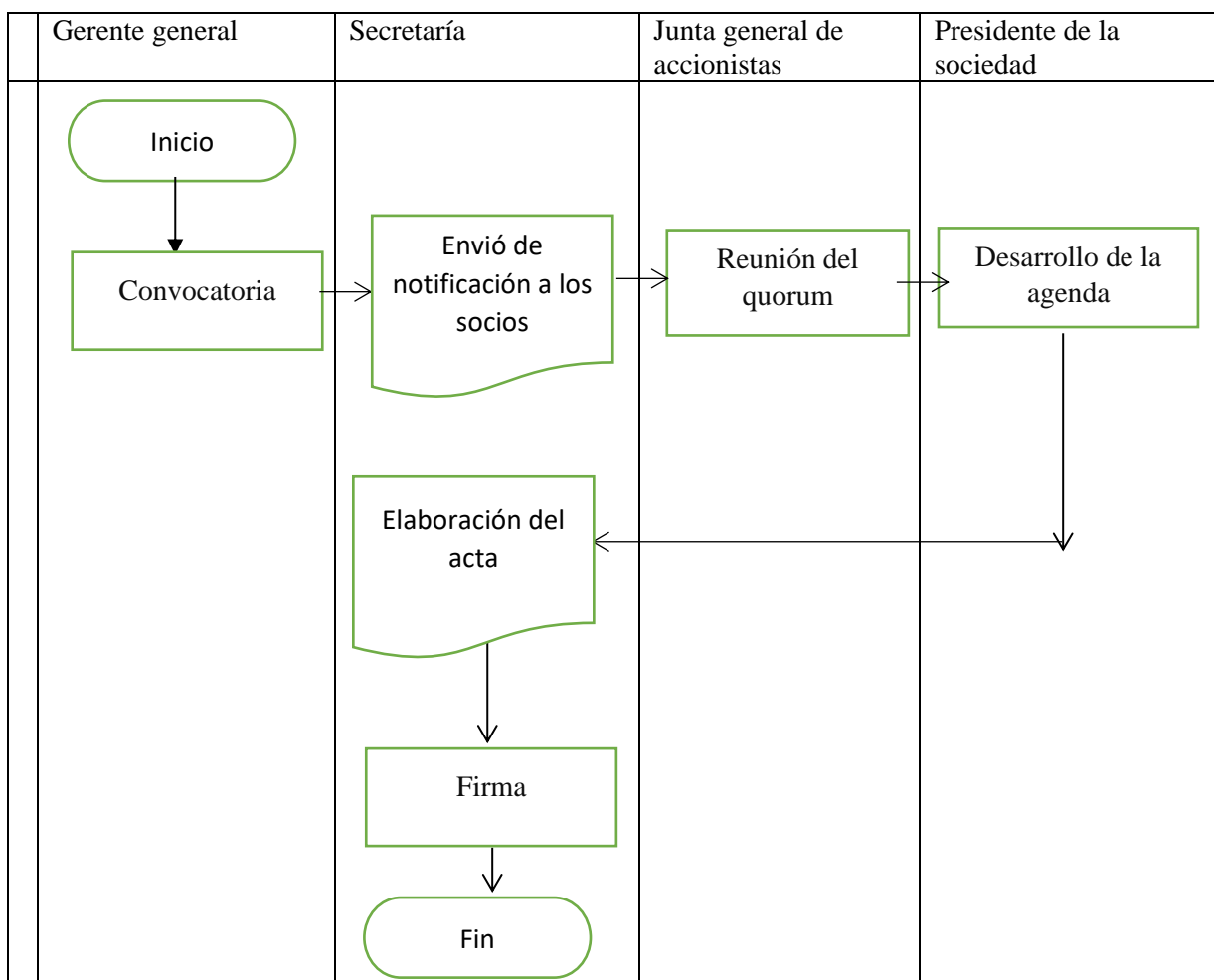
1. Procedimiento para el área de la junta general de accionistas
 - a. Procedimiento

Convocatoria de la junta y toma de decisiones (junta general ordinaria)			
Paso	Nombre del proceso	Explicación	Responsable del proceso
1	Convocatoria	La junta general debe ser convocada de acuerdo con los estatutos de la empresa Se establece el lugar, día y hora en que se llevara a cabo la reunión.	Gerente general
2	Quorum	La junta general debe contar con un quórum, que es el número mínimo de socios que deben estar presentes o representados para que la reunión sea válida.	Junta general de accionistas
3	Agenda de la sesión	Se preparan los documentos necesarios para la junta, lectura y aprobación del acta anterior, informe del presidente, dictamen de auditoría externa y toma de acuerdos	Presidente de la sociedad

4	Redacción del acta	Se redacta el acta de la junta, que incluye un resumen de los temas discutidos, las decisiones tomadas y los resultados de las votaciones.	Asistente administrativo
---	--------------------	--	--------------------------

Fuente: Elaboración propia

b. Diagrama de flujo del área de junta general de accionistas



Fuente: Elaboración propia

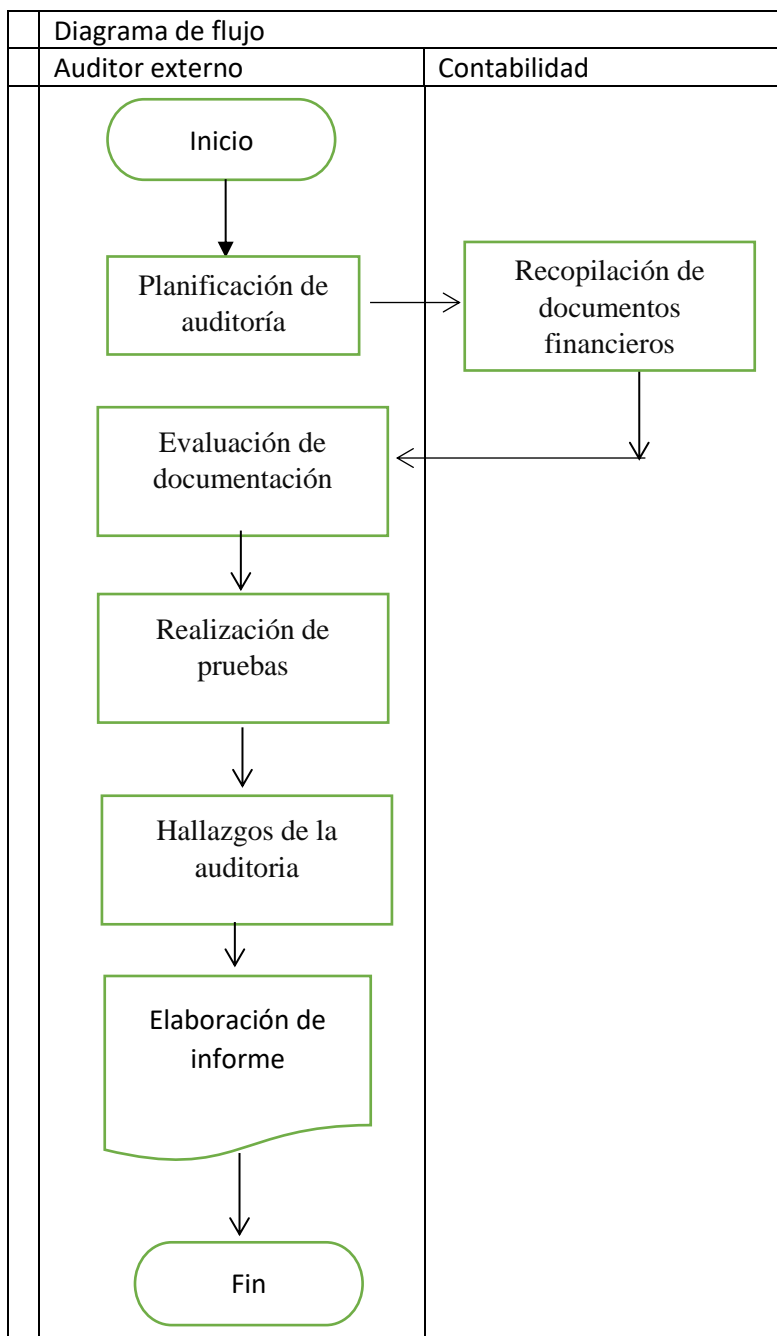
2. Procedimiento para el área de auditoría externa

a. Procedimiento

Auditoría externa			
Paso	Nombre del proceso	Explicación	Responsable del proceso
1	Planificación de la auditoría	Se establecen los objetivos y alcances de la auditoría, se identifican los riesgos significativos y se planifican los recursos necesarios. Esto incluye la revisión de documentos financieros anteriores, políticas contables.	Auditor externo
2	Recopilación de documentos financieros	Se recopilan y examinan documentos financieros y registros contables relevantes, como estados financieros, libros contables, registros de transacciones, y otra documentación de respaldo	Contador
3	Evaluación de controles internos	Se evalúan los controles internos establecidos por la empresa para garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera.	Auditor externo
4	Pruebas sustantivas	Se realizan pruebas sustantivas para verificar la exactitud y validez de las transacciones financieras registradas.	Auditor externo
5	Hallazgos y comunicación	Se documentan y comunican los hallazgos de la auditoría a la gerencia y otros interesados pertinentes.	Auditor externo
6	Informe de auditoría	Se prepara un informe de auditoría que resume los hallazgos y conclusiones de la auditoría.	Auditor externo

Fuente: Elaboración propia

b. Diagrama de flujo del área de auditoría externa



Fuente: Elaboración propia

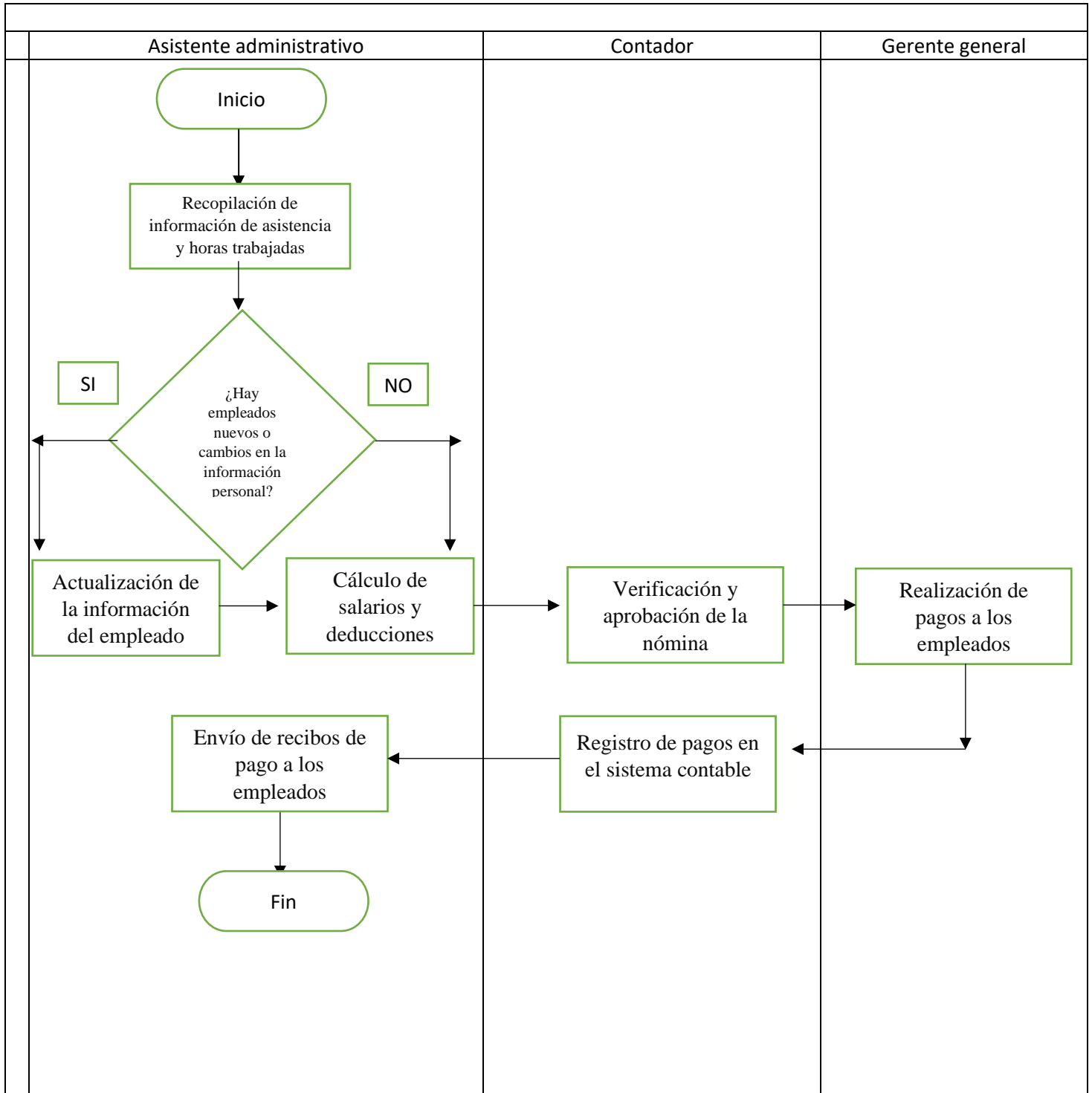
3. Procedimiento para el área de gerencia general

a. Procedimiento

Pago de planilla al personal			
Paso	Nombre del proceso	Explicación	Responsable del proceso
1	Recopilación de información de asistencia y horas trabajadas	Recopilación del registro de entrada y salida, sistemas de seguimiento de horas trabajadas.	Asistente administrativo
2	Actualización de la información del empleado	Si hay empleados nuevos o cambios en la información personal de los empleados existentes (como cambios en la tasa de salario, deducciones, estado civil, etc.), esta información se actualiza en el sistema de planilla.	Asistente administrativo
3	Cálculo de salarios y deducciones	Con la información de asistencia y las tasas de salario actualizadas, se procede al cálculo de los salarios y deducciones de cada empleado. Esto incluye calcular las horas trabajadas, bonificaciones, impuestos, deducciones.	Asistente administrativo
4	Verificación y aprobación de la nómina	Una vez calculada la nómina, se verifica minuciosamente para asegurarse de que no haya errores en los cálculos. Después de la verificación, la nómina se somete a un proceso de aprobación.	Contador
5	Realización de pagos a los empleados	Una vez aprobada la nómina, se realiza las transferencias bancarias electrónicas.	Gerente general
6	Registro de pagos en el sistema contable	Cada transacción de pago se registra en el sistema contable de la empresa para mantener un registro preciso de los gastos de nómina y cumplir con las obligaciones fiscales y legales.	Contador
7	Envío de recibos de pago a los empleados	Finalmente, se envían los recibos de pago a los empleados, en formato físico para que tengan un registro de sus salarios y las deducciones realizadas en ese período de pago.	Asistente administrativo

Fuente: Elaboración propia

b. Diagrama de flujo del área de gerencia general



Fuente: Elaboración propia

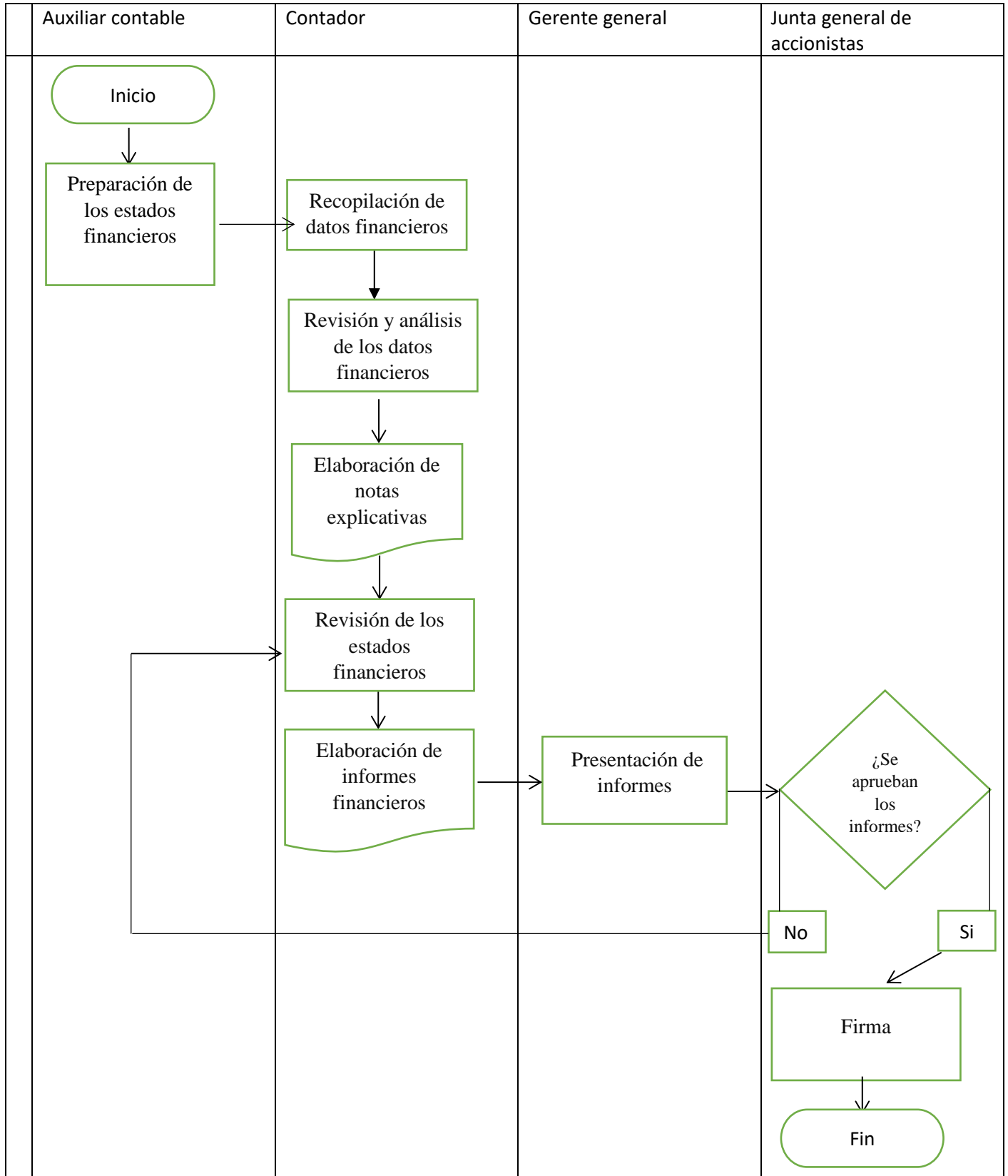
4. Procedimiento para el área de contabilidad

a. Procedimiento

Presentación de informes financieros			
Paso	Nombre del proceso	Explicación	Responsable del proceso
1	Recopilación de datos financieros	Se deben reunir todos los datos financieros relevantes de la empresa, incluidos los estados financieros, registros contables y otros documentos relacionados.	Auxiliar contable
2	Preparación de los estados financieros	Elaborar los estados financieros básicos, que generalmente incluyen el estado de resultados, el balance general y estado de flujos de efectivo.	Auxiliar contable
3	Revisión y análisis de los datos financieros	Se debe examinar los datos financieros para detectar posibles errores, inconsistencias o áreas que requieran aclaraciones adicionales.	Contador
4	Elaboración de notas explicativas	Se deben preparar las notas explicativas que acompañan a los estados financieros para proporcionar información adicional sobre políticas contables, contingencias, compromisos.	Contador
5	Revisión de los estados financieros	Se deben revisar los estados financieros y las notas explicativas.	Contador
6	Elaboración de informes financieros	Se elaborarán informes financieros que resuman los hallazgos del análisis financiero y proporcionan recomendaciones para mejorar el desempeño financiero y operativo de la empresa	Contador
7	Presentación de informes	Presentar los informes financieros a la junta general de accionistas de la empresa para su revisión y discusión, y se proporciona orientación sobre las acciones a tomar para abordar las áreas de mejora identificadas.	Gerente general
8	Aprobación y firma	Los informes una vez revisados deberán ser aprobados confirmando su precisión y conformidad con los datos contables presentados.	Junta general de accionistas

Fuente: Elaboración propia

b. Diagrama de flujo del área de contabilidad



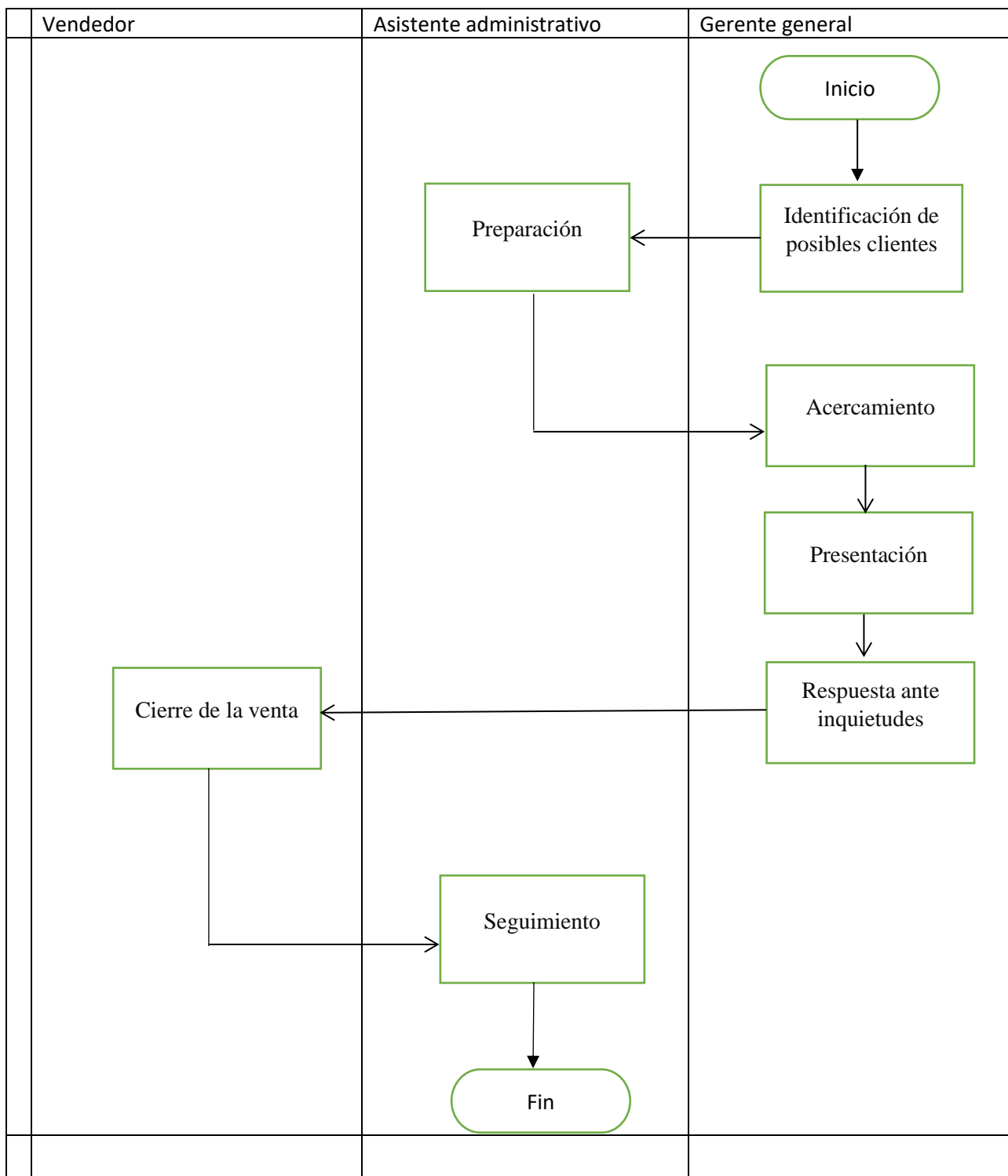
5. Procedimiento para el área de ventas

a. Procedimiento

Venta de equipos de climatización y refrigeración			
Paso	Nombre del proceso	Explicación	Responsable del proceso
1	Identificación de posibles clientes	Se debe realizar la búsqueda de clientes potenciales y determinar si necesitan de equipos de climatización y refrigeración.	Gerente general
2	Preparación	Se debe preparar el contacto inicial con el cliente potencial y recopilar información sobre los equipos de climatización y refrigeración.	Asistente administrativo
3	Acercamiento	Establecer el primer contacto con el cliente.	Gerente general
4	Presentación	Demostrar de forma clara como el producto satisface las necesidades del cliente potencial.	Gerente general/vendedor
5	Respuesta ante inquietudes	Se debe escuchar las inquietudes del cliente potencial y abordarlas.	Gerente general/vendedor
6	Cierre de la venta	Se recibe la decisión del cliente para avanzar la venta y darle final con la aceptación del cliente potencial.	Vendedor
7	Seguimiento	Se debe mantener contacto con los clientes, no solo para quizás volver a hacer negocios con ellos, sino también para que recomienden los equipos de climatización y refrigeración de la empresa.	Asistente administrativo

Fuente: Elaboración propia

b. Diagrama de flujo del área de ventas



Fuente: Elaboración propia

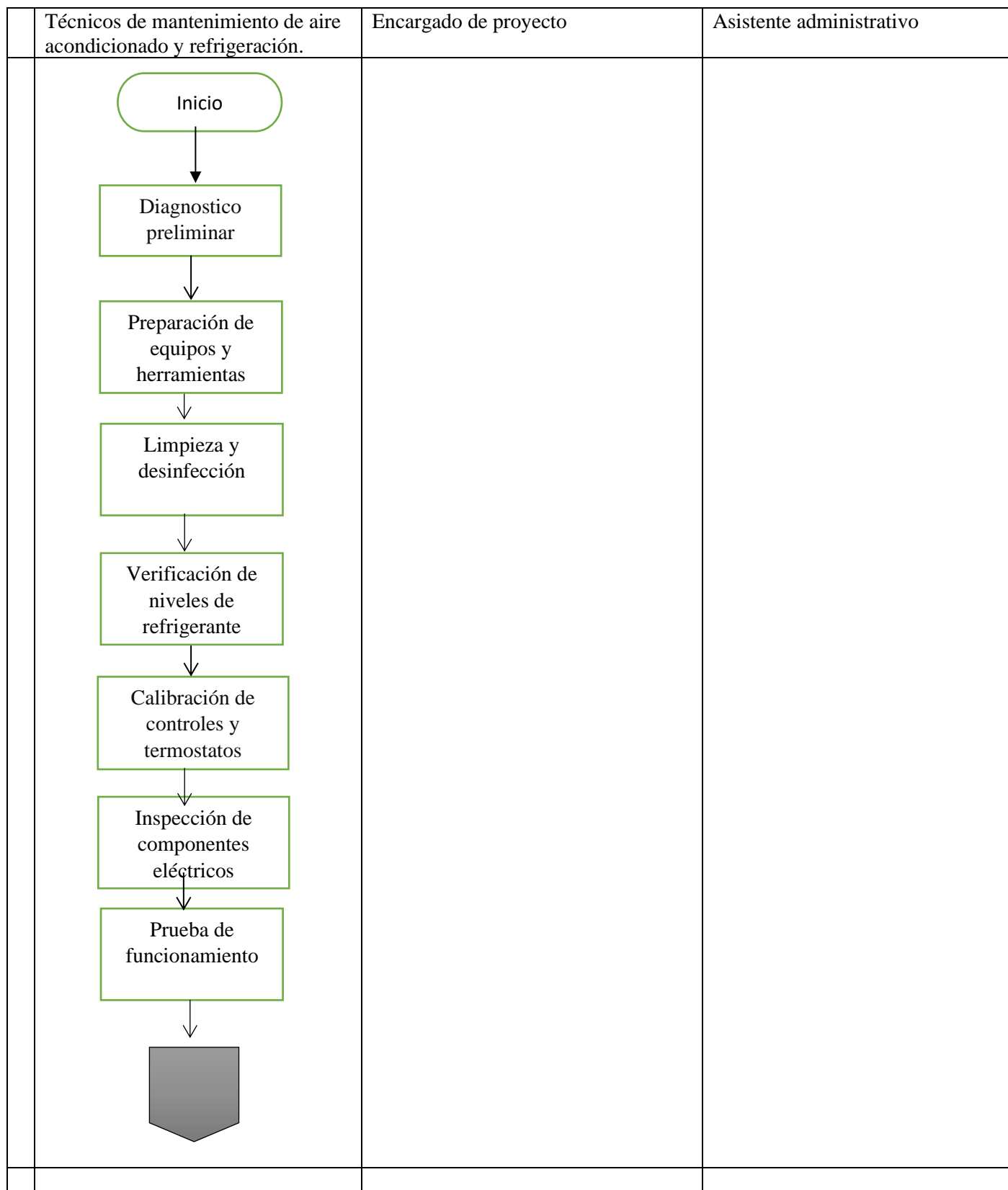
a. Procedimiento para el área de proyectos

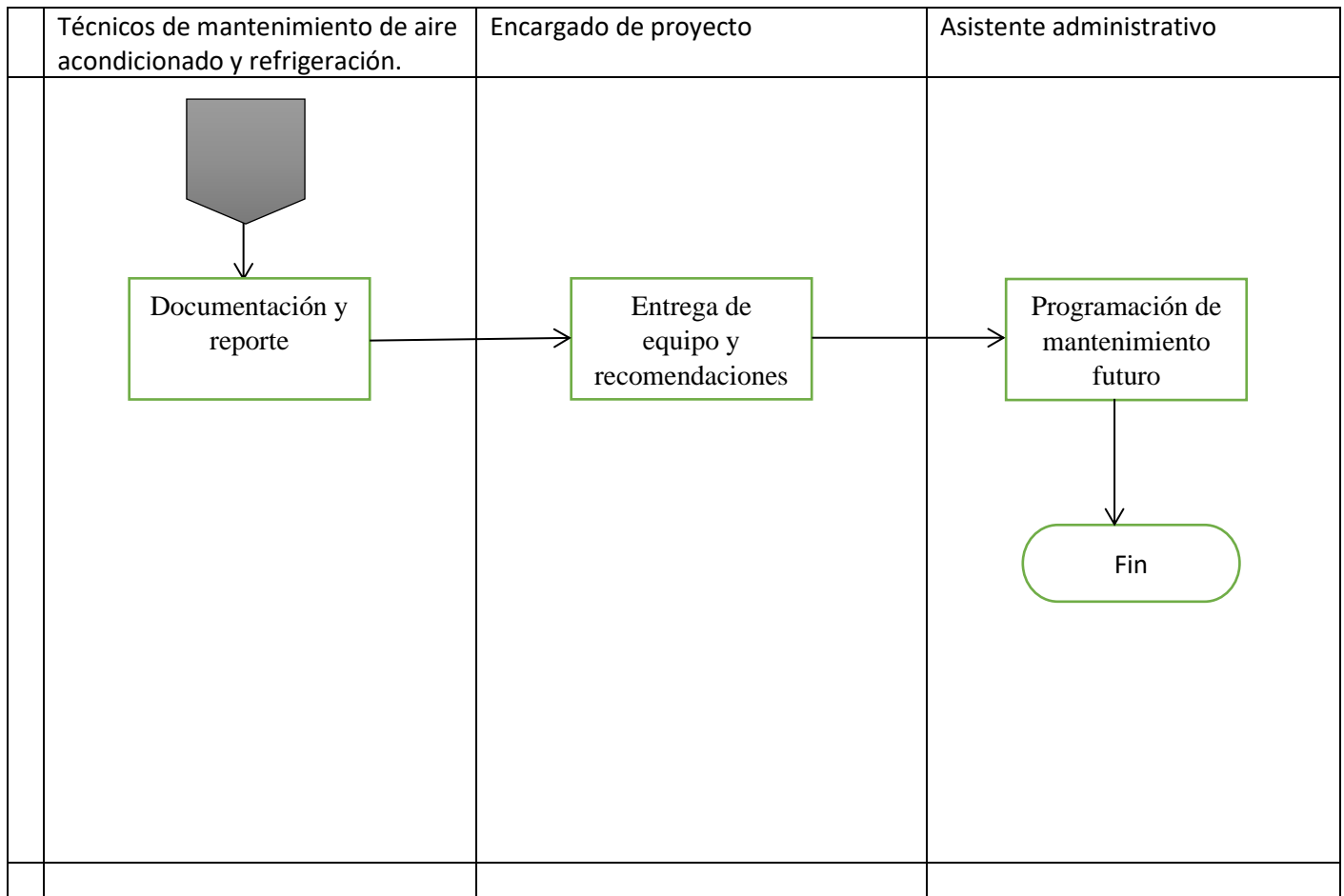
a. Procedimiento

Realización del servicio de mantenimiento de los equipos de aire acondicionado y refrigeración			
Paso	Nombre del proceso	Explicación	Responsable del proceso
1	Diagnóstico preliminar	Se debe realizar una revisión inicial de los equipos de aire acondicionado y refrigeración para identificar posibles problemas o áreas que requieran mantenimiento.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
2	Preparación de equipos y herramientas	Realizar la preparación de equipos y herramientas a utilizar en el proceso de mantenimiento de servicios de aire acondicionado y refrigeración.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
34	Limpieza y desinfección	Realizar limpieza y desinfección de los filtros de aire para mejorar la calidad del aire interior y garantizar un funcionamiento eficiente del sistema.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
4	Verificación de niveles de refrigerante	Se debe verificar los niveles de refrigerante en el sistema para realizar recargas para garantizar un funcionamiento óptimo.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
5	Calibración de controles y termostatos	Realizar la calibración de controles y termostatos del sistema para garantizar una temperatura precisa y consistente en el espacio interior.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
6	Inspección de componentes eléctricos	Se hace la verificación del estado de los componentes eléctricos de los equipos.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
7	Prueba de funcionamiento	Se realiza prueba de funcionamiento en el sistema para verificar que todos los componentes estén funcionando correctamente.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
8	Documentación y reporte	Documentar los procedimientos de reparación y mantenimiento realizados.	Técnicos de mantenimiento de aire acondicionado y refrigeración.
9	Entrega de equipo y recomendaciones	Realizar la entrega de equipo y proporcionar recomendaciones al cliente sobre el mantenimiento preventivo para prolongar la vida útil del sistema y minimizar problemas futuros.	Encargado de proyecto
10	Programación de mantenimiento futuro	Programar futura visita	Encargado de proyecto

Fuente: Elaboración propia

b. Diagrama de flujo del área de proyectos





Fuente: Elaboración propia

F. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Para que la administración de Enertec Solutions de El Salvador, pueda transmitir la información, pueden utilizar los diferentes medios de comunicación que se propone a continuación.

1. Protocolos de comunicación interna

- a) Reuniones: Detalle sobre cómo se planifican, conducen y documentan las reuniones internas. Puede incluir frecuencia, participantes clave, agenda estándar, y formatos de actas.

- **Frecuencia:** Establecer que habrá reuniones mensuales para discutir planes de trabajo y coordinar actividades entre el gerente y los encargados de cada área.
Trimestrales: para analizar resultados periódicos.
Anuales: para analizar y discutir resultados anteriores y preparar los planes futuros.
- **Agenda Estándar:** Enviar una agenda con puntos específicos a discutir al menos 24 horas antes de cada reunión. Los puntos deben incluir actualizaciones de cada área involucrado y la asignación de tareas para la semana siguiente.
- **Actas:** Designar a un secretario/a para tomar notas durante la reunión, que serán enviadas a todos los participantes dentro de las siguientes 48 horas para mantener un registro claro de las decisiones tomadas y las acciones acordadas.

- b) **Correos electrónicos:** Establecer directrices sobre el uso de correos electrónicos dentro de Enertec. Esto puede abarcar desde el etiquetado de asuntos hasta la estructura de los correos, la frecuencia de uso, y las políticas de confidencialidad.
- **Etiquetado de Asuntos:** Se implementará una política donde todos los correos deberán incluir un prefijo específico en el asunto según la urgencia y la categoría del mensaje (por ejemplo, [URGENTE], [INFO], [SEGUIMIENTO]).
 - **Estructura de Correos:** Se establecerá una estructura estándar para los correos que incluya saludo inicial, cuerpo del mensaje con información clara y concisa, y despedida con firma y datos de contacto.
 - **Políticas de Confidencialidad:** Se recordará a todos los empleados la importancia de mantener la confidencialidad y la privacidad al comunicarse por correo electrónico, especialmente al compartir información sensible o personal.

- c) Memorándums: para impartir ordenes e instrucciones que ameriten dejar constancia por escrito.
- d) Carteles: cuando sea necesario divulgar información al personal.

2. Estrategias y políticas de comunicación externa

Se propone a Enertec las estrategias y políticas para gestionar y dirigir la comunicación con su entorno externo. Esto incluye diversas áreas como las relaciones públicas, comunicación con los clientes, y cualquier otro tipo de interacción que Enertec tenga con partes externas fuera de su organización.

El objetivo principal es fortalecer la imagen de Enertec, gestionar la percepción pública, y mantener relaciones positivas y productivas con diferentes audiencias externas clave. Esto puede abarcar desde la gestión de crisis hasta la promoción proactiva de la marca, la participación en eventos y la comunicación directa con clientes, proveedores, inversores y la comunidad en general.

- a) Relaciones públicas: se planifica y ejecuta las actividades destinadas a gestionar la percepción pública de la empresa. Incluyendo la gestión de crisis, la construcción de la imagen corporativa, y las relaciones con medios de comunicación.

1. Gestión de la imagen corporativa:

Actividades Planificadas: Implementación de una campaña de relaciones públicas trimestral para mejorar la percepción pública de la empresa como líder en innovación tecnológica.

Participación en Eventos: Presencia en conferencias y ferias relevantes del sector para aumentar la visibilidad y fortalecer relaciones con grupos claves.

2. Gestión de crisis:

Procedimientos Establecidos: Documentación detallada de los pasos a seguir en situaciones de crisis, incluyendo la activación rápida de un equipo de respuesta, la asignación de portavoces autorizados y la preparación de comunicados de prensa claros y consistentes.

b) Comunicación con clientes: se establecen las directrices sobre cómo comunicarse con los clientes, incluyendo la atención al cliente, la gestión de quejas y reclamaciones, y la difusión de información relevante sobre productos y servicios.

1. Atención al cliente:

Canal de Atención Principal: Uso de un sistema en línea para gestionar eficientemente las consultas y quejas de los clientes, con un compromiso de respuesta en 24 horas hábiles.

Capacitación del Personal: Formación continua del equipo de atención al cliente en habilidades de comunicación y resolución de problemas para garantizar un servicio de calidad.

2. Difusión de información:

Boletines Informativos Mensuales: Envío regular de boletines electrónicos a la base de datos de clientes destacando nuevos productos, actualizaciones de servicios y noticias relevantes del sector.

3. Uso de redes sociales y medios de comunicación

Estrategias para el uso efectivo de redes sociales como herramienta de marketing y comunicación.

Contenido Diversificado: Publicación semanal de artículos de blog, videos tutoriales y casos de estudio en las plataformas principales (LinkedIn, Twitter, Facebook) para educar y atraer a la audiencia.

Interacción Activa: Respuesta proactiva a comentarios y consultas de seguidores para fomentar la participación y construir una comunidad en línea comprometida.

G. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se le propone a Enertec las políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal. La persona encargada de realizar los procesos de la gestión de recursos humanos será el gerente general de Enertec Solutions de El Salvador, S.A de C.V.

1. Políticas de reclutamiento

El gerente general realizará todas las acciones necesarias de personal, con el propósito de atraer candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de selección. Con el reclutamiento Enertec Solutions de El Salvador, ofrecerá oportunidades de empleo cuando lo necesite, buscando atraer suficiente cantidad de aspirantes, los cuales realizaran el proceso de selección, obteniendo así personal idóneo y calificado para cada puesto.

Las políticas que se tomaran en cuenta en el proceso de reclutamiento del personal son:

- a. Cuando surjan puestos en la empresa, se buscarán candidatos internos y se harán los procesos idóneos para luego realizar un reclutamiento externo.
- b. La edad del candidato a reclutar estará en función del tipo de puesto a ocupar.
- c. Los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos a ocupar se someterán al proceso de reclutamiento y selección.

2. Políticas de selección

Las políticas para seleccionar al personal deben de estar ligadas a la igualdad de oportunidad.

- a. Para seleccionar a los candidatos, no se tomarán en cuenta aspectos como: religión, raza, género, política y otros que no tengan que ver con el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo.
- b. Se someterán al proceso de selección aquellos candidatos reclutados, considerados idóneos para cubrir el puesto vacante.
- c. Al reclutar candidatos se les realizará la primera entrevista, para recopilar información referente a características personales y así determinar su capacidad para el puesto.

- d. Los requisitos que incidirán en la selección de candidatos serán: preparación académica, evaluación de conocimientos, evaluaciones psicológicas, experiencia, la investigación de las referencias laborales y personales.
- e. Se seleccionará al personal que más cumpla con los requisitos del puesto de trabajo y que obtenga los resultados satisfactorios en las pruebas de selección efectuadas.
- f. El gerente general realizara una segunda entrevista con el propósito de conocer más del candidato que puede ocupar el puesto, para luego tomar la decisión de contratación o rechazo.
- g. Todo proceso de selección debe estar basado en el descriptor del puesto, los que a su vez deberán estar establecidos en los requisitos exigidos para el desempeño de las actividades.

3. Políticas de contratación

Cuando se toma la decisión final de contratar o rechazar al candidato que ha pasado el proceso de selección, se debe establecer cuáles son los lineamientos a seguir en la contratación o rechazo:

- a. Toda persona que sea contratada tendrá que haberse sometido a todos los requerimientos de la empresa y sobre todo al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- b. Si la decisión final es rechazo, se procederá a comunicarles a los candidatos de la decisión vía telefónica.
- c. Al decidir contratar, ya sea en la prestación de servicios o de forma permanente, se le comunicará al candidato.
- d. Todo candidato seleccionado será contratado de forma eventual mediante la prestación de servicios profesionales, en un periodo no menor a cuatro meses.

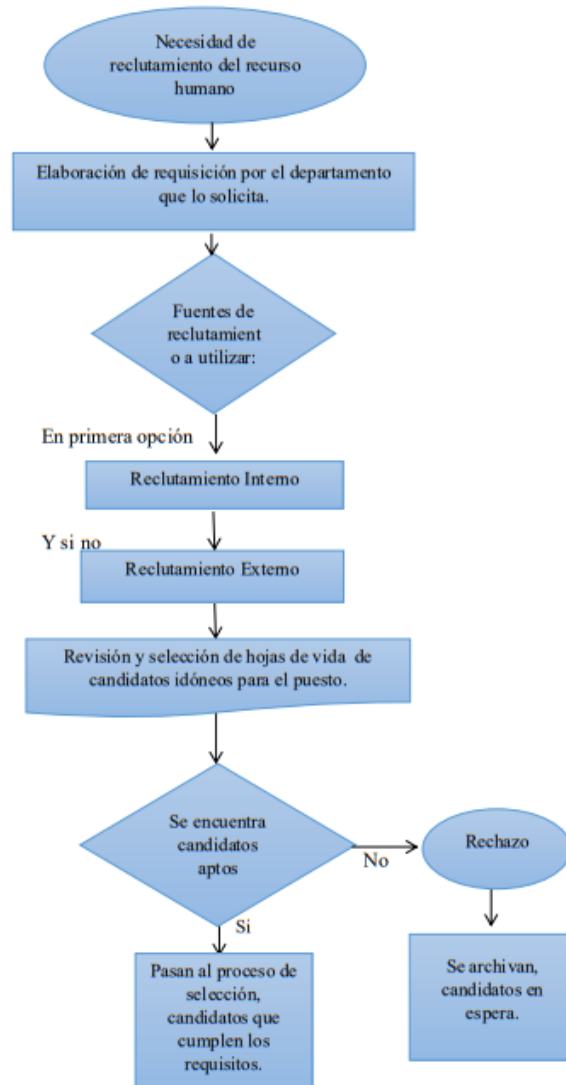
4. Procedimientos de reclutamiento y selección

El procedimiento detallado a continuación tiene como finalidad establecer los lineamientos para realizar el reclutamiento y selección de personal:

- a. Necesidad del recurso humano, por parte del área demandante. Se comunicará la necesidad que existe de recurso humano, para proceder a su respectivo reclutamiento.
- b. Requisición del personal por parte del área demandante se hará por escrito la solicitud de personal, con autorización por la junta general de accionistas.
- c. Elección de las fuentes de reclutamiento se seleccionará el tipo de reclutamiento a realizarse, si se iniciará con reclutamiento interno, buscando personal dentro de la empresa, para posteriormente realizar reclutamiento externo.
- d. Convocatoria de los candidatos, se selecciona, revisa y analizan las hojas de vida de los candidatos para el puesto y se les convocará para una entrevista previa, aquí se determinará si se pasa al proceso de selección o si se archivan para una futura necesidad de contratación.

Fuente: Elaboración propia

ESQUEMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.



Para la selección del personal en Enertec Solutions de El Salvador se seguirán las siguientes fases:

a. Recepción preliminar

Una vez que se ha entrevistado al candidato mediante una entrevista preliminar se tomará la decisión de evaluación o rechazo.

b. Administración de exámenes básicos y psicológicos

Se llevará a cabo una prueba de habilidad numérica y una psicológica para determinar las cualidades que se requieren para el puesto.

c. Entrevista de selección

Esta entrevista se realizará para orientar al candidato sobre las oportunidades que se le ofrecen en la empresa, y al mismo tiempo determinar qué es lo que el anda buscando, esta entrevista la realizará el gerente.

d. Evaluación médica

Si el candidato aprueba la entrevista con el gerente se le pedirá que se realice exámenes médicos, donde se determine que se encuentra apto para la realización de su puesto.

e. Verificación de antecedentes y referencias

Se verificarán antecedentes y referencias laborales y personales, elaborando un informe de resultados junto con los de la entrevista.

f. Descripción del puesto de trabajo

Se realizará una descripción de las actividades a desempeñar al candidato en su puesto de trabajo.

g. Decisión de contratar

Una vez se obtengan resultados requeridos que se han mencionado se toma la decisión final de contratación del candidato. El candidato que no se contrate y los resultados que obtuvieron fueran positivos formarán parte de la base de datos para una futura necesidad.

5. Contratación

Consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

6. Programas de inducción y capacitación

Realizada la selección del nuevo empleado, se deberá integrarlo a su puesto y ambiente laboral en Enertec Solutions de El Salvador.

El proceso de inducción deberá realizarse de la siguiente manera:

- a. Presentación general de la empresa. Por medios audiovisuales, indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, (se le dará un manual de bienvenida).
- b. Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- c. El jefe inmediato y una persona del área de recursos humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.
- d. Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones Enertec Solutions y trasladarlo al área de trabajo.
- e. Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las actividades y responsabilidades que tendrá, así como la relación con las demás áreas de Enertec Solutions.

7. Capacitación

Se le propone a Enertec Solutions de El Salvador una guía de como elaborar un plan de capacitación para el desarrollo y crecimiento de los empleados. A continuación, se detalla cómo podría estructurarse un plan de capacitación para que Enertec Solutions de El Salvador pueda implementar cuando sus empleados necesiten mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias, alineándolos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Diagnóstico de necesidades: Es el primer paso crucial. Consiste en identificar las áreas en las que los empleados necesitan mejorar sus habilidades o adquirir nuevos conocimientos. Esto puede hacerse mediante encuestas, entrevistas con empleados y supervisores, evaluaciones de desempeño, entre otros métodos.

Definición de objetivos: Una vez identificadas las necesidades, se establecen objetivos claros y específicos para la capacitación. Estos objetivos deben ser alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y orientados a cerrar las brechas de habilidades identificadas en el diagnóstico.

Diseño del plan: Se desarrolla un plan detallado que incluya los temas a cubrir, los métodos de capacitación (como cursos presenciales, en línea, talleres, mentoring, etc.), los recursos necesarios y el calendario de ejecución.

Implementación: Se lleva a cabo la capacitación según el plan diseñado. Es importante contar con facilitadores o instructores capacitados y evaluar constantemente el progreso de los participantes.

Evaluación: Al finalizar la capacitación, se realiza una evaluación para medir el impacto y la efectividad del programa. Esto puede incluir pruebas de conocimientos, retroalimentación de los participantes y supervisores, y análisis de indicadores de desempeño antes y después de la capacitación.

Seguimiento y ajustes: Se realiza un seguimiento continuo para asegurarse de que los empleados apliquen lo aprendido en su trabajo diario. Además, se pueden hacer ajustes al plan de capacitación según los resultados obtenidos y las necesidades emergentes.

(En anexos en la página 118 se muestra un formato para el plan de capacitación.)

8. Evaluación del desempeño

Se le propone a Enertec Solutions de El Salvador la siguiente guía de evaluación del desempeño.

GUIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Consiste en juzgar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo donde el desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por el gerente general. Por consecuencia se propone utilizar el modelo de evaluación 360 grados.

MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.

Con el método se podrá conocer la percepción que tienen los empleados frente al ambiente donde desempeñan su trabajo; además se logrará medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados. Servirá como herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de Enertec Solutions de El Salvador.

DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- a) La Evaluación de 360 grados, debe aplicarse previamente a la Evaluación del Desempeño del trabajador.
- b) El encuestado, debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia, asimismo debe señalar con una “X” la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es 1 ó 5; deben justificar con un BREVE comentario.
- c) La hoja resumen de la Evaluación de 360 grados tiene carácter de acta, en él se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del jefe inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado en la carpeta del trabajador respectivo.
- d) El jefe inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.

(En anexos en la página 119 se muestra la estructura de la evaluación 360)

H. CONTROL Y EVALUACIÓN

Se propone a Enertec Solutions de El Salvador una guía sobre el control y evaluación para asegurar que las operaciones se lleven a cabo eficientemente y se cumplan los objetivos establecidos.

1. Mecanismos de control interno

Se propone una guía con los pasos para realizar un mecanismo de control interno.

a) Procedimientos Estándar de Operación (SOPs)

- 1) **Documentación detallada:** Desarrollar y documentar procedimientos estándar para todas las actividades clave, como instalación, mantenimiento, reparación y atención al cliente.
- 2) **Entrenamiento:** Capacitar a los empleados en los SOPs relevantes y asegurarse que se sigan estrictamente.

b) Gestión de Calidad y Seguimiento

- 1) **Control de calidad:** Establecer criterios claros de calidad para cada tipo de servicio. Realizar inspecciones regulares para asegurar que se cumplan estos estándares.
- 2) **Retroalimentación del cliente:** Implementar sistemas para recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes. Utilizar esta información para mejoras continuas de los servicios.

c) Segregación de actividades y Autorizaciones

- 1) **Separación de deberes:** Dividir las responsabilidades entre diferentes equipos o roles. (por ejemplo, recepción de solicitudes, asignación de técnicos, facturación) para evitar conflictos de intereses y fraudes.
- 2) **Autorizaciones:** Establecer niveles claros de autorización para aprobaciones de trabajos, compras de materiales y gastos, asegurando que solo personal autorizado pueda realizar estas acciones.

d) Control de Inventarios y Activos

- 1) **Gestión de inventarios:** Implementar un sistema para el control preciso de piezas y equipos. Realizar inventarios regulares y conciliaciones con registros contables.
- 2) **Mantenimiento de activos:** Implementar políticas para el mantenimiento regular de los equipos de Enertec Solutions.

e) Seguridad de la Información

- 1) **Seguridad de datos:** Implementar políticas y procedimientos de seguridad informática para proteger los datos de clientes y la información financiera de Enertec Solutions.

f) Auditorías Internas y Externas

- 1) **Auditorías regulares:** Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la efectividad de los controles internos. Contratar auditorías externas según sea necesario para validar los procedimientos internos.
- 2) **Acciones correctivas:** Documentar y abordar cualquier hallazgo o deficiencia identificada durante las auditorías, implementando acciones correctivas para mejorar los procesos.

g) Cumplimiento Normativo y Legal

- 1) **Conformidad regulatoria:** Asegurarse de cumplir con todas las normativas y regulaciones pertinentes relacionadas con la industria de aire acondicionado y refrigeración.
- 2) **Actualización legal:** Mantener al día las licencias y permisos necesarios para operar legalmente en tu área.

h) Comunicación y Supervisión

- 1) **Comunicación efectiva:** Fomentar una comunicación abierta y transparente dentro de la empresa para garantizar que todos los empleados estén al tanto de los procedimientos y políticas.
- 2) **Supervisión continua:** Monitorear regularmente la implementación de los controles internos y ajustar los procedimientos según sea necesario para mejorar la eficiencia y la efectividad.

En anexos en la página 125 se encuentra un cuestionario de control interno.

2. Auditorías y evaluaciones periódicas

Se propone a Enertec Solutions de El Salvador una serie de pasos para realizar auditorías internas.

a) Planificación:

- 1) Establecer un calendario para las auditorías internas, considerando la frecuencia adecuada (por ejemplo, anualmente o semestralmente).
- 2) Definir los objetivos específicos de cada auditoría, como revisar procesos clave como la gestión de inventarios, la calidad del servicio, la gestión de activos.

b) Equipo de Auditoría:

- 1) Seleccionar un equipo de auditores internos capacitados y con experiencia en áreas relevantes de Enertec Solutions, como técnicos, administradores y contadores.

c) Ejecución:

- 1) Realizar auditorías según el plan establecido, siguiendo un conjunto de procedimientos de auditoría estandarizados.
- 2) Recopilar evidencia relevante a través de entrevistas con el personal, revisión de registros y observación directa de las operaciones.

d) Hallazgos y Reportes:

- 1) Documentar todos los hallazgos y observaciones durante la auditoría.
- 2) Preparar informes detallados que incluyan recomendaciones específicas para mejorar los controles internos identificados.

e) Acciones Correctivas:

- 1) Implementar acciones correctivas basadas en los hallazgos de la auditoría.
- 2) Asignar responsabilidades claras y plazos para la implementación de estas acciones.

f) Seguimiento:

- 1) Realizar un seguimiento de las acciones correctivas para asegurarte de que se implementen adecuadamente y se resuelvan los problemas identificados.

3. Evaluaciones periódicas

Se propone una serie de pasos para la realización de evaluaciones periódicas.

a. Frecuencia:

- 1) Realizar evaluaciones periódicas más frecuentes para ciertos aspectos críticos de Enertec Solutions, de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

b. Métodos de Evaluación:

- 1) Utilizar encuestas de satisfacción del cliente para recopilar retroalimentación regularmente.
- 2) Realizar revisiones internas de calidad para evaluar el cumplimiento de los estándares establecidos.

c. Análisis de Datos:

- 1) Analizar los datos recopilados durante las evaluaciones para identificar tendencias, áreas de mejora y posibles problemas emergentes.

d. Acciones de Mejora Continua:

- 1) Basado en los resultados de las evaluaciones, implementar acciones correctivas y de mejora continua.
- 2) Ajustar los procedimientos y políticas según sea necesario para optimizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

En anexos en la página 131 se encuentra una checklist para las evaluaciones periódicas.

4. Indicadores de desempeño

Se propone algunos indicadores que Enertec Solutions de El Salvador puede tomar como medidas.

a. Indicadores Operativos

1. **Tiempo de respuesta promedio:** Mide el tiempo que tarda la empresa en responder a las solicitudes de servicio desde que se reciben hasta que se asigna un técnico.
 - **Meta:** Menos de X horas.

2. **Eficiencia de programación de citas:** Porcentaje de citas programadas que se cumplen según lo planeado.
 - **Fórmula:** $(\text{Citas cumplidas} / \text{Citas programadas}) * 100\%$.
 - **Meta:** Más del X%.
3. **Tasa de resolución en la primera visita:** Porcentaje de trabajos de servicio que se completan en la primera visita sin necesidad de visitas de seguimiento.
 - **Fórmula:** $(\text{Trabajos completados en la primera visita} / \text{Total de trabajos}) * 100\%$.
 - **Meta:** Más del X%.

b. Indicadores de Calidad

1. **Índice de satisfacción del cliente:** Medido a través de encuestas de satisfacción después del servicio.
 - **Fórmula:** Promedio de puntuación de satisfacción.
 - **Meta:** Más de X puntos en una escala de Y.
2. **Número de quejas o reclamaciones:** Cuántas quejas o reclamaciones recibe la empresa por cada X servicios realizados.
 - **Meta:** Menos de X quejas por cada X servicios.

c. Indicadores Financieros

1. **Margen de beneficio:** Margen de ganancia obtenido de los servicios prestados.
 - **Fórmula:** $(\text{Ingresos} - \text{Costos de servicio}) / \text{Ingresos totales} * 100\%$.
 - **Meta:** Más del X%.
2. **Rotación de inventario:** Número de veces que se vende y reemplaza el inventario de piezas y equipos en un período determinado.
 - **Fórmula:** $\text{Costo de bienes vendidos} / \text{Promedio de inventario}$.
 - **Meta:** X veces al año.

d. Indicadores de Procesos Internos

1. **Porcentaje de cumplimiento de procedimientos estándar:** Medir la adherencia de los técnicos y personal administrativo a los SOPs establecidos.

- **Fórmula:** (Actividades realizadas conforme a SOPs / Total de actividades) * 100%.
- **Meta:** Más del X%.

e. Indicadores de Recursos Humanos

1. **Índice de rotación de empleados:** Porcentaje de empleados que dejan la empresa en un período determinado.
 - **Fórmula:** (Número de empleados que dejan / Promedio de empleados) * 100%.
 - **Meta:** Menos del X% anual.
2. **Horas de capacitación por empleado:** Promedio de horas de capacitación que recibe cada empleado por año.
 - **Meta:** Más de X horas por empleado por año.

f. Implementación y Monitoreo

1. **Definición clara:** Cada KPI debe tener una definición precisa y una metodología de cálculo establecida.
2. **Monitoreo regular:** Revisa los KPIs periódicamente para detectar tendencias y desviaciones.
3. **Acciones correctivas:** Toma acciones correctivas cuando los resultados de los KPIs no cumplan con las metas establecidas.

5. Procedimientos de mejora continua

Se propone una serie de pasos para realizar un procedimiento de mejora continua

a) Identificación de Oportunidades de Mejora

- 1) **Recopilación de datos:** Recolectar información relevante a través de la observación, la retroalimentación de los clientes, los resultados de las auditorías internas y los indicadores de desempeño (KPIs).

- 2) **Análisis de datos:** Analizar los datos recopilados para identificar áreas donde existan problemas, oportunidades de optimización o donde los resultados no cumplan con las expectativas.
- 3) **Priorización:** Priorizar las oportunidades de mejora según su impacto potencial en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, el cumplimiento normativo, entre otros criterios relevantes.

b) Planificación de la Mejora

- 1) **Establecimiento de objetivos claros:** Definir claramente qué se espera lograr con la mejora y establecer metas específicas y medibles.
- 2) **Desarrollo de estrategias y acciones:** Diseñar un plan detallado que incluya las acciones específicas que se deben tomar para implementar las mejoras identificadas.
- 3) **Asignación de recursos:** Asignar los recursos necesarios, incluyendo personal, tiempo y presupuesto, para ejecutar el plan de mejora de manera efectiva.

c) Implementación de las Mejoras

- 1) **Comunicación y capacitación:** Comunicar el plan de mejora a todo el personal involucrado y proporcionar la capacitación necesaria sobre los nuevos procesos o procedimientos.
- 2) **Ejecución del plan:** Implementar las acciones planificadas según el cronograma establecido, asegurándose de seguir los procedimientos y protocolos definidos.
- 3) **Monitoreo inicial:** Realizar un monitoreo inicial para verificar que las mejoras se están implementando correctamente y que están teniendo el efecto deseado.

d) Evaluación y Medición de Resultados

- 1) **Recopilación de datos post-implementación:** Recolectar datos después de la implementación de las mejoras para evaluar su impacto y efectividad.
- 2) **Análisis de resultados:** Analizar los resultados obtenidos y compáralos con las metas y expectativas establecidas inicialmente.

- 3) **Identificación de logros y áreas de mejora:** Identificar los éxitos alcanzados y las áreas donde aún se pueden hacer ajustes o mejoras adicionales.

e) **Ajuste y Estandarización**

- 1) **Ajustes necesarios:** Realizar ajustes adicionales según sea necesario para optimizar aún más los procesos o abordar cualquier problema residual.
- 2) **Documentación y estandarización:** Documentar los cambios realizados y actualizar para reflejar las mejores prácticas establecidas.

f) **Retroalimentación y Mejora Continua**

- 1) **Monitoreo continuo:** Establecer un sistema de monitoreo continuo para seguir evaluando el desempeño y detectar oportunidades futuras de mejora.
- 2) **Retroalimentación:** Solicitar retroalimentación regular de los empleados y clientes para identificar nuevas áreas de mejora y asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.
- 3) **Ciclo de mejora continua:** Repetir el ciclo de identificación, planificación, implementación, evaluación y ajuste de manera periódica para mantener un proceso de mejora continua efectivo y adaptativo.

I. **MANEJO DE CRISIS Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**

Se propone a Enertec Solutions de El Salvador el manejo de crisis y continuidad del negocio para asegurar la resiliencia organizacional frente a eventos adversos.

1. **Planes de contingencia y manejo de crisis**

Se propone los pasos a seguir para la realización de los planes de contingencia y manejo de crisis:

a. **Identificación de riesgos potenciales**

- 1) **Fallas en el equipo de refrigeración:** Equipos principales de Enetec Solutions o equipos críticos en clientes que dejen de funcionar.

- 2) **Desastres naturales:** Inundaciones, terremotos u otros desastres que afecten la infraestructura y operación.
- 3) **Escasez de suministros:** Problemas en la cadena de suministro que afecten la disponibilidad de partes y componentes esenciales.
- 4) **Problemas de personal:** Enfermedades, renuncias repentinas o ausencias prolongadas del personal clave.
- 5) **Incumplimientos legales:** Cambios repentinos en regulaciones que afecten la operación de la empresa.

b. Formación de un equipo de gestión de crisis

- 1) **Designación de roles:** Identificar y capacitar a un equipo de gestión de crisis que incluya líderes de diferentes áreas (contabilidad, ventas, servicio al cliente).
- 2) **Comunicación clara de roles y responsabilidades:** Establecer quién tomara decisiones, quién coordina la comunicación interna y externa, quién gestiona la logística de respuesta.

c. Plan de comunicación

- 1) **Internamente:** Establecer canales claros de comunicación para informar al personal sobre la crisis, los roles asignados y las acciones a seguir.
- 2) **Externamente:** Preparar mensajes para clientes, proveedores y otras partes interesadas sobre la situación, las medidas tomadas y las expectativas de servicio.

d. Continuidad del negocio

- 1) **Identificación de funciones críticas:** Determinar cuáles son las funciones y servicios críticos que deben mantenerse operativos.
- 2) **Establecimiento de alternativas:** Desarrollar planes de contingencia para mantener la operación mínima o temporal utilizando recursos alternativos si es necesario.

e. Gestión de recursos

- 1) **Inventario crítico:** Mantener un inventario actualizado de partes y equipos esenciales para poder responder rápidamente a situaciones de emergencia.
- 2) **Proveedores alternativos:** Establecer relaciones con proveedores alternativos para asegurar el suministro continuo de partes y componentes.

f. Evaluación y mejora continua

- 1) **Análisis post-crisis:** Después de cada incidente, realizar una revisión exhaustiva para identificar qué salió bien, qué se podría mejorar y qué lecciones se pueden aplicar para el futuro.
- 2) **Actualización del plan:** Ajustar el plan de contingencia y manejo de crisis según sea necesario para abordar nuevas amenazas o áreas de mejora identificadas.

g. Capacitación y simulacros

- 1) **Entrenamiento regular:** Capacitar al personal en procedimientos de emergencia y en la ejecución del plan de contingencia.
- 2) **Simulacros:** Realizar simulacros periódicos para asegurar que el equipo esté preparado y que el plan funcione de manera efectiva en la práctica.

En anexos en la página 132 se encuentra un formato de plan de respuesta a emergencias.

2. Procedimientos de continuidad del negocio

Se propone una serie de pasos para realizar un procedimiento de continuidad del negocio:

a. Identificación de funciones y servicios críticos

- 1) **Funciones Críticas:**
 - Instalación y mantenimiento de sistemas de aire acondicionado y refrigeración.
 - Servicio al cliente y soporte técnico.

- Gestión de inventarios y suministros.
- Operaciones administrativas y financieras.

b. Evaluación de riesgos y vulnerabilidades

1) Análisis de Riesgos:

- Identificar amenazas potenciales (fallas eléctricas, desastres naturales, errores humanos).
- Evaluar el impacto de cada amenaza en las operaciones críticas.

c. Estrategias de continuidad del negocio

Ubicaciones alternativas:

1) Identificación de sitios alternativos:

- Seleccionar ubicaciones secundarias o locales de respaldo que puedan soportar las operaciones esenciales.
- Considerar la proximidad a proveedores clave y accesibilidad para el personal y los clientes.

2) Procedimientos de activación:

- Establecer criterios claros para activar la reubicación a una ubicación alternativa.
- Preparar contratos o acuerdos previos con proveedores de espacio alternativo en caso de emergencia.

Equipos de respaldo:

1) Inventario de equipos críticos:

- Identificar equipos esenciales como unidades de aire acondicionado portátiles, generadores eléctricos, herramientas especializadas, etc.
- Mantener estos equipos en condiciones operativas óptimas y realizar mantenimientos preventivos regulares.

2) Procedimientos de implementación:

- Definir cómo y cuándo se activan los equipos de respaldo.

- Capacitar al personal en el uso adecuado de los equipos de respaldo y en la transición a las ubicaciones alternativas.

Proveedores de servicios:

1) **Identificación y diversificación de proveedores:**

- Mantener una lista actualizada de proveedores críticos como fabricantes de equipos, distribuidores de repuestos, servicios de transporte, etc.
- Establecer relaciones sólidas y acuerdos de servicio que incluyan cláusulas de contingencia.

2) **Plan de comunicación con proveedores:**

- Establecer canales de comunicación alternativos y de emergencia con proveedores.
- Notificar a los proveedores sobre el plan de continuidad del negocio y los roles esperados durante una crisis.

d. Plan de comunicación y activación

1) **Protocolos de comunicación:**

- Designar un líder de crisis y un equipo de comunicaciones responsables de la coordinación interna y externa.
- Preparar plantillas de comunicados de prensa, mensajes para clientes y empleados durante una crisis.

2) **Activación del plan:**

- Establecer criterios claros para activar el plan de continuidad del negocio.
- Definir los pasos específicos que deben seguirse para asegurar una transición fluida a las operaciones alternativas.

e. Pruebas, entrenamiento y mantenimiento

1) **Simulacros de crisis:**

- Realizar simulacros periódicos para evaluar la efectividad del plan.

- Identificar áreas de mejora y ajustar el plan en consecuencia.
- 2) **Capacitación del personal:**
 - Entrenar al personal en roles y responsabilidades durante una crisis.
 - Educar al personal sobre el uso de ubicaciones alternativas y equipos de respaldo.
- 3) **Mantenimiento del plan:**
 - Revisar y actualizar regularmente el plan de continuidad del negocio.
 - Incorporar nuevos riesgos identificados y cambios organizacionales.

3. Estrategias de recuperación ante desastres

Se propone una serie de pasos para realizar un plan de recuperación ante desastres:

a. Evaluación de Daños

1) Rápida Evaluación Inicial:

- Establecer un equipo de evaluación de daños para inspeccionar las instalaciones afectadas inmediatamente después del desastre.
- Documentar y priorizar los daños identificados en equipos, instalaciones y propiedad.

b. Restauración de Instalaciones y Equipos

1) Repuestos y Equipos de Reserva:

- Mantener un inventario de repuestos críticos y equipos de reserva como unidades de aire acondicionado y refrigeración.
- Utilizar estos repuestos y equipos de reserva para reemplazar rápidamente los elementos dañados.

2) Contratación de Servicios Especializados:

- Establecer relaciones con contratistas y proveedores de servicios especializados en restauración y reparación de sistemas de HVAC (Heating, Ventilation, and Air Conditioning).
- Coordinar la reparación rápida y eficiente de equipos dañados.

c. Reanudación de Operaciones Críticas**1) Plan de Priorización de Servicios:**

- Identificar y priorizar los servicios críticos que deben ser restaurados primero para minimizar el impacto en los clientes y en las operaciones comerciales.
- Implementar medidas temporales si es necesario mientras se restauran completamente los servicios.

d. Recuperación de Datos y Documentación**1) Respaldo de Información Crítica:**

- Mantener copias de seguridad de datos críticos, como registros de clientes, órdenes de trabajo, inventarios y documentos financieros.
- Utilizar servicios de almacenamiento en la nube o sistemas de respaldo físico para garantizar la recuperación rápida de la información.

e. Comunicación y Gestión de Crisis**1) Comunicación Proactiva:**

- Designar un equipo de comunicaciones para gestionar la comunicación con empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Proporcionar actualizaciones frecuentes sobre el estado de recuperación y los tiempos estimados de restauración de servicios.

f. Capacitación y Preparación Continua**1) Simulacros y Ejercicios de Capacitación:**

- Realizar simulacros periódicos de recuperación ante desastres para asegurar que el personal esté familiarizado con los procedimientos de emergencia y pueda responder de manera efectiva.
- Evaluar el desempeño después de cada simulacro para identificar áreas de mejora y ajustar el plan según sea necesario.

J. APROBACIONES Y REVISIONES DEL MANUAL

Se propone una guía para la elaboración de un manual.

1. Elaboración del borrador inicial:

- Un equipo designado (puede ser el departamento de recursos humanos o un comité específico) redacta el primer borrador del manual de organización. Este borrador debe incluir todos los elementos esenciales como la misión, visión, estructura organizacional, funciones de cada área, políticas y procedimientos relevantes.

2. Revisión interna:

- El borrador inicial se distribuye a los departamentos y personas clave dentro de la organización para su revisión. Cada departamento o área funcional debe verificar la precisión y relevancia de la información relacionada con sus responsabilidades y procedimientos.

3. Comentarios y retroalimentación:

- Se recopilan los comentarios y sugerencias de los revisores internos. Es importante documentar todas las sugerencias para considerar los cambios necesarios en el manual.

4. Revisión y ajustes:

- El equipo responsable del manual revisa todas las retroalimentaciones recibidas y realiza los ajustes necesarios en el documento. Esto puede implicar la corrección de errores, la clarificación de información o la inclusión de detalles faltantes.

5. Aprobación inicial:

- Una vez completadas las revisiones y ajustes, el equipo responsable somete el manual de organización a la aprobación inicial por parte de la alta dirección o el comité

designado para este fin. Esta aprobación inicial verifica que el manual cumple con los estándares y políticas establecidas por la organización.

6. Circulación para comentarios finales:

- Después de la aprobación inicial, el manual se puede distribuir nuevamente para obtener comentarios finales de un grupo más amplio de empleados, si es necesario. Esto puede ayudar a identificar posibles problemas adicionales que no se hayan abordado en las revisiones anteriores.

7. Aprobación final:

- Una vez que se hayan incorporado todos los comentarios y se hayan realizado los ajustes finales, el manual de organización se presenta nuevamente para la aprobación final. Esta aprobación final suele ser realizada por la alta dirección o por la junta directiva de la organización, dependiendo de la estructura de gobierno corporativo.

8. Distribución y entrenamiento:

- Una vez aprobado, el manual de organización se distribuye a todos los empleados pertinentes de la organización. Es importante proporcionar sesiones de entrenamiento o información detallada sobre el contenido del manual para asegurar que todos los empleados comprendan su contenido y su aplicación práctica en el día a día.

9. Actualización y revisión periódica:

- El manual de organización debe ser revisado y actualizado periódicamente para asegurarse de que refleje con precisión los cambios organizacionales, políticas nuevas o modificadas, y cualquier otra información relevante. Este proceso de revisión periódica garantiza que el manual siga siendo una herramienta útil y efectiva para la organización.

RESPONSABLE DE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

El responsable de la revisión y actualización del manual de organización será el gerente general quien asegurará que el documento se mantenga actualizado conforme a los cambios organizacionales y normativos vigentes. Será su responsabilidad coordinar con las diferentes áreas pertinentes para garantizar la precisión y relevancia de la información contenida en el manual.

FRECUENCIA DE LAS REVISIONES.

Las revisiones del manual de organización deben realizarse al menos dos veces al año o siempre que ocurran cambios significativos en la estructura organizativa, procesos internos, políticas o normativas que afecten la operación y actividades de la empresa.

K. ANEXO

1. Glosario de términos

Adherencia: se refiere al grado en que una persona sigue las recomendaciones o instrucciones o cualquier otro plan de cuidado o intervención prescrita.

cadena de suministro: el conjunto de pasos o actividades involucradas en la producción y distribución de un producto o servicio, desde la obtención de materias primas hasta la entrega final al consumidor. Esta cadena incluye todas las organizaciones, actividades, personas, recursos y tecnologías que participan en el proceso de llevar un producto desde su origen hasta el consumidor final.

Contingencia: se refiere a la posibilidad de que algo ocurra en el futuro, especialmente algo que es posible pero no cierto.

Crecimiento profesional: el desarrollo continuo de habilidades, conocimientos y competencias relacionadas con la carrera de una persona.

Eficacia: la capacidad de alcanzar los objetivos deseados o producir los resultados esperados.

Eficiencia: la capacidad de realizar una tarea, actividad o proceso de manera óptima, minimizando el uso de recursos como tiempo, dinero o esfuerzo.

Emergentes: se refiere generalmente a algo que está surgiendo, apareciendo o desarrollándose, especialmente en el contexto de nuevas ideas, tendencias o fenómenos.

Entorno: se refiere al ambiente o contexto que rodea a algo o a alguien.

Estándares: son especificaciones técnicas, prácticas o criterios establecidos y reconocidos que se utilizan como referencia para evaluar la calidad, la uniformidad, la compatibilidad o el rendimiento de algo. En diversas áreas, los estándares cumplen funciones importantes

Evaluaciones periódicas: el proceso sistemático de revisar, analizar y valorar el desempeño, condiciones o resultados de una actividad, proyecto, proceso o persona en intervalos regulares o predefinidos de tiempo.

Hallazgos: descubrimientos, observaciones o conclusiones importantes derivadas de análisis, estudios empíricos o investigaciones teóricas

Indicadores: proporcionan información clave que ayuda a entender el estado actual, el progreso hacia metas o el desempeño de una entidad o fenómeno.

Integración: proceso de unir o combinar diferentes elementos, partes o sistemas en un todo coherente y funcional.

Mitigar: reducir, moderar o disminuir el impacto o la gravedad de algo.

Optimización: se refiere al proceso de hacer algo lo más efectivo o eficiente posible. En diversos contextos, este término implica encontrar la mejor solución posible dentro de un conjunto de opciones o restricciones dadas.

Optimizar: mejorar o hacer más eficiente algo, buscando alcanzar el máximo rendimiento o beneficio con los recursos disponibles.

Refrigeración: proceso o tecnología utilizado para reducir y mantener la temperatura de un espacio o sustancia por debajo de la temperatura ambiente, con el fin de conservar alimentos, productos perecederos o equipos sensibles al calor.

Residual: Se refiere a los beneficios adicionales o secundarios que pueden derivarse indirectamente de los programas de beneficios principales ofrecidos a los empleados, como programas de bienestar o flexibilidad en el horario de trabajo.

Seguridad y salud ocupacional: es la disciplina enfocada en proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores en su entorno laboral.

Tendencias: se refiere a la dirección o patrón general en la que algo se está desarrollando o cambiando con el tiempo. Este término se utiliza en diversos contextos para describir fenómenos, comportamientos, estilos o eventos que muestran una dirección predominante o una inclinación observable.

2. Formularios y formatos

Formato para plan de capacitación de Enertec Solutions de El Salvador, S.A de C.V.

Enertec Solutions de El Salvador, S.A de C.V.						
Programa de Capacitación.						
Nombre del Módulo:			N° de participantes:		Fecha:	
Instructor:			Horas de Curso:			
Nombre del tema de aprendizaje:						
Objetivo del tema:						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
Recurso a utilizar	Dirigido a	Institución Asesora	Lugar de Capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
Responsable:						

Evaluación de 360 Grados

(Confidencial)

a) Datos del evaluado

Fecha: _____

Nombres		Cargo:	
Oficina/área		Ubi.física	

b) Datos del evaluador Relación con el evaluado (marca con una x)

Evaluador		Jefe inmediato		Supervisor		Colega		Cliente interno	
------------------	--	-----------------------	--	-------------------	--	---------------	--	------------------------	--

c) Indicadores de gestión (marca con una X en un recuadro apropiado).

(5)= excelente, (4)=muy bueno, (3)=bueno, (2)=regular, (1)=deficiente.

		CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
		1	2	3	4	5	
1	Calidad administrativa y programática: posee conocimiento destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto.						
2	Trabajo en equipo: solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
3	Trabajo con otras áreas: Promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.						

4	control interno: controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia					
5	sentido costo/beneficio: uso efectivo y protección de los recursos que dispone					
6	Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones.					
7	Compromiso de servicio: posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos.					
8	enfoque programático: la gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos del trabajo. Se involucra con el trabajo de campo					

d) **Destrezas y Habilidades** (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)

(5)= excelente, (4)=muy bueno, (3)=bueno, (2)=regular, (1)=deficiente.

		CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
		1	2	3	4	5	
9	iniciativa y excelencia: toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes						
10	Integridad: es honesto en lo que dice y hace asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.						
11	Comunicación a todo nivel: se dirige al personal con respeto y justicia.						
12	Supervisión/acompañamiento: compromete al personal desempeñar el máximo de su habilidad provee clara dirección e información y da soporte al personal.						
13	Apertura al cambio: muestra la sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende.						

1. Comente como la persona refleja los valores de Enertec Solutions de El Salvador y su compromiso con los objetivos institucionales:

2. Indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona evaluada:

3. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Firma del Evaluador: _____

Resumen de la Evaluación de 360 Grados

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido y lo registrará en el recuadro que corresponda.

1. DATOS DEL EVALUADO

Nombres		Cargo	
Oficina /Gerencia		Ubic. Física	

2. Indicadores de Gestión.

	PUNTAJE PROMEDIO
1. Calidad Administrativa/ Programática	
2. Trabajo en Equipo	
3. Trabajo con otras áreas	
4. Control interno	
5. Sentido costo/ beneficio	
6. Toma de decisiones y solución de problemas	
7. Compromiso de servicio	
8. Enfoque programático	

3. Destrezas y Habilidades.

	PUNTAJE PROMEDIO
9. Iniciativa y Excelencia	
10. Integridad	

11. Comunicación en todo nivel.	
12. Supervisión/ Acompañamiento	
13. Apertura para el cambio	
Puntuación total	

Calificación del evaluado:

excelente	De 55 a 65	
muy bueno	De 45 a 55	
bueno	De 35 a 45	
regular	De 25 a 35	
deficiente	De 15 a 25	

4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

5. SUGERENCIAS

Firma del Evaluador:

Fecha: _____

Cuestionario para el control interno

ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR DE S.A DE C.V CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Cuestionario aplicado a:							
Fecha:							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/C	PONDER.	CALIF.	OBSERVACION
AMBIENTE DE CONTROL							
Se desea conocer si los trabajadores conocen sobre las actividades que deben realizar y si aplican un control.							
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?				2		
2	¿La empresa cuenta con un organigrama?				2		
3	¿Cuentan con una copia del manual de funciones?				2		
4	¿Se establecen niveles de autoridad y responsabilidad?				2		
5	¿El personal conoce sus actividades?				2		
6	¿Las actividades que realizan los trabajadores se les fue asignado?				2		
7	¿Cuentan con reglamentos que controlen las actividades que realizan en cada área?				2		
8	¿El personal que labora dentro del área reúne los requisitos de conocimiento necesarios para desempeñarse en el cargo que se le ha asignado?				2		
9	¿Cuentan con un programa de capacitación para el personal?				2		

10	¿Cuenta con un programa de control interno que permita verificar?				2		
11	¿Se realizan evaluaciones al sistema de control interno que permita verificar el cumplimiento de las actividades designadas?				2		
12	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos en la selección y evaluación de proyectos?				2		
13	¿Existe un código de ética donde les muestre a los empleados como deben actuar ante terceros?				2		
14	¿Existe comunicación entre los diferentes departamentos que les permita conocer el trabajo que se está realizando en beneficio de la sociedad?				2		
15	¿Se desarrolla planes que garantice el desarrollo de las actividades planificadas?				2		
EVALUACIÓN DE CONTROL							
Se desea conocer si el área de Planificación ha planteado objetivos y planes de control para llegar a cumplir las metas.							
16	¿Los objetivos establecimientos contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa?				2		
17	¿La empresa cuenta con una planificación a largo, y mediano plazo?				2		
18	¿Se verifica que el formato del proyecto sea adecuado?				2		

19	¿Para qué se realice un proyecto se verifican las obras prioritarias?				2		
20	¿Se realizan controles durante la selección de proyectos?				2		
21	¿Cuentan con procedimientos establecidos para la aprobación de proyectos?				2		
22	¿Se emplea metodologías de control y evaluación de riesgos para evitar que se cometan fraudes en el desarrollo del proyecto?				2		
23	¿Cuenta con un plan de contingencia para prevenir imprevistos?				2		
24	¿Se han determinado los principales riesgos que afectan directamente a la ejecución de proyectos?				2		
25	¿Para la identificación de los riesgos se toma en cuenta los diferentes cambios en las diferentes áreas de la empresa?				2		
26	¿Se da seguimiento al cumplimiento estos objetivos previamente planificados?				2		
27	¿Cuenta con actividades que permita evaluar los riesgos que han sido previamente determinados?				2		

28	¿Cuenta con medios tecnológicos que ayuden a minimizar el riesgo y que ayude a la consecución de los objetivos?				2		
29	¿Cuenta con canales de información tanto internos como externos que permita recopilar información clara del desarrollo de los proyectos?				2		
ACTIVIDADES DE CONTROL							
Se desea evaluar si el departamento realiza actividades de control y evaluación que le permita dar soluciones a los imprevistos y conocer la satisfacción de los clientes.							
30	¿Existe un proceso establecido para controlar las actividades realizadas durante la implantación de un proyecto?				2		
31	¿Se reciben documentos donde se da a conocer los riesgos encontrados durante la implantación?				2		
32	¿Se han determinado medidas correctivas de acción inmediata ante la presencia de riesgos?				2		
33	¿La categorización de riesgos ayuda a determinar con exactitud las oportunidades y los riesgos?				2		
34	¿Se realizan reuniones con los encargados de la implantación de los proyectos para conocer los avances?				2		

35	¿Se solicita autorizaciones para realizar visitas y verificar si el desarrollo está de acuerdo a los informes recibidos?				2		
36	¿Se cuenta con ayuda tecnológica para guardar la información recibida?				2		
37	¿Se revisa los productos minuciosamente para verificar su correcta implantación?				2		
38	¿Se realiza investigación para conocer la opinión de los clientes?				2		
39	¿Se establece políticas para garantizar el éxito de la implantación del producto?				2		
40	¿Se verifica que el producto se encuentre en buen estado después de haber sido implantado?				2		
41	¿Se da mantenimiento al producto para evitar su deterioro?				2		
42	¿Se realizan imprevistos al momento de saber que el producto se encuentra en mal estado?				2		
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
Determinar si las áreas realizan actividades que le permitan recolectar información sobre cada uno de los diferentes proyectos que se han implantado o los que se encuentran en proceso.							
43	¿Se recopila y analiza la información tanto interna como externa para identificar, evaluar y responder a los riesgos?				2		

44	¿Se realiza socializaciones con los diferentes departamentos para informarles sobre los avances de la empresa?				2		
45	¿Se aplica la tecnología como medio de comunicación para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de información de evaluación del crecimiento de la empresa?				2		
46	¿Se ha diseñado un sistema de información de evaluación de proyectos que se encuentran implantados o en proceso de implantación?				2		
MONITOREO Y SUPERVISIÓN							
Determinar si se realizan actividades que le permitan conocer los resultados de los proyectos.							
47	¿Se solicita reportes a los encargados de los avances durante su implantación?				2		
48	¿Se realiza identificación de riesgos?				2		
49	¿Se da una valoración al riesgo identificado?				2		
50	¿Se cuenta con planes de contingencia?				2		
51	¿Se realizan revisiones independientes ante cambios repentinos de la organización?				2		
52	¿Se verifica que el proceso de implantación de un determinado producto se lo haga de acuerdo a lo planificado?				2		

53	¿Se realizan retroalimentaciones de los diferentes procesos?						2		
SUMA									

ESCALA DE EVALUACIÓN		
CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
SI	2	Confiable
N/C	1	Aceptable
NO	0	No Confiable

Intervalos de Medición de Confianza y Riesgo			
INTERVALO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15-50	Bajo	Alto	
51-75	Moderado	Moderado	
76-95	Alto	Bajo	

Evaluaciones Periódicas para Enertec Solutions de El Salvador de S.A de C.V

ítem	Descripción	Cumplimiento	
		Si	No
Objetivos			
Mantenimiento Preventivo Eficiente	Asegurar que los equipos de los clientes se mantengan en óptimas condiciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del Servicio	Evaluar la calidad de las intervenciones técnicas y la atención al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción del Cliente	Medir el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Checklist de Mantenimiento Preventivo			
Inspección de Equipos	Verificación del estado de filtros, compresores, condensadores, evaporadores, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Medición de presiones y temperaturas de operación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Revisión de conexiones eléctricas y mecánicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza y Ajustes	Limpieza de filtros y serpentines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ajuste de niveles de refrigerante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lubricación de partes móviles si es necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pruebas Funcionales	Verificación de ciclos de funcionamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Evaluación de eficiencia energética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Evaluación de Desempeño Técnico			
Cumplimiento de Procedimientos	Aplicación correcta de protocolos de seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Uso adecuado de herramientas y equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencia Técnica	Evaluación de conocimientos técnicos y experiencia del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacidad para diagnosticar y resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. Encuesta de Satisfacción del Cliente			
Aspectos a Evaluar	Tiempo de respuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Profesionalismo y cortesía del personal técnico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Solución efectiva de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cumplimiento de horarios y compromisos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lista de verificación de los elementos mínimos de un plan de respuesta a emergencias

ítem	Descripción	Cumplimiento	
		Si	No
Objetivos y alcance			
Objetivos	El plan cuenta con objetivos ante la amenaza específica. Se recomienda incluir indicadores medibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alcance	Se especifica el alcance geográfico que corresponde al plan y los niveles en los que se aplica (nacional, subnacional y local)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Se indican a los organismos del sector de la salud que participan en la respuesta ante la amenaza específica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se indican a los asociados y a las otras partes interesadas que cumplen un papel en la respuesta a la amenaza específica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificación de funciones críticas y recursos esenciales			
Identificación	Enumera las funciones y actividades críticas para mantener la operación mínima. Esto podría incluir servicios de emergencia, reparaciones urgentes, o mantenimiento preventivo en equipos prioritarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos esenciales	Determina qué recursos, equipos y materiales son indispensables para llevar a cabo estas funciones críticas. Asegúrate de tener un inventario actualizado de estos recursos y de conocer los proveedores alternativos en caso de que sea necesario cambiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecimiento de ubicaciones alternativas			
Instalaciones de respaldo	Identifica instalaciones alternativas donde puedas llevar a cabo operaciones críticas en caso de que la sede principal se vea afectada. Esto podría incluir oficinas satélites, centros de operaciones de emergencia, o acuerdos con otras empresas para compartir espacio temporalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teletrabajo y movilidad del personal			

Política de teletrabajo	Implementa políticas flexibles que permitan a los empleados trabajar desde casa durante situaciones de emergencia. Asegúrate de tener las herramientas y tecnologías necesarias (como computadoras portátiles, acceso remoto a sistemas, etc.) para facilitar esta transición.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Movilidad del personal	Prevé la posibilidad de que el personal clave pueda desplazarse hacia las ubicaciones alternativas o realizar visitas a clientes utilizando vehículos móviles equipados con herramientas esenciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de la cadena de suministro y proveedores			
Proveedores alternativos	Mantén contactos con proveedores alternativos que puedan suministrar partes y materiales críticos en caso de que tu proveedor principal no pueda hacerlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversificación de la cadena de suministro	Considera la posibilidad de diversificar tus proveedores para reducir el riesgo de dependencia de uno solo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación interna y externa			
Internamente	Establece canales claros de comunicación para informar al personal sobre cambios en las operaciones y procedimientos durante la contingencia. Asegúrate de que todos estén al tanto de las funciones que deben realizar y de quién es responsable de cada tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Externamente	Comunica a clientes, proveedores y otras partes interesadas sobre los cambios en la operación y cómo estos podrían afectar los servicios. Proporciona información actualizada y establece expectativas claras sobre la continuidad del servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación financiera y presupuestaria			
Reserva financiera	Mantén una reserva financiera que pueda utilizarse para cubrir costos adicionales asociados con la implementación de operaciones de contingencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto flexible	Ajusta el presupuesto para priorizar gastos que apoyen la continuidad del negocio durante la crisis, como gastos de movilidad, teletrabajo, y servicios de recuperación y respaldo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simulacros y entrenamiento			
Simulacros regulares	Realiza simulacros periódicos para poner a prueba la efectividad de tus planes de contingencia y para capacitar al personal en la ejecución de estos planes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación post-simulacro	Después de cada simulacro, realiza una evaluación detallada para identificar áreas de mejora y ajustar el plan según sea necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

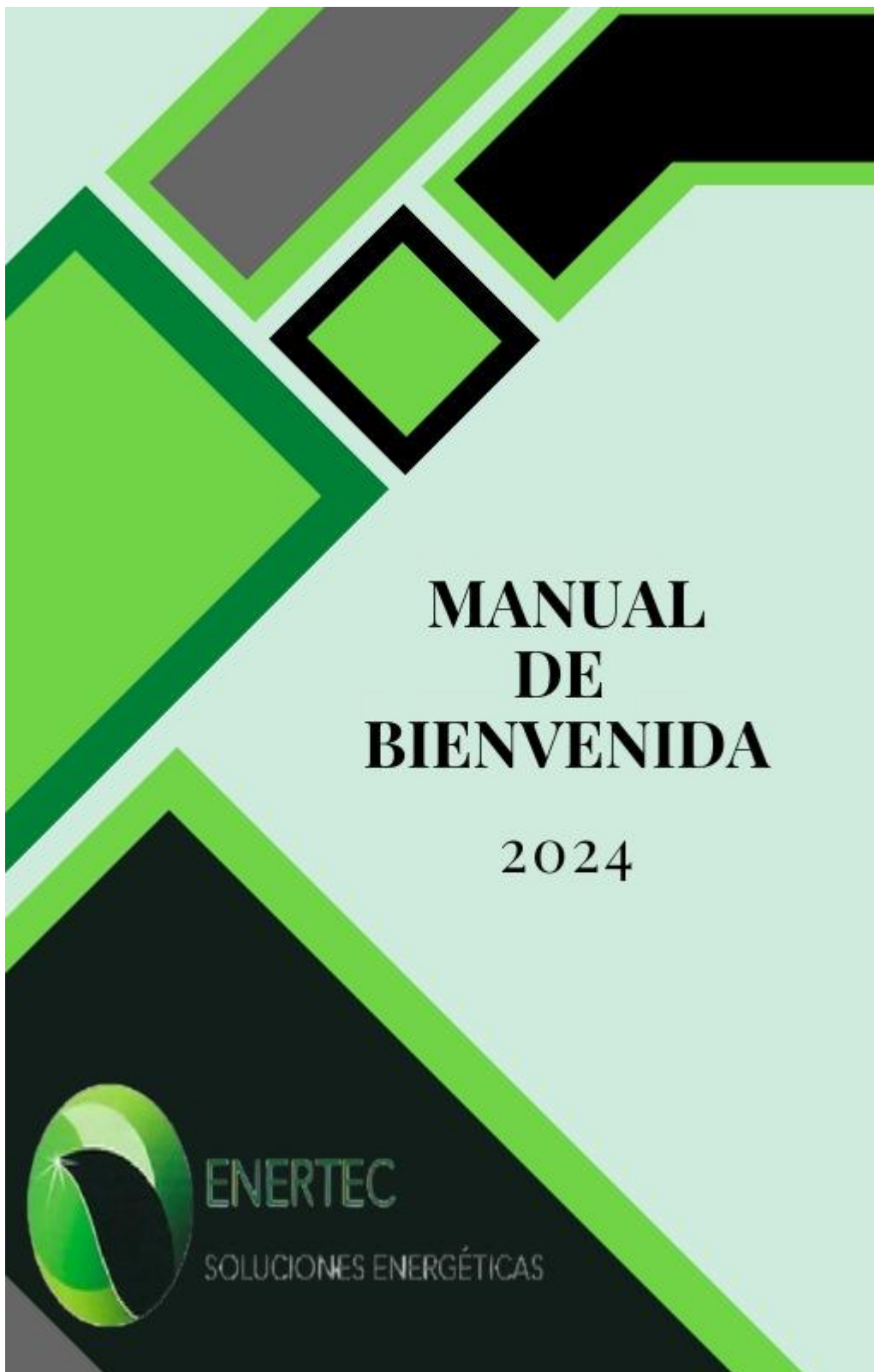
Cuadro para las modificaciones en el manual

Enertec Solutions de EL Salvador S.A de C.V.	Año:	
Modificación numero:	Área orgánica:	
Título:	Fecha de modificación:	

DECÁLOGO DE COMPETENCIAS

- 1. Comunicación efectiva:** Establecer canales de comunicación claros y abiertos dentro de la organización.
- 2. Trabajo en equipo:** Fomentar la colaboración entre diferentes áreas y equipos. Promover la diversidad y la inclusión para enriquecer la dinámica del equipo.
- 3. Pensamiento crítico:** Establecer procesos de revisión y análisis de proyectos para identificar áreas de mejora.
- 4. Creatividad e innovación:** Fomentar la generación de ideas nuevas y originales mediante sesiones de lluvia de ideas y grupos de innovación. Reconocer y premiar la creatividad y la innovación dentro de la organización.
- 5. Liderazgo:** Demostramos liderazgo en todos los niveles de la organización, inspirando a otros a alcanzar su máximo potencial y aportando visiones claras y motivadoras.
- 6. Adaptabilidad:** Estar atento a los cambios en el entorno empresarial y responder de manera ágil y efectiva. Fomentar una cultura organizacional que valore la flexibilidad y la capacidad de adaptación.
- 7. Gestión del tiempo:** Proporcionar herramientas y técnicas de gestión del tiempo para ayudar a los empleados a priorizar tareas y cumplir con plazos.
- 8. Resolución de conflictos:** Promover la comunicación abierta y la búsqueda de soluciones colaborativas.
- 9. Toma de decisiones:** Desarrollar procesos claros y transparentes para la toma de decisiones en la organización.
- 10. Ética y responsabilidad:** Promover una cultura de integridad y responsabilidad personal. Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas de la organización.

1. MANUAL DE BIENVENIDA.



BIENVENIDA

“Enertec Solutions” le da la bienvenida a nuestro equipo de trabajo y desea mucho éxito en esta nueva etapa laboral.

A través de este manual conocerá la información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que le será de ayuda en sus primeros días con nosotros.

Esperamos que le ayude como introducción en su proceso de adaptación para conocer nuestra empresa. ¡Bienvenido!

HISTORIA DE LA EMPRESA

Enertec Solutions de El Salvador Sociedad Anónima de Capital Variable la cual su abreviatura es Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V. es una empresa que brinda asistencia técnica y montaje con equipo de reconocidas marcas a nivel mundial de la puesta en marcha de los equipos o sistemas de climatización industrial y de refrigeración, además realiza proyectos a la medida en la construcción de cámaras refrigerantes, congeladores, sistemas de climatización y distribución de aire para bodegas y comercios, con la finalidad para brindar ingeniería y diseño energéticamente eficientes en los campos de electricidad.

Fue registrada en el Centro Nacional de Registro el treinta de julio de dos mil nueve por los representantes legales. Actualmente la empresa cuenta con un total de ocho empleados.

MISIÓN

Proveer productos y soluciones energéticamente eficientes y amigables con el medio ambiente en los campos de climatización, refrigeración, automatización-control y ahorro energético.

VISIÓN

Consolidarnos como la empresa líder en productos de climatización, refrigeración, automatización-control y ahorro energético, ofreciendo soluciones energéticamente eficientes y amigables con el medio ambiente.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Sala de ventas y showroom: 25 Avenida Sur, #613 San Salvador, El Salvador.



VALORES

Respeto

Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad.

Honestidad

Actuamos siempre con rectitud y veracidad; cumpliendo con el correcto proceder en el desempeño de nuestras labores, de una manera servicial, amable, oportuna, esmerada y disciplinada, sin generar dudas al respecto.

Responsabilidad

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridos con nuestros clientes tanto internos como externos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera.

Lealtad

Capacidad de fomentar el compromiso de los empleados, su esfuerzo y fidelidad hacia la empresa.

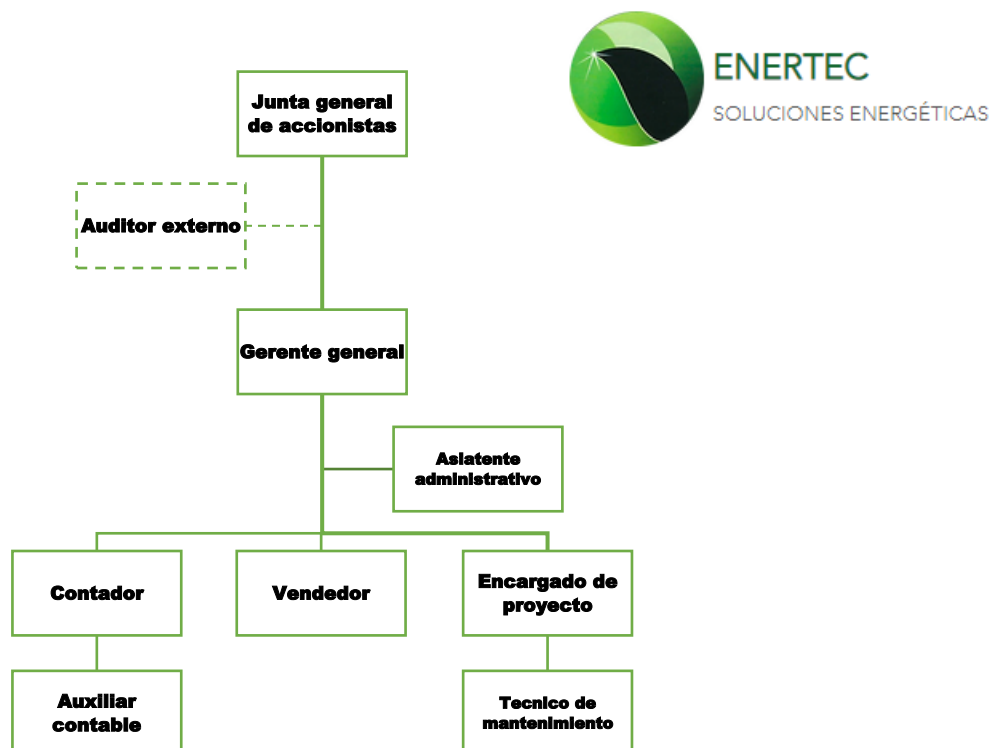
Tolerancia

Permite resolver conflictos con inteligencia y asertividad. Es capaz de escuchar y comunicarse con sus compañeros sin alterarse.

Ética

El desempeño de las labores de cada miembro de la empresa es realizado con apego a los valores de la misma.

ORGANIGRAMA PROPUESTO










FECHA DE CREACIÓN: 8 de octubre de 2022

ELABORADO POR: Reina Flores, Daniela Martínez y Karla Rosales.

AUTORIZADO:




SERVICIOS, PRODUCTOS Y REPUESTOS QUE OFRECE

cuadro 7. Servicios


SERVICIOS	
Somos representantes exclusivos de marcas de reconocimiento mundial y contamos con un equipo altamente capacitado para brindarte el mejor servicio.	
Cálculos termodinámicos de Refrigeración	
Diseño de cámaras frías, congeladores y túneles de congelado.	
Diseño de sistemas paralelos (racks)	
Ingeniería de la climatización de espacios	
Proyectos de enfriamiento evaporativo de espacios	
Flujo y presurización del aire	
Instalación y puesta en marcha de equipos.	
Reconstrucción de compresores Bitzer (overhaul)	



<p>Mantenimiento de equipos de refrigeración y climatización.</p>	
---	---

cuadro 8. Productos

<p>PRODUCTOS</p>	
<p>Somos representantes exclusivos de marcas de reconocimiento mundial.</p>	
<p>Refrigeración industrial</p>	
<p>Climatización</p>	
<p>Montaje industrial</p>	

cuadro 9. Repuestos y soporte

<p>REPUESTOS Y SOPORTE</p>	
<p>Hemos asistido a importantes clientes en soluciones en áreas de refrigeración, transferencia de calor, automatización y bodegas frías o climatizadas.</p>	
<p>Equipos de refrigeración compresores</p>	

Repuestos y accesorios climatización	
Asistencia en proyectos	

OBLIGACIONES

1. Desempeñar el trabajo convenido.
2. Obedecer las instrucciones que reciban del jefe inmediato.
3. Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia.
4. Se obliga a guardar reserva y confidencialidad sobre toda la información que obtenga en el desempeño de su cargo.
5. Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus actividades.
6. Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas.
7. Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo.

PROHIBICIONES

1. Abandonar las labores durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos.
2. Emplear los útiles, herramientas y equipos suministrados por la empresa, para objeto distinto a aquel a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas al patrono.
3. Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores.
4. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que

aquellas sean necesarias para la prestación de los servicios.

5. Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas en las instalaciones de la empresa o desempeñar sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga.
6. Se prohíbe fumar, portar, introducir o mantener bebidas embriagantes, narcóticas o drogas en las instalaciones de la empresa.
7. Falsificar o alterar de cualquier manera los registros de la empresa.

PRESTACIONES LABORALES

1. Afiliación de AFP: Los empleados tendrán derecho a cotizar en cualquiera de las Instituciones de Fondos de Pensiones establecidas en el país.
2. Aguinaldo: En el periodo establecido por la ley los empleados gozarán de aguinaldo por cada año trabajado.
3. Afiliación de ISSS: Todos los empleados gozarán de los beneficios médicos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
4. Días de Asueto Remunerado: La empresa respeta los días de asueto remunerado y establecidos por la ley.
 - a) Primero de enero;
 - b) Jueves, viernes y sábado de semana santa;
 - c) Primero de mayo;
 - d) Diez de mayo
 - e) Diecisiete de junio
 - f) Tres, cinco y seis de agosto (para la ciudad de San Salvador);
 - g) Quince de septiembre;
 - h) Dos de noviembre; y
 - i) Veinticinco de diciembre

BENEFICIOS ADICIONALES A LA LEY

- **Uniformes:** a los empleados cada año se les entrega uniformes cómodos y con diferente diseño para que puedan trabajar más a gusto.

- **Canasta navideña:** al empleado se le entrega cada diciembre una canasta con productos básicos.
- **Cena navideña:** cada diciembre la empresa les organiza una cena.

HORARIO DE TRABAJO

El horario que el personal debe cumplir es el siguiente:

De lunes a viernes de 8:00 am - 5:00 pm.

Sábado de 8:00 am – 12:00 pm

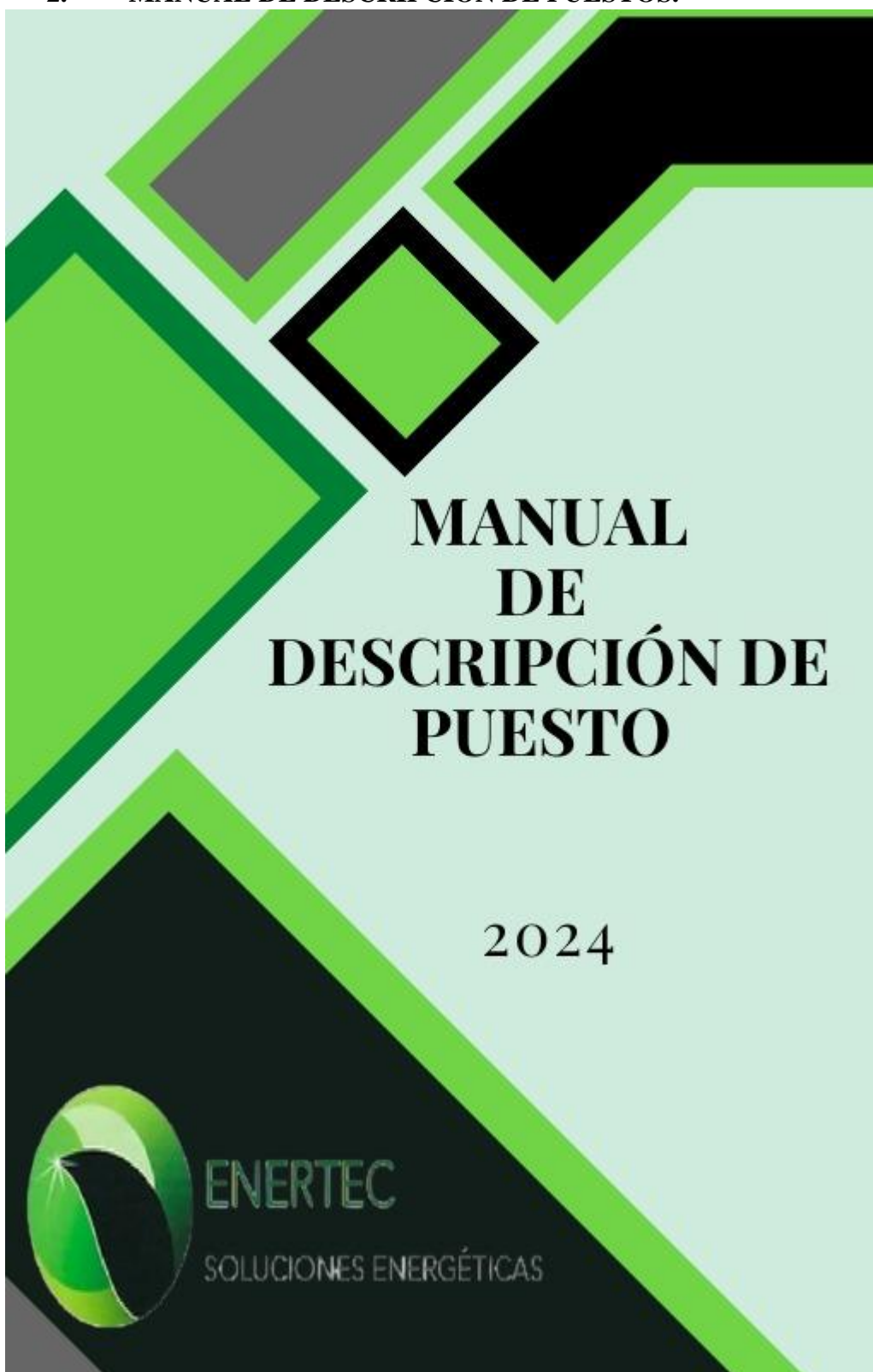
Con Pausa alimenticia de 12:00 m - 1:00 pm

EQUIPO DE PROTECCIÓN PARA EL TRABAJADOR



Figura 3. Equipo de protección para el trabajador

2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.



INTRODUCCIÓN

El manual de descripción de puestos es una herramienta de recursos humanos que contiene las actividades y responsabilidades. Además, conocer los puestos que posee y los requerimientos mínimos necesarios como: nombre del puesto, objetivo, tareas a realizar, conocimientos específicos y competencias. Con la finalidad de obtener el recurso humano que la empresa realmente necesita para funcionar adecuadamente.

OBJETIVOS

- Describir las actividades contenidas en cada puesto, de tal manera que cada ocupante pueda ejecutarlas correctamente y asumir responsabilidades.
- Ayudar al nuevo personal a conocer de manera clara las tareas y responsabilidades a desempeñar.
- Enumerar las tareas que correspondan a cada cargo.

IMPORTANCIA

La importancia del manual es indicar las actividades, tareas y propósitos de cada puesto con el fin de informar la eficiencia del trabajo dando a conocer cada aspecto relevante que beneficie a la empresa.

POLÍTICAS PARA SU USO

El manual de descripción de puesto de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V debe de considerarse en todo momento como una herramienta de consulta y guía para la administración del recurso humano de la empresa.

El contenido de este manual está orientado a describir los aspectos referentes a las actividades y responsabilidades de cada cargo de la empresa.

Se mencionan algunos aspectos importantes para el uso del presente manual:

1. El manual de descripción de puestos constituirá la base para asignar tareas y responsabilidades a las personas, en cada uno de los puestos de trabajo.
2. La gerencia hará uso del manual de descripción de puestos al momento de seleccionar a las personas, con el fin de que se seleccionen las que mejor reúnan los requisitos del puesto.

3. El documento debe de ser conocido y puesto en práctica por los que laboran en la empresa con el fin de ser más eficientes.
4. La información en este documento debe de ser revisada, analizada con el fin de brindar apoyo a la contratación del personal.
5. Los puestos descritos se adecuan a la estructura orgánica presentada en el manual de organización.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. Junta general de accionistas
2. Gerente general
 - 2.1 Asistente administrativo
3. Contador
 - 3.1 Auxiliar contable
4. Vendedor
5. Encargado de proyecto
 - 5.1 Técnico en mantenimiento de aire acondicionado y de refrigeración.

Código del puesto

El propósito principal del código del puesto es identificar de manera única cada posición dentro de la estructura organizativa.

A continuación, se describe los elementos utilizados para asignar el código a los puesto que conforman la empresa en relación a la estructura organizativa:


- El correlativo: es el número que se le colocó en la estructura organizativa.
- Área: identificación del nombre del área que se le asigna el código.
- Nombre del puesto: denominación asignada al puesto.
- La abreviatura es la inicial de cada palabra que conforma el nombre del puesto.
- El código del puesto es la abreviatura más el correlativo.

Cuadro de asignación de código a los puestos de trabajo por área

Correlativo	Área	Nombre del puesto	Abreviatura	Código de puesto
02	Gerencia general	Gerente general	GG	GG-02
02.1	Gerencia general	Asistente administrativo (propuesta)	AA	AA-02.1
03	Contabilidad	Contador	CO	CO-03
04	Ventas	Vendedor	V	V-04
05	Proyectos	Encargado de proyecto	EP	EP-05


DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

cuadro 10. Descripción de puesto de gerente general

ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.		
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ELABORADO EN EL AÑOS 2023		
PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Gerente general	
Código del puesto:	GG-02	
Área al que pertenece:	Gerencia general	
Puesto subordinado a:	Junta general de accionistas	
PARTE II: INFORMACIÓN DETALLADA DEL PUESTO		
Objetivo del puesto:	Dirigir, controlar, coordinar, supervisar y velar por el cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos aprobados.	
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Persona encargada de administrar la empresa. • Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios. • Alinear a las distintas gerencias. • Definir políticas generales de administración. • Dirigir y controlar el desempeño de las áreas. • Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento. • Evaluar los proyectos que presentan la unidad de proyecto con el fin de integrar las diferentes unidades cumpliendo con el lineamiento estratégico para mantener la eficiencia y lograr sinergia en la organización • Diseñar planes de contingencia para enfrentar cambios futuros 	


	del mercado reorganizar financieramente los recursos
PARTE III: REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel académico:	Licenciatura en administración de empresas.
Experiencia Laboral:	4 años en cargos de nivel gerencial
Conocimientos específicos.	Conocimiento de leyes laborales Conocimiento excepcional de las técnicas de análisis económico, financiero, administración de recursos humanos, mantenimiento y desarrollo informático.
Competencias:	Creatividad. Liderazgo. Pensamiento analítico. Capacidad para el negocio. Comunicación efectiva. Inteligencia emocional.

cuadro 11. Descripción de puesto del contador

ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.		
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ELABORADO EN EL AÑOS 2023		
PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Contador	
Código del puesto:	CO-03	
Área al que pertenece:	Área de contabilidad	
Puesto subordinado a:	Gerente general	
PARTE II: INFORMACIÓN DETALLADA DEL PUESTO		
Objetivo del puesto:	Velar por el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa, procurando mantener información contable oportuna y confiable; supervisando el proceso de recolección, codificación, registro y validación de los recursos financieros de la organización para la planeación, organización y toma de decisiones.	
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y registrar las operaciones contables. • Velar que el archivo de documentación de respaldo contable y de Estados financieros esté debidamente referenciado y completo. • Administrar el archivo contable. • Revisar y mayorizar los registros contables directos. • Realizar cierres contables. • Validar las partidas de ajustes contables requeridas para el cierre anual. • Preparar y emitir estados financieros. 	


	<ul style="list-style-type: none"> Preparar los estados financieros al finalizar cada periodo mensual y ejercicio anual contable, con sus respectivas notas explicativas en los casos que aplique, debiéndose presentar oportunamente a la gerencia.
PARTE III: REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel académico:	Licenciatura en Contaduría Pública.
Experiencia Laboral:	Experiencia mínima de tres años en puestos similares.
Conocimientos específicos.	Conocimientos de Leyes Tributarias, Laborales y Mercantiles. Experiencia en manejo del ciclo contable.
Competencias:	Responsable Analítico Habilidad numérica Proactivo Honesto Confidencialidad Pensamiento analítico y estratégico

cuadro 12. Descripción de puesto de vendedor

ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.		 ENERTEC SOLUCIONES ENERGÉTICAS
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ELABORADO EN EL AÑOS 2023		
PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Vendedor	
Código del puesto:	V-04	
Área al que pertenece:	Área de ventas	
Puesto subordinado a:	Gerente general	
PARTE II: INFORMACIÓN DETALLADA DEL PUESTO		
Objetivo del puesto:	Planificar y dirigir los planes de ventas de los productos o servicios de la empresa para alcanzar los objetivos.	
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> Administrar, planificar, dirigir, organizar y controlar el área de ventas. Planificación y presupuesto de ventas Establecer metas y objetivos Definir los objetivos de cada vendedor Identificar nuevos clientes potenciales y mantener excelentes relaciones con los actuales clientes. Estar al día con las nuevas tendencias y productos del mercado. 	
PARTE III: REQUISITOS DEL PUESTO		


Nivel académico:	Licenciado (a) en administración de empresas o en Mercadeo internacional
Experiencia Laboral:	3 años en cargos similares
Conocimientos específicos.	Conocimientos de cálculos para preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas. Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas.
Competencias:	Trabajo en equipo Capacidad de liderazgo Habilidades de comunicación

cuadro 13. Descripción de puestos de proyectos

ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.		
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ELABORADO EN EL AÑOS 2023		
PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Encargado de proyectos	
Código del puesto:	EP-05	
Área al que pertenece:	Área de proyecto	
Puesto subordinado a:	Gerente general	
PARTE II: INFORMACIÓN DETALLADA DEL PUESTO		
Objetivo del puesto:	Gestionar el área de proyectos, rediseño de procesos y sistemas en organizaciones complejas del área de climatización y refrigeración.	
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y asegura el cumplimiento del plan de trabajo. • Evalúa y dirige al equipo de trabajo. • Decidir el estudio de propuestas. • Aprueba la organización y asignación de personal para el funcionamiento del proyecto. • Gestionar y planificar la ejecución del proyecto. • Sugiere capacitaciones y entrenamientos del personal. • Debe estar presente en el proyecto cuando se requiera. • Responsable de la generación de informes gerenciales, y de cierre de proyectos con aporte efectivo a la mejora continua de los procesos de la empresa. 	

PARTE III: REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel académico:	Ingeniería industrial, ingeniería civil o administración de empresas.
Experiencia Laboral:	De 2 a 3 años.
Conocimientos específicos.	Conocimiento en el análisis y elaboración de proyectos. Manejo de office.
Competencias:	Planificación y organización. Orientación al cliente interno y externo. Buena relación laboral.

cuadro 14. Descripción de puesto de asistente administrativo

ENERTEC SOLUTIONS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.		
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
ELABORADO EN EL AÑOS 2023		
PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Asistente administrativo	
Código del puesto:	AA-02.1	
Área al que pertenece:	Área de gerencia	
Puesto subordinado a:	Gerente general	
PARTE II: INFORMACIÓN DETALLADA DEL PUESTO		
Objetivo del puesto:	Asistir en los procesos administrativos que se requieran en el área de gerencia, permitiendo el cumplimiento de metas y brindando excelente calidad en el servicio.	
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y dar seguimiento de la información en la base de datos de la empresa. • Responder y organizar llamadas y correos electrónicos. • Elaboración de informes y actas de reuniones. • Distribución y control de la correspondencia interna y externa de la empresa. • Preparación, liquidación y pago de nómina. • Manejo, control y archivo de documentos de la empresa. • Velar por el buen uso y mantenimiento de los equipos de trabajo. 	
PARTE III: REQUISITOS DEL PUESTO		
Nivel académico:	Bachillerato administrativo-contable	

Experiencia Laboral:	1 año.
Conocimientos específicos.	Buena ortografía. Manejo de office.
Competencias:	Organización y coordinación de tareas. Proactivo.

Actualización del manual

Toda actividad dirigida a la actualización del manual deberá ser realizada por el área de recursos humanos, a falta de éste lo realizará el personal asignado. Cada vez que surja un cambio en la empresa deberán de elaborar las respectivas modificaciones.

Se recomienda revisar el manual una vez al año para que no se vuelva obsoleto.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

DETERMINACIÓN DE CONTRATACIÓN PARA ASISTENTE ADMINISTRATIVO.

1. RECURSO HUMANO.

Es necesario que el personal que brinde apoyo al área de gerencia sea el idóneo y que cumpla con los requisitos necesarios para desempeñar las actividades que el puesto demande, y por tal razón es importante que cuente con una persona que se encargue de llevar el control de las actividades administrativas.

a) Asistente administrativo

Las responsabilidades que deberá cumplir se detallan en el manual de descripción de puestos.

El presupuesto estimado por pago del salario que se le asignará al asistente administrativo es el siguiente:

Planilla de pago

cuadro 15. Planilla propuesta de pago de salario

Puesto	Cantidad	Salario base	Descuento		Descuento Total Mensual	Salario Mensual	Total, Anual
			ISSS	AFP			
			Empleado 3%	Empleado 7.25%			
Asistente administrativo	1	\$400.00	\$12.00	\$29.00	\$41.00	\$359.00	\$4,308.00
Total	1	\$400.00	\$12.00	\$29.00	\$41.00	\$359.00	\$4,308.00

Aportes patronales

cuadro 16. Planilla de aportes patronales

Puesto	Cantidad	Salario base	Cuota patronal		Aporte patronal	Salario Mensual	Total, Anual
			ISSS	AFP			
			Patrono 7.5%	Patrono 8.75%			
Asistente administrativo	1	\$400.00	\$30.00	\$35.00	\$65.00	\$465.00	\$5,580.00
Total	1	\$400.00	\$30.00	\$35.00	\$65.00	\$465.00	\$5,580.00

Pago de vacación y aguinaldo

cuadro 17. Aguinaldo

Descripción	Salario mensual	Salario quincenal	Años laborados	Aguinaldo
Asistente administrativo	\$400.00	\$200.00	1	\$200.00

cuadro 18 vacación

Descripción	Salario mensual	Salario quincenal	Vacación del 30%	Total
Asistente administrativo	\$400.00	\$200.00	\$60.00	\$260.00

2. RECURSOS MATERIALES.

Los recursos materiales que son necesarios para la realización de las actividades del asistente administrativo, se tienen que tomar en cuenta el presupuesto estimado siguiente:

cuadro 19. Presupuesto para equipo de oficina

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Computadora Hp	1	\$439.00	\$439.00
Escritorio En L	1	\$199.00	\$199.00
Silla Ejecutiva	1	\$129	\$129.00
Teléfono De Mesa	1	\$20.99	\$20.99
Total			\$787.99

Nota: los precios ya incluyen IVA, cotización en línea en Office Depot

cuadro 20. Presupuesto de papelería

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Resma de Papel	8	\$5.43	\$43.44
Folder tamaño carta	75	\$0.17	\$12.75
folder tamaño oficio	25	\$0.17	\$4.25
Engrapadora	1	\$2.70	\$2.70
Sacagrapas	1	\$0.50	\$0.50
perforador 2 orificios	1	\$4.25	\$4.25
lapicero azul Schneider	12	\$0.42	\$5.04
lapicero negro Schneider	12	\$0.42	\$5.04
lápiz staedtler	12	\$0.15	\$1.80
caja de fastenes	1	\$3.45	\$3.45
cinta adhesiva	2	\$0.30	\$0.60
caja de clips studmark	1	\$0.42	\$0.42
caja de grapas estándar 26/6	1	\$8.95	\$8.95
bolsa manila tamaño carta	75	\$0.07	\$5.25
dispensador	1	\$2.95	\$2.95
Total			\$101.39

Nota: los precios ya incluyen IVA, cotización en línea librería Aranda.

3. RECURSOS TÉCNICOS.

Están comprendidas todas las herramientas y procedimientos que se deberán seguir para el desarrollo de cada tarea del asistente administrativo entre los cuales podemos mencionar: Actualizar y dar seguimiento de la información en la base de datos de la empresa, elaboración de informes y actas de reuniones, distribución y control de la correspondencia interna y externa de la empresa, entre otros.

4. RECURSOS FINANCIEROS.

Para la implementación de la propuesta es necesario asignar un financiamiento para adquirir el mobiliario y equipo de oficina, y la contratación del asistente administrativo, para que brinde apoyo al gerente general.

6. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN.

Con la propuesta de la puesta en marcha del manual de organización de Enertec Solutions de El Salvador se han considerado 5 etapas, las cuales se describen a continuación.

1. PRESENTACIÓN.

La propuesta se le entregará al gerente general de la empresa de Enertec Solutions de El Salvador la cual será presentada a la junta general de accionistas, posteriormente se agendará una reunión para presentar la propuesta.

2. DISCUSIÓN.

Al presentar la propuesta ante la junta general de accionistas para que discutan si se aprueba o se mejora antes de ejecutarla, se brindara el tiempo necesario para solventar cualquier duda que surja de acuerdo a la presentación de la propuesta, para realizar los cambios si es necesario y que se adapte en función de las necesidades y objetivos de la empresa.

3. APROBACIÓN.

Al haber revisado y discutido la propuesta será la junta general de accionistas quien aprobará su ejecución.

4. DIFUSIÓN.

En esta etapa se entregará una copia del documento con la propuesta a cada área de la empresa.

5. EJECUCIÓN.

Una vez se tengan los manuales administrativos y que todas las áreas tengan el conocimiento de estos, la junta general de accionistas junto con el gerente general deberá facilitar los recursos para poner en marcha la propuesta y sea tomada en consideración para el presupuesto del 2025.

7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

cuadro 21. Cronograma de implementación de la propuesta

Etapa	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Presentación	■												Grupo Investigador
2. Discusión		■	■	■									Junta General de Accionistas
3. Aprobación					■	■							Junta General de Accionistas
4. Difusión							■	■					Gerente General
5. Ejecución									■	■			Gerente General
6. Actualización												■	Recursos Humanos

8. CONSOLIDADO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

cuadro 22. Consolidado de gasto para implementación de propuesta

Concepto	Total, Mensual	Total, Anual
salario del asistente administrativo	\$400.00	\$4,800.00
vacación		\$60.00
aguinaldo		\$200.00
mobiliario y equipo		\$787.99
papelería		\$101.39
Total	\$400.00	\$5,949.38

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2ª Edición. Mc Graw Hill, Colombia 1994.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. *Organización de empresas*, 3ª edición 2009.
- Franklin, Enrique. *Organización de Empresas*. 2º edición. Mc Graw Hill. México. 2007.
- Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas*. 8ª edición. Mc Graw Hill, México.
- K.M. Duhalt, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, UNAM, México. 1968.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Elementos de administración un enfoque a internacional y de innovación*. 8ª edición 2013,
- Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las competencias*. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos”, editorial granica, tercera edición, ciudad autónoma de Buenos Aires 2015
- Msc. Serrano, Alexis. *Administración I y II*, 2ª edición, 2011.
- Msc. Serrano, Alexis. *Administración de personas*, Primera edición, 2007.
- Rodríguez V. Joaquín. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 4ª edición 2012.
- Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador Decreto Constituyente N°. 38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 234, Tomo: 281. Fecha 16 de diciembre de 1983.
- Código de Comercio, Decreto legislativo N.º 671 de 08 de mayo de 1970. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 140 tomo 228. Fecha 31 de julio de 1970.

- Código de Trabajo, Decreto legislativo N.º 15 de 23 de junio de 1972. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 142 Tomo 236. Fecha 31 de julio de 1972.
- Ley del seguro social, Decreto legislativo N.º 1263 de 03 de diciembre de 1953. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 226 tomo 161. Fecha 11 de diciembre de 1953.
- Ley integral del sistema de pensiones, Decreto legislativo N.º 614 de 12 de diciembre de 2022. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 241 tomo 437 fecha 21 de diciembre de 2022.
- Ley de Impuesto sobre la renta, Decreto legislativo No. 134 de 18 de diciembre de 1991, Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador No. 242, Tomo 313 Fecha 21 de diciembre de 1991.
- Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes muebles y a las Prestación de servicio, Decreto legislativo N.º 296 de 24 de julio de 1992. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º143 tomo 316 Fecha 31 Julio de 1992.

Decreto

- Ley del Seguro social. *Reformase la ley del seguro social en su artículo 2, inciso segundo.* Decreto legislativo N.º 262 de 28 de febrero de 2019. Publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N.º 51 tomo 422 Fecha 14 de marzo de 2019.

Trabajo de graduación

- Elías, Josué (2012). *Diseño de herramientas administrativas para mejorar la organización de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud (ASPS), Ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.* [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas]. Universidad de El Salvador.
- Hernández, Mirna (2014). *Diseño de la organización administrativa para fortalecer el desempeño laboral en la mediana empresa brisas constantes S.A. de C.V. dedicada a la elaboración de productos alimenticios ubicada en los planes de Renderos, municipio de Panchimalco.* [Tesis de licenciatura en administración de empresas]. Universidad de El Salvador.

Sitios web

- Asamblea Legislativa de El Salvador. *Leyes y decretos*. <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/busqueda-decretos>
- Cesur. Tipos de Competencias laborales más demandadas. Recuperado el 17 de abril de 2024 <https://www.cesurformacion.com/blog/competencias-laborales-mas-demandadas>
- Enertec. Recuperado el 19 de agosto, 2023, de <https://www.enertec.com.sv/>
- Portal de transparencia - El Salvador. <https://www.transparencia.gob.sv/>

Otros

- Febre, L. F., & Vera, K. L. (2019). *Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <http://hdl.handle.net/11537/23280>

ANEXOS



ANEXOS.



Anexo N° 1: Entrevista realizada al gerente general.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Guía de entrevista dirigida al gerente general de la empresa.

Objetivo: Recopilar información trascendental sobre el funcionamiento actual de la empresa.

1. ¿Posee la empresa misión, visión, objetivos, y valores organizacionales?

Objetivo: Indagar si la empresa posee la misión, visión, objetivos, y valores organizacionales con la cual los empleados puedan identificarse.

Respuesta: La empresa posee únicamente la misión; en relación a visión, objetivos y valores organizacionales no se han concretizado, solo están planteados.

Interpretación: La empresa solo se ha constituido más no se ha estructurado su filosofía.

2. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Objetivo: Identificar si la empresa tiene un organigrama escrito.

Respuesta: El organigrama que actualmente la empresa acata no se encuentra escrito, se maneja solamente por medio verbal, y que cada trabajador de la empresa sabe su puesto de trabajo; y eso afecta en sus actividades propias del puesto ya que en ocasiones realiza diferentes actividades de otras áreas que propiamente no le corresponden.

Interpretación: En la empresa solo se maneja el organigrama de forma tácita, mientras

que sus empleados desconocen de este, cuando se contrata personal para cierta área conforme realizas sus actividades conoce los departamentos para los cuales está trabajando. Debido a este problema el empleado confunde las actividades a realizar.

3. ¿Cuántos departamentos o áreas están bajo su administración?

Objetivo: Determinar cuántos departamentos o áreas existen dentro de la empresa.

Respuesta: En total son 4 áreas, las cuales son: ventas, contabilidad, gerencia, proyecto. En el área de recursos humanos no hay una persona encargada que desempeñe las actividades,

Interpretación: El gerente explica las áreas, sin embargo, existe mucha confusión porque hay áreas dentro de otras áreas y que él desempeña doble actividades ya que se encarga del área de gerencia y parte del área de recursos humanos.

4. Considera usted que el personal bajo su dirección necesita conocer sobre los procesos que integran el sistema administrativo.

Objetivo: Indagar si el personal bajo la dirección del gerente general necesita tener el conocimiento sobre los procesos que integran el sistema administrativo.

Respuesta: Es primordial conocer sobre los procesos que integran dicho sistema administrativo, ya que agiliza y automatiza las actividades a realizar por cada trabajador.

Interpretación: No todo el personal a cargo del gerente general cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar hábilmente los procesos que integran el sistema administrativo.

5. ¿Cuáles son las principales responsabilidades o actividades que se desarrollan en su departamento o área?

Objetivo: Identificar las principales responsabilidades o actividades que desarrolla el gerente en su departamento o área.

Respuesta: Las principales actividades que se desarrollan bajo mi cargo son: elaborar presupuestos previos a cada proceso, informe de actividades elaboradas, inventario, bitácora de visitas, elaboración de ofertas y propuestas de rutas.

Interpretación: Las actividades mencionadas son las realizadas diariamente bajo su cargo.

6. ¿Cuáles son las actividades administrativas que usted considera que se necesitan mejorar?

Objetivo: Conocer las actividades administrativas que el gerente considera que se necesitan mejorar dentro de la empresa.

Respuesta: En relación a manuales, la empresa no cuenta con material de apoyo para diferentes actividades primordiales de una organización, ejemplo: al momento de contratar personal, el perfil del puesto que se está solicitando. El manejo en sí del área de recursos humanos, tiene un bajo rendimiento que afecta en gran medida a toda la estructura interna de la empresa.

Interpretación: Las herramientas administrativas que facilitan el desarrollo de las actividades no han sido elaboradas por la empresa. Eventualmente, afecta el proceso de reclutamiento, ejecución de actividades dentro de un puesto de trabajo.

7. ¿Qué tipos de manuales tiene la organización?

Objetivo: Conocer qué tipos de manuales tiene la organización.

Respuesta: La organización no cuenta actualmente con manuales elaborados de forma completa, solo se tiene lineamientos que sirven de guía para ejecutar las actividades diarias de la empresa.

Interpretación: La organización se basa por instrucciones verbales para realizar sus actividades diarias de las cuales al momento de ejecutarlas les ha sido de beneficio, pero no cuentan con algo escrito al cual puedan recurrir a cualquier momento cuando alguna actividad no se pueda realizar.

8. ¿Están actualizados estos manuales?

Objetivo: Indagar si los manuales se encuentran actualizados.

si no N/A

Interpretación: La empresa no dispone de los manuales respectivos. Por lo tanto, esta pregunta no aplica.

9. ¿Se da a conocer a los/as empleados/as la misión, visión, objetivos y metas de la organización?

Objetivo: Indagar si a los empleados se les da a conocer la misión, visión, objetivos y metas de la organización.

si no

Interpretación: El gerente fue conciso al responder la interrogante, que a los empleados no se les da a conocer sobre la misión, visión, objetivos y metas de la organización.

10. ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados y los jefes, al momento de transmitir una información?

Objetivo: Indagar si existe una adecuada comunicación de jefe a empleado al momento de transmitir información.

Respuesta: Si, la cantidad de empleados que posee la empresa actualmente da lugar a mantener una comunicación directa y bien ejecutada.

Interpretación: La comunicación que existe es efectiva entre los empleados y jefes, obteniendo los resultados deseados.



Anexo N° 2: Cuestionario realizado a los empleados.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Cuestionario dirigido a los/as empleados/as de la empresa Enertec Solutions de El Salvador S.A. De C.V.

Tema de investigación: manual de organización para mejorar la administración de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V., del departamento de San Salvador.

Objetivo: Recopilar información trascendental a través de la opinión de los empleados sobre el funcionamiento actual de la empresa.

Indicaciones: Responda las siguientes interrogantes en forma clara y precisa, y marque con una "x" aquellas que lo ameriten.

I. Datos generales

- A) Género: Femenino Masculino
- B) Edad: 18-21 años 22-25 años
26-29 años 30 y más
- C) Nivel académico: 9° grado Bachillerato
Técnico Licenciatura
Maestría Doctorado

II. Datos específicos

1. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con la misión empresarial?

SI

NO

2. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con la visión empresarial?

SI NO

3. ¿Tienen establecidos valores dentro de la organización?

SI NO

4. En caso que su respuesta sea NO, mencione que valores le gustaría que tuviera la empresa.

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

SI NO

6. ¿Cuándo tiene un problema en la realización de sus actividades? De las siguientes alternativas indique ¿a quién se comunica?

A su jefe inmediato _____

Al compañero de trabajo _____

Al dueño de la empresa _____

7. ¿Para realizar su trabajo cuenta con un manual de descripción de puestos por escrito?

SI NO

8. Si su respuesta fue NO, ¿En qué se apoya para realizar su trabajo?

a. memorándums _____

b. experiencia _____

c. instrucciones verbales _____

9. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de bienvenida, de organización que le permitan consultar en momentos determinados?

SI NO

10. ¿Se le comunican oportunamente los cambios que ocurren en la empresa?

SI NO

11. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

SI NO

12. ¿Conoce la variedad de productos que ofrece la empresa?

SI

NO

13. ¿De cuantas personas recibe usted órdenes e instrucciones de trabajo?

a. de 1

b. de 2

c. de 3 o más

14. ¿Le ofrecen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa?

SI

NO

15. ¿Se le realizó algún proceso de reclutamiento y selección de personal antes de ingresar a la empresa?

SI

NO

16. ¿La empresa cuenta con un perfil de requisitos para cada puesto de trabajo?

SI

NO

17. Para usted el cambio es sinónimo de:

Incertidumbre

Miedo

crecimiento

Estrés

frustración

ANEXOS DE TABLAS.

I. Datos generales

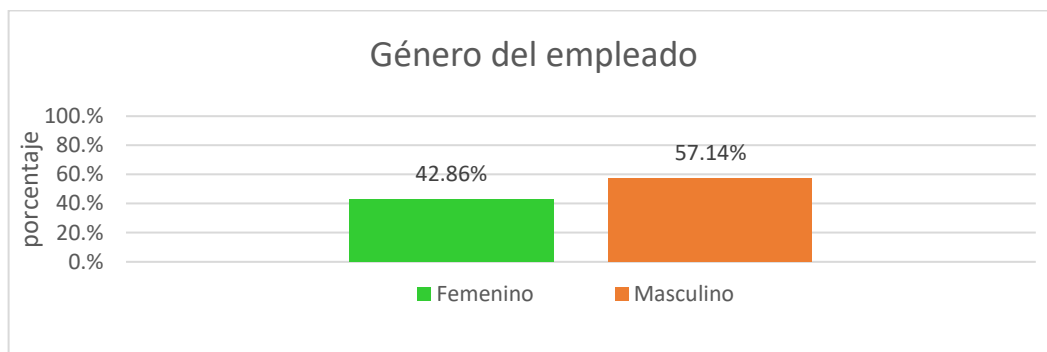
A) Género.

Objetivo: Determinar el género de los empleados de Enertec Solutions de El Salvador S.A de C.V.

Tabla N° 3: Género del empleado.

Género		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Femenino	3	42.86%
Masculino	4	57.14%
Total	7	100%

Gráfico 1. Género del empleado



Interpretación: Se determinó que la mayoría de los empleados son del género masculino, debido a la prestación del servicio de mantenimiento de equipos de climatización además de la manipulación de diferentes herramientas y equipo pesado. Por tanto, laboran más hombres que mujeres dentro de dicho sector.

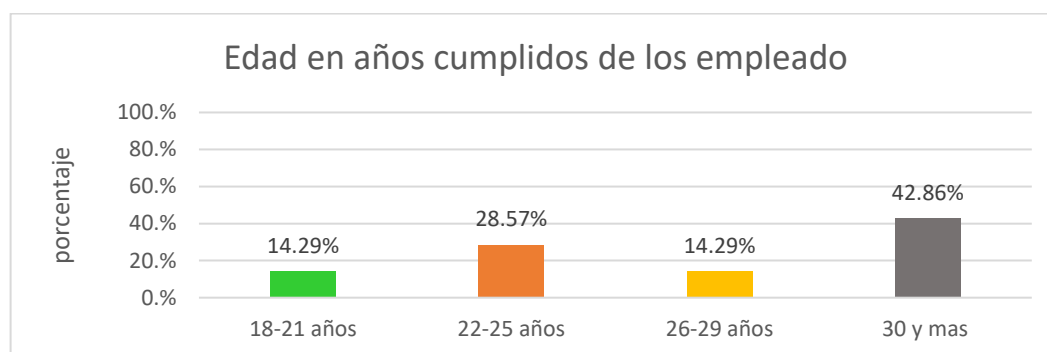
B) Edad.

Objetivo: Especificar el rango de edades de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Tabla N° 4: Edad en años cumplidos de los empleados.

Edad		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
18-21 años	1	14.29%
22-25 años	2	28.57%
26-29 años	1	14.29%
30 y mas	3	42.86%
Total	7	100%

Gráfico 2. Edad en años cumplidos



Interpretación: Con relación al rango de edad en el que se concentran la mayor parte de los empleados tienen 30 y más años cumplidos, esto se debe al grado de experiencia que se requiere para desenvolverse dentro del puesto de trabajo. En segundo lugar, se encuentran lo que tienen 22-25 años, quienes comienzan a acumular experiencia para fortalecer las posibles deficiencias que tienen al momento de ejecutar sus actividades y en tercer lugar está el rango entre 18-21 años y 26-29 años, siendo esta la edad que comúnmente se requiere en El Salvador como requisito principal al momento de contratar nuevos empleados.

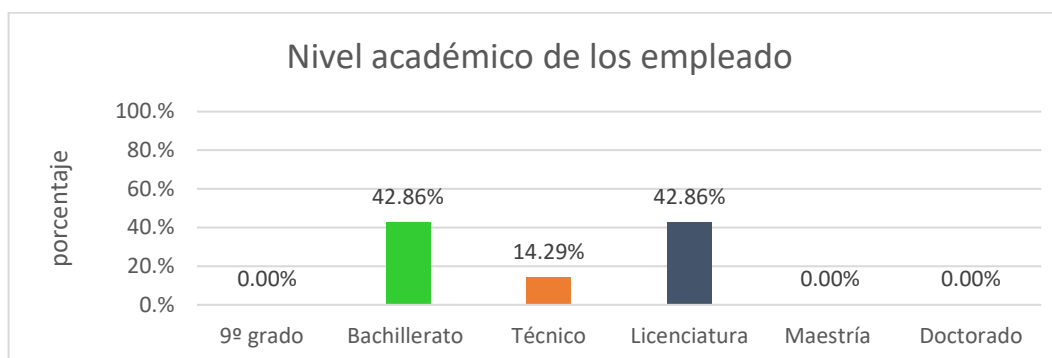
C) Nivel académico.

Objetivo: Conocer qué nivel académico es el que posee el personal de la empresa.

Tabla N° 5: Nivel académico de los empleados.

Nivel académico		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
9° grado	0	0.00%
Bachillerato	3	42.86%
Técnico	1	14.29%
Licenciatura	3	42.86%
Maestría	0	0.00%
Doctorado	0	0.00%
Total	7	1

Gráfico 3. Nivel académico



Interpretación: Se obtiene que los encuestados en su mayoría tienen un grado académico entre bachillerato y licenciatura, lo que indica que los trabajadores desean superarse; obteniendo conocimiento cada vez más enfocado en el área que desean laborar.

II. Datos específicos

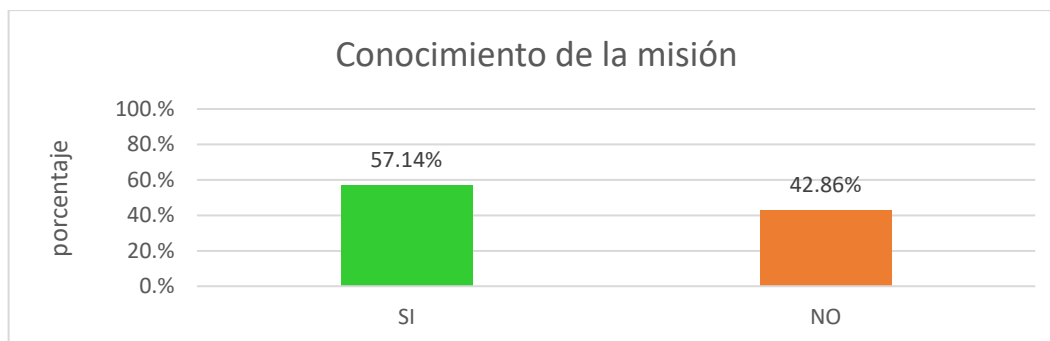
Interrogante N° 1: ¿Sabe usted si la empresa cuenta con la misión empresarial?

Objetivo: Determinar si los empleados tienen el conocimiento de la existencia de la misión de la empresa donde laboran.

Tabla N° 6: Conocimiento de la misión.

Conocimiento de la misión		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	4	57.14%
NO	3	42.86%
Total	7	100%

Gráfico 4. Pregunta 1



Interpretación: Gran parte de los empleados tiene el conocimiento de la existencia de la misión que tiene Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. por una investigación propia en el sitio web de la empresa. Sin embargo, existe personal que no conoce cuál es la misión siendo resultado de una deficiente inducción.

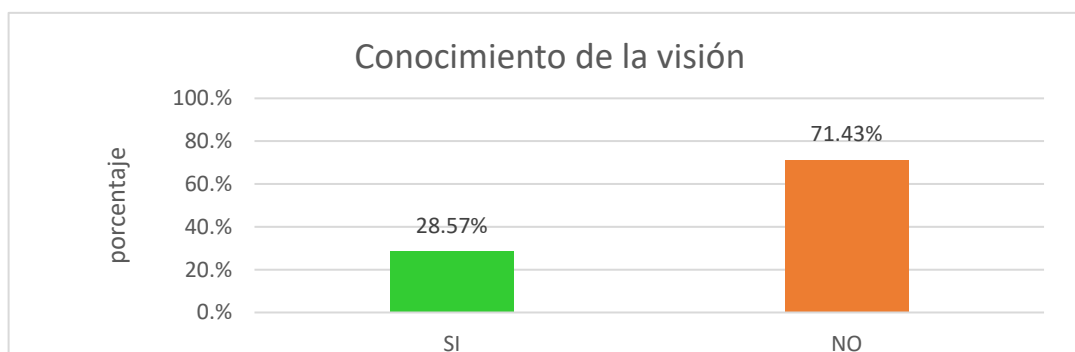
Interrogante N° 2: ¿Sabe usted si la empresa cuenta con la visión empresarial?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen el conocimiento de la existencia de la visión de la empresa donde laboran.

Tabla N° 7: Conocimiento de la visión.

Conocimiento de la visión		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	2	28.57%
NO	5	71.43%
Total	7	100.00%

Gráfico 5. Pregunta 2



Interpretación: Según los resultados la mayor parte de los empleados no tienen el conocimiento de la existencia de la visión de la empresa. Por otra parte, la minoría de los empleados afirman que hay una visión; por ende, existe una confusión de términos, debido a la falta de conocimientos sobre la filosofía de Enertec Solutions S.A. de C.V.

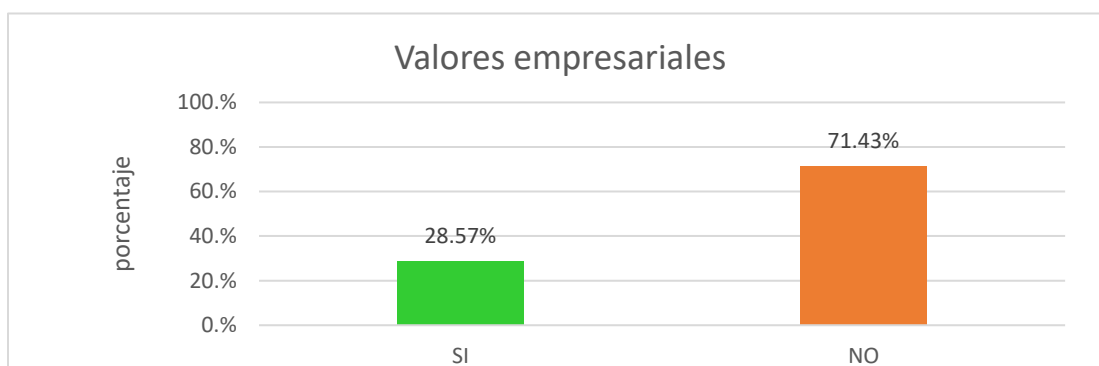
Interrogante N° 3: ¿Tienen establecidos valores dentro de la organización?

Objetivo: Determinar si la empresa tiene valores empresariales.

Tabla N° 8: Valores empresariales

Valores empresariales		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	2	28.57%
NO	5	71.43%
Total	7	100%

Gráfico 6. Pregunta 3



Interpretación: Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. no posee valores empresariales según los resultados obtenidos de los encuestados, la falta de interés de priorizar la creación de los elementos que conforman la filosofía de la empresa genera un desvío de su razón de ser, porque estos influyen en el objetivo plasmado en sus inicios. Por otra parte, la minoría dice si tienen valores, siendo esto algo tácito ya que no han sido formalmente presentados.

Interrogante N° 4: En caso que su respuesta sea NO, mencione que valores le gustaría que tuviera la empresa

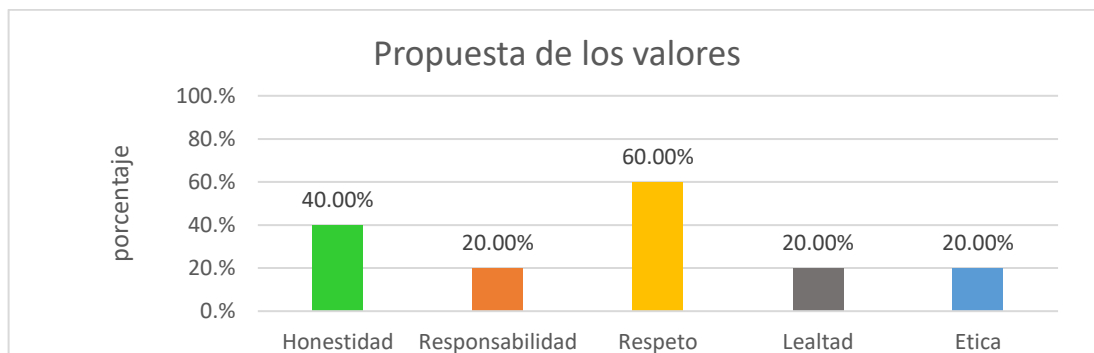
Objetivo: Conocer cuáles son los valores con los que los empleados se sienten identificados en la empresa para poder proponer valores adecuados cuando se realice la propuesta del capítulo III.

Tabla N° 9: Propuesta de los valores.

Propuesta de los valores		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Honestidad	2	40.00%
Responsabilidad	1	20.00%
Respeto	3	60.00%
Lealtad	1	20.00%
Ética	1	20.00%
Total	8	160.00%

N=5

Gráfico 7. Pregunta 4



Interpretación: El respeto siendo el valor con que más se identifican los encuestados; seguido de la honestidad y la responsabilidad ya que son valores fundamentales para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas, y son indispensables para el surgimiento de la confianza dentro de Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V.

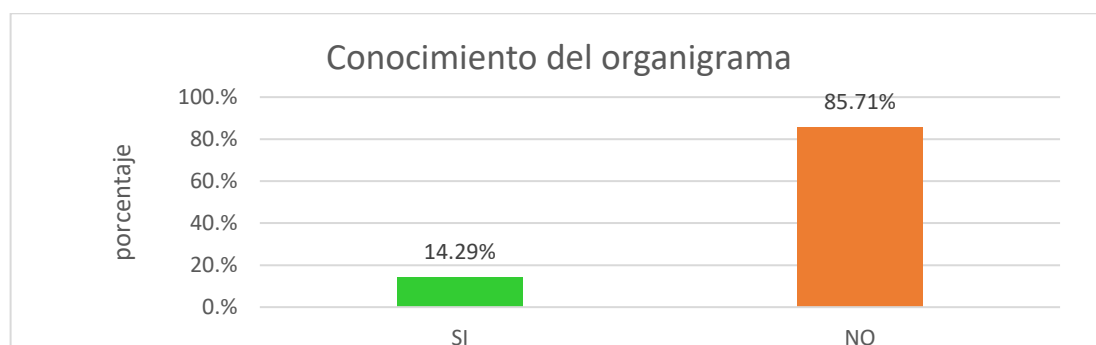
Interrogante N° 5: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen el organigrama de la empresa.

Tabla N° 10: Conocimiento del organigrama.

Conocimiento del organigrama		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	1	14.29%
NO	6	85.71%
Total	7	100%

Gráfico 8. Pregunta 5



Interpretación: Según los resultados el personal no conoce sobre la estructura interna de Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. Y quien afirma conocerla se lo han planteado de forma verbal ya que no cuentan con un organigrama formalizado correctamente donde se detallan las áreas y las actividades existentes de la empresa, así como el nombre de los responsables de cada una de las unidades y la relación entre ellas.

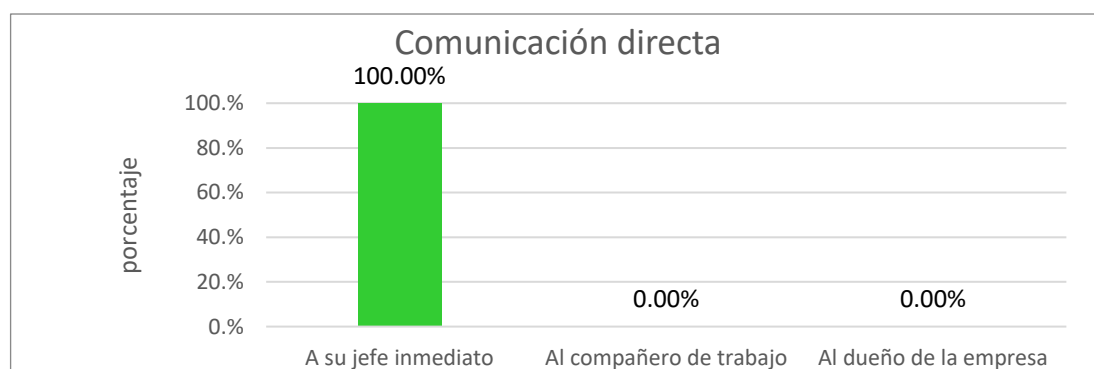
**Interrogante N° 6: ¿Cuándo tiene un problema en la realización de sus actividades?
De las siguientes alternativas indique ¿a quién se comunica?**

Objetivo: Conocer si los empleados tienen comunicación con las autoridades inmediatas.

Tabla N° 11: Comunicación directa.

Comunicación directa		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
A su jefe inmediato	7	100.00%
Al compañero de trabajo	0	0.00%
Al dueño de la empresa	0	0.00%
Total	7	100.00%

Gráfico 9. Pregunta 6



Interpretación: La comunicación que tienen los empleados cuando se tiene un problema en la realización de sus actividades es con su jefe inmediato según los encuestados, siguiendo la línea de mando correcto que permite resolver de forma rápida cualquier situación que se presente dentro de la empresa porque el encargado tiene el conocimiento de las operaciones que se realizan en el área que se le ha asignado.

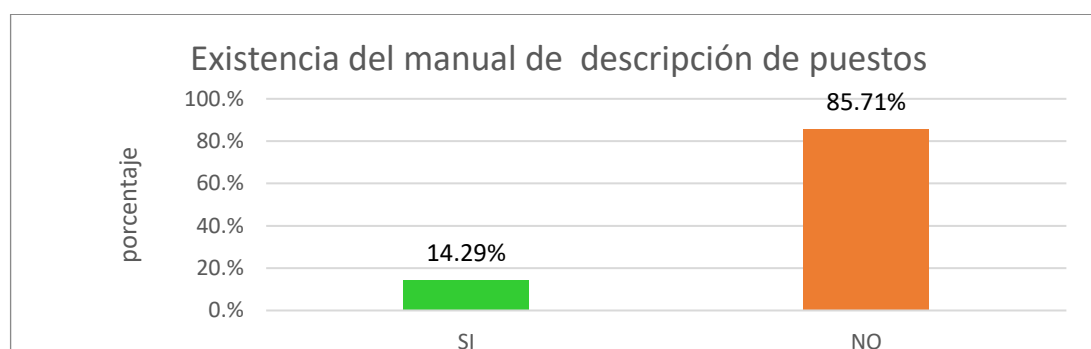
Interrogante N° 7: ¿Para realizar su trabajo cuenta con un manual de descripción de puestos por escrito?

Objetivo: Conocer si los empleados poseen un manual de descripción de puestos por escrito donde puedan guiarse para efectuar su trabajo.

Tabla N° 12: Existencia del manual de descripción de puestos.

Existencia del manual de descripción de puestos		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	1	14.29%
NO	6	85.71%
Total	7	100.00%

Gráfico 10. Pregunta 7



Interpretación: Según los datos obtenidos la mayoría de los empleados no cuenta con un manual de descripción de puestos con el que puedan orientarse para ejecutar de forma eficiente su trabajo. Y quien afirma que posee los lineamientos que lo guían en la elaboración de sus actividades; se le ha proporcionado de forma verbal la guía de descripción de puestos que los encargados tienen interés en diseñar para facilitar a los trabajadores dicha herramienta administrativa.

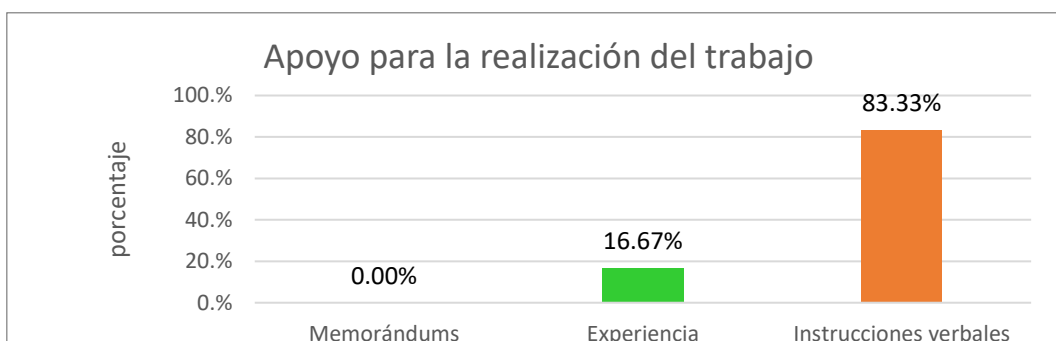
Interrogante N° 8: Si su respuesta fue NO, ¿En qué se apoya para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer los medios que utilizan los empleados para la realización de sus actividades de manera adecuada.

Tabla N° 13: Apoyo para la realización del trabajo.

Apoyo para la realización del trabajo		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Memorándums	0	0.00%
Experiencia	1	16.67%
Instrucciones verbales	5	83.33%
Total	7	100.00%

Gráfico 11. Pregunta 8



Interpretación: Los encuestados en su mayoría se apoyan en instrucciones verbales dadas por sus jefes, que según sus conocimientos y habilidades dentro del área les proporcionan lineamientos de forma breve que les permite desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Y uno de los empleados se maneja de forma eficiente en su área según la experiencia obtenida desde que ingresó a laborar dentro de Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V.

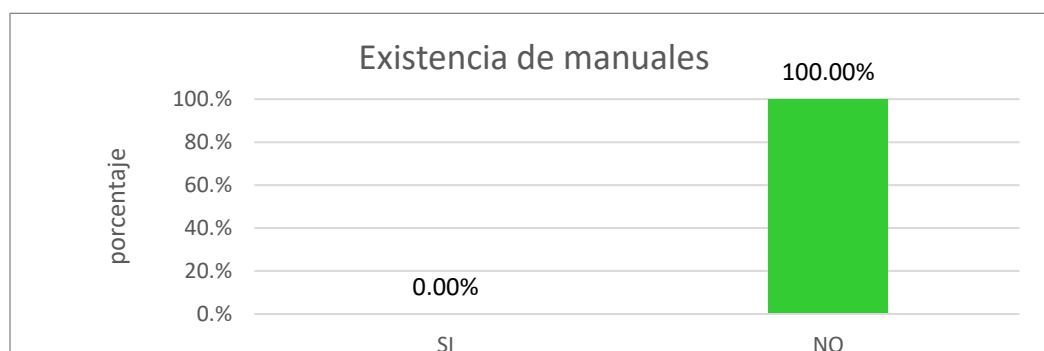
Interrogante N° 9: ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de bienvenida, de descripción de puestos, de organización que le permitan consultar en momentos determinados?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con manuales de bienvenida, descripción de puestos y de organización.

Tabla N° 14: Existencia de manuales.

Existencia de manuales		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	0	0.00%
NO	7	100.00%
Total	7	100.00%

Gráfico 12. Pregunta 9



Interpretación: Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. no cuenta con manual de bienvenida, descripción de puestos y de organización según los encuestados. La falta de este documento, en primer lugar, representa una gran limitación al momento de ejecutar sus actividades y obtener un buen resultado.

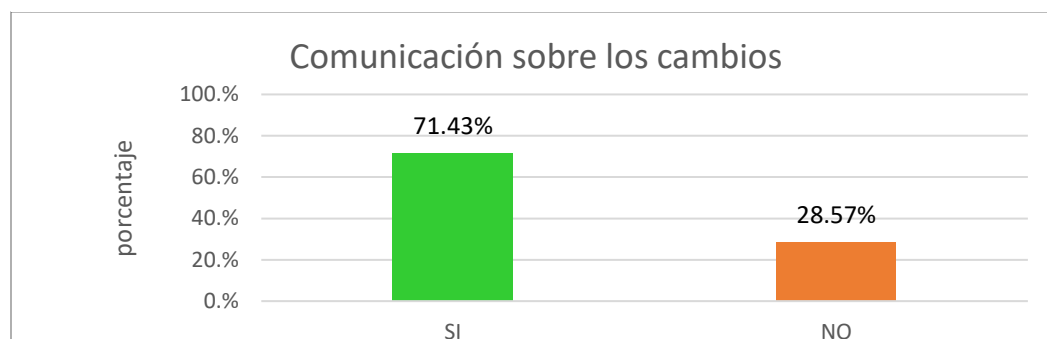
Interrogante N° 10: ¿Se le comunica oportunamente los cambios que ocurren en la empresa?

Objetivo: Identificar si la alta gerencia tiene comunicación con sus empleados.

Tabla N° 15: Comunicación sobre los cambios.

Comunicación sobre los cambios		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	5	71.43%
NO	2	28.57%
Total	7	100.00%

Gráfico 13. Pregunta 10



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados afirmó que existe una comunicación entre la alta gerencia y los empleados, viéndose reflejado en la buena ejecución de las actividades que realizan. Mientras que una cuarta parte opina que no, esto genera un ambiente difícil de trabajar y desmotiva al personal. Ocasionando deficiencia en sus labores, impactando directamente en la imagen y productividad de la empresa.

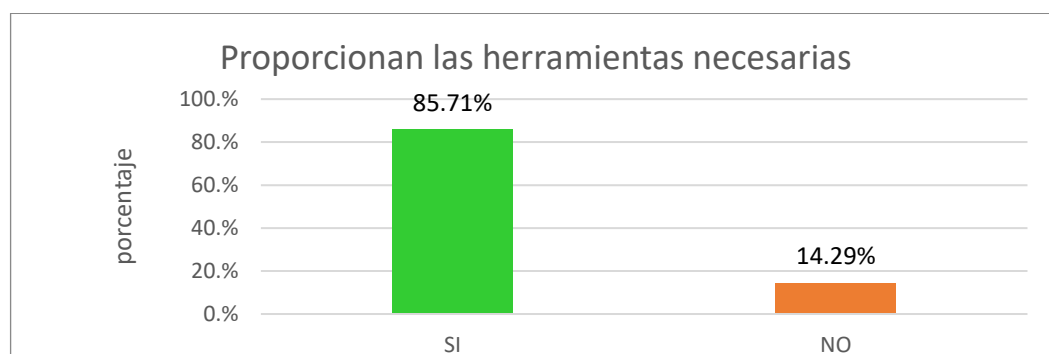
Interrogante N° 11: ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Objetivo: conocer si los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Tabla N° 16: Proporcionan las herramientas necesarias.

Proporcionan las herramientas necesarias		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	6	85.71%
NO	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 14. Pregunta 11



Interpretación: La mayoría de los empleados encuestados, cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Lo que conlleva a maximizar la eficiencia y productividad en las distintas áreas, facilitando el control de los procesos y actividades de Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V.

Interrogante N° 12: ¿Conoce la variedad de productos que ofrece la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen el conocimiento de los productos que la empresa ofrece.

Tabla N° 17: Conocimiento del producto.

Conocimiento del producto		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	7	100.00%
NO	0	0.00%
Total	7	100.00%

Gráfico 15. Pregunta 12



Interpretación: Según los empleados encuestados, todos tienen el conocimiento sobre la variedad de productos que Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V ofrece, que les permite brindar un servicio al cliente de calidad, al proporcionar la información adecuada a los consumidores y que se adapte a sus necesidades. Obteniendo una buena valoración y reconocimiento que les permita crecer dentro del mercado.

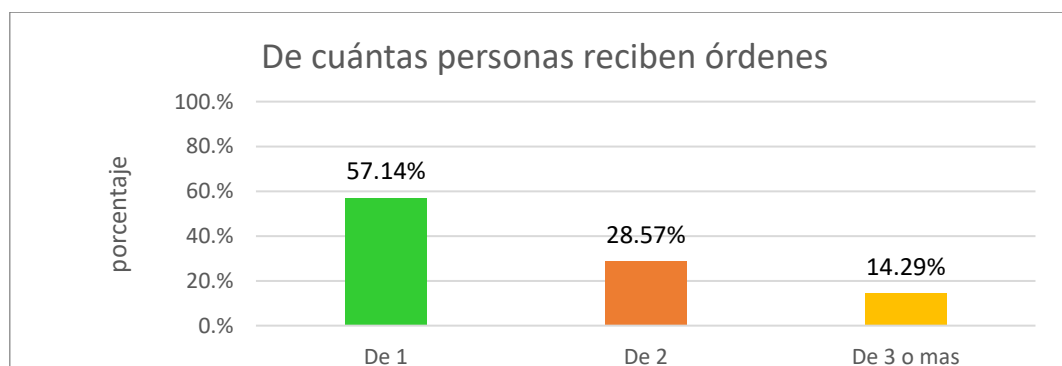
Interrogante N° 13: ¿De cuántas personas recibe usted órdenes e instrucciones de trabajo?

Objetivo: Identificar de cuántas personas reciben órdenes los empleados.

Tabla N° 18: De cuántas personas reciben órdenes.

De cuántas personas reciben órdenes		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
De 1	4	57.14%
De 2	2	28.57%
De 3 o más	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 16. Pregunta 13



Interpretación: La mayoría de los trabajadores encuestados, recibe de una persona órdenes e instrucciones dentro de su área de trabajo. Lo que genera una comunicación asertiva. En segundo lugar, se encuentran los empleados que reciben órdenes de dos jefes, que genera cierto grado de incertidumbre al momento que no coincide lo solicitado por sus superiores y en tercer lugar los que reciben de tres o más personas, causando deficiencia en la ejecución de sus actividades al no identificar el orden de importancia de lo que se le indica en su lugar de trabajo.

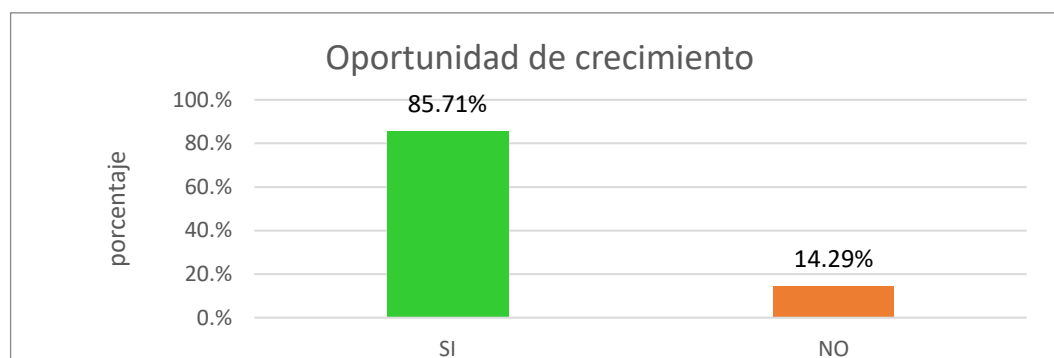
Interrogante N° 14: ¿Le ofrecen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si a los empleados se les ofrece la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

Tabla N° 19: Oportunidad de crecimiento.

Oportunidad de crecimiento		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	6	85.71%
NO	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 17. Pregunta 14



Interpretación: Según los resultados Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. si ofrece a los empleados la oportunidad de crecimiento laboral. Elevando así el nivel de motivación dentro del equipo de trabajo. De esta manera buscarán la oportunidad de mostrar sus habilidades, así ascender a una mejora laboral y económica.

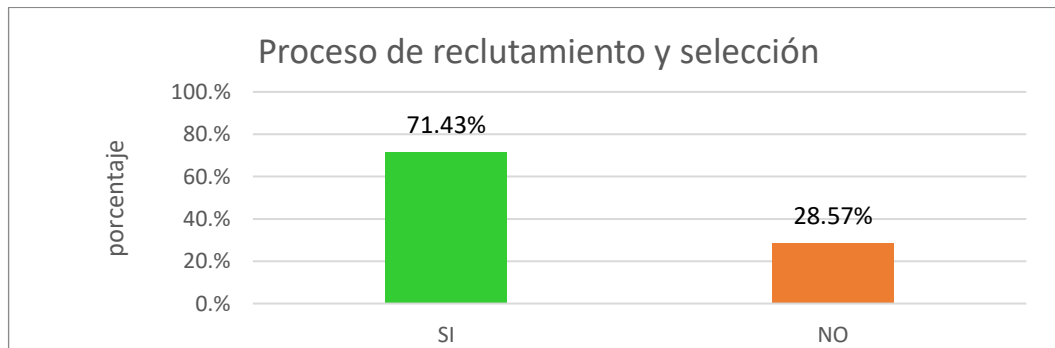
Interrogante N° 15: ¿Se le realizó algún proceso de reclutamiento y selección de personal antes de ingresar a la empresa?

Objetivo: Conocer si al empleado se le realizó el proceso de reclutamiento y selección al ingresar a la empresa.

Tabla N° 20: Proceso de reclutamiento y selección.

Proceso de reclutamiento y selección		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	5	71.43%
NO	2	28.57%
Total	7	100.00%

Gráfico 18. Pregunta 15



Interpretación: El resultado de la encuesta muestra que la mayoría de los empleados de Enertec Solutions S.A. de C.V. realizó el proceso de reclutamiento y selección al ingresar a la empresa. Logrando así obtener un personal calificado, actualizado y capacitado que ejecute sus labores de forma eficiente y eficaz, porque depende de ello que la empresa obtenga un buen nivel de competitividad a nivel nacional e internacional y el cumplimiento de las metas planteadas.

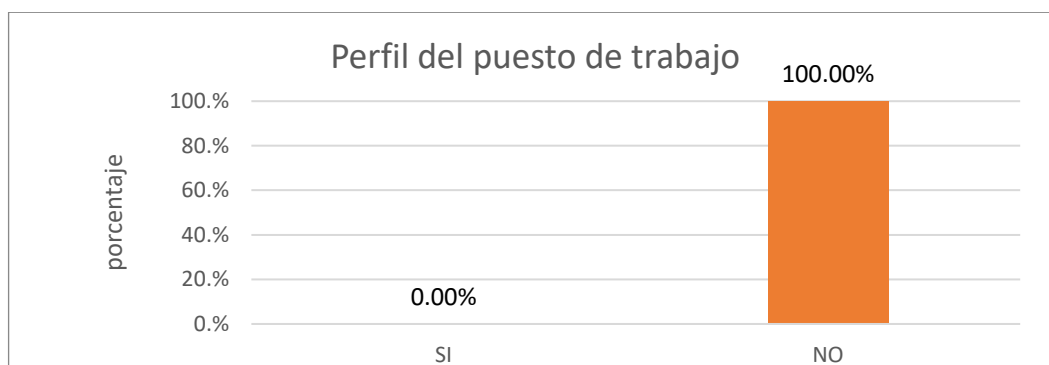
Interrogante N° 16: ¿La empresa cuenta con un perfil de requisitos para cada puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen si la empresa cuenta con un perfil para cada puesto de trabajo.

Tabla N° 21: Perfil del puesto de trabajo.

Perfil del puesto de trabajo		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
SI	0	0.00%
NO	7	100.00%
Total	7	100.00%

Gráfico 19. Pregunta 16



Interpretación: Los encuestados afirman que Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. no cuenta con un perfil de cada puesto de trabajo. Afectando de forma general a la empresa, ya que ocasiona un bajo rendimiento por parte del trabajador e incluso una gestión ineficaz del capital humano al carecer de una herramienta que proporcione datos de los cargos, cualidades necesarias y características que sirven de base para proporcionar una adecuada orientación sobre la descripción del perfil idóneo.

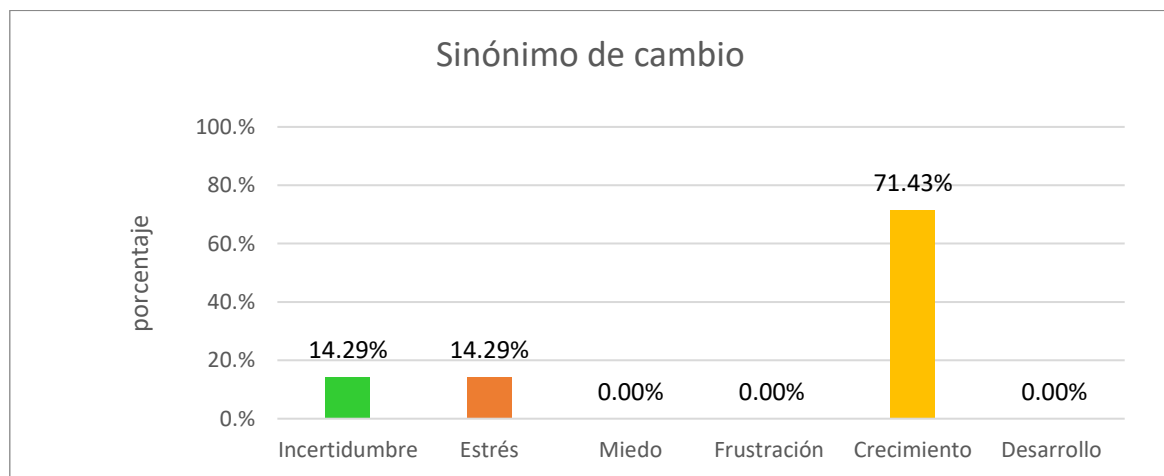
Interrogante N° 17: Para usted el cambio es sinónimo de:

Objetivo: Indagar en los empleados en qué consiste el sinónimo de cambio

Tabla N° 22: Sinónimo de cambio.

Sinónimo de cambio		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Incertidumbre	1	14.29%
Estrés	1	14.29%
Miedo	0	0.00%
Frustración	0	0.00%
Crecimiento	5	71.43%
Desarrollo	0	0.00%
Total	7	71.43%

Gráfico 20. Pregunta 17



Interpretación: La mayoría de los encuestados considera que el sinónimo de cambio es el crecimiento. El proceso de cambio que ha experimentado Enertec Solutions de El Salvador S.A. de C.V. Desde sus inicios hasta el momento, ha ayudado a mejorar diferentes aspectos como lo es la forma de realizar sus operaciones, las relaciones con sus clientes.