

**ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
Y EL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL POR CARGOS Y NIVELES DE LA
EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE DE SIBUNDOY
EMEVASI S.A. E.S.P.**

WALTER DAVID PORTILLA MONTENEGRO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
Y EL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL POR CARGOS Y NIVELES DE LA
EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE DE SIBUNDOY
EMEVASI S.A. E.S.P.**

WALTER DAVID PORTILLA MONTENEGRO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Economista**

**ASESOR
FRANCISCO CRIOLLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO**

2014

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2014

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de grado a Dios, quien todo lo sabe y todo lo puede.
A mi madre Luz Dary Montenegro, quien dedicó toda su vida a instruir y a
formar con valores, buen ejemplo y con mucho amor a sus hijos. ¡ Gracias
por iluminar mis pasos y por brindarme los mejores años de tu vida, hoy
aunque no estes a mi lado sé que te sientes orgullosa por haber alcanzado
este logro!.*

A Vanessa e Isabella quienes inspiran y llenan de alegría mi corazón.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mis amigos y compañeros por los inolvidables momentos llenos de alegría.

Walter David Portilla Montenegro.

RESUMEN

El propósito fundamental de este manual y del organigrama es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Cada una de sus funciones y actividades deben estar proyectadas, integradas y relacionadas de tal manera que todo el sistema permita alcanzar los objetivos planteados.

ABSTRACT

The main purpose of this manual and the chart is to instruct members who compose about different aspects mentioned above , trying to minimize the ignorance of the obligations of each duplication or overlapping functions , slow and unnecessary complications in the procedures, poor customer service, lack of administrative procedures , among others.

Each of its functions and activities should be planned , integrated and connected so that the whole system would achieve the objectives.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	11
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.3.1 Antecedentes.....	13
1.3.2 Situación actual del problema.....	16
1.3.3 Formulación del problema	17
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5.1 Objetivo General.....	18
1.5.2 Objetivos específicos.....	18
1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.6.1 Universo de Estudio.....	19
1.6.2 Espacio Geográfico	19
1.6.3 Tiempos a investigar y emplear	19
2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1 MARCO TEÓRICO	20
2.2 MARCO CONTEXTUAL	37
2.3 MARCO LEGAL.....	40
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	41
3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA.	43
3.1 TIPO DE ESTUDIO	43
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS.....	47
3.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	48
3.4.1 Recursos Humanos	48
4. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50

4.3	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	50
4.3.1	Antecedentes.....	50
4.3.2	Situación actual del problema.....	53
4.4	PRESUPUESTO.....	54
5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	55
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	58
5.2.1	Definir la estructura orgánica y asignarla en el organigrama institucional de EMEVASI S.A. E.S.P. donde se establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, subordinación y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.	58
5.2.2	Dotar a La empresa de energía del Valle de Sibundoy de herramientas que le permitan mejorar la gestión de cada una de las áreas estableciendo el propósito general, descripción de funciones y responsabilidades de cada cargo.	60
5.2.3	Definir los requisitos necesarios de cada uno de los cargos de EMEVASI S.A. E.S.P.....	62
5.2.4	Servir de soporte documental, para identificar los cambios que se han presentado en la empresa y a su vez permita monitorear la estructura organizacional y funcional a través del tiempo.	66
5.2.5	Dotar a La empresa de energía del Valle de Sibundoy de herramientas para el adiestramiento e inducción del personal de EMEVASI S.A. E.S.P.	68
6.	CONCLUSIONES	71
7.	RECOMENDACIONES.....	73
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXOS	75
	ANEXO A. ENCUESTA	76
	ANEXO B. ENCUESTA.....	78
	ANEXO C. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL POR CARGOS Y NIVELES DE LA EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE DE SIBUNDOY EMEVASI S.A. E.S.P.	80
	ANEXO D. MANUAL DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	81

INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia para las empresas estar enfocadas con las nuevas tendencias competitivas que día a día se han impuesto, las cuales obligan a dar respuestas más eficientes, eficaces y oportunas, incluso a actualizar y readecuar la estructura interna de las empresas, como condición para estar a la altura de las exigencias del mercado internacional, en un mundo globalizado.

La globalización está uniendo a las economías a nivel de información, producción y tecnología, Colombia está enfocada en mejorar constantemente, para ello se relaciona con países pioneros en los diferentes continentes. De esta manera se actualiza con los principales avances internacionales en gerencia moderna hacia la Calidad, la productividad y la competitividad. Hace ya algunos años nuestro país hace reconocimientos por parte del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión, que conlleven hacia una alta idoneidad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Adaptarse oportunamente ante los desafíos actuales y la búsqueda de la excelencia en el ofrecimiento de los productos y/o servicios, se ha convertido en una exigencia para satisfacer de la mejor manera a los usuarios que son el pilar fundamental de las empresas.

En este marco, la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P. pretende ser una de las mejores empresas del país iniciando un proceso firme para certificar la calidad, la productividad y la competitividad organizacional.

Como pasante de EMEVASI S.A. E.S.P. daré inicio a la actualización del manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la misma, puesto que estos instrumentos de carácter organizativo necesitan ajustarse a las necesidades actuales de la empresa, donde se delimite y organice perfiles, funciones y responsabilidades en todos los cargos con el fin de solidificarse y prestar mejores servicios.

La actualización de estas herramientas organizacionales serán la base para emprender el camino hacia la certificación y poder solidificarse en el mercado competitivo, por ende estar en el mismo ámbito en el que se encuentran la gran mayoría de las empresas nacionales e internacionales que tienen por objetivo destacarse y prevalecer en un entorno de competencia.

JUSTIFICACIÓN

Mediante este trabajo de grado los miembros que componen la empresa de energía del valle de Sibundoy Emevasi S.A. E.S.P. pueden instruirse en la dirección y organización de la misma, mediante herramientas administrativas que fomentan la iniciativa y la responsabilidad de cada uno de los trabajadores, contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos.

Se organizo la estructura orgánica de la empresa y las funciones específicas con el fin de orientar el desempeño de las actividades con responsabilidad, tratando que los encargados de cada uno de los puestos realicen sus tareas en forma eficiente y efectiva, de tal manera, que el conjunto de esfuerzos de los diferentes cargos permitan alcanzar los objetivos de cada una de las áreas y de la organización en su conjunto, para minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Cada una de sus funciones y actividades se proyectaron, integraron y relacionaron de tal forma que todo el sistema permita alcanzar los objetivos planteados y poder así brindar mejores servicios y satisfacer de la mejor manera a los usuarios que son el pilar fundamental de la empresa.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La Empresa de Energía del Valle de Sibundoy S.A. E.S.P. pretende actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles con el fin de fomentar siempre y en todo momento, la iniciativa y la responsabilidad de cada uno de los trabajadores, contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos. Las funciones específicas orientan el desempeño de las actividades con responsabilidad, tratando que los encargados de cada uno de los puestos realicen sus tareas en forma eficiente y efectiva, de tal manera, que el conjunto de esfuerzos de los diferentes cargos permitan alcanzar los objetivos de cada una de las áreas y de la organización en su conjunto.

Con la actualización del manual de organización y funciones (MOF) se pretende identificar el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, este será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de Emevasi S.A. E.S.P. ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada cargo, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en cada período para contribuir al mejoramiento continuo y eficiente de las políticas de EMEVASI S.A. E.S.P.

En la actualización del organigrama institucional por cargos y niveles de Emevasi S.A. E.S.P. se va a incluir nuevos cargos y adecuar los ya existentes.

Una vez actualizado el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles, estos deben ser evaluados permanentemente para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Organigrama Institucional por cargos y niveles de la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Antecedentes

Reseña histórica de EMEVASI S.A. E.S.P.

Desde 1977 hasta 1994, el servicio de energía eléctrica en el Valle de Sibundoy fue responsabilidad de la Gobernación del Putumayo. En 1994 bajo el marco de las nuevas normas que regulan la prestación del servicio, la gobernación transfirió esta responsabilidad a los municipios, cada uno como recaudador propio.

Este marco jurídico también propicio la creación en 1995 de la Empresa de Energía Eléctrica del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. Se constituyó con la participación accionaria de la gobernación del Putumayo (69.9 %), la Alcaldía de Colón (10.0 %), la Alcaldía de Santiago (10 %), la Alcaldía de Sibundoy (8.0%) y otros accionistas particulares minoritarios (2.1%). En dicho año se conformó la primera planta de personal con un gerente, una secretaria y un auxiliar administrativo financiero.

La Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A E.S.P. Es una empresa de servicios públicos domiciliarios, creada como sociedad de economía mixta por acciones, del orden Departamental, de nacionalidad Colombiana, constituida por escritura pública No 441 del 15 de Julio de 1995, otorgada por la notaria única de Santiago Departamento del Putumayo, inscrita en la cámara de comercio de Pasto el día 14 de Agosto de 1996 bajo el numero 048069-04 del libro IX Registro de sociedad comercial, con personería jurídica, autonomía administrativo y Patrimonio Independiente, cuyo objeto social es la prestación, comercialización y distribución de energía eléctrica.

Hasta 1999 EMEVASI desarrolló sus operaciones en instalaciones arrendadas y en dicho año adquirió sus actuales instalaciones ubicadas en la cabecera del municipio de Sibundoy. En el año 2000 se comenzó a laborar en esta edificación. La planta de personal de EMEVASI ha venido incrementándose paulatinamente de acuerdo con las nuevas necesidades y requerimientos originados en su desarrollo operacional. En 1997 ya contaba con 13 funcionarios, cinco vinculados bajo nómina y ocho mediante contratos de prestación de servicios, hasta alcanzar actualmente 40 funcionarios, 20 de nomina y 20 mediante contrato de prestación de servicios. Con respecto a la participación accionaria actualmente la Gobernación del Putumayo cuenta con el (81.4097 %), la Alcaldía de Colón (4.2224 %), la

Alcaldía de Santiago (7.0791 %), la Alcaldía de Sibundoy (4.4645 %) y otros accionistas particulares minoritarios (2.8243%).

Emevasi tiene como órgano superior a la asamblea general de accionistas; la dirección, administración, manejo y orientación están a cargo de la junta directiva y de la gerencia.

Cuenta con el departamento técnico-comercial para la distribución y comercialización de energía, en materia de control posee tres cargos como revisoría fiscal, control interno y auditoría externa.

Tiene como meta principal la satisfacción por parte de los usuarios y subscriptores en respuesta a la calidad del servicio donde se resalta la labor y compromiso adquirido por el personal de la Empresa.

El fortalecimiento Institucional actualmente es una prioridad. La capacitación y actualización del personal que labora en EMEVASI es un indicador fundamental para poder ofrecer una mejor atención y servicio a los usuarios. Destacando la capacitación y certificación en “TRABAJO SEGURO EN ALTURAS” del personal administrativo y operativo de la empresa, capacitación en el área financiera y contable para estar a la vanguardia en el manejo de las nuevas normatividades dispuestas por los entes de control.

Por ser una empresa que se encuentra en crecimiento, el Departamento Técnico Comercial ha adaptado su funcionamiento de acuerdo a las necesidades de la población afianzándose cada vez mas como la empresa líder de la región.

La empresa conciente de su responsabilidad moral y legal sobre las condiciones de trabajo y salud de sus trabajadores como motor del desarrollo económico y social, implementó su Programa de Salud Ocupacional donde las normas de bioseguridad, plan de atención en emergencias y la protección del medio ambiente fueron primordiales para prevenir y controlar los riesgos que alterar la salud de los trabajadores y el proceso productivo, por ende disminuir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, generando un ambiente laboral sano y seguro.

El mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura eléctrica ha permitido reducir los apagones efectuados por los daños y deterioros de las redes eléctricas, optimizando el servicio que se presta al valle de Sibundoy.

La remodelación de redes en media y baja tensión, el cambio de conductores y posteadura, han permitido un mejoramiento continuo en el fluido eléctrico y reducción de perdidas en cada uno de los cuatro municipios del valle de Sibundoy.

El crecimiento Urbano y Rural ha dispuesto una tarea amplia en cuanto al cubrimiento de las nuevas necesidades energéticas, es por esto que las ampliaciones en redes de media y baja tensión han logrado cubrir necesidades de la zona, el desarrollo Industrial, Comercial y residencial son factores fundamentales para trazar metas en cuanto a servicio energético se refiere.

La seguridad y la protección de equipos eléctricos tanto domiciliarios como Industriales y Empresariales, Incluyendo los transformadores y la subestación de la Empresa, ha dispuesto tareas con las cuales se ha logrado disminuir en un alto porcentaje fallas ajenas a labores técnicas de la Empresa.

Para salvaguardar los equipos electrónicos que tienen los usuarios en sus residencias, se adelantó un proceso de reposición de puestas a tierra en los transformadores del valle de Sibundoy, de esta forma poder disminuir el daño que se presentan en los equipos domiciliarios y los transformadores.

Las comunidades rurales han visto la necesidad del alumbrado público, es por esto que la empresa en acuerdos con las administraciones municipales ha procedido a realizar cambios de conductores, mejorando la calidad del servicio en alumbrado público en el área rural.

Con el crecimiento de la población Industrial y Comercial en el valle de Sibundoy se ha ampliado las redes eléctricas de media tensión en un 3.400 Mtrs y de baja tensión en 6.050 Mtrs destacando la conformación de nuevas veredas como Indipayaco en el municipio de Santiago, adecuación Red media tensión Sibundoy San Francisco, conformación de cooperativas de productos lácteos, las cuales han traído el crecimiento Industrial con la conexión de tanques de frío en áreas rurales.

EMEVASI ha adelantado un programa de recuperación de cartera a nivel Residencial, Industrial, Comercial y Oficial, destacando la recuperación de cartera del Ministerio de Minas y Energía en relación a los subsidios en estratos 1, 2 y 3 logrando una recuperación de cartera del 129% en relación a la obtenida en el año 2010, pasando de giros obtenidos en el 2010 de \$ 780.398.701 millones a \$ 1.787.457.353 obtenidos en el año 2011, con los cuales se canceló deudas anteriores de energía comprada a ISAGEN.

Gracias a esta tarea de recuperación de cartera y a los pagos realizados se disminuyó en un 53.49% la deuda comparativa 2010 – 2011 a ISAGEN.

Con la implementación de pautas publicitarias se recordó a los usuarios las fechas límites de pago, esto incrementó el recaudo en un 6.69%.

En el área de inversión la empresa ha presentado un incremento de un 33.3% en lo correspondiente a redes eléctricas.

Utilizando la política de optimización de recursos se ha logrado hacer contactos directos con fabricantes de productos eléctricos y de elementos de seguridad disminuyendo el costo de la compra en un 30%.

El Ministerio de Minas y Energía, a incluido a EMEVASI dentro del grupo de administradoras de distribución (ADD) entre las cuales se obtuvo la unificación de tarifas que se implementará gradualmente en cada una de las empresas pertenecientes a las ADD de nuestra zona.

La empresa ha actualizado el área de sistemas de información internos y externos como el programa de facturación SUPERNOVA y el programa contable SIGO según lo estipulado en la normatividad vigente.

EMEVASI hace presencia en los acontecimientos culturales y deportivos en cada uno de los cuatro municipios del valle de Sibundoy, retribuyendo en parte el compromiso que tienen los usuarios en el pronto pago de las facturas de energía.

El nivel de Utilidades alcanzado en este año fue \$ 298.847.758 que permite la consolidación de la empresa y su viabilidad como una organización estable y con permanencia en el mercado, con un total de 8915 usuarios atendidos.

1.3.2 Situación actual del problema

EMEVASI, en 1.999 elaboro un manual de funciones con el fin de describir las actividades que se debían seguir en aquel entonces. Con el transcurso del tiempo y al ver que la empresa estaba creciendo y que por ende aumentaba el personal administrativo y operativo, en el año 2001 se diseño un nuevo manual de funciones, que por cambio de administración no se institucionalizo. En el año 2005 se elaboro nuevamente otro manual que por el mismo fenómeno tampoco fue institucionalizado.

En cumplimiento de su objeto social y en aras de querer mejorar la prestación de los servicios. Emevasi S.A. E.S.P, esta generando un espacio de impacto en el cual será posible actualizar el manual de organización y funciones (MOF) que fue elaborado en el año 2005. En este rango de tiempo (2005-2012) se han creado nuevos cargos sin que se especifiquen las funciones puntuales para garantizar la calidad en la prestación del servicio, esto a generado inconvenientes en la inducción y adiestramiento del nuevo personal, en controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, y se a dificultado las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

A su vez es necesario actualizar el organigrama institucional de la empresa ya que se requiere adicionar los nuevos cargos y adecuar los ya existentes, para representar jerárquica y gráficamente la estructura de Emevasi S.A. E.S.P. en donde se simboliza la división de funciones, niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados y relaciones entre los puestos y departamentos de la empresa, para facilitar a todo el personal, la visión total de las responsabilidades, y que al mismo tiempo posibilite la gestión interna y externa.

1.3.3 Formulación del problema

Pregunta general

¿Es posible actualizar el manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la empresa de energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P.?

Preguntas específicas

- ¿Es posible definir la estructura orgánica y asignarla en el organigrama institucional de EMEVASI S.A. E.S.P. donde se establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, subordinación y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional?
- ¿El manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles son herramientas que le permiten mejorar la gestión de cada una de las áreas estableciendo el propósito general, descripción de funciones y responsabilidades de cada cargo?
- ¿Cuales son los requisitos de cada uno de los cargos de EMEVASI S.A. E.S.P.?
- ¿El manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles sirven de soporte documental, para identificar los cambios que se han presentado en la empresa y a su vez permiten monitorear la estructura organizacional y funcional a través del tiempo?
- ¿El manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles pueden servir de herramientas para el adiestramiento e inducción del personal de EMEVASI S.A. E.S.P.?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Puede conceptuarse al Manual de organización y funciones (MOF) como un cuerpo sistemático y dinámico que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de una empresa u organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el Manual de funciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos y funciones, y representa junto con el organigrama autoridad, subordinación y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental de este manual y del organigrama es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Cada una de sus funciones y actividades deben estar proyectadas, integradas y relacionadas de tal manera que todo el sistema permita alcanzar los objetivos planteados.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P.

1.5.2 Objetivos específicos

- Definir la estructura orgánica y asignarla en el organigrama institucional de EMEVASI S.A. E.S.P. donde se establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, subordinación y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Dotar a La empresa de energía del Valle de Sibundoy de herramientas que le permitan mejorar la gestión de cada una de las áreas estableciendo el propósito general, descripción de funciones y responsabilidades de cada cargo.
- Definir los requisitos necesarios de cada uno de los cargos de EMEVASI S.A. E.S.P.
- Servir de soporte documental, para identificar los cambios que se han presentado en la empresa y a su vez permita monitorear la estructura organizacional y funcional a través del tiempo.
- Dotar a La empresa de energía del Valle de Sibundoy de herramientas para el adiestramiento e inducción del personal de EMEVASI S.A. E.S.P.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.6.1 Universo de Estudio

Este estudio se llevara a cavo con el personal administrativo y operativo de nomina y contratistas, control interno, revisor fiscal, asesor externo y asesor jurídico de la empresa de energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P.

1.6.2 Espacio Geográfico

La investigación se realizara las instalaciones de la empresa de energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P. Calle 17 N° 15-46. Sibundoy (P).

1.6.3 Tiempos a investigar y emplear

El tiempo a emplear serán los meses de Febrero a Agosto del año 2012.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

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

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.

- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Clasificación de los Manuales administrativos

*** Por su naturaleza o área de aplicación**

Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

*** Por su contenido**

De organización: Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a una área específica incluyen la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos: Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función actividad o tarea específica en una organización.

Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre

el Organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

* **Por Su Función Específica**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa".

Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- Organización
- Normas y Procedimientos

- Puestos y Funciones

MANUAL DE ORGANIZACION:

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya

que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran al rededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representan al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES:

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Semanales
- Quincenales
- Mensuales
- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información
- Interpretación y diseño de la información

- Elaboración del manual
- Aprobación y actualización del manual

Recopilación de información:

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y diseño de la información:

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador

que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

Elaboración del manual:

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y actualización del manual:

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quien o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.¹

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

ORGANIGRAMAS

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones de dos autores, con la finalidad de que el lector pueda tener una idea más completa acerca de los diversos tipos de organigramas y de sus características generales.

Tipos de Organigramas:

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

POR SU NATURALEZA: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

POR SU FINALIDAD: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

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

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

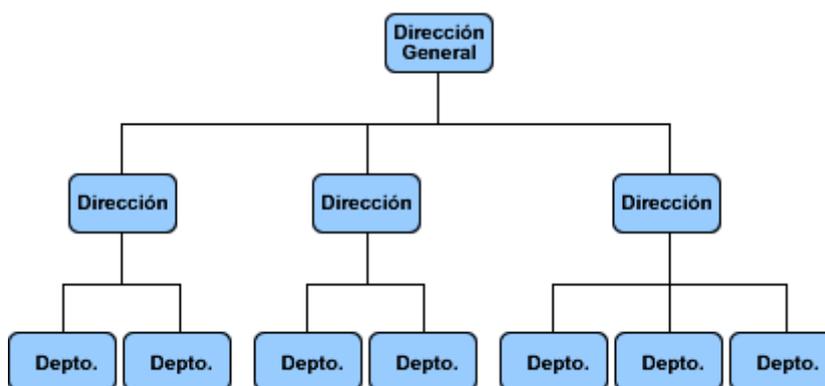
Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

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

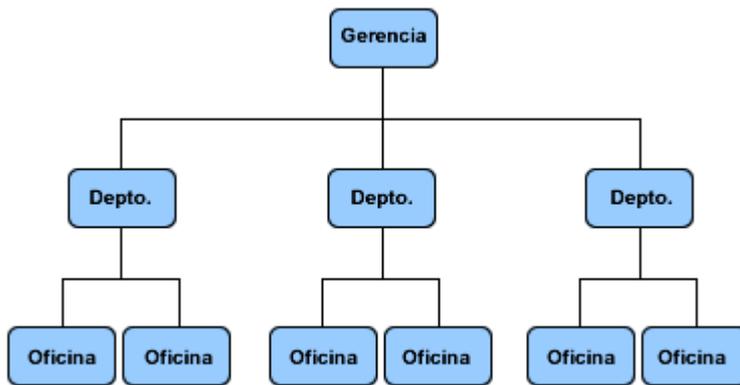
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

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

Ejemplo:

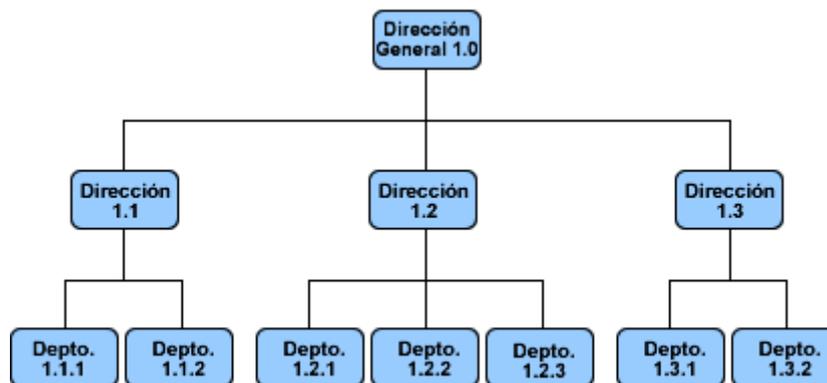


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

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

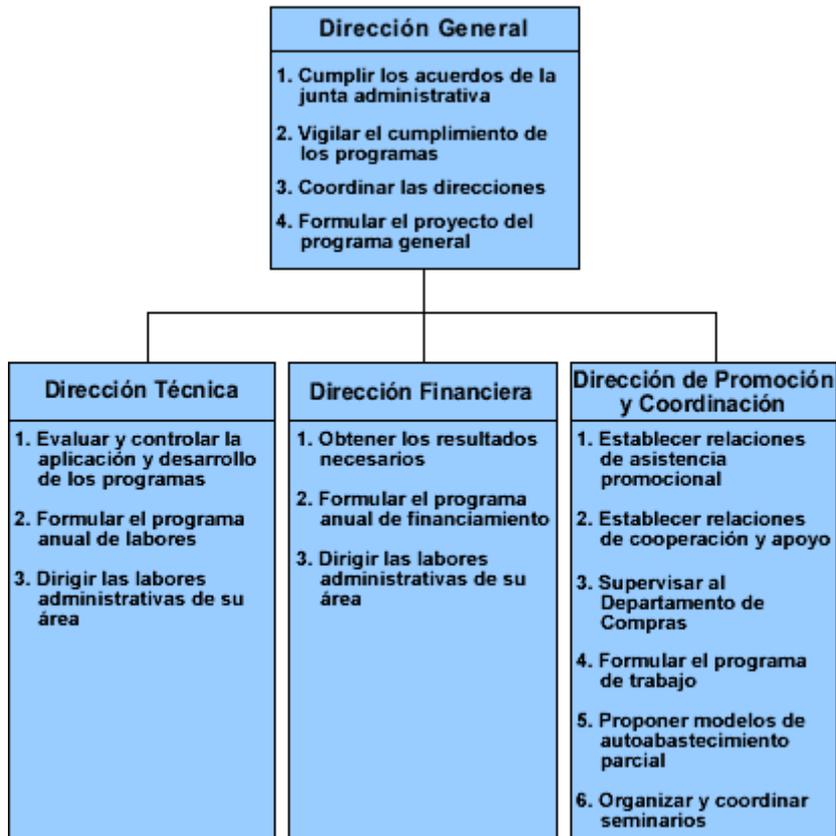
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

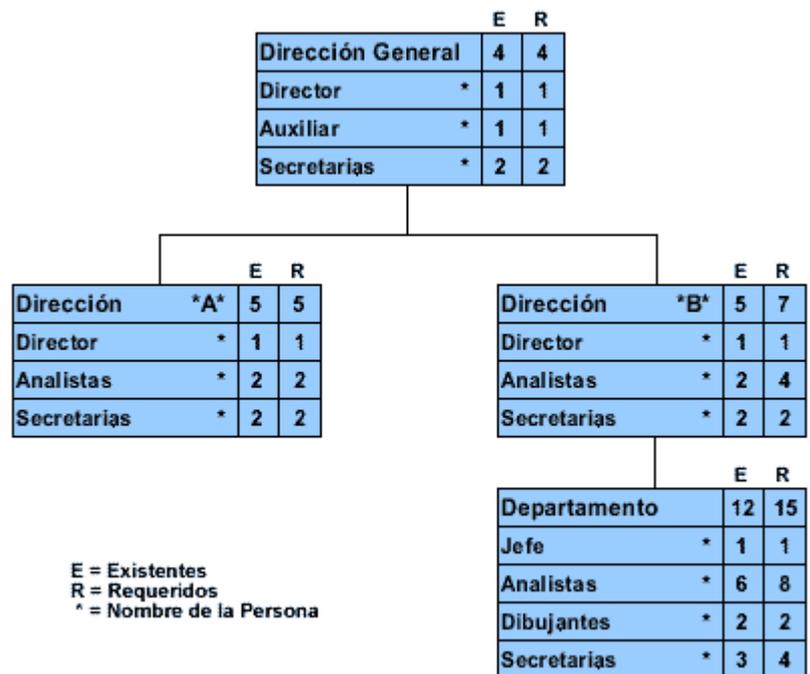
Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Ejemplo:



Fuente. Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

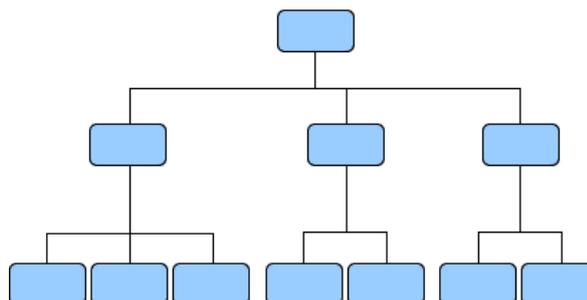
De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

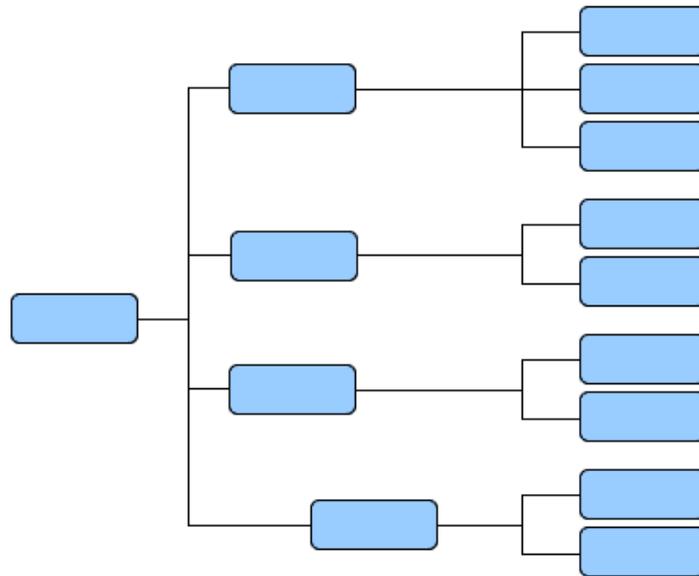
POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

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



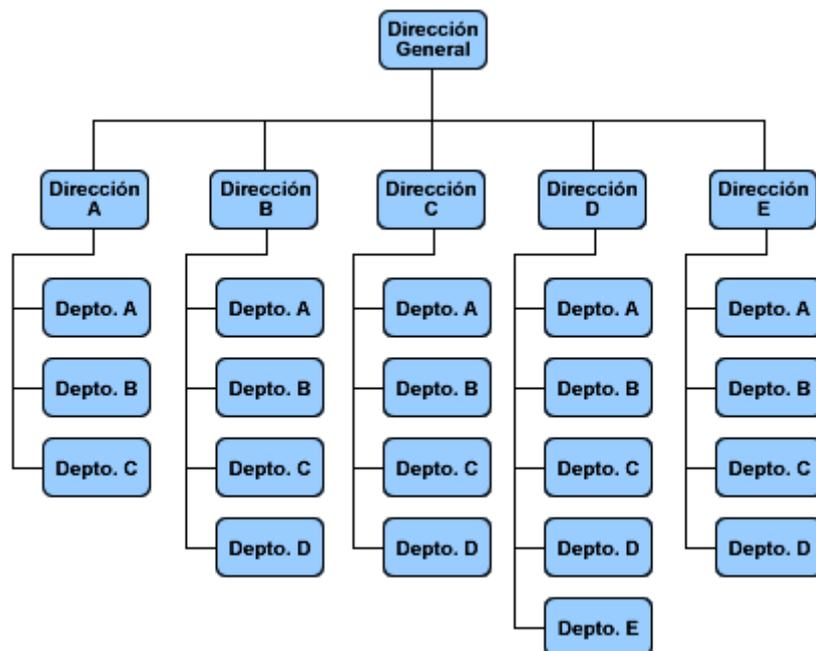
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

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



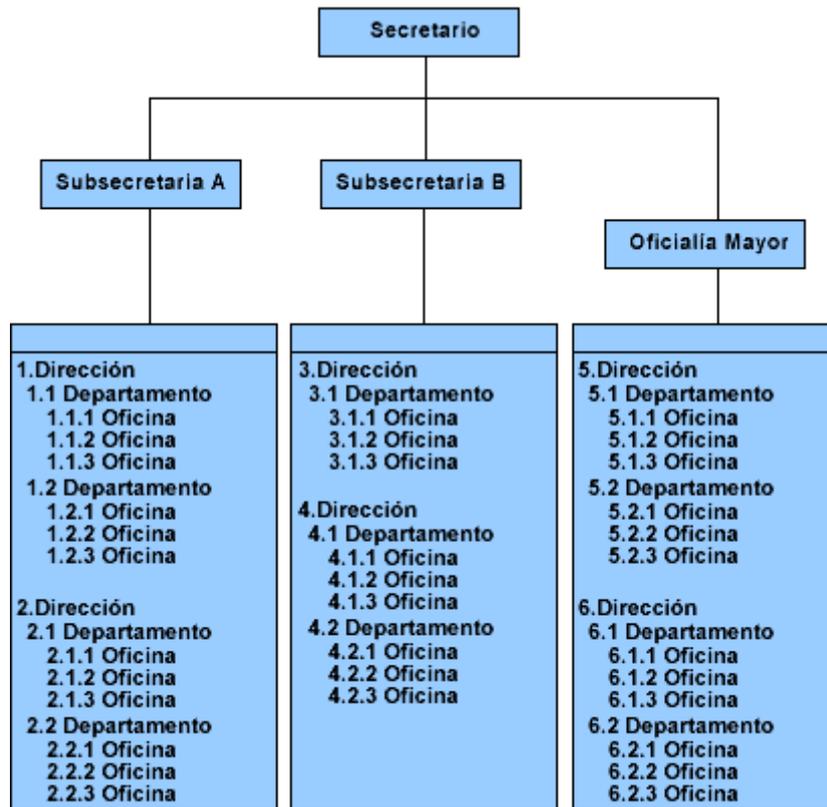
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

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



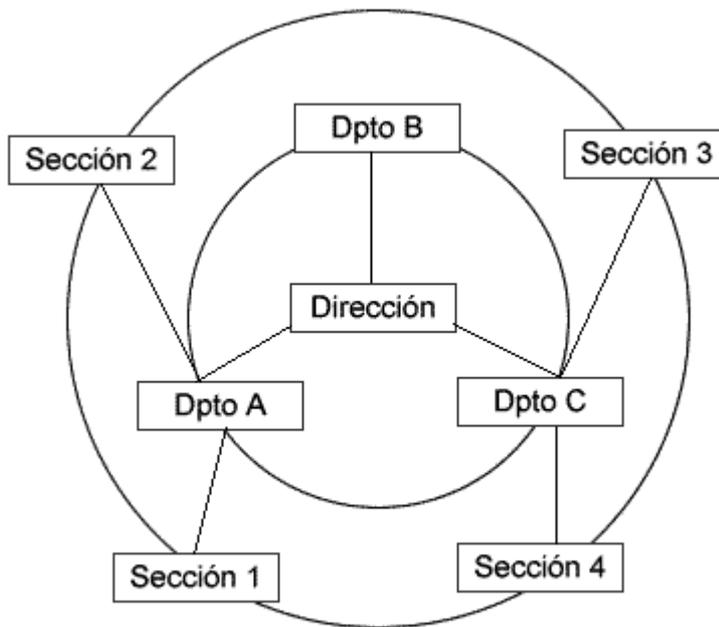
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

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



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

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



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

Fuente: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html#notas>

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Descripción histórica del Valle de Sibundoy

Al sur occidente de Colombia en las estribaciones del Macizo Andino, en la región Amazónica, al Nor-Oriente del Departamento del Putumayo. EL Valle de Sibundoy o Alto Putumayo representa la zona Andina la cual esta ubicada al Occidente del departamento del Putumayo, lo conforman los municipios de Santiago, Colón, Sibundoy y San Francisco.

El área total del Valle del Sibundoy es de 525 Km², Fisiográficamente este valle, tiene forma de una gran elipse de aproximadamente 52.500 hectáreas, dentro de estas hay 8.500 hectáreas planas y 44.000 hectáreas de ladera y montaña.

El Valle de Sibundoy, localizado en el extremo noroccidental del departamento del Putumayo, sur de Colombia, se caracteriza por sus hermosos paisajes que conforman el corredor Andino Amazónico definido por una altiplanicie rodeada de relieves suaves y quebradizos con alturas que varían entre los 2000 a 3500 msnm.

FUENTE: Estratificación socioeconómica Municipio de Sibundoy 1998.

Sibundoy



Sibundoy

Localización de Sibundoy en Colombia



Ubicación de Sibundoy en Putumayo

País	 Colombia
• Departamento	 Putumayo
• Bandera	
• Región	Andina
Ubicación	01°12'N 76°55'O Coordenadas: 01°12'N 76°55'O
• Altitud	2.600 msnm
• Distancia	80 km a Mocoa
Superficie	93 ¹ km ²
Temperatura media	14 ¹ °C
Fundación	15 de febrero de 1535
Erección	1982
Población	

• Total (Censo 2005)	13.270 hab.
• Densidad	142,68 hab./km ²
Gentilicio	Sibundoyense
Alcalde	Mauricio Guerrero García
Sitio web	http://www.sibundoy-putumayo.gov.co

Sibundoy, es un municipio colombiano ubicado en el Valle de Sibundoy, en el departamento del Putumayo.

Toponimia. El nombre original de la región era Tabanoy, el cual fue cambiado a San Pablo de Sibundoy. El término Sibundoy, es un nombre indígena con el cual se han familiarizado los colonos; pero además los indígenas lo denominan Tabanoy o Tabanoca que traduce pueblo grande.

Historia. Parte del territorio Kamëntšá (AFI [kamin'ʃa]) fue conquistado por el Inca Huayna Cápac en 1492, que tras atravesar el territorio Cofán, estableció en el valle de Sibundoy una población quechua, que hoy se conoce como Ingas. Tras la derrota de los incas en 1533, la región fue visitada en 1535 por Juan de Ampudia y Pedro de Añasco, capitanes de Belalcázar, y visitada después en 1542 por Pedro de Molina, Alonso del Valle y Hernando de Cepeda, y más adelante por Hernán Pérez de Quesada. La región fue administrada desde 1547 por sucesivas misiones católicas.

La historia del municipio de Sibundoy, data de tiempos inmemorables y todo indica que la comunidad siempre ha estado radicada en esta región según las narraciones de los ancianos, el valle de Sibundoy, antiguamente (lo que es hoy la parte plana) era un lago y la comunidad se radicaba en las cabeceras sobre la parte norte. Los primeros registros de Sibundoy en la historia se remontan al año de 1535 cuando fue descubierto por los capitanes españoles Hernando Cepeda, Juan de Ampudia y Pedro de Añasco, según sus recuentos sobre las correrías en esta región relatan que pasaban las noches saciando su hambre en casas bien provistas de maíz y otros alimentos. El padre José Restrepo López, geógrafo e historiador señala como fecha más probable de descubrimiento el 15 de febrero de 1535. Durante el período 1931 - 1935 lo denominaron Las Casas. Posteriormente fue rebautizado por los capuchinos con el nombre de San Pablo de Sibundoy en honor al patrono de la parroquia de Sibundoy

En 1965 por el problema de tierras entre indígenas y colonos hace presencia el INCORA, para dar inicio a la Reforma Agraria, en 1970 se da paso de Comisaría a Intendencia incrementando su presupuesto por concepto de regalías, en el año de 1982 Sibundoy fue elevado a la categoría de Municipio, aunque inició su vida administrativa en 1983.

Economía El municipio basa su economía en el sector agropecuario; siendo el comercio uno de los sectores con mayor crecimiento. La economía agraria es para el consumo local en productos agrícolas tradicionales y especies menores y es de tipo comercial para el frijol, manzana, leche y el ganado.

En la zona también se evidencian cultivos de tomate de árbol, arracacha, una extensa cantidad de frijol y de maíz.

Biodiversidad. Gracias a esta zona la ciencia se ha nutrido de valiosas plantas medicinales. Entre los etnobotánicos Sibundoy representa una de las regiones más rica del planeta. En 1941 Richard Evans Schultes halló la mayor concentración de plantas alucinógenas jamás descubierta. En un valle cercano al municipio contó más de mil seiscientos árboles alucinógenos, sólo del género de las solanáceas. Schultes trabajó con los curanderos locales y registró varias flores con las cuales trataban infecciones y fiebre, raíces para matar parásitos, tónicos para curar enfermedades nerviosas y prácticas herbales para curar los dolores del parto. Muchas de ellas han sido descritas por Wade Davis en su libro El río, exploraciones y descubrimientos de en la selva amazónica².

2.3 MARCO LEGAL

Para determinar la aplicabilidad normativa en el presente manual de funciones se debe comenzar por indicar a quienes se les impondrán las funciones que asignara este libelo y que características jurídicas los cubre como trabajadores; es así como se dirá que la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy es prestadora del servicio público de energía eléctrica y su conformación económica es de carácter mixto, lo que permite desde este punto comenzar a indicar ciertos parámetros de los trabajadores que en ella laboran.

La ley 142 de 1994 determina que los trabajadores de las empresas que presten servicios públicos se consideraran como trabajadores particulares esto es lo que muestra el Título III, Régimen Laboral, Artículo 41, el cual indica:

*“ Aplicación del Código Sustantivo del Trabajo. Las personas que presten sus servicios a las empresas de servicios públicos privadas o mixtas, tendrán el **carácter de trabajadores particulares** y estarán sometidas a las normas del Código Sustantivo del Trabajo y a lo dispuesto en esta Ley.(...)” Negrilla fuera del texto.*

Es así como siendo su característica el ser un trabajador particular será procedente el manejar el concepto de reglamento de trabajo situación que se determina claramente en el título IV del Código Sustantivo de Trabajo en los artículos 104 – 119, encontrando que jurídicamente este concepto será el viable como se demuestra de la transcripción de los artículos 104 y 105 del estatuto laboral antes anotado:

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Sibundoy>

“ARTICULO 104. DEFINICIÓN. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el {empleador} y sus trabajadores en la prestación del servicio.

ARTICULO 105. OBLIGACIÓN DE ADOPTARLO. (...)

2. En **empresas mixtas**, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el {empleador} ocupe más de diez (10) trabajadores.”
Negrilla y subrayado fuera del texto.

Para mayor especificidad acerca de este marco legal diremos que el reglamento interno es el conjunto de normas que determina las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo, en el cual no debe existir ningún tipo de discriminación laboral o situaciones que generan limitaciones a los trabajadores.

Es así como a través del acta de Junta Directiva No. 001 de 16 de junio de 1996 se aprobó el manual de funciones actuación esta que servirá como piso normativo para la redacción de nuevas proyecciones de estas instrucciones para los trabajadores.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

MANUAL. Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

adj. Que se ejecuta con las manos. Manuable. Que exige más habilidad de manos que inteligencia. m. Libro en que se compendia lo más sustancioso de una o más materias.

ORGANIGRAMA. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

PROCEDIMIENTO. Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).

EMPRESA MIXTA. Una **empresa mixta** es un tipo de empresa que recibe aportes capitales por parte de particulares y por parte del estado, ciudad, provincia, etc. Por lo tanto no es una empresa de titularidad enteramente privada, ni enteramente pública, sino mixta.

SIGO. Sistema integrado de información general operativo, es un programa contable.

SUPERNOVA. Programa de facturación.

KAMENTSA. Comunidad indígena localizada sobre el valle del Sibundoy.

3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo abarca tres tipos de estudio; analítico, descriptivo y propositivo.

- Analítico, se analizan todos los datos obtenidos en el proceso.
- Descriptivo, muestra la situación en que se encuentra la empresa de energía del valle de Sibundoy, a través de la información obtenida.
- Propositivo, se busca brindar alternativas de solución a la problemática y a su vez fortalecer los aspectos positivos que se puedan encontrar.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La actualización del manual de funciones y el organigrama institucional por cargos y niveles de Emevasi S.A. E.S.P. Se realizara con toda la población, personal administrativo, operativo y contratistas de la empresa, descrita de la siguiente forma.

PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO

CARGO
GERENTE
SECRETARIA GENEAL
CONTADOR
JEFE PRESUPUESTO
TESORERA
TALENTO HUMANO
ALMACENISTA
AUX. SERVICIOS GENERALESLES

PERSONAL OPERATIVO CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO

CARGO
JEFE DEL DEPARTAMENTO TECNICO Y COMERCIAL
ANALISTA SISTEMAS
TECNICO DE DISTRIBUCION
ELECTRICISTA
AUXILIAR DE SISTEMAS
TECNICO DEL SIC

**PERSONAL OPERATIVO
CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO**

CARGO AUXILIAR DE ATENCION AL CLIENTE. ELECTRICISTA

PERSONAL DE PLANTA SEXO MASCULINO AREA ADMINISTRATIVA	2
PERSONAL DE PLANTA SEXO FEMENINO AREA ADMINISTRATIVA	5
PERSONAL DE PLANTA SEXO MASCULINO AREA OPERATIVA	10
PERSONAL DE PLANTA SEXO FEMENINO AREA OPERATIVA	2
TOTAL PERSONAL DE PLANTA	19

Talento Humano

**CONTRATOS DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES
ADMINISTRATIVOS**

CARGO ASESORA JURIDICA
CONTROL INTERNO
REVISOR FISCAL

**CONTRATOS PRESTACION DE SERVICIOS
CONTRATISTAS ADMINISTRATIVOS**

CARGO ARCHIVO APOYO AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES SERVICIOS GENERALES TALENTO HUMANO
APOYO ALMACEN
CARTERA
AUXILIAR CONTABLE
RECAUDADORA – SAN FRANCISCO.
RECAUDADOR - SANTIAGO
RECAUDADORA - COLON.

**CONTRATOS PRESTACION DE SERVICIOS
CONTRATISTAS OPERATIVOS**

CARGO
LECTOR
LECTOR
TECNICO ELECTRICISTA
TECNICO ELECTRICISTA
TECNICO ELECTRICISTA
TECNICO DE LABORATORIO - LECTOR
TECNICO ELECTRICISTA AUX. LABORATORIO

CONTRATISTAS SEXO MASCULINO AREA ADMINISTRATIVA	8
CONTRATISTAS SEXO FEMENINO AREA ADMINISTRATIVA	5
CONTRATISTAS SEXO MASCULINO AREA OPERATIVA	7
CONTRATISTAS SEXO FEMENINO AREA OPERATIVA	1
TOTAL CONTRATISTAS	21

Talento Humano Emevasi S.A. E.S.P

Se tomara una muestra del total de usuarios según la formula estadística.

USUARIOS EMEVASI S.A. E.S.P.			
MUNISIPIOS	ZONA URBANA	ZONA RURAL	TOTAL
SIBUNDOY	3216	859	4075
SAN FRANCISCO	1069	534	1603
COLÓN	838	500	1338
SANTIAGO	795	1104	1899
TOTAL	5918	2997	8915

- Formula estadística:

$$n = \frac{N \cdot (Z)^2 \cdot (p \cdot q)}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

Donde:

n: muestra

N: Universo

P: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

Z: nivel de confianza

E: error

n =	$8915 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)$	= 260
	$(8915-1) \cdot (0,06)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)$	

3.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS

Recopilación de información:

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual y el organigrama que se quiere actualizar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares del documento.

La información será recopilada con ayuda de las altas autoridades, todos los trabajadores y la muestra que representa a los usuarios de la empresa.

La información se obtendrá a través de tres técnicas directas, entrevistas directas con el personal de la empresa y los usuarios de la misma, cuestionarios y por medio de la observación directa, con el fin de interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y diseño de la información:

En la etapa de interpretación y diseño de la información, se dará forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y mi criterio personal, se confrontaran los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información serán importantes para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada será revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

Se dará forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento para presentarlo a mis asesores y realizar los ajustes necesarios para elaborar el documento final.

Elaboración del manual:

Una vez realizadas las actualizaciones pertinentes elaborare el documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización, incluyendo las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y actualización del manual:

Se socializara el documento final en la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P para aprobar las actualizaciones realizadas, y

posteriormente en la Universidad de Nariño para cumplir con mi trabajo de grado.

3.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.4.1 Recursos Humanos

- Un investigador principal, estudiante perteneciente al Programa de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño.
- Un asesor académico, docente del programa de economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño.
- Un asesor de la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy.

4. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La Empresa de Energía del Valle de Sibundoy S.A. E.S.P. pretende actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles con el fin de fomentar siempre y en todo momento, la iniciativa y la responsabilidad de cada uno de los trabajadores, contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operativos. Las funciones específicas orientan el desempeño de las actividades con responsabilidad, tratando que los encargados de cada uno de los puestos realicen sus tareas en forma eficiente y efectiva, de tal manera, que el conjunto de esfuerzos de los diferentes cargos permitan alcanzar los objetivos de cada una de las áreas y de la organización en su conjunto.

Con la actualización del manual de organización y funciones (MOF) se pretende identificar el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, este será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de Emevasi S.A. E.S.P. ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada cargo, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en cada período para contribuir al mejoramiento continuo y eficiente de las políticas de EMEVASI S.A. E.S.P.

En la actualización del organigrama institucional por cargos y niveles de Emevasi S.A. E.S.P. se va a incluir nuevos cargos y adecuar los ya existentes.

Una vez actualizado el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles, estos deben ser evaluados permanentemente para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

4.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Organigrama Institucional por cargos y niveles de la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.3.1 Antecedentes

Reseña histórica de EMEVASI S.A. E.S.P.

Desde 1977 hasta 1994, el servicio de energía eléctrica en el Valle de Sibundoy fue responsabilidad de la Gobernación del Putumayo. En 1994 bajo el marco de las nuevas normas que regulan la prestación del servicio, la gobernación transfirió esta responsabilidad a los municipios, cada uno como recaudador propio.

Este marco jurídico también propició la creación en 1995 de la Empresa de Energía Eléctrica del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. Se constituyó con la participación accionaria de la gobernación del Putumayo (69.9 %), la Alcaldía de Colón (10.0 %), la Alcaldía de Santiago (10 %), la Alcaldía de Sibundoy (8.0%) y otros accionistas particulares minoritarios (2.1%). En dicho año se conformó la primera planta de personal con un gerente, una secretaria y un auxiliar administrativo financiero.

La Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A E.S.P. Es una empresa de servicios públicos domiciliarios, creada como sociedad de economía mixta por acciones, del orden Departamental, de nacionalidad Colombiana, constituida por escritura pública No 441 del 15 de Julio de 1995, otorgada por la notaria única de Santiago Departamento del Putumayo, inscrita en la cámara de comercio de Pasto el día 14 de Agosto de 1996 bajo el número 048069-04 del libro IX Registro de sociedad comercial, con personería jurídica, autonomía administrativa y Patrimonio Independiente, cuyo objeto social es la prestación, comercialización y distribución de energía eléctrica.

Hasta 1999 EMEVASI desarrolló sus operaciones en instalaciones arrendadas y en dicho año adquirió sus actuales instalaciones ubicadas en la cabecera del municipio de Sibundoy. En el año 2000 se comenzó a laborar en esta edificación. La planta de personal de EMEVASI ha venido incrementándose paulatinamente de acuerdo con las nuevas necesidades y requerimientos originados en su desarrollo operacional. En 1997 ya contaba con 13 funcionarios, cinco vinculados bajo nómina y ocho mediante contratos de prestación de servicios, hasta alcanzar actualmente 40 funcionarios, 20 de nómina y 20 mediante contrato de prestación de servicios. Con respecto a la participación accionaria actualmente la Gobernación del Putumayo cuenta con el (81.4097 %), la Alcaldía de Colón (4.2224 %), la Alcaldía de Santiago (7.0791 %), la Alcaldía de Sibundoy (4.4645 %) y otros accionistas particulares minoritarios (2.8243%).

Emevasi tiene como órgano superior a la asamblea general de accionistas; la dirección, administración, manejo y orientación están a cargo de la junta directiva y de la gerencia.

Cuenta con el departamento técnico-comercial para la distribución y comercialización de energía, en materia de control posee tres cargos como revisoría fiscal, control interno y auditoría externa.

Tiene como meta principal la satisfacción por parte de los usuarios y suscriptores en respuesta a la calidad del servicio donde se resalta la labor y compromiso adquirido por el personal de la Empresa.

El fortalecimiento Institucional actualmente es una prioridad. La capacitación y actualización del personal que labora en EMEVASI es un indicador fundamental para poder ofrecer una mejor atención y servicio a los usuarios. Destacando la capacitación y certificación en “TRABAJO SEGURO EN ALTURAS” del personal administrativo y operativo de la empresa, capacitación en el área financiera y contable para estar a la vanguardia en el manejo de las nuevas normatividades dispuestas por los entes de control.

Por ser una empresa que se encuentra en crecimiento, el Departamento Técnico Comercial ha adaptado su funcionamiento de acuerdo a las necesidades de la población afianzándose cada vez mas como la empresa líder de la región.

La empresa conciente de su responsabilidad moral y legal sobre las condiciones de trabajo y salud de sus trabajadores como motor del desarrollo económico y social, implementó su Programa de Salud Ocupacional donde las normas de bioseguridad, plan de atención en emergencias y la protección del medio ambiente fueron primordiales para prevenir y controlar los riesgos que alterar la salud de los trabajadores y el proceso productivo, por ende disminuir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, generando un ambiente laboral sano y seguro.

El mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura eléctrica ha permitido reducir los apagones efectuados por los daños y deterioros de las redes eléctricas, optimizando el servicio que se presta al valle de Sibundoy.

La remodelación de redes en media y baja tensión, el cambio de conductores y posteadura, han permitido un mejoramiento continuo en el fluido eléctrico y reducción de perdidas en cada uno de los cuatro municipios del valle de Sibundoy.

El crecimiento Urbano y Rural ha dispuesto una tarea amplia en cuanto al cubrimiento de las nuevas necesidades energéticas, es por esto que las ampliaciones en redes de media y baja tensión han logrado cubrir necesidades de la zona, el desarrollo Industrial, Comercial y residencial son factores fundamentales para trazar metas en cuanto a servicio energético se refiere.

La seguridad y la protección de equipos eléctricos tanto domiciliarios como Industriales y Empresariales, Incluyendo los transformadores y la subestación

de la Empresa, ha dispuesto tareas con las cuales se ha logrado disminuir en un alto porcentaje fallas ajenas a labores técnicas de la Empresa.

Para salvaguardar los equipos electrónicos que tienen los usuarios en sus residencias, se adelantó un proceso de reposición de puestas a tierra en los transformadores del valle de Sibundoy, de esta forma poder disminuir el daño que se presentan en los equipos domiciliarios y los transformadores.

Las comunidades rurales han visto la necesidad del alumbrado público, es por esto que la empresa en acuerdos con las administraciones municipales ha procedido a realizar cambios de conductores, mejorando la calidad del servicio en alumbrado público en el área rural.

Con el crecimiento de la población Industrial y Comercial en el valle de Sibundoy se ha ampliado las redes eléctricas de media tensión en un 3.400 Mtrs y de baja tensión en 6.050 Mtrs destacando la conformación de nuevas veredas como Indipayaco en el municipio de Santiago, adecuación Red media tensión Sibundoy San Francisco, conformación de cooperativas de productos lácteos, las cuales han traído el crecimiento Industrial con la conexión de tanques de frío en áreas rurales.

EMEVASI ha adelantado un programa de recuperación de cartera a nivel Residencial, Industrial, Comercial y Oficial, destacando la recuperación de cartera del Ministerio de Minas y Energía en relación a los subsidios en estratos 1, 2 y 3 logrando una recuperación de cartera del 129% en relación a la obtenida en el año 2010, pasando de giros obtenidos en el 2010 de \$ 780.398.701 millones a \$ 1.787.457.353 obtenidos en el año 2011, con los cuales se canceló deudas anteriores de energía comprada a ISAGEN.

Gracias a esta tarea de recuperación de cartera y a los pagos realizados se disminuyó en un 53.49% la deuda comparativa 2010 – 2011 a ISAGEN.

Con la implementación de pautas publicitarias se recordó a los usuarios las fechas límites de pago, esto incrementó el recaudo en un 6.69%.

En el área de inversión la empresa ha presentado un incremento de un 33.3% en lo correspondiente a redes eléctricas.

Utilizando la política de optimización de recursos se ha logrado hacer contactos directos con fabricantes de productos eléctricos y de elementos de seguridad disminuyendo el costo de la compra en un 30%.

El Ministerio de Minas y Energía, a incluido a EMEVASI dentro del grupo de administradoras de distribución (ADD) entre las cuales se obtuvo la unificación de tarifas que se implementará gradualmente en cada una de las empresas pertenecientes a las ADD de nuestra zona.

La empresa ha actualizado el área de sistemas de información internos y externos como el programa de facturación SUPERNOVA y el programa contable SIGO según lo estipulado en la normatividad vigente.

EMEVASI hace presencia en los acontecimientos culturales y deportivos en cada uno de los cuatro municipios del valle de Sibundoy, retribuyendo en parte el compromiso que tienen los usuarios en el pronto pago de las facturas de energía.

El nivel de Utilidades alcanzado en este año fue \$ 298.847.758 que permite la consolidación de la empresa y su viabilidad como una organización estable y con permanencia en el mercado, con un total de 8915 usuarios atendidos.

Fuente: informes de gestión 2006-2011, emevasi.com

4.3.2 Situación actual del problema

EMEVASI, en 1.999 elaboro un manual de funciones con el fin de describir las actividades que se debían seguir en aquel entonces. Con el transcurso del tiempo y al ver que la empresa estaba creciendo y que por ende aumentaba el personal administrativo y operativo, en el año 2001 se diseño un nuevo manual de funciones, que por cambio de administración no se institucionalizo. En el año 2005 se elaboro nuevamente otro manual que por el mismo fenómeno tampoco fue institucionalizado.

En cumplimiento de su objeto social y en aras de querer mejorar la prestación de los servicios. Emevasi S.A. E.S.P, esta generando un espacio de impacto en el cual será posible actualizar el manual de organización y funciones (MOF) que fue elaborado en el año 2005. En este rango de tiempo (2005-2012) se han creado nuevos cargos sin que se especifiquen las funciones puntuales para garantizar la calidad en la prestación del servicio, esto a generado inconvenientes en la inducción y adiestramiento del nuevo personal, en controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, y se a dificultado las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

A su vez es necesario actualizar el organigrama institucional de la empresa ya que se requiere adicionar los nuevos cargos y adecuar los ya existentes, para representar jerárquica y gráficamente la estructura de Emevasi S.A. E.S.P. en donde se simboliza la división de funciones, niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados y relaciones entre los puestos y departamentos de la empresa, para facilitar a todo el personal, la visión total de las responsabilidades, y que al mismo tiempo posibilite la gestión interna y externa.

4.4 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO				
	INGRESOS		EGRESOS	
	PROPIOS	\$2.050.000	Portátil	\$1.400.000
	EMEVASI	\$1.070.000	Medios magnéticos	\$50.000
			Internet	\$300.000
			Agenda	\$15.000
			Lápices y lapiceros	\$5.000
			Resaltadotes	\$6.000
			Corrector	\$3.000
			Borrador	\$500
			Tajalápiz	\$500
			Carpetas y legadores	\$30.000
			Fotocopias	\$100.000
			Impresiones	\$150.000
			Transporte Pasto-Sibundoy	\$160.000
			Transporte municipal	\$200.000
			Alimentación	\$500.000
			Imprevistos	\$200.000
	TOTAL INGRESOS	\$3.120.000		
	TOTAL EGRESOS			\$3.120.000
	SUMATORIAS IGUALES	\$3.120.000		\$3.120.000

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P.

Para cumplir con los objetivos planteados y por consiguiente con el objetivo general utilice tres técnicas directas para recolectar la información necesaria en la actualización del manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la empresa de energía del valle de Sibundoy Emevasi S.A. E.S.P. Tales como:

- Entrevistas directas.
- Cuestionarios.
- Observación directa.

Interrelacione la información resultante en cada una de ellas para diseñar y proponer documentos que me permitan cumplir con el objetivos objetivo general de este trabajo de pasantía.

Para recopilar la información fue necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos, para actualizar estas herramientas administrativas, definir a quienes estarán dirigidas, los términos que serían utilizados dentro de estas y todos aquellos aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares de los documentos.

El gerente y mis asesores estuvieron pendientes de todo el proceso de actualización tanto del manual de organización y funciones (MOF) como del organigrama institucional por cargos y niveles, inicialmente fui presentado a la empresa como pasante y se socializo la propuesta de actualización, la cual fue respaldada y aceptada por todos los funcionarios de la empresa, posteriormente procedí a recopilar la información, la observación directa fue muy importante ya que de antemano forme mi propio concepto acerca de cómo está funcionando la empresa, conté con la buena disposición del personal administrativo y operativo de nómina y contratistas, control interno, revisor fiscal, asesor externo y asesor jurídico de la empresa de energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P. para aplicar cuestionarios y entrevistas donde identifique datos importantes los cuales serían analizados y contrastados posteriormente.

Era necesario conocer la opinión directa de los usuarios de la empresa de energía del valle de Sibundoy por consiguiente realice cuestionarios y aplique 260 encuestas según la formula estadística para determinar la muestra requerida:

n=	$N \cdot (Z)^2 (p \cdot q)$
	$(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot (p \cdot q)$

Dónde:

n: muestra

N: Universo

P: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

Z: nivel de confianza

E: error

n =	$8915 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)$	= 260
	$(8915-1) \cdot (0,06)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)$	

Determinada la muestra que representaba a los usuarios se distribuyó así:

USUARIOS EMEVASI S.A. E.S.P.			
MUNISIOPIOS	ZONA URBANA	ZONA RURAL	TOTAL
SIBUNDOY	93	25	118
SAN FRANCISCO	31	16	47
COLÓN	24	15	39
SANTIAGO	24	32	56
TOTAL	172	88	260

Los usuarios proyectaron información significativa para determinar aciertos y desaciertos, ya que representaban la opinión directa sobre la prestación de los servicios por parte de la empresa tales como:

1. El 65% de los usuarios encuestados han presentado peticiones, quejas o reclamos en Emevasi S.A. E.S.P donde las principales quejas son:
 - a. El 8% por la mala entrega de las facturas.
 - b. 17% falencias en el alumbrado público.
 - c. 5% no atienden al teléfono,
 - d. 10% no arreglan rápido los daños.
 - e. 7% mala atención.
 - f. 6% no explican cómo se debe leer los recibos correctamente.
 - g. 12% no se encuentra a los funcionarios en el lugar de trabajo y los que están remplazándolos no dan razón prestan buena información.

Según los datos anteriores es necesario definir funciones y socializarlas con el fin de minimizar quejas y prestar mejores servicios.

2. El 58% de los usuarios encuestados cuándo tiene problemas en la prestación de servicios, no saben a quién dirigirse dentro de las

instalaciones de Emevasi S.A. E.S.P. Esto ha generado impericia en la solución de peticiones quejas o reclamos generando insatisfacción en los usuarios.

3. El 40% de los usuarios encuestados manifiestan que los empleados de Emevasi S.A. E.S.P. no despejan dudas o inquietudes eficientemente. Cabe resaltar que los usuarios no saben a quién dirigirse para solucionar (PQR) por tal motivo los empleados no dan respuestas satisfactorias.
4. El 12% de los usuarios encuestados han notado dificultades en la ejecución de funciones por parte de los trabajadores de Emevasi S.A. E.S.P.
5. El 62% de los usuarios saben que es un organigrama y para qué sirve, motivo por el cual era necesario que se actualice el organigrama y se ubique en un lugar visible, ya que este instrumento permite visualizar jerárquicamente la estructura de la empresa.

En esta etapa inicie a estructurar la información recopilada bajo lineamientos técnicos y mi criterio personal, confrontando los resultados de la información recopilada verbalmente frente a la información de las respuestas a los cuestionarios y entrevistas.

La depuración y complemento de información fueron importantes para elaborar un manual que no se aleje de la realidad actual de la empresa ya que toda la información al momento de ser diseñada fue revisada por los entrevistados y aprobada por los jefes inmediatos de cada cargo.

Elaboré un borrador para visualizar claramente el contenido del documento y lo presente al gerente y mis asesores para que den las opiniones y sugerencias respectivas, posteriormente realice los ajustes necesarios dando respuesta a los objetivos planteados.

Para actualizar el organigrama institucional por cargos y niveles se realizaron varias reuniones con el gerente, control interno, almacenista, contador, jefe de talento humano, en aquel entonces el jefe de comercialización y distribución y el administrador de sistemas los cuales tendrían grandes cambios estructurales los cuales se explicarían posteriormente.

Una vez elaborado el borrador y realizados los ajustes según mis asesores, elabore el documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización, incluyendo las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.2.1 Definir la estructura orgánica y asignarla en el organigrama institucional de EMEVASI S.A. E.S.P. donde se establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, subordinación y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

Para definir la estructura orgánica de Emevasi S.A E.S.P. y poderla asignar en el organigrama institucional de la misma, en primer lugar solicite la relación actual del personal administrativo y operativo de nómina y contratistas en la oficina de talento humano de la empresa, con el propósito de identificar los cargos creados entre los años 2005 – 2012, los cuales no se encontraban asignados en el antiguo organigrama ni en el manual de funciones existente hasta el momento, relacionados a continuación:

- Coordinador de distribución.
- Asistente de almacén.
- Coordinador comercial.
- Auxiliar de sistemas.
- Cartera.
- Coordinador administrativo y financiero.
- Auxiliar contable.
- Talento humano
- Auxiliar de talento humano.
- Archivo.
- Salud ocupacional.

La observación directa fue muy importante ya que desde el inicio forme mi propio concepto acerca de cómo está funcionando la empresa, consulte en libros e internet, solicite documentos donde podía aclarar dudas y soportar ideas, tales como contratos, manuales y organigramas donde identifique el área de trabajo, la dependencia y las funciones que se estaban desarrollando, para conformar la estructura orgánica de la empresa.

Realice encuestas y entrevistas orientado por mis asesores, contando con la buena disposición del personal administrativo y operativo de nomina y contratistas, control interno, revisor fiscal, asesor externo y asesor jurídico de la empresa de energía, donde identifique niveles jerárquicos, líneas de autoridad, subordinación y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

Participe activamente en reuniones en compañía del gerente, asesores, ingenieros eléctricos y personal de la empresa donde se plantearon algunas reestructuraciones organizacionales, las cuales fueron aceptadas y por ende asignadas en el organigrama institucional de EMEVASI S.A. E.S.P. descritas a continuación:

División del departamento Técnico-Comercial y de distribución.

Desde el año de 1997 en la empresa se contó con un solo ingeniero que administraba el departamento técnico-comercial y de distribución, el cual tenía un trabajo dispendioso, con sobrecargas y de difícil manejo.

Por consiguiente se planteó la separación del departamento técnico-comercial y de distribución, en dos, "Departamento de Distribución y Departamento de Comercialización" para definir la estructura orgánica y establecer funciones específicas de cada departamento donde no se generen sobrecargas laborales y se maximicen los recursos para generar un impacto positivo en la prestación, comercialización y distribución de energía eléctrica en el valle de Sibundoy.

Almacenista.

El almacenista estructuralmente hacia parte del área administrativa, pero mediante el análisis realizado con encuestas y entrevistas el 82% de las actividades ejecutadas pertenecían al área operativa, específicamente de la sección de distribución, lo cual generaba grandes dificultades para suministrar los materiales oportunamente, especialmente a los electricistas, por consiguiente se analizó la estructura orgánica de varias empresas líderes en el campo eléctrico, se consultó con los ingenieros eléctricos y se optó por que este cargo dependa del Departamento de distribución.

Salud ocupacional.

Responsablemente la empresa de energía del Valle de Sibundoy implementó el sistema de seguridad y salud ocupacional creando el cargo de Salud Ocupacional, como instrumento para reducir accidentes de trabajo y otros relacionados, con el objetivo de crear sentido social y de pertenencia con el trabajador en aras de reducir accidentes o enfermedades profesionales, realizadas mediante la prevención.

La salud ocupacional contribuye al desarrollo de las organizaciones, ya que optimiza los procesos productivos, con el control de las causas correspondientes a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Para implementar el cargo de salud ocupacional se tuvo en cuenta la RESOLUCIÓN 1409. (Julio 23 de 2012) por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas donde se tiene por objeto establecer el reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas ya que aplica a todos los empleadores, empresas, contratistas, subcontratistas y trabajadores de todas las actividades económicas de los sectores formales e informales de la economía, que desarrollen trabajo en alturas con peligro de caídas.

Definida y actualizada la estructura orgánica de la Empresa de Energía del Valle de Sibundoy Emevasi. S.A E.S.P. fue asignada en el organigrama institucional de la misma, para representar la estructura de la empresa

gráficamente y en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

ESTRUCTURA ORGANICA

ORGANO DE DIRECCIÓN

- Gerente (Secretaria)
- Asesoría Legal

ORGANO DE CONTROL INTERNO

- Control Interno

ORGANOS DE LINEA

COORDINACION DE COMERCIALIZACION

- Analista de Sistemas(Auxiliar de Sistemas, Lectores)
- Técnico SIC
- Cartera
- Atención al Cliente

COORDINADOR DE DISTRIBUCION

- Técnico de Laboratorio (Asistente de laboratorio)
- Almacén (Asistente de Almacén)
- Técnico de Distribución
- Grupo de Electricistas

COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

- Contador (Auxiliar Contable)
- Tesorero (Recaudadores)
- Talento Humano (Auxiliar Talento Humano, Archivo y Servicios Generales)
- Presupuesto
- Salud Ocupacional

5.2.2 Dotar a La empresa de energía del Valle de Sibundoy de herramientas que le permitan mejorar la gestión de cada una de las áreas estableciendo el propósito general, descripción de funciones y responsabilidades de cada cargo.

Como pasante de EMEVASI S.A. E.S.P. realice la actualización del manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la misma, estos instrumentos de carácter organizativo fueron ajustados a las necesidades actuales de la empresa, donde se delimitó y organizó perfiles, funciones y responsabilidades en todos los cargos con el fin de solidificarse y prestar mejores servicios.

En la empresa era necesario actualizar estas herramientas para mejorar la gestión administrativa y operativa, el manual de organización y funciones (MOF) representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente el propósito general, descripción de funciones y responsabilidades de cada cargo, lo que hace que sea de mucha utilidad para la toma de decisiones, ya que facilita el aprendizaje y proporciona la orientación precisa requerida por la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las funciones encomendadas.

Este Manual contiene las responsabilidades específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones habituales y periódicas de trabajo para cada uno de ellos, define las características de cada puesto de trabajo, delimitando las líneas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización. Describe el nivel jerárquico de cada puesto, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

En primera instancia revise los documentos existentes donde identifique algunas falencias y los cargos que se habían creado entre los años 2005 – 2012, los cuales no se encontraban asignados en el antiguo organigrama ni en el manual de funciones existente hasta el momento, posteriormente me dirigí al personal administrativo y operativo de la empresa para conocer sus puntos de vista sobre la actualización que se pretendía realizar mediante encuestas y entrevistas, donde obtuve la información necesaria para definir el propósito general, descripción de funciones y responsabilidades de cada cargo .

Entre los datos más destacados encontré lo siguiente:

1. El 40% de los funcionarios encuestados manifiestan no saber que es un manual de organización y funciones (MOF) ni para qué sirve. Este dato me pareció muy curioso ya que anteriormente se había socializado la actualización que se pretendía realizar. Tal motivo, da pie para que los directivos establezcan e infunden el conocimiento de los manuales de la empresa para que el personal conozca su puesto de trabajo y las funciones que debe realizar.
2. El 80% de los encuestados conocían el propósito general del cargo, mientras que el 20% no sabían exactamente que actividades debían realizar, esto indica que las funciones no están bien diseñadas o al menos no están explicadas eficientemente para que se realicen de una forma adecuada.

3. El 38% de los encuestados no han leído su contrato laboral para conocer el objeto del mismo y las funciones que deberían realizar, por lo tanto no saben si las funciones que realizan son las que están en el manual de organización y funciones de la empresa, además manifiestan que en la empresa realizan las funciones que les manden incluso recargándose laboralmente. Este dato indica la falta de compromiso y responsabilidad por parte de algunos empleados ignorando que se puede desencadenar graves consecuencias laborales en un corto o mediano plazo.
4. El 40% de los encuestados no saben que es un organigrama y para qué sirve. Al no conocer las líneas de autoridad o a su jefe inmediato reciben diferentes órdenes, descuidando las funciones que deberían estar realizando a su vez se generan sobrecargas laborales las cuales traen consecuencias físicas y mentales.

Recopilada e interpretada la información elabore una propuesta de actualización para el propósito general, descripción de funciones y responsabilidades de los cargos existentes y creados entre los años 2005 – 2012, (Coordinador de distribución, Asistente de almacén, Coordinador comercial, Auxiliar de sistemas, Cartera, Coordinador administrativo y financiero, Auxiliar contable, Talento humano, Auxiliar de talento humano, Archivo, Salud ocupacional), con ayuda de mis asesores, la cual fue puesta en consideración y aprobada de acuerdo a las reestructuraciones organizacionales, en reuniones, con el gerente, asesores, ingenieros eléctricos y personal de la empresa.

Ver Anexo D

5.2.3 Definir los requisitos necesarios de cada uno de los cargos de EMEVASI S.A. E.S.P.

El personal del área de talento humano de EMEVASI S.A. E.S.P. brindo su apoyo en la actualización del manual de organización y funciones (MOF), especialmente en la definición de los requisitos necesarios para cada cargo de la empresa los cuales son exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las funciones.

Los requisitos representan una herramienta sumamente útil en la administración de los Recursos Humanos, dinamizan el proceso de reclutamiento y selección de personal, ayudan a escoger la persona adecuada en el puesto adecuado, por ende las funciones y responsabilidades del cargo tienen mayor posibilidad de ser cumplidos.

Se realizaron múltiples reuniones en la oficina de talento humano de la empresa de energía del valle de Sibundoy, donde participaba activamente el gerente, el asesor y la jefe de talento humano con el objeto de identificar y definir los requisitos necesarios de cada uno de los cargos de la empresa para lo cual se tuvo en cuenta los siguientes factores: Educación (estudios), la experiencia y los conocimientos específicos.

La educación está representada a través de los contenidos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y universitaria, y en programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría y doctorado.

Los estudios se acreditan mediante la presentación de certificados, diplomas, actas de grado, títulos otorgados por las instituciones correspondientes y demás documentos idóneos. Para su validez requieren de los registros y autenticaciones que determinen las normas vigentes sobre la materia. La acreditación de la tarjeta profesional o matrícula correspondiente, según el caso, excluye la presentación de los documentos enunciados anteriormente.

Los estudios realizados en el exterior requieren para su validez, de las autenticaciones, registros y equivalencias determinadas por el Ministerio de Educación Nacional y el ICFES. No obstante, quienes hayan adelantado estudios de formación avanzada o de postgrado en el exterior, al momento de tomar posesión de un cargo dentro de la empresa que exija para su desempeño estas modalidades de formación, podrán acreditar el cumplimiento de estos requisitos con la presentación de los certificados expedidos por la correspondiente institución de educación superior.

La experiencia indica los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, ocupación u oficio.

Para la actualización del manual de organización y funciones (MOF) la experiencia fue clasificada en profesional, específica, relacionada y general.

- Experiencia profesional: Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pénsum académico de pregrado de la respectiva formación profesional, o de especialización tecnológica, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o especialidad relacionadas con las funciones del empleo al cual se aspira. Para los cargos del nivel directivo, esta experiencia sólo se cuenta a partir de la obtención del título profesional respectivo.
- Experiencia específica. Es la adquirida en el ejercicio de las funciones de un empleo o el desempeño de una actividad en una determinada área de trabajo o de la profesión, ocupación u oficio, igual o similar al empleo que se va a desempeñar.
- Experiencia relacionada. Es la adquirida en el ejercicio de funciones afines a las del empleo que se va a desempeñar.
- Experiencia general. Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, profesión, ocupación, arte u oficio.

En cuanto a la certificación de la experiencia se acreditará mediante la presentación de constancias escritas, expedidas por la autoridad competente de las respectivas entidades oficiales o privadas. Cuando el interesado haya ejercido su profesión o actividad en forma independiente, la experiencia se acreditará mediante dos (2) declaraciones extrajuicio de terceros o copias de los contratos respectivos.

Las certificaciones de experiencia deberán contener como mínimo, los siguientes datos:

- a. Nombre o razón social de la entidad o empresa.
- b. Períodos dentro de los cuales el interesado estuvo vinculado.
- c. Relación de los cargos desempeñados y funciones de cada uno, cuando de la denominación de ellos no se infieran éstas.

Conocimientos específicos. Son aquellos tendientes a lograr la adquisición, el desarrollo o el perfeccionamiento de determinados aptitudes, habilidades o destrezas, necesarios para los cargo de la empresa. Los conocimientos deben ser realizados en instituciones públicas o privadas, nacionales reconocidas oficialmente, o internacionales.

Los conocimientos específicos se acreditarán mediante certificados expedidos por las respectivas entidades oficiales o privadas que los impartieron. Dichos certificados deberán contener, como mínimo, los siguientes datos:

- a. Nombre o razón social de la entidad.
- b. Nombre y contenido del curso.
- c. Intensidad horaria.
- d. Fechas de realización.

Para los cargos que exijan como requisito el título o la aprobación y terminación de estudios en educación superior, en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y universitaria, al actualizar el manual de organización y funciones (MOF) se determinaron las disciplinas académicas necesarias, teniendo en cuenta las funciones del cargo, de la dependencia o área de desempeño, donde los estudio exigidos deben pertenecer a una misma disciplina académica.

Para los requisitos determinados en normas especiales, el desempeño de los cargos correspondientes a los diferentes niveles jerárquicos que tengan requisitos establecidos en la Constitución Política o en leyes, se deben acreditar los allí señalados.

Se diseñó un espacio dentro del manual donde se definieron los requisitos necesarios para cada uno de los cargos de EMEVASI S.A. E.S.P. según los factores tenidos en cuenta tales como, Educación (estudios), la experiencia y los conocimientos específicos, como se observa a continuación:

Ejemplo:

MANUAL DE FUNCIONES ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	
EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE DE SIBUNDOY EMEVASI S.A. E.S.P.	
I. IDENTIFICACION	
DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO	TALENTO HUMANO
JEFE INMEDIATO	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
NIVEL	PROFESIONAL

REQUISITOS	
EDUCACIÓN:	Título de formación profesional en carreras afines a la: Economía Administración de empresas Contaduría Derecho
EXPERIENCIA:	Un (1) año en cargos afines
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Derecho administrativo Administración pública y privada administración de gastos generales Control Administrativo Sistemas e informática.

Ver Anexo D

5.2.4 Servir de soporte documental, para identificar los cambios que se han presentado en la empresa y a su vez permita monitorear la estructura organizacional y funcional a través del tiempo.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

El organigrama de la empresa por su ámbito se definió como específico ya que muestra en forma particular la estructura de las áreas de la organización, se actualizó y clasificó como informativo, analítico y formal.

Se diseñó como informativo con el objetivo de ser puesto a disposición del personal de la empresa y el público en general, es decir, como información accesible, por ello, expresa las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras.

Analíticamente, tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un cargo, de la distribución de la planta de personal y sus relaciones.

Se definió como formal porque representa el modelo de funcionamiento empresarial planificado y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

La actualización del manual de organización y funciones (MOF) de la empresa de energía del valle de Sibundoy EMEVASI S.A.E.S.P. concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar las actividades de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas, las funciones y la forma en la que la empresa se encuentra organizada; las cuales podrán perfeccionarse y establecerse en el transcurso del tiempo.

Este manual representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y funciones de la empresa, lo que hace que sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Se considera como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilita el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues es una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

El manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la empresa de energía del valle de Sibundoy Emevasi S.A. E.S.P. son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de la empresa, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia laboral.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

La actualización de estas herramientas facilitan la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la empresa y posibilita al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas para lograr la uniformidad en las funciones de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios, permiten el ahorro de tiempo y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias siempre y cuando hayan sido monitoreadas y actualizadas.

Para servir de soporte documental hacia el logro de resultados, se plantea un marco de seguimiento y evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño. Este marco debe ser accesible para todo el personal para permitir que sea utilizado a fin de mejorar la eficacia y cooperación para el desarrollo de la empresa.

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a extraer, de las actividades pasadas y en curso, información pertinente que pueda utilizarse subsiguientemente como base para el ajuste, la reorientación y la planificación de estas herramientas. Sin seguimiento y evaluación sería imposible determinar si las actividades se encaminan en la dirección adecuada, si es posible afirmar que se registran progresos y éxitos y cómo podrían mejorarse los esfuerzos futuros.

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Como parte del énfasis que se pone en los resultados actualmente en la empresa, la necesidad de demostrar desempeño impone nuevas exigencias de seguimiento y al personal administrativo y operativo.

Se espera aprender de este manual y actualizarlo a medida que evoluciona, es importante subrayar que su actualización representa un importante paso para la empresa.

Aunque estas herramientas se destinan principalmente al personal administrativo y operativo, serán de gran ayuda para la proyección de la empresa ya que esta pretende ser una de las mejores del país iniciando un proceso firme para certificar la calidad, la productividad y la competitividad organizacional.

La actualización de estas herramientas organizacionales son la base para emprender el camino hacia la certificación y poder solidificarse en el mercado competitivo, por ende estar en el mismo ámbito en el que se encuentran la gran mayoría de las empresas nacionales e internacionales que tienen por objetivo destacarse y prevalecer en un entorno de competencia.

Se realizó la actualización del manual de organización y funciones responsablemente y de acuerdo a las normas, estas herramientas administrativas reposaran principalmente en la oficina de talento humano para realizar todas las actividades de contratación, dirección e inducción al nuevo personal, es aquí donde principalmente se realizara el seguimiento a través del tiempo.

El organigrama institucional por cargos y niveles deberá estar en un lugar visible para que el personal conozca organizacionalmente como está compuesta la empresa y los mismos ayuden a identificar los posibles cambios y actualizaciones futuras.

5.2.5 Dotar a La empresa de energía del Valle de Sibundoy de herramientas para el adiestramiento e inducción del personal de EMEVASI S.A. E.S.P.

Utilice tres técnicas directas para recolectar la información (Entrevistas, cuestionarios y observación directa) contando con la buena disposición del personal administrativo y operativo de nómina y contratistas, control interno, revisor fiscal, asesor externo y asesor jurídico de la empresa de energía del Valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P. Identifique datos importantes que serían analizados y contrastados posteriormente.

El 40% de encuestados no conocían el Manual de Organización y Funciones (MOF) de Emevasi. S.A. E.S.P.

El desconocimiento de esta herramienta ha generado muchas dificultades administrativas y operativas, en el momento en que ha ingresado nuevo personal no se ha capacitado eficiente ni oportunamente, aumentando el desconocimiento de las obligaciones de cada uno de los cargos, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

El 50% de los encuestados manifestaron no haber realizado un proceso de inducción pertinente al momento de incorporarse a la empresa.

Básicamente cada vez que se realizaban contrataciones se hacían conforme a las funciones de los contratos, sin embargo en estos se encontraban

plasmadas funciones que no le corresponden al cargo señalado, generando confusiones, errores administrativos y operativos.

El hecho de no haber actualizado oportunamente estas herramientas administrativas dificultó la identificación de los cambios organizacionales y funcionales en el transcurso del tiempo. Por tal motivo era dificultoso realizar procesos de inducción.

Al no realizar una inducción acorde, se perdía tiempo mientras el personal se adaptaba al trabajo, generando así desgastes para la empresa.

El 80% de los encuestados no conocen el organigrama de Emevasi S.A. E.S.P.

Este dato indica desorganización empresarial ya que gran parte del personal nunca han visualizado jerárquicamente la estructura de la empresa, además tampoco se ha ubicado en un lugar visible ni se ha dado a conocer.

La actualización de estas herramientas administrativas permite dinamizar el trabajo administrativo y operativo, facilitando la selección de nuevos empleados y a su vez proporcionarles los lineamientos necesarios para un mejor desempeño de sus funciones.

El manual de organización y funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de la empresa de energía del valle de Sibundoy Emevasi S.A. E.S.P. Sirven de base para el adiestramiento y capacitación del nuevo personal, apoyando para que se integre laboralmente, entienda la empresa, sepa cómo funciona, conozca su organigrama, su evolución, misión, visión, entre otros. Fundamentalmente para que se integre rápida y adecuadamente con el personal que la conforma y a su puesto de trabajo, logrando conformar equipos de alto rendimiento en el área administrativa y operativa, generando eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la satisfacción de compartir con otros el desarrollo organizacional.

En la búsqueda de los mecanismos que coadyuven al desarrollo y aprovechamiento del potencial del trabajador, se pone a disposición estas herramientas, con el objeto de mantener informado al personal sobre la estructura organizacional de la empresa, funciones habituales y periódicas, con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.

Estos instrumentos permiten a la empresa, lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los elevados estándares de calidad y poder así prestar mejores servicios.

La actualización de estas herramientas permite a todo el personal, tanto al fijo como al de nuevo ingreso, conocer la información necesaria para la identificación del mismo con la empresa, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su estructura, funciones y evolución.

Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.

Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la empresa, en cuanto a políticas, normas, funciones y cambios de estructura.

Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

La inducción permite al personal entender que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas.

Familiariza la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus funciones.

En la oficina de talento humano conjuntamente con los supervisores inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de realizar la inducción en la empresa utilizando el manual de organización y funciones y el organigrama institucional por cargos y niveles debidamente actualizados.

Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El personal de talento humano debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizacional, funciones y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento al cual será adscrito.

Estas herramientas administrativas deberán ser evaluadas periódicamente por el Departamento de talento humano, conjuntamente con el supervisor inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que permitan la sostenibilidad empresarial.

6. CONCLUSIONES

La actualización de estas herramientas administrativas permitieron identificar los problemas y dificultades actuales de la empresa, esto le permitió realizar un autoexamen sobre el desempeño que se estaba teniendo hasta el momento, lo cual generó propuestas de cambio y compromisos por parte de todos los miembros de la empresa con el fin de mejorar.

Se dotó de herramientas fundamentales para el adiestramiento e inducción de personal, las cuales están diseñadas para explicar detalladamente en qué consiste cada cargo.

La actualización de estos documentos servirán de soporte documental, para identificar posibles cambios y monitorear la estructura organizacional y funcional a través del tiempo.

Al definir la estructura orgánica y asignarla en el organigrama institucional por cargos y niveles de EMEVASI S.A. E.S.P. se establecieron los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, subordinación y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional, lo cual mejoró la convivencia ya que genera más respeto y seriedad en el trabajo.

Se logró realizar la división del departamento Técnico - Comercial y de distribución que por largo tiempo se trató de realizar dando origen al departamento comercial y al departamento de distribución.

Se dieron nombres técnicos a los cargos y se ubicaron donde realmente eran necesarios.

Se eliminaron funciones que ya no se ejecutaban y se ubicaron otras que realmente se están realizando.

Es bueno para las empresas contar con pasantes universitarios que tengan buenas bases en ciencias económicas, administrativas y contables ya que orientan significativamente la trayectoria empresarial.

Los pasantes ahorran gran cantidad de dinero a las empresas realizando esta clase de estudios y además suministran documentos significativos para el desarrollo empresarial.

Realizar esta clase de estudios deja una experiencia significativa a los pasantes ya que se adquiere experiencia práctica y oportuna en el campo laboral, generando un complemento significativo al momento de contrastarla con la teoría.

Los pasantes aprenden a interactuar en el campo laboral adquieren nuevos conocimientos, se interrelacionan con trabajadores de distintas áreas y se asimila diversos conocimientos.

Los usuarios de EMEVASI. S.A. E.S.P. se mostraron conformes en la etapa investigativa ya que fueron escuchados y tenidos en cuenta por la empresa para brindar mejores servicios.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar la actualización del manual de organización y funciones (MOF), del organigrama institucional por cargos y niveles y otras herramientas administrativas, periódicamente con el fin de realizar los ajustes necesarios que permitan la sostenibilidad empresarial.

Todo el personal que ingrese a la empresa de energía del valle de Sibundoy EMEVASI S.A. E.S.P. debe ser sometido al proceso de inducción, por parte del departamento de talento humano en conjunto con los supervisores inmediatos, donde esté ubicado el nuevo trabajador, utilizando el manual de organización y funciones y el organigrama institucional por cargos y niveles debidamente actualizados con el fin de facilitar la información que permita identificar las funciones y la estructura orgánica de la empresa, de tal forma que la incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste al puesto de trabajo.

Es necesario ubicar estas herramientas administrativas en un lugar visible y de acceso al personal que labora en la empresa para que conozca organizacionalmente como está compuesta la empresa y los mismos ayuden a identificar los posibles cambios y actualizaciones futuras.

Se recomienda capacitar a todo el personal de la empresa sobre la importancia de estas herramientas administrativas para conocer las funciones, la estructura orgánica de la misma y poder así desarrollar eficientemente y efectivamente las actividades encomendadas y por consiguiente ofrecer una mejor atención y servicio a los usuarios los cuales son base fundamental para las empresas.

Es recomendable que la empresa de energía del valle de Sibundoy se apoye de universidades e institutos de educación superior los cuales por medio de pasantes pueden brindar conocimientos que aporten al desarrollo y sostenimiento empresarial, ya que aún se identifica la falta de nuevos manuales entre esto el de procesos y procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Informes de gestión 2006 – 2011 de EMEVASI S.A. E.S.P.
- www.emevasi.com
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>
- <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html#notas>.
- Estratificación socioeconómica Municipio de Sibundoy 1998.
- <http://www.sibundoy-putumayo.gov.co>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Sibundoy>
- Pereda, Santiago y Berrocal Francisca. (S.F.) TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Obtenido el 7 de febrero de 2012. Disponible en:
- http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf
- Carrasco, José (2009) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Obtenido el 8 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y EL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL POR CARGOS Y NIVELES DE LA EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE DE SIBUNDOY EMEVASI S.A. E.S.P.

OBJETIVO: Recopilar información necesaria, para actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de EMEVASI S.A. E.S.P.

Dirigida a: Personal de nómina y contratistas de Emevasi S.A. E.S.P.

Nota: La información recogida tendrá un uso netamente académico.

1. Cargo_____
2. Área Administrativa____ Operativa____
3. Jefe inmediato_____
4. Personal a cargo_____
5. Antigüedad en el cargo_____
6. Ha desempeñado otros cargos dentro de la empresa si____ no____
7. Tiempo que lleva trabajando en la empresa _____

8. ¿Sabe que es un manual de organización y funciones (MOF) y para que sirve? si____ no____

9. Propósito general del cargo. _____

10. Conoce el Manual de Organización y Funciones (MOF) de Emevasi S.A. E.S.P. si____ no____ ¿por qué?_____

11. ¿Realizo un proceso de inducción cuando ingresó a Emevasi S.A. E.S.P? si____ no____

¿Cuál?_____

12. ¿Sabe usted si las funciones que realiza son las mismas que están en su contrato laboral y en el manual de organización y funciones (MOF)? si____ no____

13. Describa en forma resumida las funciones principales que realiza en su puesto y el objetivo de las mismas _____

14. ¿Usted utiliza equipos de sistemas en su cargo? si____ no____

15. ¿Qué programas de sistemas utiliza en su cargo? _____

16. ¿Presenta informes a los entes de control? si____ no____

¿Cuáles? _____

¿Con que frecuencia? _____

17. ¿Sabe que es un organigrama y para que sirve? si____ no____

18. ¿Conoce el organigrama de Emevasi S.A. E.S.P? si____ no____

19. ¿Está ubicado en un lugar visible? si____ no____

Sugerencias y comentarios. _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO B. ENCUESTA

ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) Y EL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL POR CARGOS Y NIVELES DE LA EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE DE SIBUNDOY EMEVASI S.A. E.S.P.

OBJETIVO: Recopilar información necesaria, para actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el organigrama institucional por cargos y niveles de EMEVASI S.A. E.S.P.

Dirigida a: Usuarios de Emevasi S.A. E.S.P.

Nota:

- La información suministrada tendrá un uso netamente académico.
- “La información suministrada será de gran utilidad para asignar funciones con el fin de mejorar los servicios prestados.” EMEVASI S.A. E.S.P.

6. ¿Usted es usuario de Emevasi S.A. E.S.P? si___ no___

Municipio _____ Rural___ Urbano___

7. ¿Ha presentado peticiones, quejas o reclamos en Emevasi S.A. E.S.P?
si___ no___

¿Cuáles? _____

8. ¿Cuándo tiene problemas en la prestación de servicios, sabe a quien dirigirse dentro de las instalaciones de Emevasi S.A. E.S.P?

si___ no___

9. ¿Los empleados de Emevasi S.A. E.S.P. despejan dudas o inquietudes eficientemente? si___ no___

10. ¿Ha notado dificultades en la ejecución de funciones por parte de los trabajadores de Emevasi S.A. E.S.P? si___ no___

¿Cuáles? _____

11. ¿Sabe que es un organigrama y para qué sirve? si___ no___

12. ¿Conoce el organigrama de Emevasi S.A. E.S.P? si___ no___

13. ¿El organigrama de Emevasi S.A. E.S.P está ubicado en un lugar visible dentro de sus instalaciones? si_____ no_____

14. Sugerencias y comentarios. _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**ANEXO C. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL POR CARGOS Y NIVELES DE
LA EMPRESA DE ENERGIA DEL VALLE DE SIBUNDOY EMEVASI S.A.
E.S.P.**

Archivo adjunto

**ANEXO D. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
(MOF)**

Archivo adjunto