

Propuesta de diseño organizacional para la empresa JBL Ingeniería SAS

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Sogamoso,  
Escuela de Administración de Empresas



Directora

Martha Stella Martínez Bernal

Administradora de Empresas

M.A.

Luis Orlando Manosalva Ramírez & Karen Johanna Torres Pérez

Sogamoso, Marzo de 2017

## Dedicatorias

A Dios principalmente por permitirme desarrollar una formación con las herramientas precisas, guiándome por el buen camino para llegar a este resultado.

A mi familia de quienes recibo su apoyo, consejos, amor y comprensión para conseguir mis objetivos.

A mis profesores a quienes les debo cada uno de mis cimientos, gracias por su tiempo, su apoyo y la sabiduría que me transmitieron durante el desarrollo de mi carrera.

Orlando Manosalva

A Dios por la sabiduría de cada día, a mi Madre por sus grandes enseñanzas que vivirán por siempre en mi memoria, a ti Paula por acompañarme en cada decisión rutinaria, a ti Yomar por cada palabra de aliento, cada impulso, cada oportunidad de crecer y especialmente por darme el mayor motivo para mejorar cada día “Nuestro Yoyito” el motor de nuestra vida.

Karen Torres

## **Agradecimientos**

Los autores del presente proyecto expresan sus más sinceros agradecimientos a:

Martha Stella Martínez Bernal, Administradora de Empresas, docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y Directora del presente proyecto, por sus acertadas orientaciones y constante acompañamiento.

Empresa JBL Ingeniería SAS, por facilitarnos sus instalaciones para el desarrollo de este trabajo y por el adecuado suministro de información.

Docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Sogamoso, por la transmisión de sus conocimientos en aras de formarnos como profesionales competentes.

Todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron que este proyecto se realizara en forma exitosa.

## Contenido

	pág.
1. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Formulación del problema.....	12
1.2 Sistematización.....	12
2. Justificación.....	13
3. Objetivos.....	15
3.1 Objetivo general.....	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4. Marco referencial.....	16
4.1 Marco geográfico.....	16
4.2 Marco teórico.....	16
4.2.1 Proceso administrativo.....	16
4.2.2 La administración, entre la tradición y la renovación.....	18
4.2.3 Estructura organizacional.....	19
4.3 Glosario.....	22
4.4 Estado del arte.....	23
5. Diseño metodológico.....	25
5.1 Tipo de investigación.....	25

	5
5.2 Fuentes de información.....	25
5.2.1 Técnicas de recopilación de datos.....	25
5.3 Instrumentos para la recolección de la información.....	26
5.4 Tratamiento de la información.....	26
5.5 Población y muestra.....	27
5.5.1 Población.....	27
5.5.2 Muestra.....	28
6. Diagnóstico sobre la situación actual de la Empresa JBL Ingeniería SAS.....	29
6.1 Resultados encuesta a trabajadores.....	29
6.2 Entrevista al Gerente de la Empresa JBL Ingeniería SAS.....	54
6.3 Resultados fichas técnicas puestos de trabajo.....	56
6.4 Matriz DOFA estratégica.....	58
7. Generalidades de la Empresa JBL Ingeniería S.A.S.....	61
8. Estructura administrativa de la empresa.....	62
8.1 Organigrama actual.....	62
8.2 Organigrama propuesto.....	63
9. Mapa de procesos.....	64
10. Manual de funciones.....	69
11. Conclusiones.....	71
12. Recomendaciones.....	92

Referencias bibliográficas.....93

Anexos.....96

## Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Elementos del proceso administrativo de Fayol.....	17
Figura 2. Organigrama actual de la empresa JBL Ingeniería SAS.....	62
Figura 3. Mapa de procesos empresa JBL Ingeniería S.A.S.....	64

**Lista de cuadros**

	pág.
Cuadro 1. Principios de la administración según Henry Fayol.....	17
Cuadro 2. Listado de puestos de trabajo de la empresa JBL Ingeniería SAS.....	57
Cuadro 3. Matriz DOFA estratégica.....	58

**Lista de anexos**

	pág.
Anexo 1. Encuesta a empleados empresa JBL Ingeniería S.A.S.....	96
Anexo 2. Formato de entrevista al Gerente de la Empresa JBL Ingeniería S.A.S.....	100
Anexo 3. Ficha técnica puestos de trabajo.....	103

## Introducción

La empresa JBL INGENIERIA SAS, es una empresa prestadora de servicios de diseño e ingeniería civil, cuenta con una dirección desarrollada bajo parámetros de empresa pequeña e informal, sin embargo en los últimos años la gerencia ha evidenciado un ritmo de crecimiento vertiginoso, para lo cual crea la necesidad de crear una propuesta de diseño organizacional que le permita a la empresa estar activa en el mercado cambiante.

Por medio de este proyecto se diseñó una propuesta organizacional para la empresa, dando las pautas, procedimientos y lineamientos por los cuales debe regirse para crear los recursos necesarios que atiendan los requerimientos para el desarrollo eficaz, eficiente y efectivo en cada una de sus actividades.

La idea del diseño organizacional, nace a partir de la evidencia y deficiencias que tiene actualmente la empresa frente al sistema de contratación, el cual cada vez se hace más estricto para los aspirantes contratantes, es por esto que se responde a lo largo de la investigación a la necesidad de diseñar un manual en donde se conozcan tanto las responsabilidades de cada cargo como las limitaciones del mismo que permitan a los funcionarios de la empresa dar respuesta inmediata ante cualquier circunstancia.

Para desarrollar el proyecto se siguieron unas etapas, partiendo de la recolección de la información que se realizó por medio de la observación directa, una entrevista y una encuesta, se prosiguió con la elaboración de un diagnóstico a través de una matriz DOFA, luego se determinaron los niveles de autoridad y responsabilidad en la empresa, posterior a esto se elaboraron los respectivos manuales de procesos y de funciones, se continuó con la estructuración de las áreas funcionales y por último se determinaron los mecanismos de control y de reglamento.

## 1. Planteamiento del problema

La información suministrada por la empresa JBL INGENIERÍA S.A.S. identifica que actualmente no cuenta con una estructura orgánica definida que permita el desempeño deseado y que facilite tomar decisiones acertadas, debido a la escasez de información, A pesar de ser una organización con larga experiencia inciden estos inconvenientes para mantenerla bien posicionada tanto en lo económico como en lo administrativo, sobresalen inconvenientes en la coordinación de cada uno de los procesos de la misma y tampoco se cuenta con una estructura organizacional que cumpla y se acople a cada uno de los cambios requeridos, como es el caso de la empresa JBL Ingeniería SAS.

La empresa JBL INGENIERIA SAS, es una empresa de contratación en obras civiles, con especial experiencia en vías y ferrocarril, posee una capacidad de contratación amplia creando la necesidad de una estructura administrativa organizada y que cumpla los lineamientos del cambio y mejora continua.

De la información proporcionada por la empresa, hoy día la empresa no cuenta con una estructura organizacional que le permita diseñar respuesta inmediata ante cualquier requerimiento comercial o gerencial, no tiene definidas áreas ni procesos específicos que permitan conocer los lineamientos que se han de llevar a cabo para cualquier solicitud interna. (JBL Ingeniería SAS, 2016).

De las evidencias encontradas por observación directa a partir de conocimiento adquirido se deduce que la empresa no cuenta con el diseño de un sistema de procesos, por lo tanto requiere crear el diseño organizacional, ya que no posee bases sólidas que la posicionen como líder en el mercado.

### **1.1 Formulación del problema.**

¿Cuál es el diseño organizacional que debe crear la empresa JBL INGENIERIA SAS para su buen funcionamiento?

### **1.2 Sistematización.**

¿Cómo verificar la situación actual de JBL INGENIERIA SAS?

¿Cuáles son los lineamientos jerárquicos de la empresa?

¿Qué procesos se realizan en la organización?

¿Cómo delimitar las áreas funcionales de la empresa, con el fin de conocer los cargos específicos que aplican en la misma?

## 2. Justificación

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una estructura orgánica definida y carece de un sistema de procesos, pues actualmente se administra de manera empírica, por lo cual se hace necesario crear el diseño organizacional que le permita la estabilización en términos de empresa consolidada para posicionarse como líder en el mercado y le facilite el proceso de toma de decisiones.

La justificación de este proyecto es de carácter teórica, metodológica y práctica. “La teórica, es la que se refiere a las razones que argumentan el deseo de verificar, rechazar o aportar aspectos teóricos referidos al objeto; la metodológica son las razones que sustentan un aporte por la utilización o creación de instrumentos y modelos de investigación y la práctica, responde a las razones que señalan que la investigación propuesta ayudará en la solución de problemas o en la toma de decisiones”. (Méndez, 1995, p. 1).

En este sentido, el proyecto presenta una justificación teórica, metodológica y práctica, ya que la investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de desarrollo organizacional y proceso administrativo de Henry Fayol, basado en los principios básicos de división del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección y subordinación, los cuales son indispensables para el desarrollo óptimo de cada uno de los procesos de cualquier organización, trabajando en pro de conformar la administración de la empresa en general en los cinco pilares indispensables que son: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Administración UV, 2008, p. 1), para lo cual se realizó un

diseño organizacional a la empresa JBL Ingeniería SAS de Sogamoso, con su desarrollo se mejora los procesos y procedimientos de la empresa JBL Ingeniería SAS, de manera que le permita ser más organizada administrativamente y pueda sacarle mejor provecho a la buena capacidad de contratación que posee, ya que cuenta con una excelente experiencia, que le va a ayudar a lograr un mejor posicionamiento en el mercado, soportado en bases sólidas por su compromiso, responsabilidad y capacidad, haciéndola más competitiva, adaptable a los cambios y crecimiento puesto que cuenta 150 empleados.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general.**

Realizar el diseño organizacional para la empresa JBL INGENIERIA SAS.

#### **3.2 Objetivos específicos.**

- Generar un diagnóstico del estado actual de JBL INGENIERIA SAS recopilando la información vital para documentar su gestión organizacional.
- Definir la estructura orgánica de la empresa.
- Elaborar un mapa de procesos.
- Crear el manual de funciones.

## **4. Marco referencial.**

### **4.1 Marco geográfico**

El proyecto será realizado en la empresa JBL INGENIERÍA SAS en su sede ubicada en la diagonal 59 No. 11-02 de Sogamoso Boyacá Colombia.

### **4.2 Marco teórico.**

**4.2.1 Proceso administrativo.** “Lo que buscaba Fayol, básicamente era aumentar la eficiencia de la empresa en los departamentos y de sus interrelaciones estructurales. De allí, el énfasis de la estructura y en el funcionamiento de la organización. De esta manera, se desarrolla de la dirección hacia la ejecución, de la organización hacia los departamentos. “Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personas” (Fayol, 1961, p. 98) a lo que se considera que su estructuración es el eje fundamental para el desarrollo efectivo del objeto principal.

“La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, es decir, en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permite una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y administrativamente orientada. Su principal característica es el énfasis en la estructura. (Hurtado, 2008, p. 75) Esta teoría considera dos tipos de comunicación dentro de la organización:

Cuadro 1. Principios de la administración según Henry Fayol.

1. División del trabajo	2. Autoridad	3. Disciplina
4. Unidad de mando	5. Unidad de dirección	6. Subordinación del interés general al particular.
7. Remuneración	8. Centralización	9. Jerarquía de autoridad
10. Orden	11. Equidad	12. Estabilidad
13. Iniciativa	14. Espíritu de grupo	

Fuente: (Hurtado, 2008, p. 76).

“Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

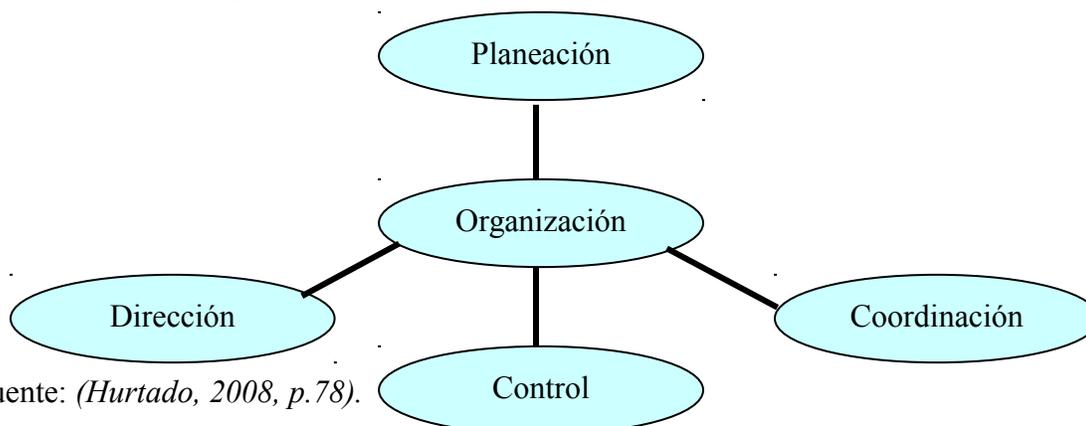
Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.

Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:” (Hurtado, 2008, p. 78). (ver Figura 1).

Figura 1. Elementos del proceso administrativo de Fayol.



Fuente: (Hurtado, 2008, p.78).

La teoría de Fayol fue de las primeras teorías que se crearon con respecto a la administración, siendo la pionera para el proceso administrativo de las organizaciones, ésta teoría ayudó en gran medida a los gerentes a organizar su estructura y funcionamiento para lograr empresas exitosas, en cuanto a eficiencia, efectividad y productividad. Esta teoría es de gran importancia, por cuanto orienta al gerente a dirigir sus recursos humanos y económicos al logro de un fin común que es la rentabilidad empresarial. Un empresario puede tener recursos económicos, materiales y humanos pero si no los sabe administrar, posiblemente fracase, de ahí la importancia de aplicar los principios de la administración si quiere ser líder en el mercado y mantenerse por largo tiempo.

La teoría científica de Taylor hace reflexionar, en cuanto al desperdicio que pueda ocurrir en una empresa, el cual posteriormente se vea reflejado en un fracaso o pérdida total de la empresa, puesto que del buen manejo del tiempo y los recursos económicos, materiales y humanos depende una empresa exitosa. La preocupación de Taylor es muy importante, ya que advierte al gerente para que se empape de todos los procedimientos, procesos, rutinas de trabajo que se llevan a cabo en su organización, al igual que el tiempo necesario para realizarlos, porque de esta forma puede tomar mejores decisiones que conlleven a una eficiente administración.

#### **4.2.2 La administración, entre la tradición y la renovación.**

La administración y el pensamiento económico neoliberal son indisociables el uno del otro, que se generan el uno al otro. ¿Cómo, en efecto, se puede uno imaginar una teoría, una concepción o unas prácticas de la administración, desencarnadas, venidas de ninguna parte y que no traducen sino la preocupación técnica o tecnócrata de dirigir bien las organizaciones? Ya, lo que la expresión dirigir bien las organizaciones quiere decir causa problema. Por fuera de los sempiternos y famosos debates que conciernen arte o ciencia, dirigentes o líderes, doctrina de los grandes jefes, u organización científica del trabajo como decían Fayol y Taylor, resulta que en el

mismo seno del pensamiento económico hay obligatoriamente una concepción de lo que es la eficacia, entonces, en última instancia, una concepción de lo que significa hacer funcionar las organizaciones de manera eficaz” Así, el pensamiento económico lleva en él los elementos claves que enmarcarán de alguna manera la forma como serán pensados la empresa y su funcionamiento. Es por eso que la administración no es otra cosa que el brazo armado del pensamiento económico en el marco del cual se desarrolla. (Aktouf, 2012, p. 5).

En efecto, desde la concepción de la sociedad, del mercado o de la empresa como lugares de concurrencia hasta los comportamientos llamados racionales de los actores y agentes económicos (empresarios, accionistas, empleados, consumidores, etc.), En la teoría de la administración, que no se refiera al marco más globalizador y más general de la teoría económica. Ahora bien, esta teoría económica, norteamericana después de haber sido inglesa, desde Smith hasta Friedman y Porter, se apoya en presupuestos muy precisos sobre lo que quiere decir producir bienes y servicios, tratar a sus semejantes en términos racionales, satisfacer la demanda, ser eficaz, luego, en una palabra, sobre lo que quiere decir administrar. Por consiguiente, la administración de la cual hablamos es ampliamente de inspiración neoliberal, puesto que está imbricada en un marco sociopolítico y socioeconómico que se presenta como tal. (Aktouf, 2012, p. 5).

### **4.2.3 Estructura organizacional.**

“La capacidad de una organización de estructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional

se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.” (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, 2002, p. 53).

Con la teoría anterior se observa que el diseño y la estructuración son fundamentales para el correcto funcionamiento de una organización, ya que con este proceso se pueden detectar deficiencias en la empresa y se pueden tomar decisiones adecuadas y oportunas que ayuden a contrarrestar el desempeño deficiente.

“Es así como se hace indispensable hablar acerca de dos clases de estructura que se dan en la organización como son: estructura de gobernabilidad: la cual se relaciona con la responsabilidad final, legal y social de la organización y la estructura operativo: que es la manera de cómo transforma una organización los recursos en bienes y servicios para los fines programados. Las dos estructuras tienen que ir interrelacionadas, ya que todos los esfuerzos se centran en un fin común que es la rentabilidad y productividad de la organización, lo importante es tener claramente definida la dirección organizacional”. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, 2002, p. 54).

“La estructura también incluye cuestiones de coordinación (Mintzberg & Quinn, 1995). La coordinación es el proceso de vincular actividades especializadas de individuos o grupos de modo que estos puedan trabajar y lo hagan hacia fines comunes. El proceso de coordinación

ayuda a las personas a trabajar en armonía al proporcionar sistemas y mecanismos para comprender y comunicar sus actividades”. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, 2002, p. 58).

“Muchas variables ejercen influencia en la estructura de la organización, como la historia, el tamaño, la tecnología, las metas organizacionales, la estrategia, la gobernabilidad, los fondos y otras presiones del entorno externo, los campos específicos de investigación y la tecnología.” (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, 2002, p. 59).

La teoría organizacional es un análisis aplicado a las organizaciones de manera precisa basada en pautas y métodos del diseño organizacional. Donde busca los métodos, los definen y se comparten. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional.

### 4.3 Glosario

Cambio organizacional: cuando se genera un cambio en la estructura de una organización.

Cargo laboral: conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Diseño organizacional: proceso mediante el cual se estructuran tareas, responsabilidades y departamentos.

Estructuración: es el ordenamiento de una estructura que debe ser.

Estructura orgánica: organigrama, diseño gráfico que permite evidenciar la estructura de la organización y las relaciones entre sus diferentes jerarquías.

Lugar de trabajo: se define como puesto o lugar de trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea

Manual de funciones: herramienta de trabajo que permite evidenciar las responsabilidades y limitaciones del cargo al que se refiera.

Manual de procesos: documento que describe el paso a paso de las actividades a realizar.

Organigrama: representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

#### **4.4 Estado del arte.**

En esta investigación se estudiaron diversos casos de diseño y estructuración administrativa aplicados anteriormente por otros autores, tales como:

- “Desarrollo de una nueva estructura organizacional en la empresa de energía de PEREIRA S.A. E.S.P. El estudio llevó directamente a concretar las ideas y necesidades del organismo directivo de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP en cuanto a los procesos y estructuras organizacionales que darían dinamismo y flujo libre a los propósitos principales que se encuentran enmarcados en su razón social.
- “Diseño organizacional para una empresa agropecuaria. caso: finca ganadera y lechera - departamento de córdoba” Esto facilita, entre otras cosas, la comunicación y la coordinación existente entre los empleados de los diferentes niveles en la organización.
- “Diseño de la estructura organizacional para la empresa SALITRE MARAMAO’S CLUB S.A. Una empresa que desde sus inicios elabora la planeación de su estructura enmarcando una diferencia muy importante para poder competir con el resto de las empresas del mismo sector en un mercado definido.
- “Propuesta de reestructuración administrativa del RESTAURANTE SOPA & TIZON, por Doris Milena Cabrera y Camilo Eduardo Poveda estudiantes de Administración de Empresas Facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad de La Salle”, este estudio permitió diseñar los objetivos organizacionales y los procesos que se

deben llevar a cabo para lograrlos, con el fin de mantener el restaurante con el reconocimiento que lo caracteriza.

## **5. Diseño metodológico.**

### **5.1 Tipo de investigación.**

Esta investigación es de carácter descriptivo porque permitirá que se establezcan comportamientos concretos acerca de los procesos administrativos idóneos para la empresa, “el estudio descriptivo según el nivel de conocimiento, permite identificar las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos. Descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación” (Méndez, 1995).

### **5.2 Fuentes de información.**

La empresa JBL Ingeniería SAS, quienes brindaron la información necesaria para enmarcar el proceso.

#### **5.2.1 Técnicas de recopilación de datos.**

Se obtuvo información por medio de los instrumentos de observación directa, encuesta y entrevista, la observación que se realizó a los procesos y puestos de trabajo, la entrevista se realizó al gerente de la empresa JBL INGENIERÍA SAS, con el fin de conocer más acerca los procesos que se llevan a cabo y se realizó la encuesta a los colaboradores de la organización, con el fin de elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa que será la base para el inicio del diseño organizacional.

Se recurrió a textos relacionados con el tema, al archivo de la empresa JBL INGENIERÍA SAS y al internet para la consulta de temas administrativos y marco teórico.

### **5.3 Instrumentos para la recolección de la información.**

**Formato de encuesta.** Se estructuró una encuesta dirigida a los empleados de la empresa JBL Ingeniería SAS, compuesta por diez preguntas de tipo dicotómico, de selección múltiple y cualitativa. (Ver Anexo uno).

**Formato de entrevista.** Se estructuró una entrevista para realizarla con el Señor Gerente de la Empresa JBL Ingeniería S.A.S., compuesta por 27 preguntas abiertas. (Ver Anexo dos).

**Formato de cuestionario.** Se diseñó una entrevista informal con preguntas orientadas al Ingeniero Jairo Bustos León, gerente general. (Ver Anexo tres).

### **5.4 Tratamiento de la información.**

La información recolectada de la observación directa y la entrevista, fue analizada y clasificada de acuerdo con los requerimientos, mientras que los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa JBL INGENIERÍA SAS, tuvo un tratamiento estadístico con la utilización de un software que nos proporcionaba la muestra, es decir, se tabuló, graficó y analizó, con el fin de tomar las decisiones pertinentes dentro de la investigación.

## 5.5 Población y muestra

**5.5.1 Población.** Está compuesta por 150 empleados de la empresa JBL Ingeniería SAS de Sogamoso, distribuidos de la siguiente forma:

- 1 gerente
- 1 contador público
- 1 revisor fiscal
- 3 administradores de obra
- 3 ingenieros residentes
- 12 operadores de maquinarias
- 3 conductores- auxiliares de bodega
- 6 Maestros de obra
- 6 oficiales de obra
- 103 ayudantes de obra
- 3 controladores de tráfico
- 3 auxiliares administrativas
- 2 auxiliares SISO
- 3 inspectores de obra

**5.5.2 Muestra.** Para seleccionar la muestra se aplicó la fórmula de muestreo estratificado, tomados bajo elección proporcional al tamaño del estrato con el fin de que la parte administrativa esté incluida en su totalidad y proporcional para los demás trabajadores.

La muestra se elige a continuación, con un error del 10% y teniendo como base los 150 empleados de la Empresa JBL Ingeniería SAS, dando como resultado una muestra de 59 personas, a quienes se les aplicó una encuesta que sirvió como fuente de información primaria para la realización del diagnóstico situacional.

#### Fórmula Muestreo Aleatorio Simple (MAS) con población conocida

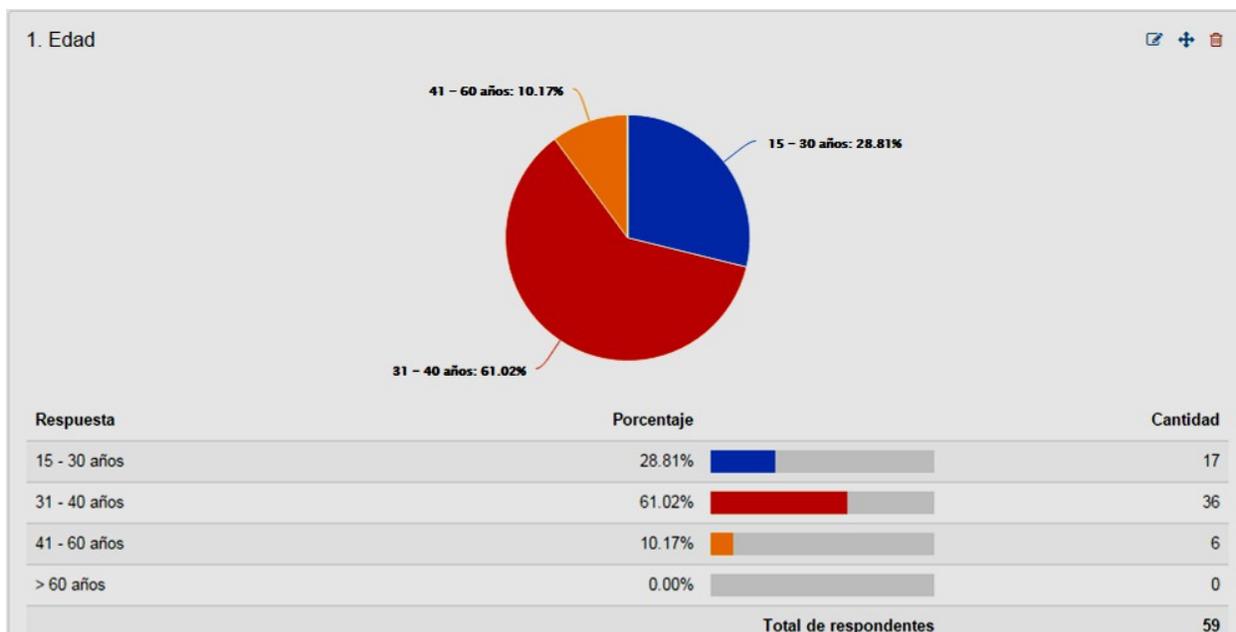
N	z 1,96 (a=0,05) 2,58 (a=0,01)
	1,96
<b>Tamaño muestral</b>	p (frecuencia esperada del parámetro)
	0,5
59	e (error que se prevé cometer)
	0,1
$n = Z^2 * P * Q / e^2$	Población (N)
	150

## 6. Diagnóstico sobre la situación actual de la Empresa JBL Ingeniería SAS

Para realizar el presente diagnóstico se aplicó una encuesta a 59 trabajadores de la empresa JBL Ingeniería SAS según la muestra hallada, se elaboró una ficha técnica para los diferentes puestos de trabajos, se realizó una entrevista con un cuestionario al Gerente de la empresa y se hizo la observación directa a las diferentes dependencias de la organización, con el fin de obtener en forma detallada las características actuales de la empresa con relación a su estructura organizacional.

### 6.1 Resultados encuesta a trabajadores.

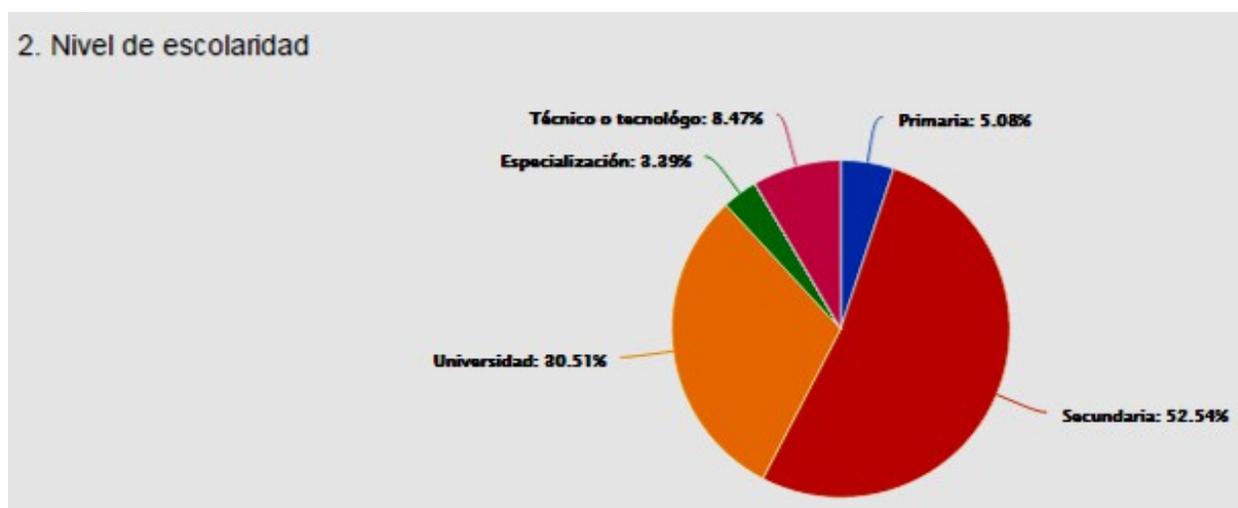
Grafica No.1



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 61,02%, cuentan con edades que oscilan entre 31 y 40 años, el 28,81% entre 15 y 30 años y el 10,17% entre 41 y 60 años.

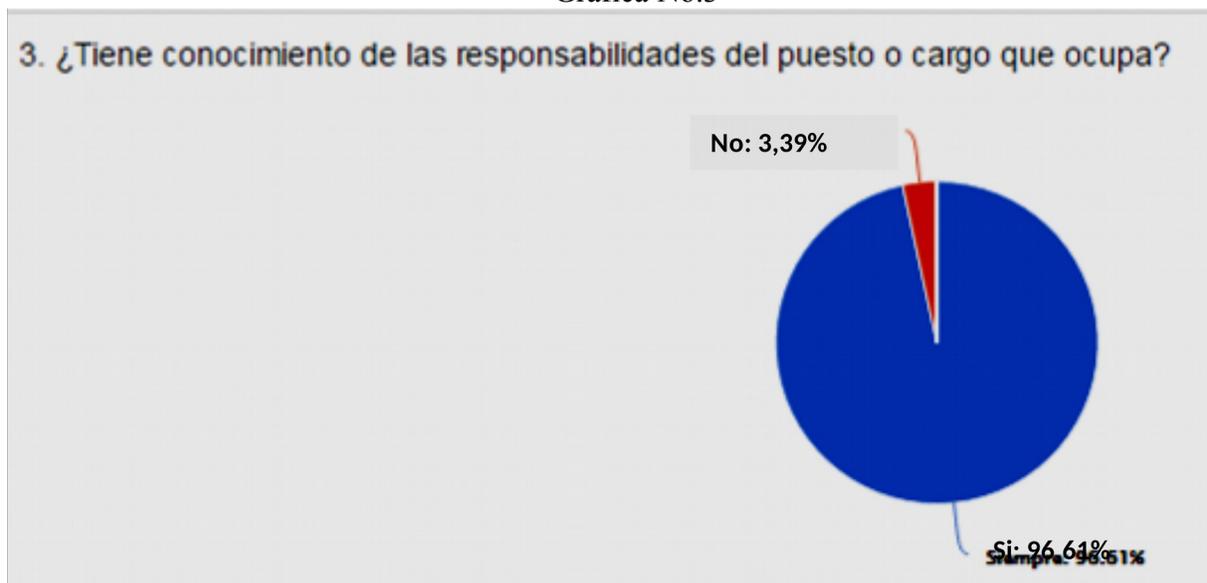
Grafica No.2



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Conforme se observa en la gráfica, el 52,54% tienen formación académica secundaria, el 30,51% tienen estudios universitarios, el 8,47% tienen estudios técnicos o tecnólogos, el 5,08% estudios de primaria y el 3,39% son especialistas.

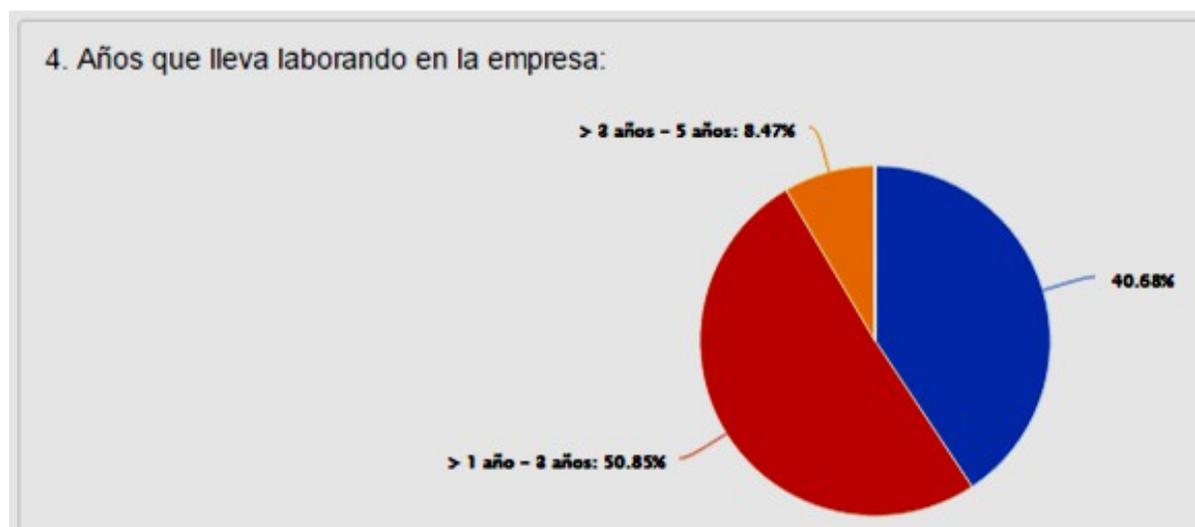
Grafica No.3



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 96,61% conocen las responsabilidades propias de su cargo o puesto de trabajo, mientras que el 3,39% restante no las conocen.

Grafica No.4



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

De acuerdo con la gráfica, se observa que el 50,85% llevan laborando en la empresa entre 1 y 3 años, el 40,68%, tienen un año de antigüedad en la empresa y el 8,47% llevan entre más de tres años y cinco años.

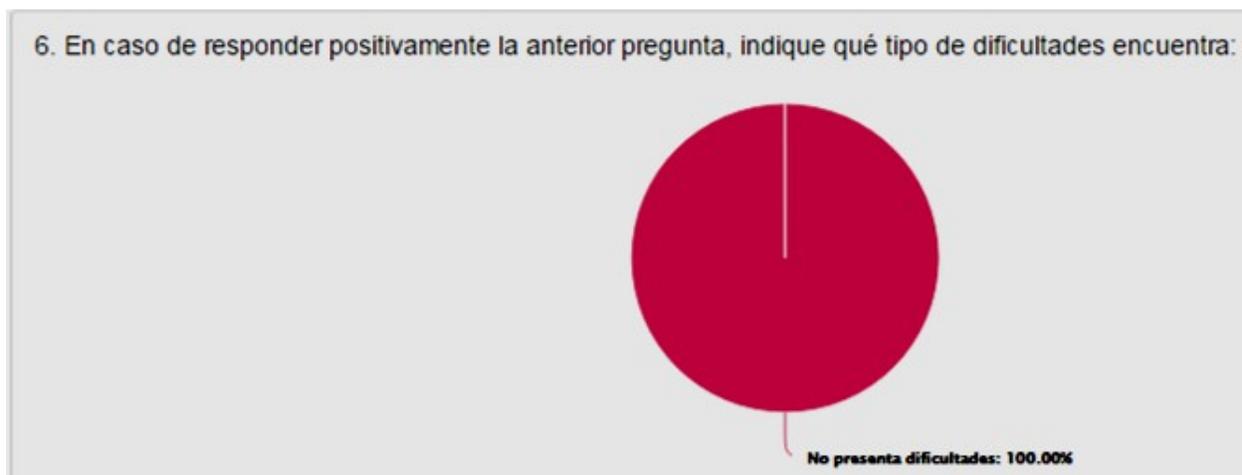
Grafica No.5



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

En la gráfica se observa claramente que todos los encuestados, o sea, el 100%, no presentan dificultades para desarrollar su trabajo.

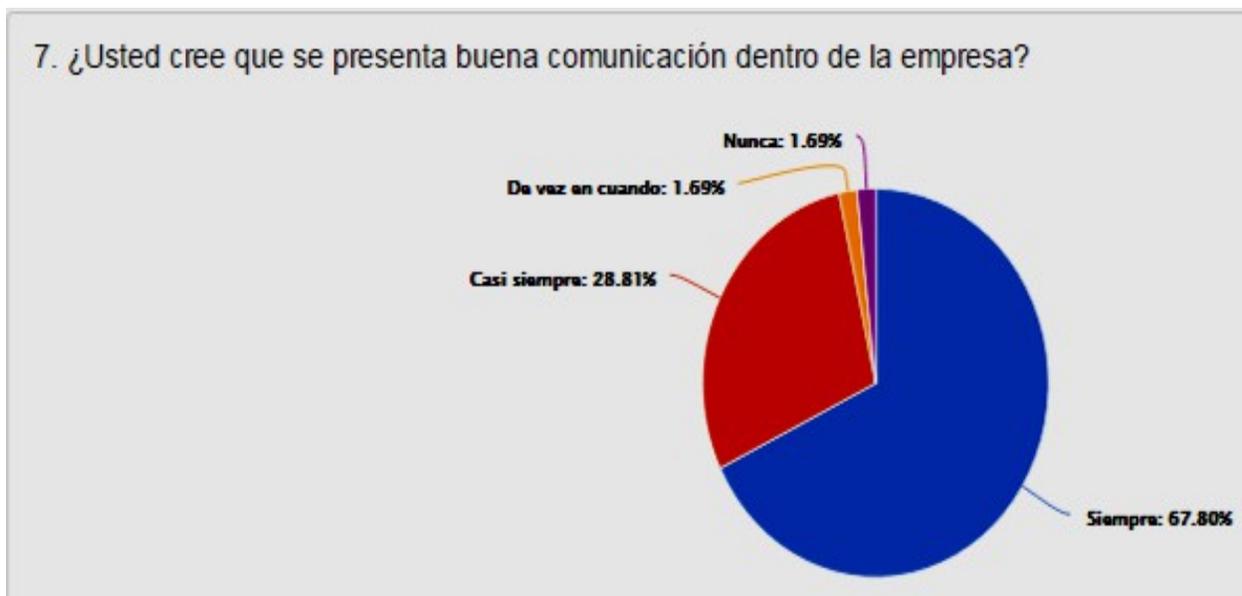
Grafica No.6



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

No se presenta ningún tipo de dificultades en el desarrollo del cargo.

Grafica No.7



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Conforme lo muestra la gráfica, el 67,80%, siempre presentan buena comunicación dentro de la empresa, el 28,81%, consideran que casi siempre hay buena comunicación, mientras que el 1,69% piensan que de vez en cuando hay buena comunicación.

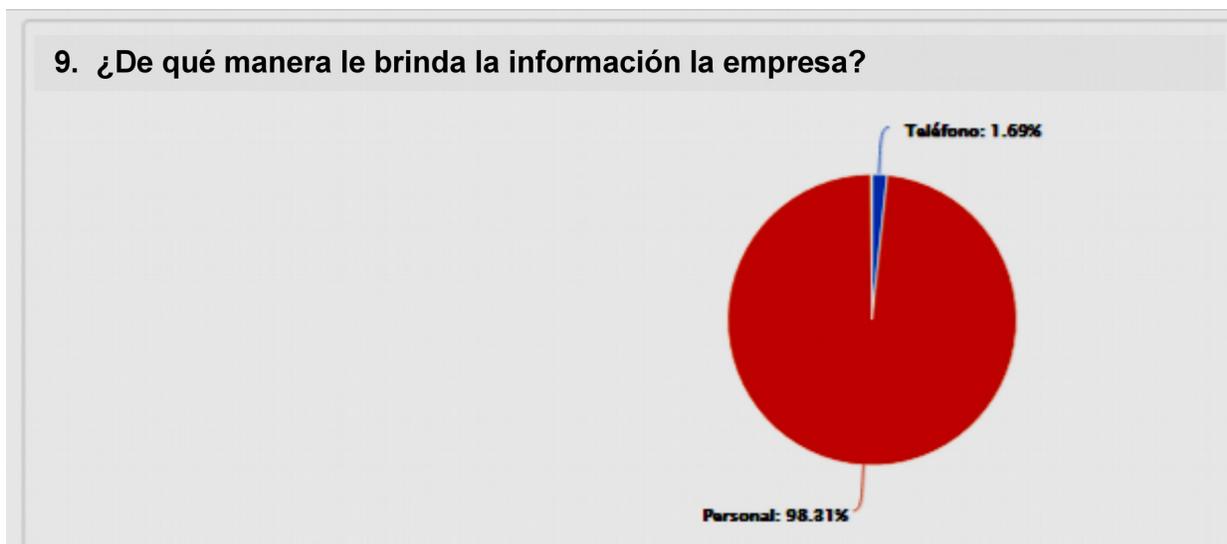
Gráfica No.8



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Según los resultados obtenidos, al 76,27% de los encuestados, les llega a tiempo y completa la información requerida para el desarrollo de su trabajo y sólo al 23,73% manifiestan que sólo algunas veces reciben a tiempo y completa la información.

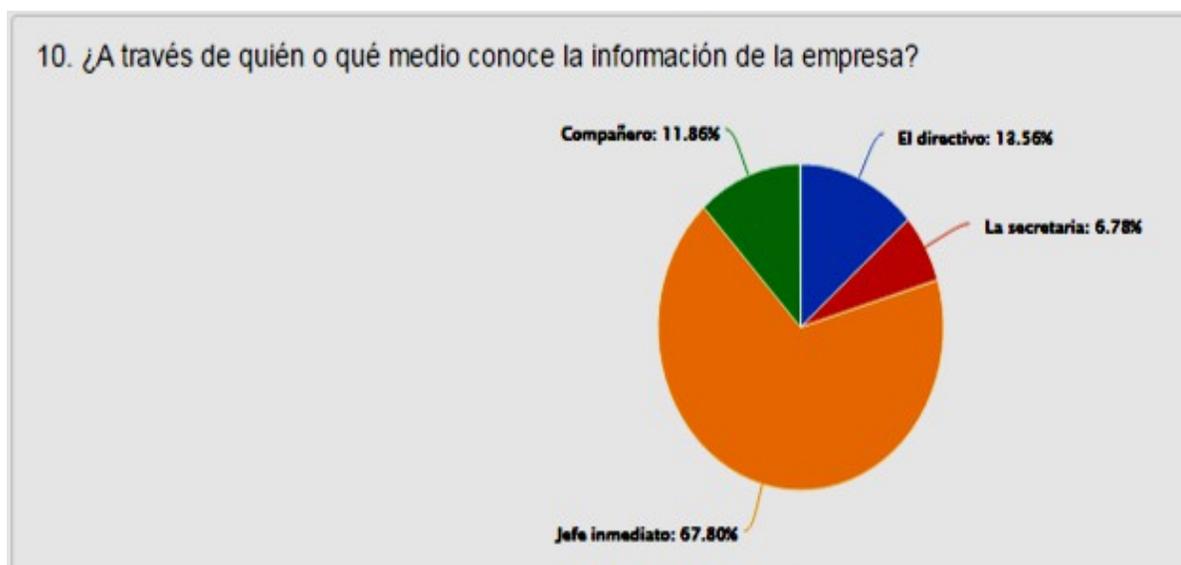
Grafica No.9



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Como lo muestra la gráfica, al 98,31% de los encuestados les dan a conocer la información de la empresa de manera personal, mientras que al 1,69% lo hacen mediante el teléfono.

Grafica No. 10



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Por medio de la gráfica, se observa que el 67,80% conocen la información de la empresa a través del jefe inmediato, el 13,56% lo hacen por medio del directivo, el 11,86% se enteran por medio de un compañero, y un 6,78% la conocen a través de la Secretaria.

Gráfica No.11



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Según lo afirmó el 42,37% de los encuestados, su opinión es tenida en cuenta algunas veces para la toma de decisiones, el 52,55% manifestó que su opinión nunca es tenida en cuenta y el 5,08% piensan que siempre cuentan con su opinión.

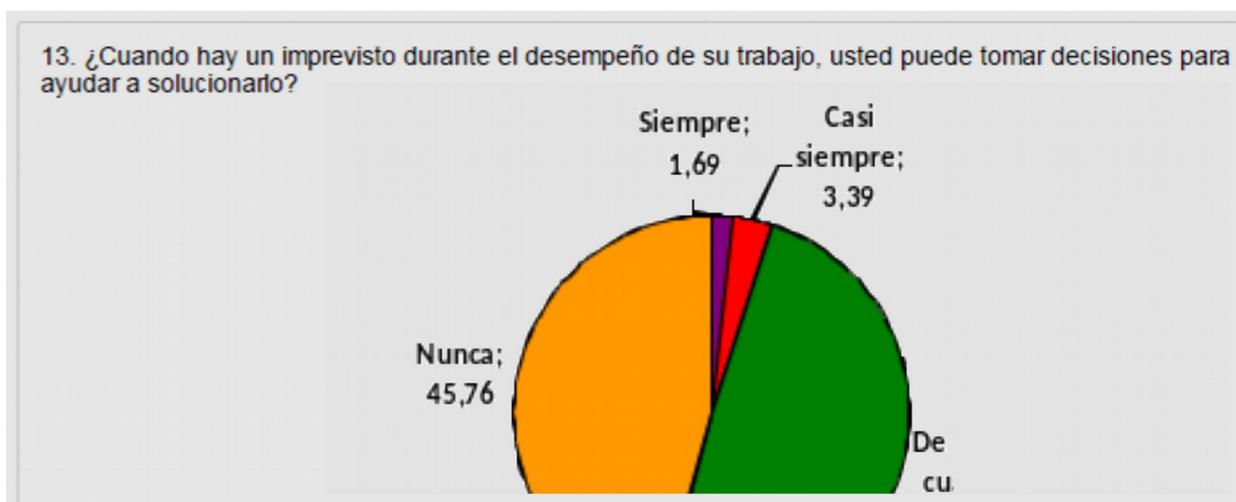
Grafica No.12



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Según los resultados, se observa que siempre las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas, el 32,20% creen que casi siempre se centralizan las decisiones y el 5,06% piensa que esto se hace de vez en cuando.

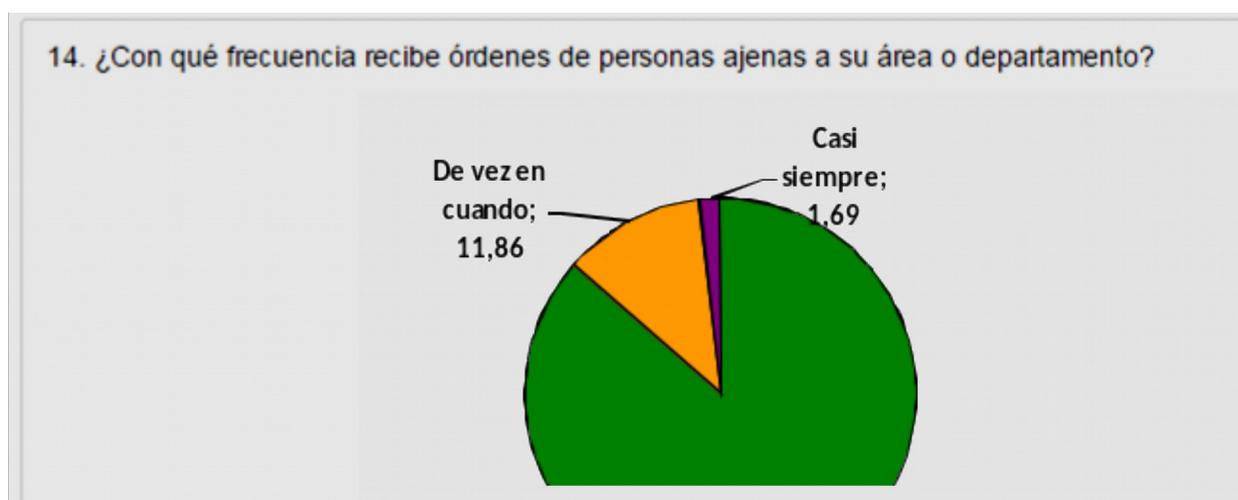
Grafica No.13



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Cuando hay un imprevisto durante el desempeño del trabajo, el 49,15%, cree que de vez en cuando pueden tomar decisiones para ayudar a solucionarlo, el 45,76% casi nunca pueden tomar decisiones, el 3,39% casi siempre deciden y el 1,69% restante siempre toman decisiones.

Grafica No.14



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 86,44% nunca reciben órdenes de personas ajenas a su área o departamento, el 11,86% de vez en cuando y el 1,69% casi siempre.

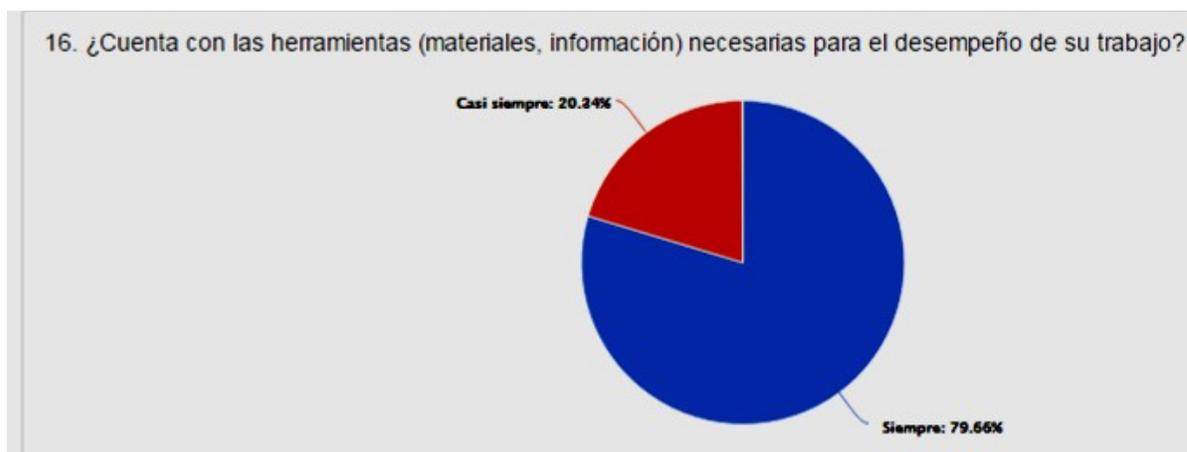
Grafica No.15



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 96,61% respondió que nunca hacen tareas que no les corresponden, el 3,39% casi nunca y el 3,39% de vez en cuando lo hacen.

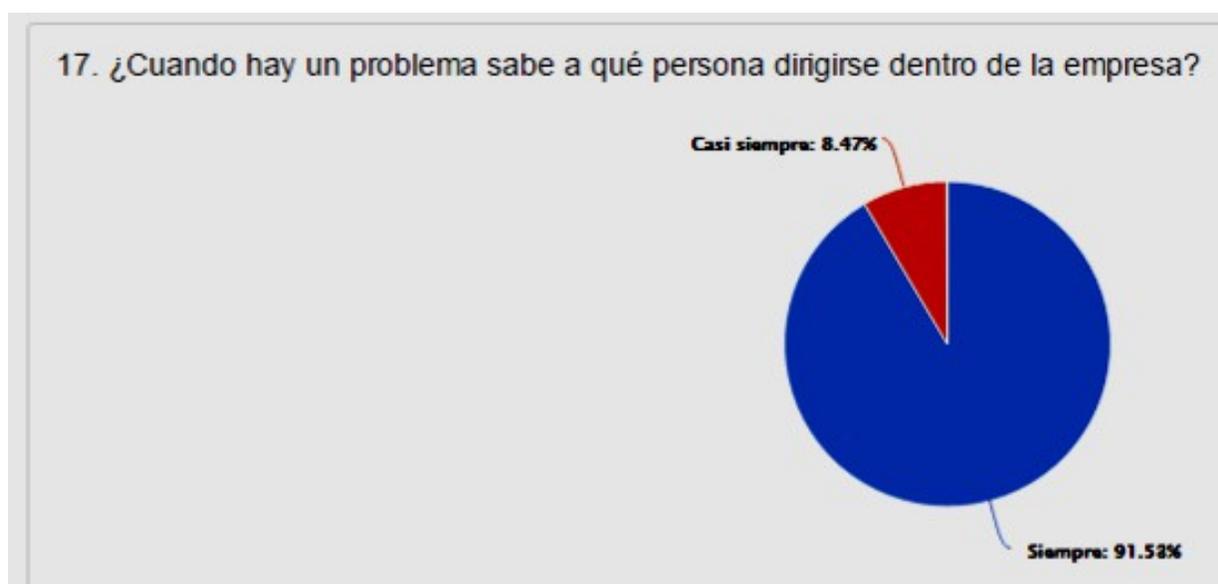
Grafica No.16



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

La mayor parte de los encuestados, el 79,66% manifiestan que siempre cuentan con las herramientas (materiales, información) necesarias para el desempeño de su trabajo, mientras el 20,34% no lo consideran así.

Grafica No.17



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 91,53% de los encuestados siempre saben a qué persona dirigirse dentro de la empresa cuando hay un problema, mientras que el 8,47% no siempre saben.

Gráfica No.18



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Según lo muestra la gráfica, la mayoría de los encuestados, o sea, el 96,61% reportan sus actividades directamente a una persona, mientras que el 3,39% restante lo hacen a dos personas.

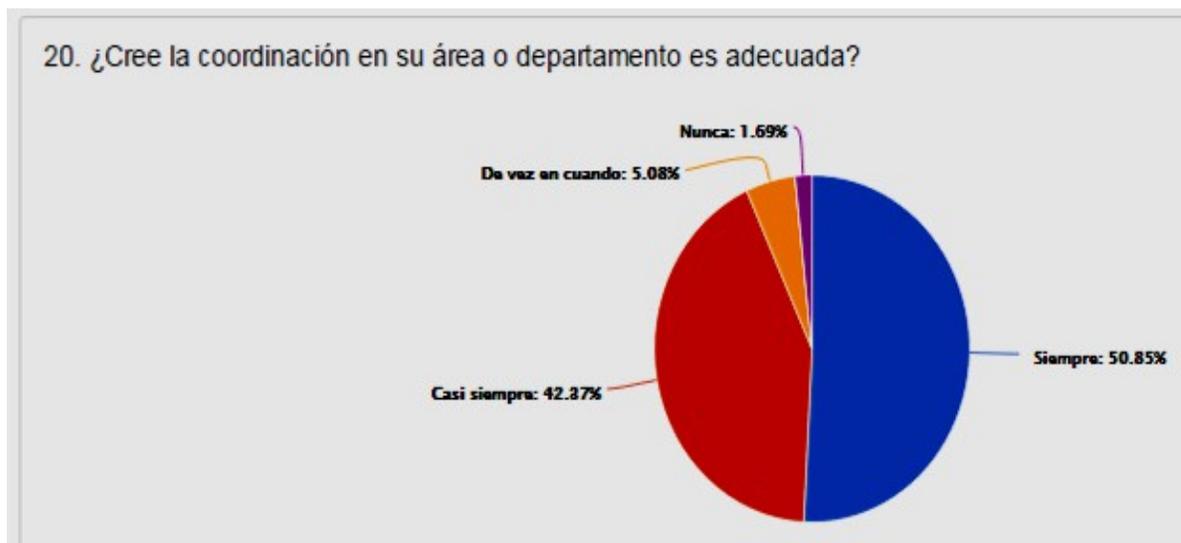
Grafica No.19



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 86,44% consideran siempre que sus responsabilidades se encuentran bien definidas y el 13,56% no piensan así.

Grafica No.20



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 50,85% creen que siempre la coordinación en su área o departamento es adecuada, el 42,37% considera que casi siempre, el 5,08% dice que de vez en cuando y el 1,69 no consideran la coordinación adecuada.

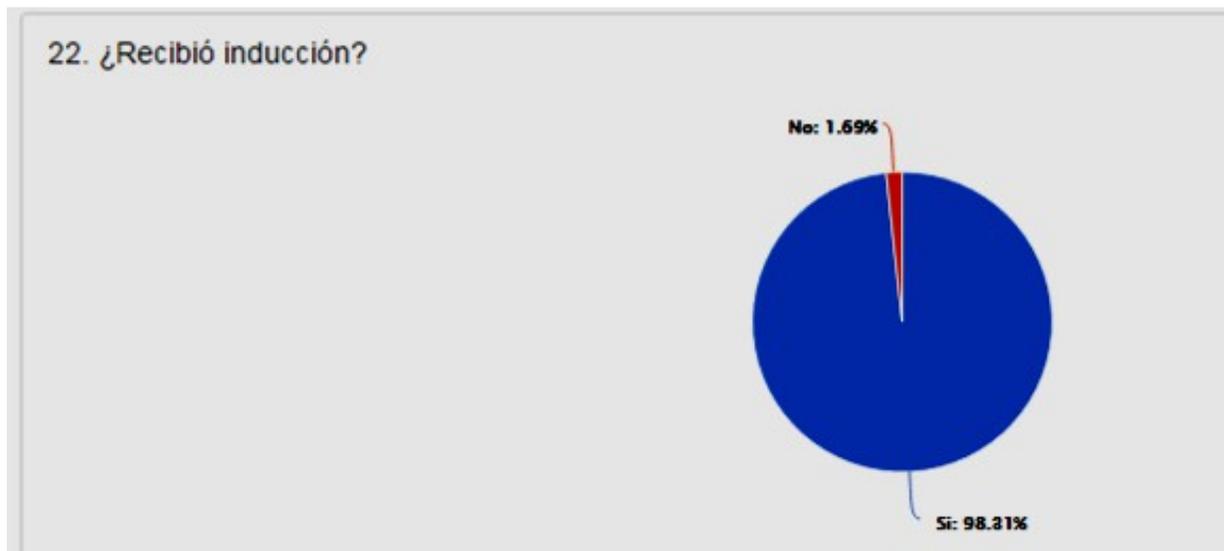
Grafica No.21



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Como se observa en la gráfica, ninguno de los encuestados, recibió el manual de funciones al momento de posesionarse en su cargo.

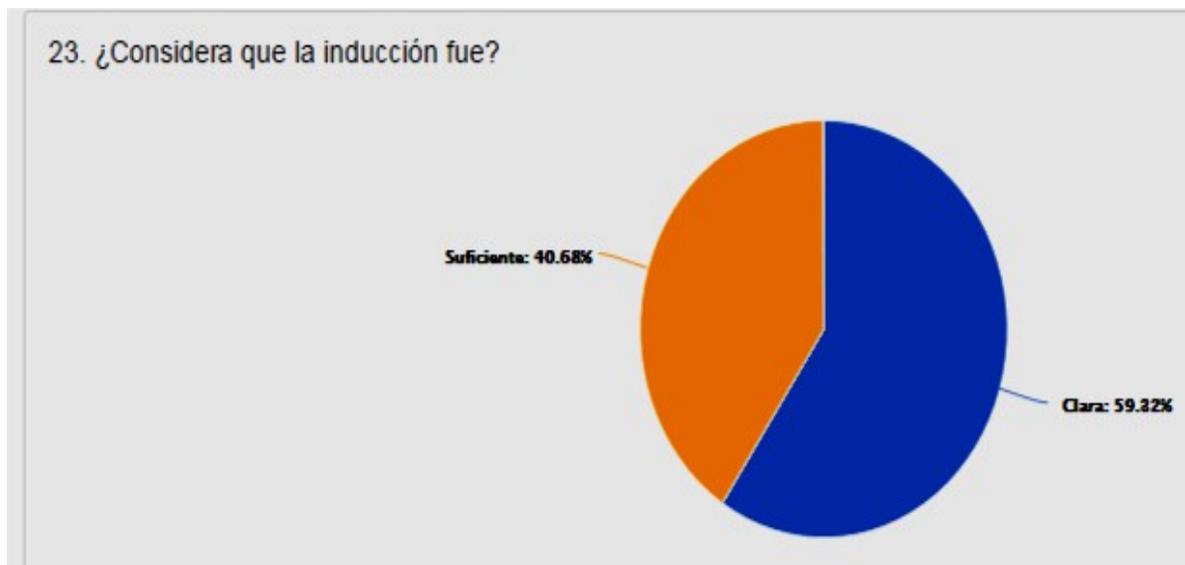
Grafica No.22



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 98,31% recibieron inducción y sólo el 1,69% no la recibió.

Grafica No.23



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 50,32% de los encuestados manifestó que la inducción recibida fue clara y el 40,68% piensa que fue suficiente.

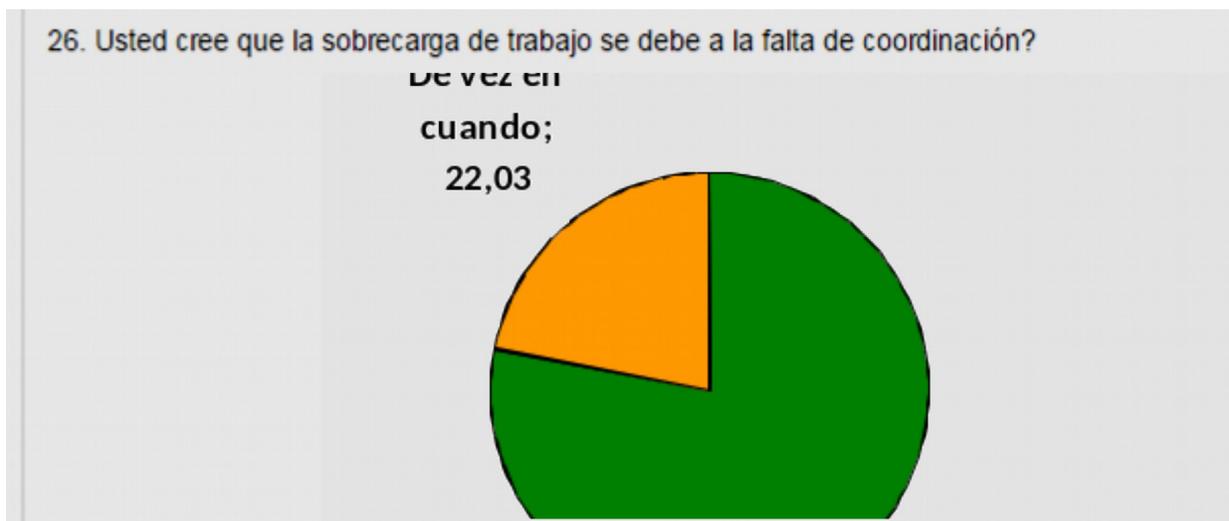
Grafica No.24



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Según los resultados mostrados en la gráfica, el 52,54% de los encuestados piensan que nunca hay confusión en la realización de las tareas, debido a una mala inducción o explicación, el 45,76% consideran que casi nunca sucede esto y sólo el 1,69% manifiestan que de vez en cuando ocurre.

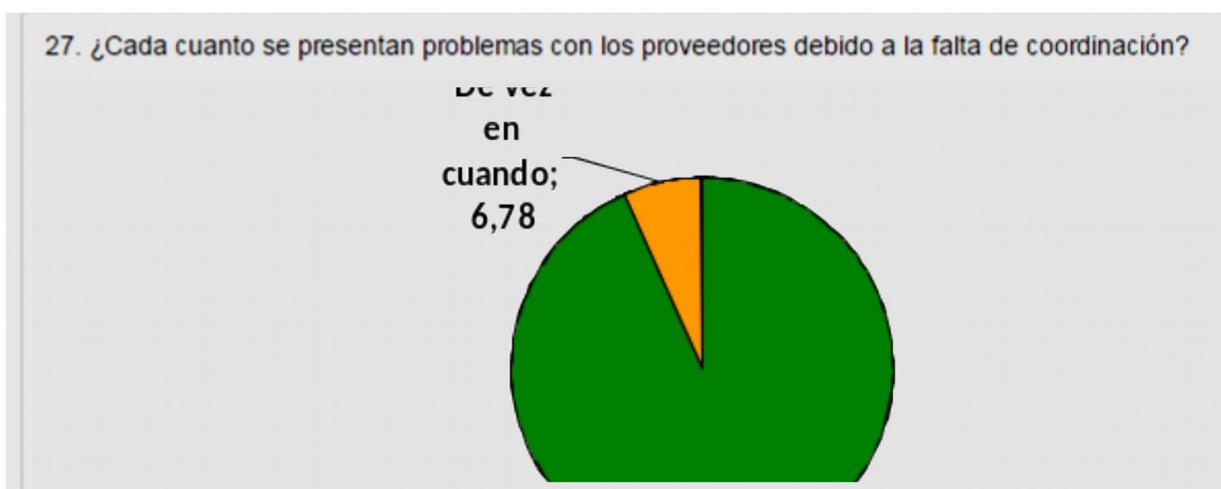
Grafica No.26



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 77,96% de los encuestados opina que nunca la sobrecarga de trabajo se debe a la falta de coordinación y el 22,03% piensan que ocurre de vez en cuando.

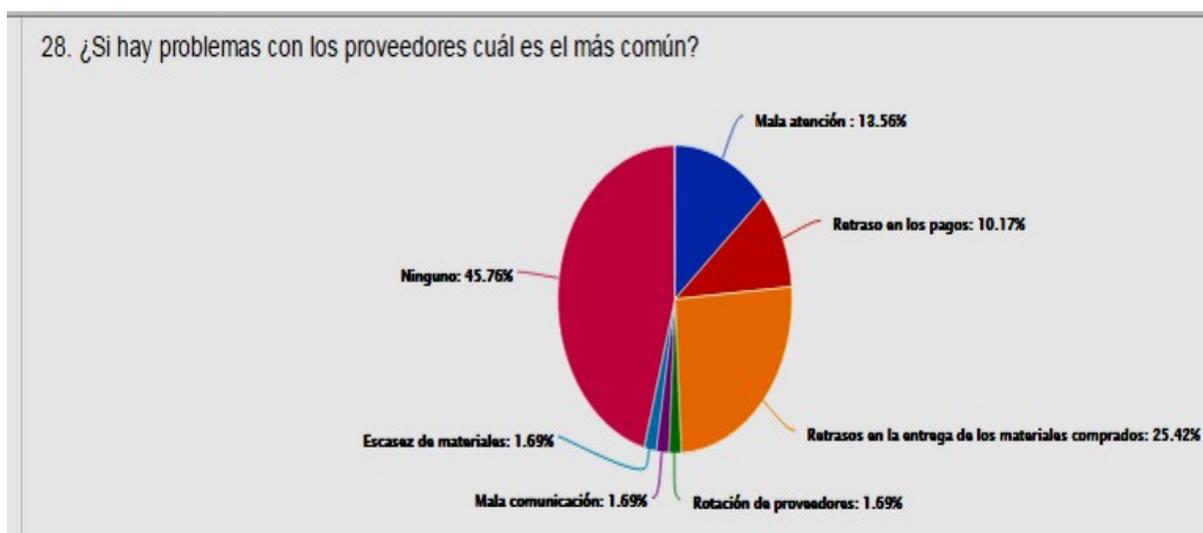
Grafica No.27



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

En cuanto a la presencia de problemas con los proveedores debido a la falta de coordinación, el 93,22% respondió que nunca se presentan estos problemas y el 6,78% dicen que de vez en cuando.

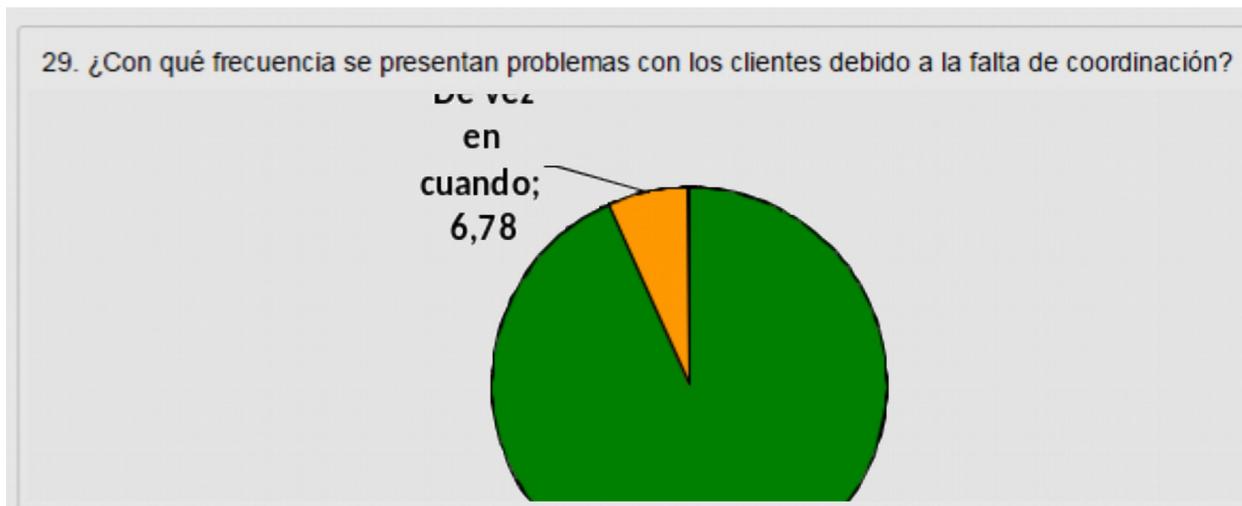
Grafica No.28



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 45,76% de los encuestados, no presenta problemas con los proveedores, pero cuando se presentan, la mayoría, o sea el 25,42% son por retrasos en la entrega de los materiales comprados, el 10,17% por retraso en los pagos, el 13,56% por mala atención y en proporciones iguales de 1,69% por rotación de proveedores, mala comunicación y escasez de materiales.

Grafica No.29



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 93,22% considera que casi nunca se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación y el 6,78% piensan que de vez en cuando los hay.

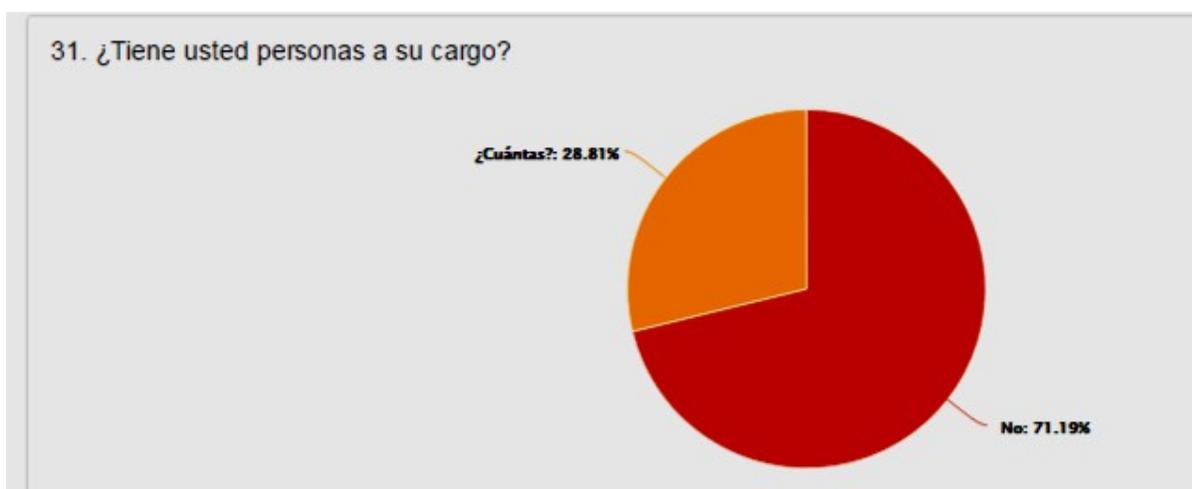
Grafica No.30



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Cuando han existido problemas con los clientes, generalmente han sido por retrasos en la entrega de las obras, así lo afirmó el 33,90%, el 28,81% dicen que es por retraso en los pagos de los clientes, el 13,56% opinan que es por la mala atención, otro 13,56% por la mala comunicación, el 5,08% por rotación de clientes y el último 5,08% por escasez de materiales.

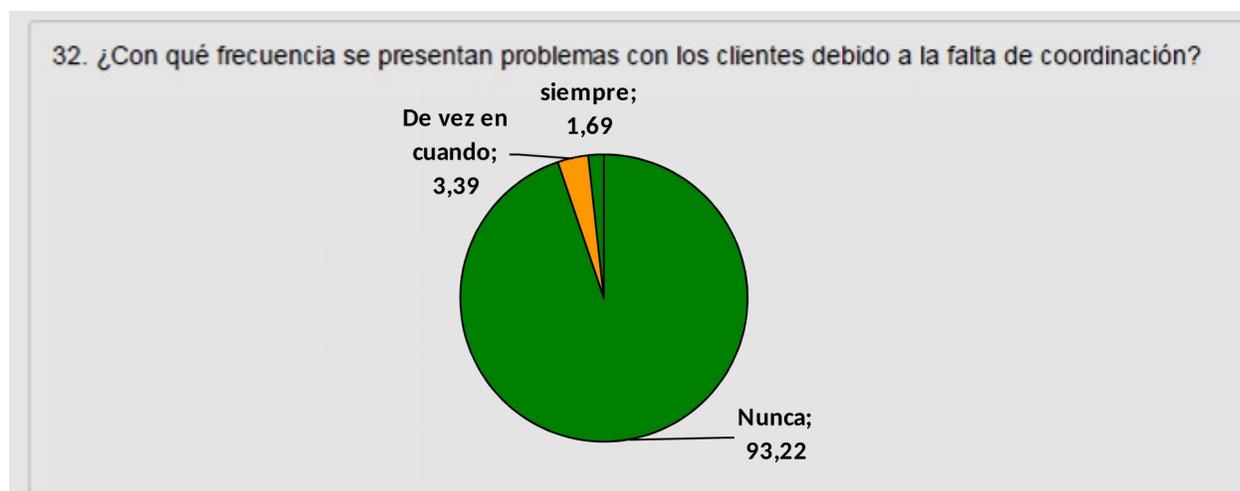
Grafica No.31



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Un porcentaje muy representativo, el 71,19% no tienen personas a su cargo, mientras que el 28,81% restante si poseen personas a cargo.

Grafica No.32



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

Según se observa, el 93,22% de los encuestados, dicen que nunca se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación, el 3,39% dicen que de vez en cuando se presentan y el 1,69% opinan que casi siempre.

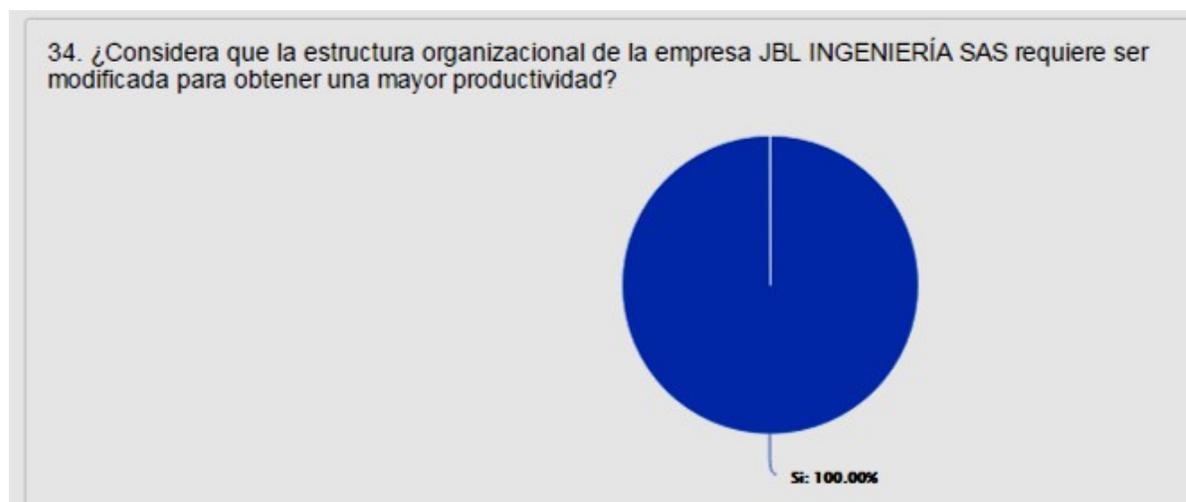
Grafica No.33



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 100% de los trabajadores encuestados no conocen la estructura organizacional u organigrama de la empresa.

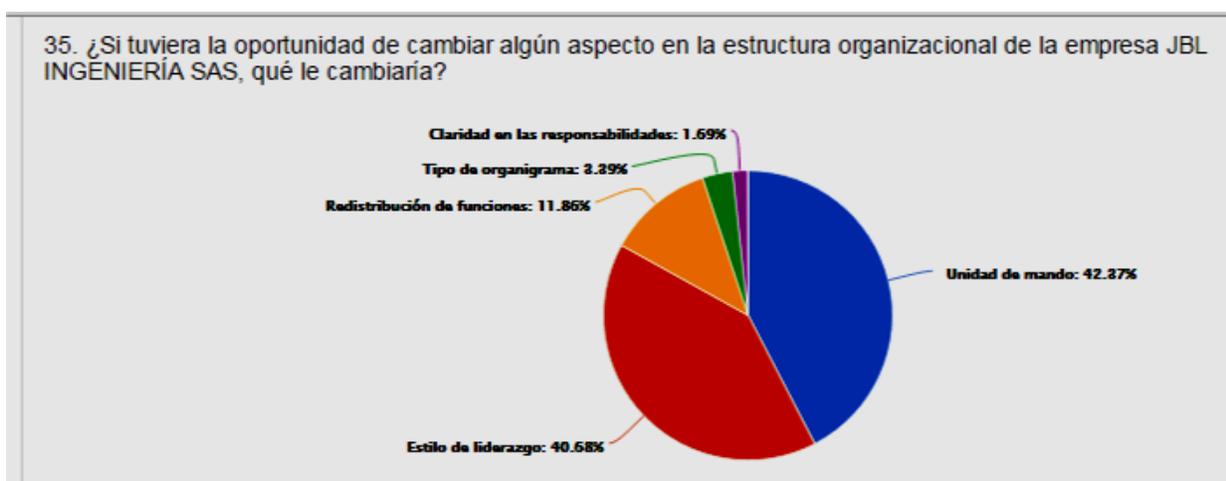
Grafica No.34



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 100% de los encuestados, coincidieron en decir que de la idea que tienen de la estructura organizacional de la empresa requiere ser modificada para obtener una mayor productividad.

Grafica No.35



Fuente: empleados JBL INGENIERÍA SAS

El 42,37% de los encuestados sugieren cambiar en la estructura organizacional, la unidad de mando, el 40,68% el estilo de liderazgo, el 11,86% la redistribución de funciones, el 3,39% el tipo de organigrama y el 1,69% la claridad en las responsabilidades.

## 6.2 Análisis General

Como resultado de la encuesta a trabajadores se puede decir que la población perteneciente a esta empresa es en su mayoría compuesta por personas jóvenes cuyas edades son menores a 40 años, el nivel escolar que más prevalece es la secundaria, casi todos tienen conocimiento de las responsabilidades o tareas del puesto de trabajo, más de la mitad de los trabajadores tienen una

antigüedad laboral no mayor a 3 años, es decir, que relativamente son nuevos en la empresa, todos manifiestan no presentar dificultades en su trabajo, una gran mayoría, consideran que siempre existe buena comunicación dentro de la empresa, y opinan que la información requerida para el desarrollo de su trabajo les llega a tiempo y completa.

Todos reciben la información de la empresa de manera personal y generalmente es a través del jefe inmediato, manifiestan que las sugerencias y opiniones que ellos dan, sólo son tenidas en cuenta de vez en cuando, creen que las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas, y en el caso que ocurra un imprevisto en el desempeño del trabajo sólo de vez en cuando pueden tomar decisiones para ayudar a solucionarlo, la mayoría nunca recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento, una gran parte de los encuestados dicen que nunca hacen tareas que no les corresponda, la mayoría de los trabajadores cuentan con las herramientas (materiales e información) necesarias para el desempeño de su trabajo.

En el momento de ocurrir un problema tienen claro a qué persona de la empresa dirigirse, la gran mayoría de los trabajadores deben reportar sus actividades a una sola persona, consideran que tienen claramente definidas las responsabilidades, la mayoría cree que siempre la coordinación en su área es adecuada, pero a pesar de estos puntos positivos, ninguno ha recibido el manual de funciones al momento de posesionarse en su cargo, la mayoría recibieron inducción y según ellos fue clara, por lo tanto manifiestan que nunca ha habido confusión en la realización de las tareas y tampoco les ha tocado repetir una actividad que ya está siendo realizada por otro trabajador, opinan que cuando hay sobrecarga de trabajo ésta no es por la falta de coordinación,

no se presentan problemas con los proveedores por la falta de coordinación, pero cuando los hay, éstos deben principalmente a retrasos en la entrega de materiales comprados.

Manifiestan que casi nunca se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación, y los pocos que se presentan, se deben a retrasos en la entrega de las obras, gran parte de los encuestados no tienen personas a cargo, a pesar de haber claridad en las responsabilidades, ninguno conoce de manera oficial la estructura organizacional de la empresa, aún así sugieren una modificación de tal manera que se obtenga una mayor productividad y se solucionen los problemas que se presentan, para finalizar, los trabajadores quieren intervenir en la nueva estructura organizacional recomendando cambio en la unidad de mando y estilo de liderazgo.

Con estos resultados lo que se visualiza es que la empresa tiene claras las responsabilidades, pero no posee un documento donde queden por escrito las correspondientes funciones para cada cargo, actualmente cuenta con una estructura organizacional pero no ha sido socializada a los trabajadores y su mando es totalmente centralizado.

### **6.3 Entrevista al Gerente de la Empresa JBL Ingeniería SAS**

Además de la encuesta a trabajadores, también se obtuvo información a través de la entrevista realizada al Gerente de la empresa JBL Ingeniería SAS, el señor Jairo Bustos León, de la cual se puede extractar que él es el creador, único propietario de la empresa, el motivo que lo llevó a su creación fue el auge de las obras civiles en el país, su objeto social es el diseño,

construcción y ejecución de obras civiles, tiene objetivos a corto plazo como crear una estructura administrativa sólida, a largo plazo; certificar la empresa con las normas ISO, el gerente considera que los trabajadores son lo más importante de la empresa, al estar motivados rinden mejor, manifiesta que lo que más tiene cuenta al momento de contratar a los empleados es la experiencia y sus valores para con la empresa, como el respeto, tolerancia, eficiencia, responsabilidad y humildad.

La empresa tiene como responsabilidad social, contratar a personal propio de la zona en la que se ejecutan los proyectos. El Gerente considera importante un cambio organizacional para que la empresa sea más competitiva, por lo cual dice que se requiere una estructura organizacional sólida que soporte y reaccione al cambio, pues uno de los mayores problemas según él, es el desconocimiento de la jerarquía interna y la centralización de la información.

El tipo de liderazgo utilizado es el participativo, es decir que se toman decisiones pero con algunas consultas, o sea que para decidir consulta, pero sólo lo hace a los empleados de confianza y asesores.

Los mayores problemas que enfrenta en el momento son económicos, debido a que la rotación de cartera con los clientes oscila entre 30 y 60 días y con los proveedores hay que responder en 30 días.

El Gerente prefiere supervisar a delegar, esto muestra la centralización del mando y le da más confianza, la empresa no está organizada por departamento ni hay funciones definidas

específicamente en algún documento, solo por la experiencia. Posee una gran fortaleza que es la experiencia, la cual marca la diferencia con respecto a las demás empresas cuyo objeto social es similar, pues para él es muy importante la competencia y manifiesta conocerla.

Cuenta con maquinaria pesada como retroexcavadora, vibro compactadores, compresores, camionetas, camiones, entre otros, los cuales les permite responder a las necesidades del mercado.

El Gerente manifiesta la necesidad de crear un diseño organizacional para su empresa, de modo que ayude a optimizar los recursos físicos y de talento humano para obtener hacia el futuro una mejor productividad.

De acuerdo con los resultados de la entrevista, se puede decir, que a pesar de la empresa contar con el talento humano y la maquinaria necesaria para suplir la demanda, es necesario crear el diseño organizacional para optimizar los recursos, pues actualmente, así parezca que se trabaja bien, no tienen una estructura administrativa formalizada, de manera que se pueda socializar a los trabajadores, para todos ir en una misma dirección, respetando los diferentes niveles jerárquicos.

#### **6.4 Resultados fichas técnicas puestos de trabajo**

Finalmente se aplicaron unas fichas técnicas para cada puesto de trabajo, con el fin de identificar de forma detallada las funciones que caracterizan a cada uno de ellos, dando como

resultado que la empresa actualmente cuenta con 150 puestos de trabajo, los cuales se observan en el Cuadro 2.

*Cuadro 2.* Listado de puestos de trabajo de la empresa JBL Ingeniería SAS.

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
1. Gerente	1
2. Revisor Fiscal	1
3. Contadora	1
4. Administrador general	1
5. Administradora de obra	1
6. Auxiliar administrativa	1
7. Auxiliar bodega	1
8. Coordinador HSEQ	1
9. Auxiliar SISO	2
10. Ingeniero residente	3
11. Inspector obra	3
12. Oficial obra	6
13. Ayudante obra	109
14. Controlador de trafico	3
15. Coordinador logística	1
16. Operador vibrocompactador	3
17. Operador compresor	3
18. Operador retrocargador	3
19. Operador motoniveladora	3
20. conductor	3
<b>Total</b>	<b>150</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

- 12 operadores de maquinarias
- 3 conductores- auxiliares de bodega
- 6 Maestros de obra
- 6 oficiales de obra
- 103 ayudantes de obra
- 3 controladores de tráfico
- 3 auxiliares administrativas

- 2 auxiliares SISO
- 3 inspectores de obra

### 6.5 Matriz DOFA estratégica.

Con la información recolectada de las diferentes fuentes de información se logró elaborar una matriz DOFA estratégica, con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enmarcan el contexto administrativo de la empresa JBL Ingeniería SAS y de alguna manera proponer estrategias que ayuden a ese logro.

*Cuadro 3. Matriz DOFA estratégica.*

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>AS</b>	<p>D1. La mayoría de los trabajadores llevan relativamente poco tiempo laborando en la empresa entre 1 y 3 años.</p> <p>D2. Las sugerencias realizadas por los trabajadores sólo son tenidas en cuenta de vez en cuando, lo que de una forma u otra excluye a los trabajadores del proceso administrativo, ya que éste se maneja de forma centralizada y pocas oportunidades da al trabajador para decidir así sea en su propio puesto.</p> <p>D3. No poseen manual de funciones ni de procesos, donde se encuentren claramente definidas las funciones que atañen a cada cargo.</p> <p>D4. La empresa no cuenta con</p>	<p>F1. La extensa experiencia que posee el Gerente en este sector y en contratación.</p> <p>F2. El Gerente al momento de contratar el personal tiene en cuenta principalmente la experiencia que tenga el trabajador en el ramo.</p> <p>F3. La mayoría del personal que labora en la empresa JBL Ingeniería SAS, son jóvenes cuyas edades oscilan entre 31 y 40 años.</p> <p>F4. Los trabajadores no presentan dificultades en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>F5. La empresa presenta un buen manejo de la información requerida para cada cargo, pues ésta se hace siempre de manera personal a través del jefe inmediato, lo que hace que llegue a tiempo</p>

	<p>una estructura organizacional, es por ésta razón que los trabajadores no la conocen.</p> <p>D5. La rotación de cartera oscila entre 30 y 60 días, lo que hace que la empresa pierda solidez.</p>	<p>y completa.</p> <p>F6. A pesar de no contar con un manual de funciones, los trabajadores tienen claras las responsabilidades y no hay confusión en las tareas que deben desempeñar.</p> <p>F7. Los trabajadores cuentan con las herramientas (materiales e información) necesarias para el desempeño de su cargo.</p> <p>F8. La coordinación en cada área de trabajo es adecuada, los trabajadores no tienen que repetir actividades que las realicen otros trabajadores.</p> <p>F9. La empresa realiza capacitación a través de programas de inducción y reinducción.</p> <p>F10. Casi nunca presentan problemas con los proveedores ni clientes.</p> <p>F11. Tiene buen nivel de contratación debido a la experticia en el mercado.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>
<p>O1. El gran interés que el Gerente, propietario y socio tiene para crear una estructura organizacional sólida para la empresa.</p> <p>O2. El gerente tiene como objetivo a largo plazo obtener la certificación en las normas ISO, lo cual va a incrementar su nivel de contratación y por ende su productividad.</p> <p>O3. El Gobierno está llevando a cabo el programa “Por un nuevo país”, en el cual está haciendo mejoramiento de las vías a nivel nacional, por lo</p>	<p>O4.D1 Aprovechar que el Gerente está en buena disposición para hacer una reestructuración organizacional y teniendo en cuenta que no posee organigrama definido, presentarle un organigrama propuesto, que permita a los trabajadores ser partícipes del proceso administrativo, definiendo la unidad de mando.</p> <p>D3.O2. Como la empresa dentro de los objetivos propuestos quiere obtener la</p>	<p>F1.O3.Aprovechando la vasta experiencia que posee el Gerente en el ramo de la construcción de vías y el programa que lanzó el Gobierno “Por un nuevo país”, la empresa tiene buena oportunidad para competir en el mercado, por lo tanto debe presentarse a las diferentes licitaciones.</p> <p>F2.O2 El gerente no sólo debe tener en cuenta la experiencia que tenga el trabajador al momento de contratar, sino que también debe incluir en</p>

<p>tanto es una buena oportunidad para la empresa. O4. Contar con tres oficinas a nivel nacional, en Cúcuta, Bucaramanga y Sogamoso, lo cual les ayuda a extender su servicio.</p>	<p>certificación en Normas ISO, es importante que diseñe el manual de funciones, el cual es un requisito para esta certificación. D5.O1 Teniendo en cuenta que la rotación de cartera es baja y que el Gerente quiere reestructurar la organización, es el momento de definir claramente las funciones y procesos de cada cargo, pero en especial de la persona encargada de cartera para que cumpla a cabalidad sus responsabilidades y no permita que este problema se agrande.</p>	<p>los requisitos el perfil profesional y algunos requerimientos del cargo, con el fin que sean optimizados los recursos materiales y de talento humano, lo cual debe quedar consignado en el manual de funciones y de procesos.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>
<p>A1. La empresa no cuenta actualmente con una estructura organizacional sólida acorde con las necesidades del medio y no posee el manual de funciones ni de procesos, por lo tanto la hace menos competitiva y la debilita en el mercado. A2. Existen cuatro empresas en el mercado que son su competencia.</p>	<p>D1.A1 Como la mayoría de los empleados llevan laborando poco tiempo en la empresa y la empresa no posee una estructura organizacional ni un manual de funciones, es necesario laborar el manual de funciones y de procesos el organigrama para darlos a conocer a los trabajadores y de esta manera centrar esfuerzos hacia un mismo objetivo.</p>	<p>A1.F2 Hay que aprovechar la amplia experiencia que tiene la empresa para ampliar su mercado, pero para ser más competitiva debe establecer formalmente su organigrama y manual de funciones y procesos para que pueda certificarse, como es el objetivo a largo plazo.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

Se puede observar en la matriz DOFA que la empresa JBL Ingeniería S.A.S. posee más fortalezas que debilidades, por lo tanto debe estar en disposición de cambio para mejoramiento, y de esta forma aumentar su productividad y ser más competitiva en el mercado.

## **7. Generalidades de la Empresa JBL Ingeniería S.A.S.**

La empresa JBL INGENIERÍA SAS inicia como persona natural a nombre del contratista Jairo Bustos León, cuenta con más de 40 años de experiencia en el campo de la contratación de obras viales, ha prestado sus servicios principalmente a empresas de nivel nacional como Mincivil S.A, Consorcio San Simón, Consorcios Campamento Hidrosogamoso, Coninsa Ramón H, P&P Ltda., Isagem S.A, E.S.P y otros.

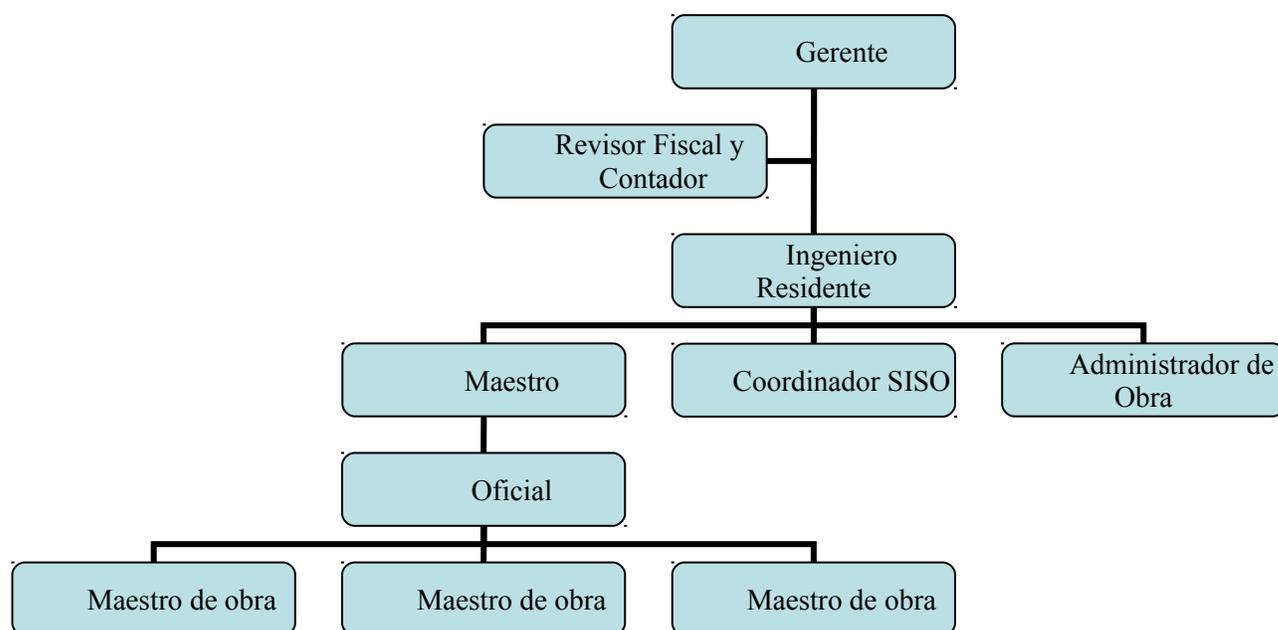
Con el transcurso del tiempo y para obtener mayor contratación decidieron formar una empresa de servicios de obras civil, dirigida por especialistas en construcción de vías, con vasta experiencia en el diseño, construcción, mantenimiento e inspección de vías de primaria, secundarias y de tercer orden. Han participado como contratistas activamente en el sector de la construcción de vías de Colombia.

## 8. Estructura administrativa de la empresa.

### 8.1 Organigrama actual construido por JBL INGENIERIA SAS

La empresa actualmente no cuenta con un organigrama establecido, pero al realizar levantamiento de información se obtuvo que el organigrama actual que posee la empresa es como se observa en la Figura 2.

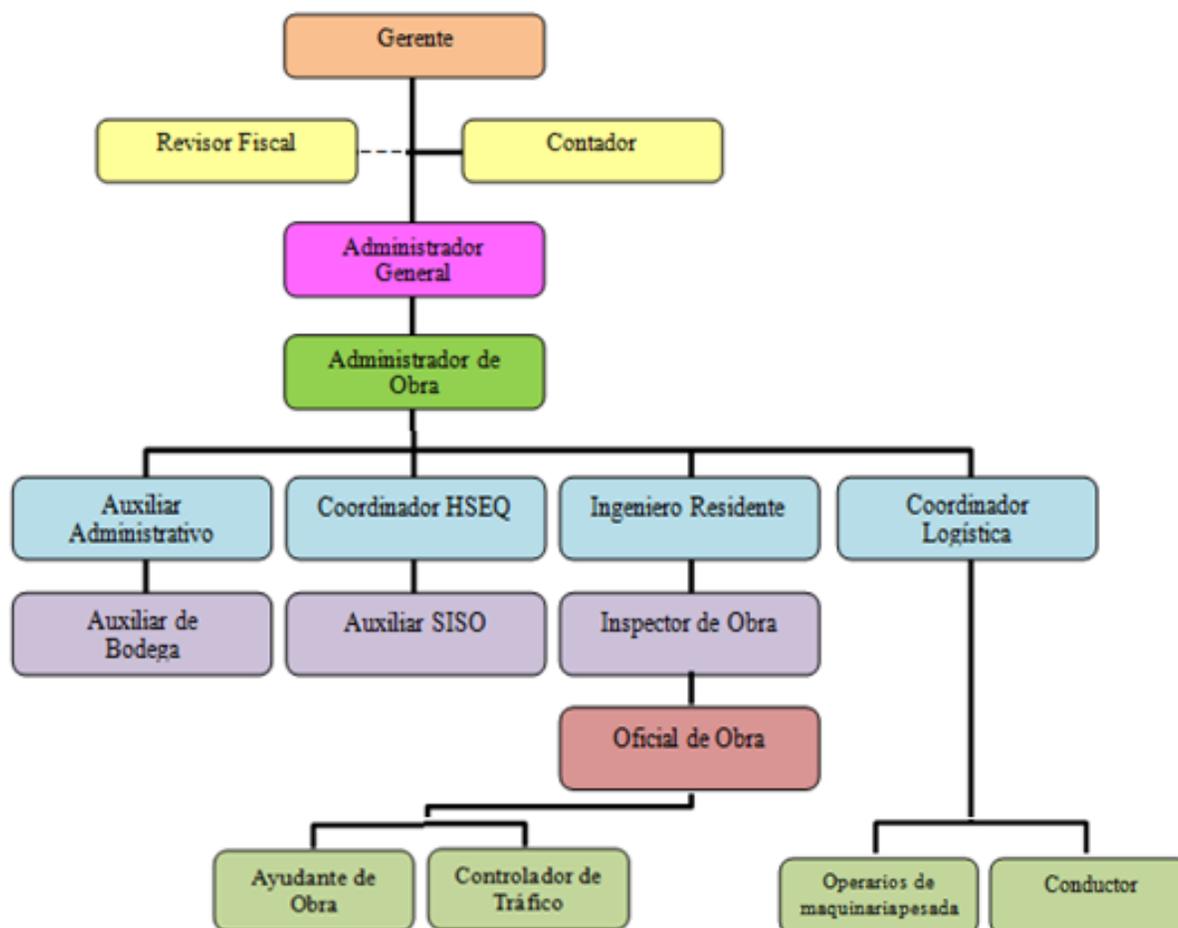
Figura 2. Organigrama actual de la empresa JBL Ingeniería SAS.



Fuente: JBL INGENIERÍA SAS.

En este organigrama se muestra que no posee departamentos ni áreas específicas, solo se encuentran los cargos actuales distribuidos en el organigrama.

## 8.2 Organigrama propuesto.



*Fuente: Elaboración propia.*

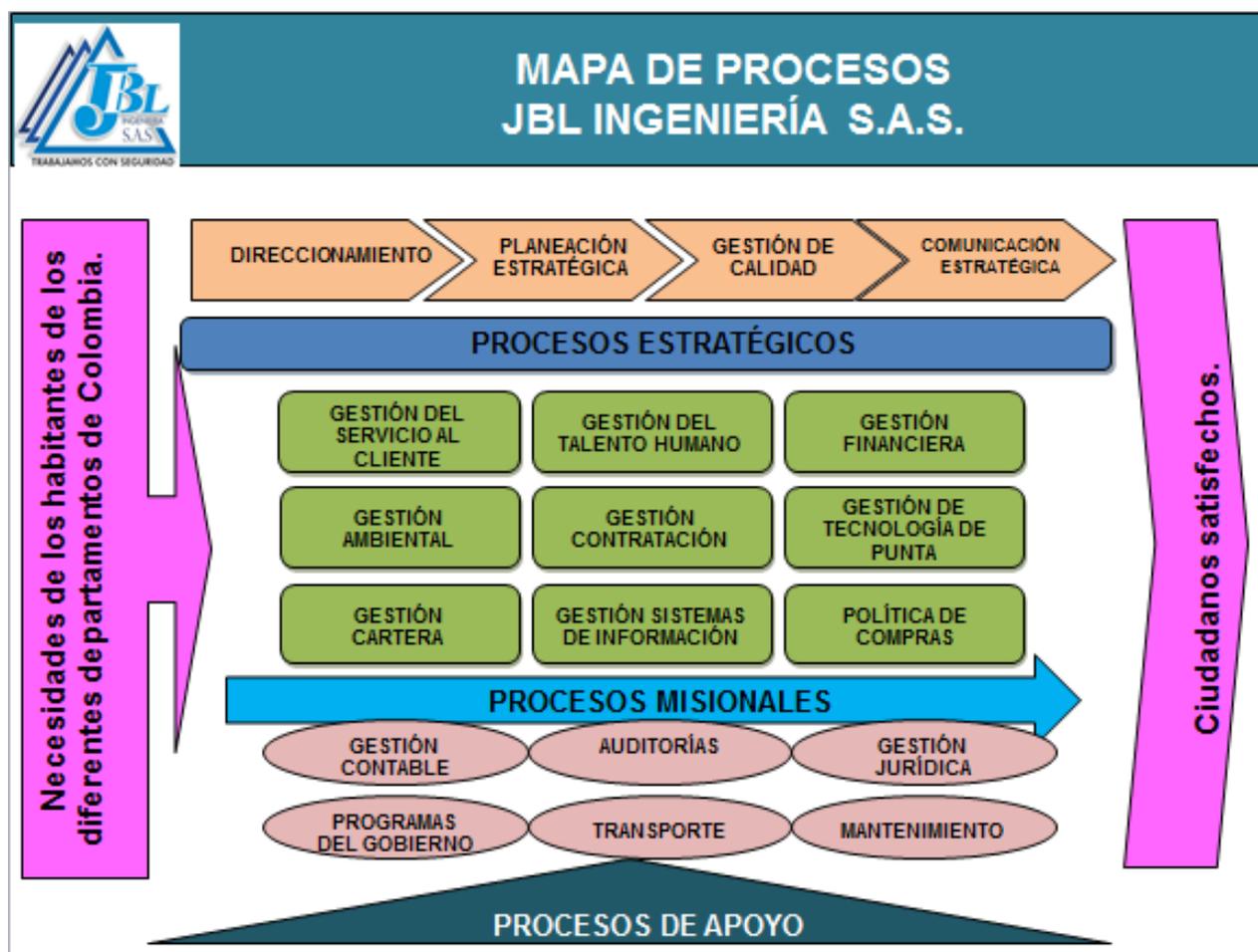
Nota: A partir del nivel de administrador de obra esta estructura se debe enmarcar por proyecto.

El objetivo de esta estructura organizacional es definir la unidad de mando con el fin que se mejore la comunicación, entre los diferentes niveles, es necesario aclarar que a partir del nivel administrador de obra, esta estructura se debe enmarcar por proyecto, cada proyecto nace en cada una de las sucursales con que cuenta la empresa, es decir, en Bucaramanga, Cúcuta y Sogamoso.

El número de ayudantes de obra va de acuerdo con el tamaño del proyecto, pero en promedio es de aproximadamente 35 ayudantes por proyecto.

## 9. Mapa de procesos

Figura 3. Mapa de procesos empresa JBL Ingeniería S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

El mapa de procesos de la empresa JBL Ingeniería S.A.S. parte de las necesidades de los habitantes de los diferentes departamentos de Colombia y se fundamenta en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes mediante un óptimo servicio.

#### **- Procesos estratégicos.**

“Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la gestión, por tanto responsabilidad de la alta dirección. No están implicados en el aporte de valor de manera inmediata, pero sí en cómo debemos hacer las cosas para encontrarnos en un futuro en el punto deseado. Los procesos estratégicos tienen relación con el enfoque estratégico de la empresa”. (Alabarta, Martínez & Martínez, 2011, p. 142).

Los procesos estratégicos tenidos en cuenta para la empresa JBL Ingeniería S.A.S. son:

#### **Direccionamiento.**

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? Para el cual la empresa detalla cada actividad realizada y con el fin de prestar un servicio óptimo a los clientes.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Amaya, s.f., p. 50).

**Planeación estratégica.**

Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar la situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos, que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planeación. Ahora bien, teniendo en cuenta las dimensiones de la estrategia como medio para alcanzar el objetivo de la organización; la planeación estratégica incorpora en su proceso objetivos precisos, alcanzables y medibles.

**Gestión de calidad.** Un sistema de gestión de calidad en cada uno de sus procesos que se rijan bajo normas precisas y lleven a la prestación de un servicio para satisfacer la necesidad y expectativa del cliente.

**Comunicación estratégica.**

La comunicación es una función estratégica que debe estar ligada a la estrategia global de la compañía. Las organizaciones necesitan mantener una comunicación coherente en todos sus puntos de contacto, lo que les permitirá generar confianza y credibilidad

**Procesos misionales.**

Con el desarrollo de estos procesos la organización produce los bienes o servicios propiamente dichos para satisfacer las necesidades de los clientes; por ejemplo, los procesos necesarios para fabricar un automóvil, producir y vender pan, o prestar el servicio de vigilancia a

un conjunto residencial. Algunas de sus características principales y distintivas son: (González & Arciniegas, 2016).

Son completamente indispensables en la producción del bien o servicio.

No es posible prescindir de ninguna de las actividades que los componen.

Para mantenerlos en estricto control, no es conveniente delegarlos a un tercero.

La calidad de los mismos, incide directamente en la calidad del bien o servicio.

Los diseños de los sistemas de gestión de la calidad están orientados principalmente hacia ellos.

Cuando a una empresa la certifican bajo las Normas ISO-9000, estas se refieren principalmente a este tipo de procesos, lo cual no significa que no se tenga en cuenta también los procesos de apoyo. (González & Arciniegas, 2016)

Algunos de los procesos misionales que se tuvieron en cuenta en el mapa de procesos son:

Gestión del servicio al cliente.

Gestión del talento humano.

Gestión financiera.

Gestión ambiental.

Gestión de infraestructura

Gestión contratación.

Gestión de tecnología de punta.

Gestión cartera.

Gestión sistemas de información.

Política de compras.

**Procesos de soporte o de apoyo.**

Este tipo de procesos le presta apoyo a los procesos misionales y estratégicos. Los provee de recursos y en ciertas ocasiones los complementan. Procesos de apoyo se orientan a las actividades de compras, personal, finanzas, No son estrictamente necesarios, pero sí convenientes. Afectan la calidad del producto o del servicio, solamente en forma indirecta. No se reflejan directamente en el bien o servicio.

Para la empresa JBL Ingeniería S.A.S. se tuvieron en cuenta los siguientes procesos de apoyo:

Gestión contable.

Auditorías.

Gestión jurídica.

Programas del gobierno.

Transporte.

Mantenimiento.

## 10. Manual de funciones.

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.		<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
			<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>			
Nombre del cargo:	<b>GERENTE</b>		
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)		
Dependencia:	Junta		
Número de Cargos	Uno (1) en toda la empresa		
Reporta a (Nombre del cargo):	Asamblea General		
<b>Requisitos Mínimos</b>			
<b>Requisitos de Formación</b>	Ingeniero Civil, administración de empresas, administración pública, ingeniería industrial, Economía, Administración Industrial, Especialista en Gestión de Proyectos.		
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tener experiencia mínimo de 3 años en el área. - Conocimientos en Administración de Proyectos de ingeniería y/o construcción. Normas de control interno y administrativo. - Conocimientos de Sistemas Operativos.		
<b>Objetivo principal</b>			
Velar por la buena administración de los recursos materiales y de talento humano de la empresa para lograr el objetivo propuesto.			
<b>Funciones Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura de la red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria y férrea, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte.</li> <li>– Adelantar investigaciones, estudios, y supervisar la ejecución de las obras de su competencia.</li> <li>– Coordinar la ejecución de los planes y programas de su competencia.</li> <li>– Evaluación y toma de decisiones gerenciales</li> <li>– Trabajar de forma continua en la consecución de nuevos y potenciales clientes.</li> <li>– Revisión y aprobación específica de las cotizaciones y proformas realizadas.</li> <li>– Determinar y controlar la fluidez y funcionamiento de cada una de las áreas.</li> <li>– Estudio y toma de decisiones estratégicas que permitan fortalecer y ampliar el nivel de contratación de la organización.</li> <li>– Promover e interrelacionar con el cliente a fin de conocer a fondo sus necesidades.</li> <li>– Realizar evaluación de control interno</li> </ul>			

<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>- <u>Liderazgo</u>: capacidad para tener iniciativa, convocar, gestionar y motivar a su grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>- <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Eficacia</u>: capacidad para lograr el efecto que se desea después de realizar una acción.</li> <li>- <u>Productividad</u>: Es la capacidad de obtener un determinado volumen de producción con el mínimo de recursos.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	
<b>Dominios particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Seguridad Social, Régimen Salarial y Prestacional de la Rama Judicial, contratación, licitaciones, gestión de proyectos.</li> <li>- Herramientas ofimáticas e Internet.</li> </ul>	

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>REVISOR FISCAL</b>	
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)	
Dependencia:	Junta	
Número de Cargos	Uno (1) en toda la empresa	
Reporta a (Nombre del cargo):	Asamblea general	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Contador Público, con especialización en Revisoría Fiscal, deben estar inscritos ante la Junta Central de Contadores y tener Tarjeta Profesional de Contador Público, y en el caso de las Sociedades de Contadores Públicos, la Tarjeta de Registro en la Sociedad de Contadores.	

<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tener experiencia mínima de 5 años como Revisor Fiscal, tener conocimientos en Normas Internacionales de información financiera – NIIF, tener conocimientos en Auditorías de Riesgo, impuestos y Auditoría de Sistemas. Tener plena facultad para suscribir póliza de cumplimiento. Presentar la propuesta por escrito al Gerente.
<b>Objetivo principal</b>	
Controlar y analizar continuamente para mantener el patrimonio de la empresa protegido, conservado y utilizado, y para que las operaciones se ejecuten con la máxima eficiencia posible; vigilancia igualmente permanente para que los actos administrativos, al tiempo de su celebración y ejecución, se ajusten al objeto social de la empresa y a las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
Serán las contempladas en el Código de Comercio, la Ley 43 de 1990, las funciones contempladas en el Estatuto y además las siguientes: 1. Emitir conceptos sobre: Auditoría Financiera, Auditoría de Control Interno, Auditoría de Sistemas, Auditoría Tributaria, Auditoría Administrativa, Auditoría Legal. 2. Confrontar los informes mensuales reportados por la empresa para verificar su concordancia con los soportes y los Estados Financieros de la empresa.	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Experticia técnica</u>: conocer los diferentes procedimientos legales que se deben llevar a cabo en una empresa de construcción.</li> <li>- <u>Liderazgo</u>: capacidad para tener iniciativa, convocar, gestionar y motivar a su grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y legalidad.</li> <li>- <u>Eficacia</u>: capacidad para lograr el efecto que se desea después de realizar una acción.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	
<b>Dominios particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, Código del Comercio, Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Seguridad Social, Régimen Salarial y Prestacional de la Rama Judicial, ley de la contratación, licitaciones, gestión de proyectos.</li> <li>- Herramientas ofimáticas e Internet.</li> </ul>	

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.		<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Fecha:</b> 04/02/2017
			<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>			
Nombre del cargo:	<b>CONTADOR</b>		
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)		
Dependencia:	Gerencia		
Número de Cargos	Uno (1) en toda la empresa		
Reporta a (Nombre del cargo):	Gerente		
<b>Requisitos Mínimos</b>			
<b>Requisitos de Formación</b>	Contador Público, deben estar inscritos ante la Junta Central de Contadores y tener Tarjeta Profesional de Contador Público. Tener formación ética, crítica y responsabilidad social.		
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tener experiencia mínima de 3 años como Contador Público, tener conocimientos en Normas Internacionales de información financiera – NIIF, haber tenido experiencia como contador en el sector de la construcción e ingeniería.		
<b>Objetivo principal</b>			
Identificar y analizar problemas y formular soluciones con un enfoque interdisciplinario en ciencias económicas, con el fin de optimizar los recursos financieros de la organización. Proponer estrategias para el diseño, administración y evaluación de la información financiera de la organización para la gestión y control.			
<b>Funciones Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de Toma de decisiones.</li> <li>– Elaborar notas contables de todo tipo (por depreciaciones, amortizaciones, ajustes por inflación, prestaciones sociales, notas bancarias, costo de la mercancía vendida, etc.).</li> <li>– Codificar y capturar la información con el mayor grado de detalle posible (NIT, nombres, direcciones, cuentas, sub-cuentas y hasta sub-sub cuentas), pues tal información permitirá luego elaborar, en cualquier momento, los distintos informes que el DANE, la Supersociedades, la DIAN o el municipio le pueden llegar a exigir.</li> <li>– Elaborar las declaraciones de retenciones en la fuente para la DIAN y el municipio.</li> <li>– Liquidar las nóminas y la planilla única de liquidación y los aportes a la seguridad social.</li> <li>– Elaborar conciliaciones bancarias.</li> <li>– Verificar que se hayan hecho las retenciones en la fuente respectivas en los pagos a proveedores, empleados y terceros.</li> <li>– Presentar declaración de retención en la fuente y autorretención del CREE</li> </ul>			

**Obligaciones bimestrales**

- Elaborar declaraciones del IVA.
  - Elaborar declaraciones del impuesto de Industria y Comercio.
- Elaborar la declaración y presentar el pago del impuesto sobre las ventas e impuesto al consumo; la periodicidad bimestral corresponde a las personas jurídicas y naturales

**Obligaciones cuatrimestrales**

- Presentar la declaración y realizar el pago de la autorreteción del CREE Elaborar la declaración y realizar el pago de anticipos del IVA anual.

**Obligaciones semestrales**

- Presentar la declaración y realizar el pago de las cuotas del impuesto CRRE, la Sobretasa y el anticipo de la Sobretasa.
- Presentar la declaración y realizar el pago de las cuotas del impuesto a la riqueza y complementario de normalización tributaria (aplica para contribuyentes del impuesto a la riqueza y declarantes voluntarios).

**Obligaciones anuales**

- Elaborar los estados financieros básicos con sus notas aclaratorias.
- Presentar estados financieros en juntas y asambleas de socios.
- Presentar estados financieros bajo Estándares Internacionales y norma local, según corresponda, a las entidades de control y vigilancia.
- Elaborar los anexos a la declaración del impuesto de renta (tanto si es una persona natural como jurídica).
- Renovar el registro mercantil.
- Efectuar el reporte de información exógena tributaria de personas jurídicas y asimiladas y personas naturales.
- Realizar la declaración anual de activos en el exterior.
- Presentar la declaración simplificada del impuesto nacional al consumo.

**Competencias**

- Liderazgo: capacidad para tener iniciativa, convocar, gestionar y motivar a su grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Creatividad e innovación: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- Eficacia: capacidad para lograr el efecto que se desea después de realizar una acción.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

**Dominios particulares**

- Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Seguridad Social, contratación, licitaciones, gestión de proyectos, código del comercio, PUC. Normas NIIF.
- Herramientas ofimáticas e Internet.

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> <b>NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>ADMINISTRADOR GENERAL</b>	
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)	
Dependencia:	Gerencia	
Número de Cargos	Uno (1) en toda la empresa	
Reporta a (Nombre del cargo):	Gerente	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Profesional en Administración de Empresas, Administración Industrial, Administración Pública, Ingeniería Industrial, Economía.	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tener experiencia mínimo de 1 año en el área. - Conocimientos en Administración de Proyectos de ingeniería y/o construcción. Normas de control interno y administrativo. - Conocimientos de Sistemas Operativos y financieros.	
<b>Objetivo principal</b>		
Velar por la administración y conservación de los recursos de la organización.		
<b>Funciones Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recaudar todos los recursos que reciba la empresa.</li> <li>- Desembolsar los pagos por todo concepto.</li> <li>- Registrar su firma en las instituciones bancarias donde tengan cuenta corriente y firmar los cheques conjuntamente con el representante legal.</li> <li>- Llevar el registro individual de aportes, ahorros y de cartera.</li> <li>- Custodiar el efectivo y los títulos valores propiedad de la empresa.</li> <li>- Diligenciar diariamente el libro auxiliar de caja.</li> <li>- Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al Gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones.</li> <li>- Reportar informes contables y financieros al Contador.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Liderazgo</u>: capacidad para tener iniciativa, convocar, gestionar y motivar a su grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los</li> </ul>		

<p>compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Eficacia</u>: capacidad para lograr el efecto que se desea después de realizar una acción.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Seguridad Social, Régimen Salarial y Prestacional de la Rama Judicial, contratación, licitaciones, gestión de proyectos, inventarios, código del comercio.</li> <li>- Herramientas ofimáticas e Internet.</li> </ul>

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> 04/02/2017
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>ADMINISTRADOR DE OBRA</b>	
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)	
Dependencia:	Administrador General	
Número de Cargos	Uno (1) por cada proyecto	
Reporta a (Nombre del cargo):	Administrador General	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Profesional en administración de empresas, administración pública, ingeniería industrial, Economía, Administración Industrial, Contador Público.	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tener experiencia mínimo de 3 años en el área. - Conocimientos en Administración de Proyectos de ingeniería y/o construcción. Normas de control interno y administrativo. - Conocimientos de Sistemas Operativos - Software de Oficina. - Disponibilidad para residir en el sitio del proyecto.	
<b>Objetivo principal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar el desarrollo de las actividades administrativas del proyecto - contrato a su cargo. - Administrar el presupuesto y flujo de caja de los proyectos - contratos asignados.</li> <li>- Gestionar administrativamente el proyecto (control documentario contables, elaboración de plantillas de sueldo, reintegros, etc.).</li> <li>- Gestión de personal (selección, elaboración y revisión de contratos, desempeño, otros) en obra.</li> </ul>		

- Realizar un adecuado control de los almacenes de la obra.
- Canalizar y Recopilar la información relevante de todas las áreas funcionales de la organización en el proyecto predeterminado para entregar al Administrador General.

#### **Funciones Esenciales**

- Encargado del reclutamiento y selección del personal.
- Revisar y verificar los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación.
- Llevar registro y control administrativo del presupuesto asignado a la unidad.
- Elaborar y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.
- Llevar el control de las cuentas por cobrar y pagar.
- Elaborar y mantiene actualizada la ejecución presupuestaria de la unidad.
- Efectuar las conciliaciones bancarias, Mantiene actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal, Tramitar órdenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias en la dependencia.
- Controlar el saldo del fondo fijo, Realiza transferencias y demás trámites para la cancelación o movimientos de cuentas, Tramitar las liquidaciones de impuesto y cualquier otro asunto del régimen tributario, Llevar registro y control de proveedores.
- Llevar el control de los bienes y materiales de la empresa.
- Llevar el control y administra los fondos de trabajo y/o caja menor.
- Elaborar y hace seguimiento a las órdenes de pago tramitadas por la unidad.
- Redactar documentos y memorandos en general.
- Participar en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos.
- Atender en informa al público en general, Asistir y participa en reuniones del comité de compras y otras, referentes al área de su competencia, Supervisar y distribuye las actividades del personal a su cargo, Cumplir con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral, establecidos por la organización, Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía, Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### **Competencias**

- Experticia técnica: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Creatividad e innovación: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- Eficiencia operacional: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

<b>Dominios particulares</b>
- Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Seguridad Social, Régimen Salarial y Prestacional de la Rama Judicial.
- Herramientas ofimáticas e Internet.
- Conocimiento contable de causación y pagos
- Conocimiento de causación de nómina y parafiscales.

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S. NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha: 04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	
Código: NM-04	Grado: Nivel Medio (NM)	
Dependencia:	Administrativa	
Número de Cargos	Tres (3)	
Reporta a (Nombre del cargo):	Administrador de Obra	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Técnico en Administración de empresas, Técnico Auxiliar Contable o afines.	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Años de experiencia en total de 1 a 4 años Años de experiencia en el cargo: 6 meses	
<b>Objetivo principal</b>		
- Desarrollar las actividades de apoyo logístico y administrativo necesario para el manejo de información de correspondencia, calidad, y seguimiento de los documentos generados en el proyecto.		
<b>Funciones Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción, archivo y documentos.</li> <li>- Manejo y control de inventarios.</li> <li>- Control de tanqueo de maquinaria.</li> <li>- Digitalización de información.</li> <li>- Orden y aseo en el área administrativa.</li> <li>- Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas.</li> <li>- Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa.</li> <li>- Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los</li> </ul>		

<p>compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y concretarlos en acciones.</li> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> <li>- <u>Buena comunicación</u>.</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de software ofimático, Microsoft Office</li> <li>- Manejo de las TIC.</li> <li>- Manejo de paquetes contables.</li> <li>- Buena redacción.</li> <li>- Servicio al cliente.</li> </ul>

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>AUXILIAR DE BODEGA</b>	
Código: NA-03	Grado: Nivel Medio (NM)	
Dependencia:	Administrativa	
Número de Cargos	Uno (1) en toda la empresa	
Reporta a (Nombre del cargo):	Auxiliar Administrativo	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller con estudios adicionales. Bachiller técnico en construcción, técnico o tecnólogo en construcción del SENA, Tecnólogo en inventarios y almacén.	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Experiencia en el cargo mínima de 1 año. Mayor de edad con documentación al día. Únicamente hombres.	
<b>Objetivo principal</b>		
Asistir en las actividades de almacén, recibiendo, revisando y organizando los materiales y equipos para entregarlos oportunamente.		
<b>Funciones Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción, organización e inventario de los materiales y equipos adquiridos por la empresa.</li> <li>- Clasificación y codificación de materiales y equipos que ingresan al almacén.</li> <li>- Registra y lleva el control de materiales y equipos que ingresan y egresan del almacén.</li> <li>- Distribuye y moviliza materiales y equipos.</li> <li>- Colabora en la realización de inventarios periódicos.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe, verifica y despacha las requisiciones de materiales y equipos.</li> <li>- Elabora registro y archivo de remisiones.</li> <li>- Custodia la mercancía existente en el almacén.</li> <li>- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>
<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en inventarios, almacén, bodega.</li> <li>- Herramientas ofimáticas e Internet.</li> </ul>

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S. NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>COORDINADOR HSEQ</b>	
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)	
Dependencia:	HSEQ	
Número de Cargos	Uno (1) en toda la empresa	
Reporta a (Nombre del cargo):	Administrador de Obra	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Profesional en HSEQ, Ingeniería industrial, Ingeniería de procesos, Administración de empresas o afines con especialización debe contar con licencia HSEQ	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	2 años de experiencia en el área.	
<b>Objetivo principal</b>		
Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes en calidad, seguridad, salud ocupacional y protección del medio ambiente, así como la de mantener a la compañía dentro de		

los más altos índices de los sistemas de gestión actuales.

Desarrollar gestiones y actos administrativos que garanticen el buen funcionamiento y manejo de los documentos, datos internos y externos de la organización, ser el representante de la dirección para el sistema integrado de gestión.

#### Funciones Esenciales

- Recomendar y mantener las mejores condiciones laborales posibles, el estado de salud e integridad física de los recursos humanos.
- Mantener en óptimas condiciones de seguridad, confiabilidad y operación, las instalaciones, equipos, materiales y procesos.
- Reportar y mantener actualizados los informes de índice de accidentalidad de la empresa.
- Crear e implementar un programa de higiene y seguridad industrial a los trabajadores.

#### Competencias

- Experticia técnica: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
- Liderazgo: capacidad para tener iniciativa, convocar, gestionar y motivar a su grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.
- Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Eficiencia operacional: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- Eficacia: capacidad para lograr el efecto que se desea después de realizar una acción.
- Productividad: Es la capacidad de obtener un determinado volumen de producción con el mínimo de recursos.
- Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

#### Dominios particulares

- Conocimientos indispensables: Normas ISO, Salud ocupacional, Auditoria interna y Sistemas Integrados de Gestión
- Herramientas ofimáticas e Internet.

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> <b>NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>AUXILIAR SISO</b>	
Código: NM-05	Grado: Nivel Medio (NM)	

Dependencia:	HSEQ
Número de Cargos	Dos (2)
Reporta a (Nombre del cargo):	Coordinador HSEQ
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	- Técnico, Tecnólogo en salud ocupacional, con licencia, preferiblemente con curso avanzado en alturas.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	- Experiencia mínima de 1 año en el área, preferiblemente en obras de construcción.
<b>Objetivo principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar y controlar los lineamientos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>- Coordinar el trabajo seguro en alturas Implementar SGSST.</li> </ul>	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar inspecciones, charlas diarias de seguridad, reposición de Epp deteriorados, realizar informes de gestión, mantenimiento a la señalización, orden y aseo en los puestos de trabajo, Fomentar prácticas seguras y saludables en los ambientes de trabajo.</li> <li>- Ejecutar acciones de promoción de la salud y prevención de riesgos del trabajo para la población cubierta y no cubierta por el SG.SST en relación con las necesidades identificadas. realizar inducción y reinducción a los trabajadores,</li> <li>- Apoyar las actividades de seguridad de acuerdo con el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y normatividad vigente.</li> <li>- Reducir las causas y efectos de las urgencias, emergencias, calamidades y desastres de acuerdo con modelos humanísticos sociales y normas técnicas legales vigentes.</li> <li>- Ejecutar el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa, según orientaciones dadas y normatividad vigente.</li> <li>- Atender al usuario o persona en caso de accidente y enfermedad súbita, de acuerdo con protocolos de primer respondiente.</li> <li>- Coordinación de actividades de alto riesgo, trabajo en alturas y espacios confinados.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo, liderazgo, orientación al logro y orientación a resultados.</li> </ul>	
<b>Dominios particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud Ocupacional.</li> <li>- Seguridad e Higiene Industrial.</li> <li>- Normatividad.</li> <li>- Trabajo en alturas y espacios confinados.</li> <li>- Riesgos profesionales.</li> </ul>	

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S. NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>INGENIERO RESIDENTE</b>	
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)	
Dependencia:	Operativa	
Número de Cargos	Tres (3); 1 por Proyecto	
Reporta a (Nombre del cargo):	Administrador de Obra	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Profesional en Ingeniería Civil, o la acorde al proyecto	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tener experiencia mínimo de 3 años en el área. - Conocimientos en Administración de Proyectos de ingeniería y/o construcción. Normas de control interno - Conocimientos de Sistemas Operativos - Software de Oficina. - Disponibilidad para residir en el sitio del proyecto.	
<b>Objetivo principal</b>		
Coordinar las actividades operativas relacionadas con el proyecto.		
<b>Funciones Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de las jornadas de trabajo.</li> <li>- Coordinación de personal y labores a ejecutar.</li> <li>- Programación y solicitud de materiales</li> <li>- Dirigir vaciados de concreto.</li> <li>- Trasladarse a supervisión de ejecución de las obras.</li> <li>- Realización de actas e informes.</li> <li>- Tomar cantidades.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>- <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y</li> </ul>		

<p>concretarlos en acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho Administrativo, Derecho Laboral y Seguridad Social, Régimen Salarial y Prestacional de la Rama Judicial, Seguridad e Higiene Ocupacional.</li> <li>- Herramientas ofimáticas e Internet.</li> </ul>

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S. NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha: 04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>INSPECTOR DE OBRA</b>	
Código: NM-05	Grado: Nivel Medio (NM)	
Dependencia:	Operativa	
Número de Cargos	Tres (3)	
Reporta a (Nombre del cargo):	Ingeniero Residente	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica profesional en construcción.</li> <li>- Técnica Profesional en Obras Civiles y Manejo Ambiental.</li> <li>- Tecnología en construcción.</li> <li>- Tecnología en Obras Civiles</li> </ul>	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año de experiencia.</li> </ul>	
<b>Objetivo principal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeccionar la realización de obras, verificando el cumplimiento de las normas, métodos y técnicas de construcción, a fin de garantizar la óptima ejecución de los proyectos.</li> </ul>		
<b>Funciones Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar el trabajo de un grupo de obreros y maquinarias en labores tales como excavaciones, rellenos, movilizaciones de materiales, limpieza, vaciados de cementos, fundidas de concreto, instalación de tuberías, instalación de base y sub base, instalación de bordillos, amarre de acero, realización de informes.</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad, Compromiso y Organización.</li> </ul>		

<b>Dominios particulares</b>	
-	Inspector de Obra para Interventoría de Obra Civil con experiencia en Acueductos.

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> 04/02/2017
		<b>Página 1 de 3</b>

<b>Identificación del cargo</b>	
---------------------------------	--

Nombre del cargo:	<b>OFICIAL DE OBRA</b>
Código: NM-03	Grado: Nivel Medio (NM)
Dependencia:	Operativa
Número de Cargos	Seis (6)
Reporta a (Nombre del cargo):	Inspector de Obra

<b>Requisitos Mínimos</b>	
---------------------------	--

<b>Requisitos de Formación</b>	Técnico profesional o tecnólogo en construcción del SENA.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Experiencia en el cargo mínima de 1 año. Mayor de edad con documentación al día. Únicamente hombres.

<b>Objetivo principal</b>	
---------------------------	--

- Encargarse del personal de la obra o tramo asignado y del cumplimiento de la misma.

<b>Funciones Esenciales</b>	
-----------------------------	--

- Alistamiento de herramientas y materiales para la labor a desarrollar.
- Coordinar y dirigir a los ayudantes designados a realizar las labores programadas.
- Instalación de Formaleta metálicas o de madera en estructuras.
- Dirigir vaciados de concreto, terminado o pulido de estructuras fundidas.
- Preparación de morteros, pastas y hormigones con medios manuales y mecánicos, montaje, uso, desmontaje y conservación de andamios para alturas superiores, operar herramientas manuales, martillos, porras, cinceles, o de motor de todo tipo: martillos neumáticos, aplanadoras, pulidoras, taladros, mezcladoras de cemento, pequeños aparatos mecánicos de izamiento.
- Corte de acero con tronzadora, segueta, corte de madera con sierra y serrucho, excavación manual, clavado de puntillas en madera o concreto, figurado de acero, amarre de acero, conformación de estructuras de acero, tomar niveles y medias, compactación de terrero manual y con compactador manual.
- Coordinar la limpieza y orden permanente de su área de trabajo asignada y después de terminada la labor.

<b>Competencias</b>	
---------------------	--

- Experticia técnica: capacidad para aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
- Conocimiento en obras civiles.

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> 04/02/2017
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>AYUDANTE DE OBRA</b>	
Código: NB-02	Grado: Nivel Bajo (NB)	
Dependencia:	Operativa	
Número de Cargos	Ciento nueve (109)	
Reporta a (Nombre del cargo):	Oficial de Obra	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en construcción o afines bachiller.</li> <li>- Técnico en construcción o afines.</li> </ul>	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 6 meses conocimientos en diferentes actividades de la construcción o afines.</li> </ul>	
<b>Objetivo principal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar labores de apoyo para el desarrollo de oficios varios en labores de construcción, entre ellas jornadas de aseo y traslado de materiales y/o herramientas.</li> </ul>		
<b>Funciones Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar y preparar los materiales y herramientas.</li> <li>- Traslada en carretilla o al hombro los materiales hacia el área de trabajo; piedra, bloques, ladrillos bultos de cemento, madera, arena, acero y herramientas.</li> <li>- Prepara la mezcla de diferentes materiales, corte de acero con tronadora, segueta, corte de madera con sierra o serrucho, excavación manual con pica, pala, barras, compactación de terrero manual o con compactador manual.</li> <li>- Cargue y descargue de materiales de vehículos.</li> <li>- Amarre de alambre en acero.</li> <li>- Figurar acero.</li> <li>- Operar herramientas manuales, martillos, porras, cinceles, o de motor de todo tipo: martillos neumáticos, aplanadoras, pulidoras, taladros, mezcladoras de cemento, pequeños aparatos mecánicos de izamiento.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpiar y preparar terrenos de construcción.</li> <li>- Cavar zanjas, colocar refuerzos en las paredes laterales de las excavaciones.</li> <li>- Limpiar escombros, restos y otros materiales de desecho.</li> <li>- Limpiar, cargar e instalar formaletas.</li> <li>- Montaje, uso, desmontaje y conservación de andamios y uso de andamios para alturas superiores.</li> <li>- Limpieza de zanjas y pozos de cimentación.</li> <li>- Guarda materiales y herramientas en el lugar asignado.</li> <li>- Limpieza y presentación final de los trabajos realizados.</li> </ul>
<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerante.</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Colaborador</li> <li>- Responsable</li> <li>- Adecuada comunicación</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en construcción o afines</li> <li>- Manejo de herramientas, seguimiento de instrucciones.</li> </ul>

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S. NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha: 04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>CONTROLADOR DE TRÁFICO</b>	
Código: NM-04	Grado: Nivel Medio (NM)	
Dependencia:	Operativa	
Número de Cargos	Tres (3)	
Reporta a (Nombre del cargo):	Oficial de Obra	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en construcción o afines bachiller. Técnico en construcción o afines.</li> </ul>	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Experiencia mínima de 6 meses conocimientos en diferentes actividades de la construcción o afines.	
<b>Objetivo principal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener el orden de rutas de tráfico pesado donde se ejecute la obra.</li> </ul>		
<b>Funciones Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controla el tráfico de la zona de trabajo.</li> <li>- Mantenimiento de señalización.</li> <li>- Orden y limpieza en el frente de trabajo.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación del buen desarrollo de la operación.</li> <li>- Presentación de indicadores mensuales.</li> <li>- Verificación de vías a nivel nacional.</li> <li>- Actualización en procedimientos de seguridad con el fin de minimizar los riesgos en la operación.</li> </ul>
<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte.</li> <li>- Organización del trabajo.</li> <li>- Administración de tiempo.</li> <li>- Comunicación verbal.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Agudeza visual.</li> <li>- Equipo de transporte o maquinaria móvil.</li> <li>- Actualización en la determinación de rutas, mantenimiento de unidades de transporte,</li> <li>- Coordinación de operaciones, tráfico y mantenimiento de sistemas de control.</li> <li>- Control riguroso de bitácoras y registros.</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de rutas.</li> <li>- Señalización.</li> </ul>

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>COORDINADOR DE LOGÍSTICA</b>	
Código: NA-03	Grado: Nivel Alto (NA)	
Dependencia:	Logística	
Número de Cargos	Uno (1) en toda la empresa	
Reporta a (Nombre del cargo):	Administrador de Obra	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Técnico o tecnólogo en mecánica, y mantenimiento de maquinaria	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Experiencia en el área de organización, logística y distribución, preferiblemente de más de 2 años.	
<b>Objetivo principal</b>		
Garantizar el correcto, adecuado y oportuno manejo de maquinaria, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, distribución, transporte a fines de lograr la optimización de las operaciones de Almacén y Distribución, la calidad del servicio y una adecuada administración del personal a su cargo y de los recursos materiales disponibles.		
<b>Funciones Esenciales</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporta las solicitudes de órdenes de compra para ejecutarlas.</li> <li>- Distribuir la maquinaria y equipo.</li> <li>- Control de vehículos.</li> <li>- Revisión y mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.</li> </ul>
<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>- <u>Liderazgo</u>: capacidad para tener iniciativa, convocar, gestionar y motivar a su grupo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>- <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Eficacia</u>: capacidad para lograr el efecto que se desea después de realizar una acción.</li> <li>- <u>Productividad</u>: Es la capacidad de obtener un determinado volumen de producción con el mínimo de recursos.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>
<b>Dominios particulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de Inventario, facturación, y manejo del sistema administrativo.</li> <li>- Herramientas ofimáticas e Internet.</li> </ul>

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> NIT.	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA</b>	
Código: NM-01	Grado: Nivel Medio	
Dependencia:	Logística	
Número de Cargos	Doce (12)	
Reporta a (Nombre del cargo):	Coordinador de Logística	
<b>Requisitos Mínimos</b>		
<b>Requisitos de Formación</b>	Técnico o tecnólogo en la operación de maquinaria pesada.	

<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un año de experiencia Tener licencia de conducción categoría C3
<b>Objetivo principal</b>	
Administración, conservación y mantenimiento del total de la maquinaria pesada, según la distribución del Coordinador	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Operar Retrocargador, Vibrocompactador, Motoniveladora y Compresos según sea el requerimiento, mantenimiento y limpieza a maquinaria, realización de inspección preoperacional, reporte de condiciones inseguras.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>– <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>– <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>– <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>– <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	
<b>Dominios particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <u>Manejo de maquinaria pesada, riesgos profesionales.</u></li> <li>– <u>Riesgos profesionales.</u></li> <li>– <u>Seguridad e Higiene Industrial.</u></li> <li>– <u>Salud Ocupacional.</u></li> </ul>	

	<b>JBL INGENIERÍA S.A.S.</b> <b>NIT.</b>	<b>Versión 1.0</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Fecha:</b> <b>04/02/2017</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
Nombre del cargo:	<b>CONDUCTOR</b>	
Código: NM-02	Grado: Nivel Medio	
Dependencia:	Logística	
Número de Cargos	Tres (3)	
Reporta a (Nombre del cargo):	Coordinador Logístico	
<b>Requisitos Mínimos</b>		

<b>Requisitos de Formación</b>	Técnico o tecnólogo en mecánica.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un año de experiencia Tener licencia de conducción categoría C3
<b>Objetivo principal</b>	
Administración, manejo y mantenimiento de los vehículos de la organización tales como, camionetas, furgón y turbo	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductor de vehículo.</li> <li>- Auxiliar de almacén.</li> <li>- Cargue y descargue de materiales.</li> <li>- Mantenimiento a vehículos y maquinaria menor.</li> <li>- Contabilidad de materiales.</li> <li>- Corte de acero.</li> <li>- Manejo de cilindros para laboratorio.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>- <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>- <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>- <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>- <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	
<b>Dominios particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecánica automotriz.</li> <li>- Control de inventarios.</li> </ul>	

## 11. Conclusiones

Se logró obtener un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa, en el cual se determinó que no contaban con una estructura organizacional definida, se desarrollaba el proceso administrativo a través del empirismo, pero a pesar de esto la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades.

Se elaboró la estructura organizacional de la empresa en el cual se define la unidad de mando para que fluya la comunicación entre las diferentes dependencias.

Se propuso un mapa de procesos para la Empresa JBL Ingeniería S.A.S. en el cual se identificaron los procesos estratégicos, los misionales y los de apoyo, teniendo en cuenta las necesidades de la población, con el fin de lograr un buen servicio a los ciudadanos.

Se elaboró el manual de procesos teniendo como base la ficha técnica sobre los puestos de trabajo, definiendo claramente las funciones de cada cargo, con el fin de evitar duplicidad de tareas y pérdida de tiempo.

## **12. Recomendaciones**

De acuerdo con el diagnóstico obtenido, la empresa posee más fortalezas que debilidades, por lo tanto se sugiere poner en marcha el presente proyecto, de manera que ayude a solucionar algunas de sus falencias administrativas y en algún momento pueda llegar a ser líder en el mercado en este sector.

### Referencias bibliográficas

- Aktouf, Omar. (2012). *La buena administración de las cosas y el buen gobierno de las personas*. Material de formación. ACRIP – SENA. Cartagena, Colombia. Cuarta Edición. Capítulo 12. Liberalismo y neoliberalismo. Recuperado de: [http://www.acripnacional.org/memoria\\_ctagena\\_3agosto.pdf](http://www.acripnacional.org/memoria_ctagena_3agosto.pdf).
- Alabarta, Eduardo Andreu, Martínez, Rafael & Martínez Vilanova. (2011). *Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando*. Libros profesionales de empresa. ESIC. Segunda edición revisada y actualizada. Gráficas Dehon. Madrid, España. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=7quB5Mgz8QgC&pg=PA142&dq=procesos+estrat%C3%A9gicos+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwidne3oh9TSAhVEMSYKHejvCysQ6AEIIDAB#v=onepage&q=procesos%20estrat%C3%A9gicos%20de%20la%20empresa&f=false>.
- Amaya Amaya, Jairo. (s.f.). *Gerencia. Planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. Prospectiva*. Editorial San Tomas. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA50&dq=direccionamiento+estrategico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjRqc62rtTSAhVEQSYKHbH7DHkQ6AEIGjAA#v=onepage&q=direccionamiento%20estrategico&f=false>.
- Argenti, Paul A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, Barcelona, México D.F., Monterrey, Bogotá, Buenos Aires, Londres, Nueva York, Shanghai. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=rxaUBAAAQBAJ&pg=PP1&dq=comunicaci%C3%B3n+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcnos8tdTSAhVL4CYKHU0RBV4Q6AEINTAF#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20estrategica&f=false>.
- Cepeda N, Franklin A.(s.f.). *Teoría de las organizaciones. Maestría en gerencia de recursos humanos*. Recuperado de: <https://aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/teoria%20de%20las%20organizaciones.pdf>.
- Coviandes. (2017). *Vía Bogotá - Villavicencio... 86 kilómetros de ventajas*. Recuperado de: <http://www.coviandes.com/nuestros-proyectos-2/>.
- Franklin, E. (1998) *organización de empresas*. Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México.

González Ortiz, Oscar Claret & Arciniegas Ortiz, Jaime Alfonso. (2016). *Sistemas de gestión de calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO*. Colección ingeniería y salud en el trabajo. Sección 17. Primera edición. Bogotá. Ecoe ediciones. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=baUwDgAAQBAJ&pg=PT207&dq=procesos+misionales+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiyjIL7o9TSAhXGJiYKHdweAUwQ6AEIGjAA#v=snippet&q=procesos%20de%20apoyo&f=false>.

Hurtado Darío. (2008). *Principios de administración*. Instituto Tecnológico Metropolitano. Institución Universitaria. Primera edición. Fondo Editorial ITM. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA75&lpg=PA75&dq=Su+principal+caracter%C3%ADstica+es+el+%C3%A9nfasis+en+la+estructura.+Esta+teor%C3%ADa+considera+dos+tipos+de+comunicaci%C3%B3n+dentro+de+la+organizaci%C3%B3n:&source=bl&ots=5qjSUI4S5I&sig=VtM3O8kb4SNSGNGOLp6kkIZM8hY&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiO2pOAgdTSAhVIRiYKHR-kDo8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Su%20principal%20caracter%C3%ADstica%20es%20el%20%C3%A9nfasis%20en%20la%20estructura.%20Esta%20teor%C3%ADa%20considera%20dos%20tipos%20de%20comunicaci%C3%B3n%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%3A&f=false>.

López Marcelo & Correa Jorge (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Primera edición. Editorial Universidad de Caldas. Manizales, Colombia. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=O7K85PayLmMC&printsec=frontcover&dq=planeaci%C3%B3n+estrategica&hl=es-419&sa=X&sqi=2&pf=1&ved=0ahUKEwjogaffsdTSAhXH0iYKHSrMBrQQ6AEIPjAI#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrategica&f=false>.

Lusthaus Anderson, Carden & Montalván. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Investigaciones para el desarrollo. Ottawa, Canadá. Felipe Herrera Library. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI7Z615\\_XdxwIVyqUeCh1djAm0#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI7Z615_XdxwIVyqUeCh1djAm0#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false).

Méndez, A. C. (1995). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Diapositivas. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Skepper63/justificacin-de-la-investigacin-carlos-mndez>.

Porter, Michael Eugene. (2013). *Planificación estratégica*. Recuperado de: <http://xtratexia.com/2013/02/28/michael-porter-5-cinco-fuerzas-plan-estrategico/>. Publicado el 28 de febrero de 2013.

Guerrero D. & Perico A. (2008) Diseño de la estructura organizacional para la empresa salitre maramao's club s.a. (Tesis de pregrado) Universidad de la Salle Bogotá D.C. Colombia.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta a empleados empresa JBL Ingeniería S.A.S.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SOGAMOSO**

### ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA JBL INGENIERÍA SAS

**Objetivo.** Esta encuesta tiene como finalidad conocer la situación actual de la empresa JBL Ingeniería SAS en cuanto a su estructura organizacional, por lo tanto la información que proporcione es totalmente confidencial y será utilizada para realizar una propuesta de mejoramiento para la empresa.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque solo una de las respuestas propuestas, con la que más se identifique. De antemano agradecemos su colaboración.

1. Edad:

15 - 30 años \_\_\_ 31 - 40 años \_\_\_ 41 - 60 años \_\_\_ > 60 años \_\_\_

2. Nivel de escolaridad: Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Técnico o tecnólogo \_\_\_ Universidad \_\_\_  
 Especialización \_\_\_  
 Maestría \_\_\_ Doctorado \_\_\_

3. ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades del puesto o cargo que ocupa?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Nunca \_\_\_

4. Años que lleva laborando en la empresa: < 1 año \_\_\_ > 1 año - 3 años \_\_\_

> 3 años - 5 años \_\_\_ > 5 años - 10 años \_\_\_ > 10 años \_\_\_

5. ¿Presenta dificultades para desarrollar su trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_

6. En caso de responder positivamente la anterior pregunta, indique qué tipo de dificultades encuentra:

- Escasez de materiales \_\_\_
- Falta de colaboración \_\_\_
- Poco conocimiento para realizar actividades \_\_\_
- No presenta dificultades \_\_\_
- Falta de tiempo \_\_\_
- Falta de instrucciones precisas \_\_\_
- Desorganización de las tareas \_\_\_

7. ¿Usted cree que se presenta buena comunicación dentro de la empresa?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_  
 8. ¿La información requerida para el desarrollo de su trabajo, ¿Le llega a tiempo y completa?  
 Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

9. ¿De qué manera le brinda información la empresa?

- Teléfono \_\_\_
- Personal \_\_\_
- Fax \_\_\_
- Mail \_\_\_
- Carteleras \_\_\_
- Circulares \_\_\_
- Otro: \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿A través de quién o qué medio conoce la información de la empresa?

- El directivo \_\_\_
- La secretaria \_\_\_
- Jefe inmediato \_\_\_
- Compañero \_\_\_
- Cartelera \_\_\_
- Circulares \_\_\_
- Otro: \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Cree que sus sugerencias y opiniones son tenidas en cuenta en la toma de decisiones de la empresa?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

12. ¿Usted cree que las decisiones de la empresa se encuentran centralizadas?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

13. ¿Cuándo hay un imprevisto durante el desempeño de su trabajo, usted puede tomar decisiones para ayudar a solucionarlo?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

14. ¿Con qué frecuencia recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

15. ¿Con qué frecuencia hace tareas que no le corresponden?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

16. ¿Cuenta con las herramientas (materiales, información) necesarias para el desempeño de su trabajo?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

17. Cuando hay un problema sabe a qué persona dirigirse dentro de la empresa?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

18. ¿A cuántas personas tiene que reportarle sus actividades directamente?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_

Escriba nombre (s) y que hace (n): \_\_\_\_\_

19. ¿Usted cree que sus responsabilidades se encuentran bien definidas?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Nunca \_\_\_

20. ¿Cree la coordinación en su área o departamento es adecuada?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

21. ¿En el momento de posesionarse en su cargo firmó el respectivo manual de funciones? Si \_\_\_ No \_\_\_

22. ¿Recibió inducción? Si \_\_\_ No \_\_\_

23. Considera que la inducción fue?

Clara \_\_\_ Confusa \_\_\_ Suficiente \_\_\_ Insuficiente \_\_\_ Otra \_\_\_ Cuál?

24. ¿Usted piensa que hay confusión en la realización de las tareas, debido a una mala Inducción o explicación?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Nunca \_\_\_

26. ¿Usted cree que la sobrecarga de trabajo se debe a la falta de coordinación?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

27. ¿Cada cuánto se presentan problemas con los proveedores debido a la falta de coordinación?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

28. ¿Si hay problemas con los proveedores, cuál es el más común?

- Mala atención \_\_\_
- Retrasos en la entrega de los materiales comprados \_\_\_
- Mala comunicación \_\_\_
- Otro: \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
- Retraso en los pagos \_\_\_
- Rotación de proveedores \_\_\_
- Escasez de materiales \_\_\_
- Ninguno \_\_\_

29. ¿Con qué frecuencia se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Nunca \_\_\_

30. ¿En caso de existir problemas de qué tipo han sido?

- Mala atención \_\_\_
- Retrasos en la entrega de las obras \_\_\_
- Mala comunicación \_\_\_
- Escasez de materiales \_\_\_
- Retraso en los pagos de los clientes \_\_\_
- Rotación de clientes \_\_\_
- Incumplimiento de pedidos \_\_\_
- Otro: \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

31. ¿Tiene usted personas a su cargo?

Si \_\_\_ Cuántas?: \_\_\_\_\_ No \_\_\_

32. ¿Con qué frecuencia se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

Siempre \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Nunca \_\_\_

33. ¿Conoce la estructura organizacional u organigrama de la empresa?

Si \_\_\_ No \_\_\_

34. ¿Considera que la estructura organizacional de la empresa JBL INGENIERÍA SAS requiere ser modificada para obtener una mayor productividad? Si \_\_\_ No \_\_\_

35. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiar algún aspecto en la estructura organizacional de la empresa JBL INGENIERÍA SAS, qué le cambiaría?

Unidad de mando \_\_\_ Estilo de liderazgo \_\_\_ Redistribución de funciones \_\_\_ Tipo de organigrama \_\_\_  
Claridad en las responsabilidades \_\_\_

**¡ GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN !**



## Anexo 2. Formato de entrevista al Gerente de la Empresa JBL Ingeniería S.A.S

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SOGAMOSO**

### ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA EMPRESA JBL INGENIERÍA SAS

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Usted es el propietario de la empresa? \_\_\_\_\_

2. Cuánto tiempo hace que fue creada la empresa?: \_\_\_\_\_

3. Qué lo motivó a crear esta empresa?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Qué objetivos tiene a corto, mediano y largo plazo con respecto a la empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Qué importancia tienen para usted sus empleados? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de contratar a sus empleados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Qué valores personales posee usted y cuáles son los de la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.Cuál es la razón de ser de la organización?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. La empresa cuenta con programas o actividades de responsabilidad social? \_\_\_\_\_, por favor cite algunas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Cómo concibe el cambio organizacional?: \_\_\_\_\_

---

---

---

11. Cuáles considera que son los principales problemas de la empresa? \_\_\_\_\_

---

---

12. Existe algún tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

---

---

13. Qué tipo de liderazgo lleva a cabo en su empresa y por qué lo eligió? \_\_\_\_\_

---

---

14. Cómo toma las decisiones? \_\_\_\_\_

---

---

15. A qué problemas se enfrenta la empresa en cuanto a proveedores y clientes:

---

---

16. Se encarga de supervisar las actividades o prefiere delegar?

---

---

17. Como está distribuida su empresa organizacionalmente (departamentos, funciones, etc.)

---

---

---

---

18. Qué unidad de mando utiliza actualmente?

---

---

---

---

19. Qué marca la diferencia de su empresa con respecto a las demás?

---

---

---

---

20. Para usted es importante la competencia? \_\_\_\_\_ sabe cuáles son sus competidores? \_\_\_\_\_

---

---

---

21. Quiénes son sus principales clientes?

---

---

22. Cuáles son los productos o servicios que maneja?

---

---

23.Cuál es su nivel de producción o contratación mensual?

---

---

---

24. Con qué maquinaria y equipo cuenta? \_\_\_\_\_

---

---

25. Estaría interesado en que se realizara una propuesta de reestructuración organizacional para su empresa, de modo que ayude a optimizar los recursos físicos y de talento humano para obtener hacia el futuro una mejor productividad en la empresa? \_\_\_\_\_

---

---

26. Qué tipo de mando le gustaría implementar en su empresa?

---

---

---

27. Qué característica desea que se cumpla al momento de realizar una reestructuración organizacional?

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo 3. Ficha técnica puestos de trabajo.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**  
**FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SOGAMOSO**

**FICHA TÉCNICA PUESTOS DE TRABAJO**  
**EMPRESA JBL INGENIERÍA SAS**

**Objetivo.** Esta ficha técnica tiene como finalidad conocer información relacionada con los diferentes puestos de trabajo de la empresa JBL Ingeniería SAS, la cual será utilizada con carácter netamente académico para diseñar una propuesta de reestructuración organizacional.

<b>DATOS DEL TRABAJADOR</b>			
Nombre: _____			
Antigüedad en la empresa: _____			
Antigüedad en ese puesto de trabajo: _____			
Nivel de estudios académicos: _____			
<b>DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			
Nombre del puesto: _____			
Departamento: _____			
Formación académica requerida: _____			
Experiencia requerida en la misma actividad: _____			
A quién reporta (cargo): _____			
Toma decisiones? _____			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA FUNCIÓN</b>			
_____			
_____			
_____			
_____			
<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS TAREAS ORDINARIA</b>			
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Equipo utilizado	¿Cómo se hace?
<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS TAREAS OCASIONALES</b>			
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Equipo utilizado	¿Cómo se hace?

<b>COLABORACIONES CON OTROS PUESTOS DE TRABAJO</b>			
Colaboraciones	Puesto de trabajo	Observaciones	
<b>ACTIVIDADES QUE SE SUPERPONEN CON LAS DE OTROS PUESTOS</b>			
Actividad	Puesto de trabajo	Observaciones	