



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

Carrera de Ingeniería Comercial

Título

**LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MEJORA EN
LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DONOSO
CONSTRUCTORES CIA. LTDA. PERÍODO JUNIO 2016 –
JUNIO 2017.**

***TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL***

Autora

Gabriela Rocio Chagñay Lozano

Tutora

Eco. Ximena Tapia

Año 2017

INFORME DE LA TUTORA

En mi calidad de tutor y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por la Srta. Gabriela Rocio Chagñay Lozano, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba 16 de Octubre de 2017



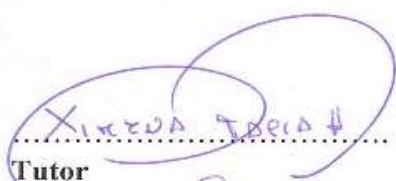
Eco. Ximena Tapia

CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal del trabajo de titulación denominado “LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA. PERÍODO JUNIO 2016 – JUNIO 2017”, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial presentado por la Srta. Gabriela Rocio Chagñay Lozano y dirigida por la Eco. Ximena Tapia.

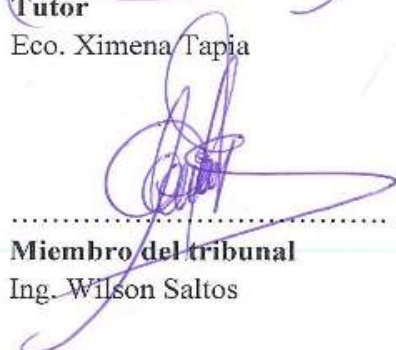
Una vez presentado el trabajo de titulación conforme a los requerimientos solicitados dan a conocer la calificación, a su vez remiten el presente ejemplar original para uso y custodia de la Biblioteca de la Universidad Nacional de Chimborazo de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Para la constancia de la presente firman:


.....

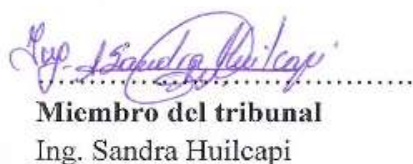
Tutor
Eco. Ximena Tapia

..... 10
Calificación


.....

Miembro del tribunal
Ing. Wilson Saltos

..... 10
Calificación


.....

Miembro del tribunal
Ing. Sandra Huilcapi

..... 10
Calificación

NOTA: 10 (SOBRE 10)

PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Gabriela Rocio Chagñay Lozano con cédula de identidad N° 060483560-3 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



.....
Gabriela Rocio Chagñay Lozano

0604835603

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico con todo mi corazón primeramente a Dios, a la Virgen Santísima, a mis padres, a mis hermanos y sobrinos, quienes son mi gran inspiración.

También quiero dedicar este logro a mis queridos docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial, por brindarme sus conocimientos, confianza y amistad, que han contribuido a mi desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios y a la Virgen Santísima por haberme bendecido siempre en todas las acciones que he realizado.

Le doy gracias a mis padres Balbina y Roberto, quienes han sido mi apoyo incondicional, con su amor han impulsado siempre que busque el cumplimiento de mis anhelos.

Un agradecimiento desde el fondo de mi corazón a la Eco. Ximena Tapia por ser una excelente docente y amiga, quién con su gran personalidad y conocimientos ha contribuido en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Por último quiero agradecer a la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., por ser el motor impulsador de esta investigación y por su colaboración en la realización del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

INFORME DE LA TUTORA	II
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	III
PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
PALABRAS CLAVE	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1 MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 General.....	3
1.4.2 Específicos.....	3
CAPÍTULO II.....	4
2 ESTADO DEL ARTE.....	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Unidad I Proceso administrativo.....	5
2.2.1 Planificación.....	6
2.2.2 Organización.....	7
2.2.3 Dirección.....	9

2.2.4	Control.....	10
2.3	Unidad II Gestión.....	11
2.3.1	Competencias y habilidades gerenciales, administrativas y/o directivas...	11
2.3.2	Gestión de los recursos de la empresa	12
CAPÍTULO III		14
3	MARCO METODOLÓGICO	14
3.1	Método	14
3.2	Tipo de investigación	15
3.3	Diseño	15
3.4	Población y muestra	16
3.4.1	Población	16
3.4.2	Muestra.....	16
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5.1	Técnicas	16
3.5.2	Instrumentos	17
3.6	Técnicas para procesamiento e interpretación de datos.....	17
CAPÍTULO IV		18
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	18
4.1	Resultados obtenidos.....	18
4.2	Discusión de resultados.....	27
CAPÍTULO V.....		28
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	28
5.1	Conclusiones	28
5.2	Recomendaciones	29
BIBLIOGRAFÍA		30
ANEXOS		33
Anexo 1. Encuesta al personal administrativo		33

Anexo 2. Encuesta al personal operativo de la empresa	37
Anexo 3. Los procesos administrativos y la gestión de la empresa.....	40
Anexo 4. Propuesta	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y muestra	16
Tabla 2. Participación en la etapa de planificación	18
Tabla 3. Herramientas de planificación que se aplican	18
Tabla 4. Forma de organización	19
Tabla 5. Forma de desempeñar las actividades	19
Tabla 6. Herramientas de organización que se utilizan	20
Tabla 7. Actividades laborales y puesto de trabajo	20
Tabla 8. Integración.....	21
Tabla 9. Motivación.....	21
Tabla 10. Forma de tratar a los trabajadores	22
Tabla 11. Comunicación.....	22
Tabla 12. Comunicación entre compañeros	23
Tabla 13. Toma de decisiones	23
Tabla 14. Control del desempeño del personal.....	24
Tabla 15. Herramientas de control	24
Tabla 16. Habilidades y competencias	25
Tabla 17. Percepción de las habilidades y competencias	25
Tabla 18. Gestión de los recursos	26
Tabla 19. Empresa productiva y competitiva	26
Tabla 20. Análisis FODA	27
Tabla 21. Los procesos administrativos y la gestión de la empresa	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Organigrama con áreas funcionales básicas	7
Gráfico N° 2. Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.....	8
Gráfico N° 3. Formato de descripción de puestos	9
Gráfico N° 4. Estructura organizacional.....	43
Gráfico N° 5. Mapa de procesos propuesto	44

PALABRAS CLAVE

Procesos Administrativos, Planificación, Organización, Dirección, Control, Gestión, Productividad, Competitividad.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA. PERÍODO JUNIO 2016 – JUNIO 2017” se realizó con el propósito de efectuar un análisis situacional de los procesos administrativos que se manejan en la empresa y con la información recolectada proponer acciones correctivas para mejorar la gestión de la misma.

El Capítulo I, Marco Referencial, está conformado por la introducción, el planteamiento del problema y la justificación, además se establecen los objetivos de estudio.

El Capítulo II, Estado del Arte, está compuesto por los antecedentes que hace referencia a los trabajos de investigación que sirvieron de aporte para desarrollar la presente investigación. Además se establece el marco teórico conformado por conceptualizaciones sobre el Proceso Administrativo que involucra la Planificación, Organización, Dirección y Control. Por último se establecen conceptualizaciones importantes sobre la Gestión.

El Capítulo III, Marco Metodológico, está estructurado por el método de investigación Analítico-Sintético, el tipo de investigación Descriptiva y de Campo, el diseño de la investigación es no experimental, la población y muestra que se consideró son los clientes internos de la empresa, la recolección de información se realizó a través de encuestas.

El Capítulo IV, Resultados y Discusión, se establece el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de la empresa.

El Capítulo V, hace referencia a las conclusiones resultantes una vez finalizada la investigación y las respectivas recomendaciones.

ABSTRACT

The research work entitled "THE ADMINISTRATIVE PROCESSES AND THE IMPROVEMENT IN THE MANAGEMENT OF THE COMPANY DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA. PERIOD JUNE 2016 - JUNE 2017" this research has the objective to make an analysis of the situation of the administrative processes that are handled in the company and with the information collected proposing corrective actions to improve the management of the same.

Chapter I, Referential Framework, consists of the introduction, the approach of the problem and the justification, in addition, the objectives of study are established.

Chapter II, State of Art, is composed of the background that refers to the research works that served to develop the present research. In addition, the theoretical framework is made up of conceptualizations in the Administrative Process that involves Planning, Organization, Direction and Control. Finally, important conceptualizations on Management are established.

Chapter III, Methodological Framework, is structured by the Analytic-Synthetic method, the type of research is descriptive and field, the research design is non-experimental, the population and sample was obtained from internal customers of the company, the collection of information was done through surveys.

Chapter IV, Results and Discussion, establishes the analysis and interpretation of the results of the surveys applied to the administrative and operational staff of the company.

Chapter V, it refers to the conclusions and recommendations.


Reviewed by: Granizo, Sonia

Language Center Teacher



CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 Introducción

Las metas trazadas y los objetivos propuestos son el rumbo que marca el trabajo de la gerencia en la empresa, actividades que se convierten en ingresos, satisfaciendo las necesidades lucrativas y sociales de quienes forman parte de la entidad, la eficacia y efectividad del trabajo está determinado en el grado de cumplimiento de los procesos administrativos, adecuadamente manejando los recursos materiales, físicos, económicos y el talento humano.

Los procesos administrativos de una empresa se distinguen en tres fases específicas que empieza con la estructural en la que se evidencia su finalidad y la forma como conseguirlo; la fase operativa que es la ejecución de actividades para conseguir lo planteado en la etapa inicial y la etapa de control en donde se evalúan los resultados obtenidos en la empresa. Este conjunto de fases se respalda en cuatro etapas, dos en la parte estructural o mecánica que es la planeación y organización; y las dos restantes se relacionan a la parte operativa que es la de dirección y de control.

La disminución en el número de trabajos comparados con la competencia, cumplimiento en plazos y tiempos, obligan a preguntarse qué está sucediendo en la empresa; falta de coordinación, ausencia de instrumentos administrativos, son la realidad en la que está funcionando la empresa Donoso Constructores, domiciliada en la ciudad de Riobamba.

La investigación plantea mejorar la gestión de la empresa, a partir del análisis situacional, aplicando instrumentos de investigación que permita recoger información, con los resultados obtenidos plantear medidas correctivas a los procesos administrativos.

La factibilidad de la propuesta se respalda en la preparación académica y un trabajo previo realizado en la empresa en la que se evidencian los problemas, aspectos que garantizan cumplir con los objetivos planteados en el trabajo investigativo.

1.2 Planteamiento del problema

Plantear un problema es estructurar la idea de la investigación. Donoso Constructores CIA. LTDA., se constituye como compañía de Responsabilidad Limitada, el 18 de septiembre del año 2001, con el siguiente objeto social: la promoción, construcción y

comercialización de obras civiles, edificios, infraestructura para empresas, urbanizaciones, obras sanitarias, obras de riego, obras portuarias y obras petroleras, ejecución de perforaciones, trabajos geofísicos, topográficos y geotécnicos. Donoso Constructores cuenta con 37 personas en la parte operativa y 15 administrativos.

A través del diálogo con el gerente de la constructora el señor Nelson Donoso Sandoval manifiesta que la empresa no se encuentra estructurada adecuadamente, las funciones del personal administrativo no se respaldan en documento definido, que a criterio de (Benjamín & Fincowsky, 2014) la falta de manual de funciones administrativas provoca la duplicidad y omisión de funciones, pérdida de recursos materiales, económicos, tecnológicos y talento humano, así como también obstruye el proceso de selección y reclutamiento del personal.

Esto se relaciona con lo manifestado por el gerente, quien menciona que “las problemáticas de la empresa, han ocasionado pérdida de tiempo en los procesos administrativos y en la adquisición de materiales de construcción, adicionalmente en ocasiones no se contrata al personal adecuado, por falta de perfiles de puestos administrativos”.

Con lo expuesto se hace necesario que mediante la revisión de los procesos administrativos se eleve la gestión, por esta razón si no se toman las medidas correctivas con respecto a la administración, podría tener pérdida de recursos económicos, humanos y materiales, lo que ocasiona el decrecimiento en la utilidad de la empresa antes mencionada.

1.3 Justificación

La globalización de la economía, la dinámica en la comunicación y el tiempo que disponen los clientes para que sus obras y necesidades sean cubiertas, obliga a que gerentes y administradores de empresas deban hacer un cambio en la forma de administrar. Para Donoso Constructores es prioritario para poder competir y ofertar obras en el sector público o particular, generar cambios al interior de la empresa.

El presente trabajo de investigación está dirigido a la empresa Donoso Constructores del cantón Riobamba, el objetivo fundamental es determinar cómo los Procesos Administrativos contribuyen en la gestión de la empresa, debido a que se ha evidenciado que existe duplicidad y omisión de funciones, pérdida de tiempo en procesos

administrativos, además pérdida de recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos disponibles.

Determinados con claridad los problemas existentes en la empresa es imprescindible plantear soluciones prácticas, el proceso administrativo conformado por etapas de planificación, la organización, la dirección y el control, las mismas que requieren que el gerente con habilidades y la capacidad para plantear una propuesta que acatada por todo el personal de la empresa se plasme en una propuesta de medidas correctivas.

Un adecuado planteamiento de los Procesos Administrativos, direcciona las actividades de la empresa y dinamiza la Gestión, optimiza los recursos para ofrecer al mercado productos y servicios de calidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Determinar cómo los procesos administrativos contribuyen en la gestión de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., Período Junio 2016 – Junio 2017.

1.4.2 Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico situacional sobre los Procesos Administrativos de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., mediante encuestas realizadas a los clientes internos de la empresa, para conocer la situación actual sobre los Procesos Administrativos que se ejecutan en la misma.
- ❖ Detectar los problemas que influyen en el Proceso Administrativo de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., mediante un análisis FODA.
- ❖ Identificar cómo la falta de manual de funciones administrativos afecta en la gestión de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., mediante encuestas al personal administrativo, para tener los insumos del manual.

CAPÍTULO II

2 ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes

Conforme a la exploración y revisión bibliográfica se puede cotejar que existen trabajos de investigación que servirán de aporte para desarrollar la presente investigación:

Según Flores (2015) en su tesis titulada “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega”, su principal objetivo fue analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de esta institución, pretendiendo constatar si se aplica de forma continua y adecuadamente el proceso administrativo, para establecer medidas correctivas que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa.

En este contexto concluyen que el proceso administrativo se lleva a cabo de forma parcial, esto debido a los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, por lo tanto se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa (Flores, 2015).

Otra referencia de investigación es del autor (Borbor, 2013) en el trabajo de investigación denominado “Análisis de los procesos administrativos y contables en la empresa IMPORDAU S.A de la ciudad de Guayaquil”, la tesis se centra en el análisis situacional de cómo se desarrollan los procesos administrativos, en este sentido, se determinó que no dispone de políticas, procedimientos y funciones establecidas motivo por el cual el personal no tiene delimitados sus actividades existiendo un personal poli funcional que impide que exista un seguimiento de actividades.

En este contexto una de sus propuestas se centra en implementar un manual de funciones, con el fin de que cada empleado de la empresa sea responsable, cumpla con sus deberes y responsabilidades conforme el diseño de las competencias establecidas según el cargo que vaya a desempeñar (Borbor, 2013, pág. 117).

Para Lemache (2016) egresada de la Universidad Nacional de Chimborazo presentó un trabajo de investigación titulado “La Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., Sucursal Riobamba Periodo 2015”, el objetivo de esta tesis fue determinar como la Gestión Administrativa incide en el desarrollo del Talento Humano y diseñar un manual

de funciones a fin de asignar responsabilidades acordes a su perfil profesional y de esta manera mejorar el desarrollo del talento humano y por ende el crecimiento de dicha institución.

En este contexto concluye que la cooperativa antes mencionada, no cuenta con un manual de funciones que permita a los colaboradores conocer e identificar las responsabilidades y actividades que deben desempeñar en su puesto de trabajo, ya que éstas solamente se les ha indicado verbalmente por parte del Gerente (Lemache, 2016).

Según Santilán & Villanueva (2013) egresadas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía Poison S.A.”, su primordial objetivo fue desarrollar una propuesta estratégica mediante un análisis de la gestión administrativa para plantear medidas correctivas que permitan conseguir que el trabajo de los colaboradores sea eficiente.

De esto modo concluyen que a través del manual de funciones los colaboradores conocerán sobre la estructura de la organización, sus procedimientos y las políticas con las que cuentan, ya que estas deben ser respetadas para reducir errores operativos y evitar problemas en su estructura organizacional (Santilán & Villanueva, 2013).

2.2 Unidad I Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de actividades que deben ejecutar los gerentes para alcanzar los propósitos establecidos por la organización a través de la planeación, organización, dirección y control (Robbins & Coulter, 2014, pág. 9).

Por otra parte, Hernández & Pulido (2011) menciona que el proceso administrativo es el marco conceptual para administrar y gestionar una empresa u organización mediante la planeación, organización, dirección y control, para cumplir sus objetivos previamente establecidos (pág. 160).

En efecto el proceso administrativo comprende una serie de etapas, que su correcto establecimiento está encaminado a facilitar la administración y constituyen una base fundamental para el desarrollo de una empresa u organización en el sentido de aumentar la productividad y la competitividad en el sector al que pertenece.

2.2.1 Planificación

Consiste en la selección de misiones y objetivos, así como el establecimiento de acciones para lograrlos, lo cual requiere tomar decisiones (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 85). Por otra parte, Robbins & Coulter (2014) mencionan que es la función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar las actividades laborales (pág. 220).

Como se puede inferir la planeación permite el establecimiento de cursos de acción que se realizarán en el futuro, que será la base fundamental para realizar el control e implementación de medidas correctivas.

2.2.1.1 Herramientas de planeación

Las herramientas de planeación son instrumentos que permiten ordenar y establecer cursos de acción futuros que ayudan a la función administrativa, que son las siguientes:

Misión: Identifica la finalidad, función o tareas básicas de una empresa u organización, es decir es la razón de ser de la empresa (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 86).

Políticas: Son planes puesto que son declaraciones o guías generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 87).

Normas: Son reglas que son obligatorias para la ejecución de una operación, procedimiento, programa o presupuesto (Hernández & Pulido, 2011, pág. 180).

Proyectos: Son estudios para conocer la viabilidad y rentabilidad de una inversión que incluye el establecimiento de flujo de efectivo, presupuestos, actividades a realizar, entre otros aspectos importantes (Hernández & Pulido, 2011, pág. 184).

Presupuesto: Es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de las operaciones que realizará una empresa durante un período de tiempo determinado (Hernández & Pulido, 2011, pág. 183).

Planes Estratégicos: Son planes de amplio alcance, abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma (Robbins & Coulter, 2014, pág. 223).

Planes Operativos: Son planes limitados que abarcan únicamente a un área operativa de la empresa u organización (Robbins & Coulter, 2014, pág. 223).

2.2.2 Organización

Según el autor Jones (2014), la organización es el proceso de establecer una estructura de las relaciones laborales que permite que los miembros de una empresa interactúen y cooperen para alcanzar los fines propuestos (pág. 11).

Por otro lado, los autores Robbins & Coulter (2014) afirman que esta etapa del proceso es una función administrativa, en el cual se estructura el trabajo de los colaboradores de una empresa (pág. 332). De la misma forma, Louffat (2015) menciona que la organización consiste en diseñar el ordenamiento interno de una institución (pág. 38).

En este sentido, la forma de organización en una empresa es muy importante, puesto que el establecimiento adecuado de esta etapa evitará que exista duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y subutilización de recursos económicos.

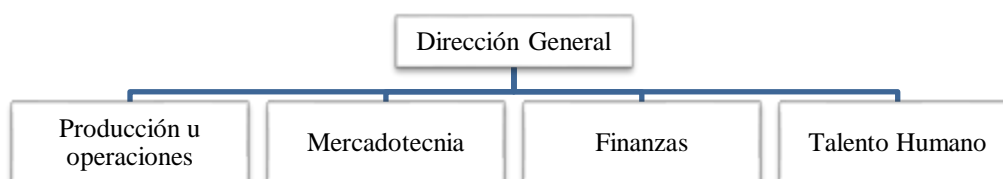
2.2.2.1 Herramientas de organización

Las herramientas de organización constituyen una guía en el cuál se encuentran las funciones, las líneas de comunicación y la estructura organizativa de la empresa.

Organigrama: Según Münch (2015), el organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones y los niveles jerárquicos (pág. 94). En este sentido, Koontz & Weihrich (2013) afirman que tal representación indica como se relacionan los departamentos según las principales líneas de autoridad (pág. 194).

En este sentido, Benjamín & Fincowsky (2014) establece que se deben seguir los siguientes pasos para la realización de organigramas: a) Solicitar autorización al departamento administrativo; b) Selección del equipo de trabajo; c) Establecer el programa de trabajo; d) Recolección, clasificación, registro y análisis de la información de los departamentos y funciones; e) Diseño del organigrama (págs. 114-115).

Gráfico N° 1. Organigrama con áreas funcionales básicas










Fuente: (Hernández & Pulido, 2011, pág. 193).

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Diagramas de flujo: Para los autores Hernández & Pulido (2011) son representaciones gráficas del conjunto de pasos que se realizan en un proceso de repetición continua (pág. 204). En este sentido un digrama de flujo es importante en la organizaión de una empresa ya permite dar seguimiento a los procesos y eliminar una acción innecesaria.

Según La American National Standard Institute (ANSI) citado por (Benjamín & Fincowsky, 2014) la simbología para realizar un diagrama de flujo es la siguiente:

Gráfico N° 2. Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	Inicio/término: indica el principio o fin del diagrama de flujo
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso
	Documento: Representa cualquier documento que ingrese, se utilice, se genere, o salga del procedimiento
	Decisión: Indica un punto dentro del flujo en la que se debe tomar una decisión
	Archivo: Indica que se guarde un documento
	Conector de página: enlace con otra hoja que continúa con el diagrama de flujo
	Conector: conexión de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo

Fuente: (Benjamín & Fincowsky, 2014, pág. 237).

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Manual de funciones administrativas: Es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación, para registrar y transmitir en forma ordenada la información de una organización, contiene las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas (Benjamín & Fincowsky, 2014, pág. 194).

Según Hernández & Pulido (2011) un manual de funciones administrativo permite organizar las funciones de los colaboradores y debe tener la siguiente estructura:

- ❖ Portada e índice
- ❖ Presentación, función del manual y antecedentes históricos de la empresa
- ❖ Misión, visión, valores y objetivos financieros y económicos de la empresa
- ❖ Organigrama general, organigrama por áreas
- ❖ Descripción de los principales procesos
- ❖ Descripción de puestos por funciones y por competencias

Es este sentido, el manual de funciones administrativas es una guía importante que permite a los colaboradores tener definidas cuáles son sus funciones, con el objeto de evitar la confusión de funciones, pérdida de tiempo y de recursos económicos.

Gráfico N° 3. Formato de descripción de puestos

Descripción de puestos	
Nombre del puesto: Gerencia: Reporta a:	Departamento: Clave: Le reportan a:
Descripción General:	
Áreas Clave:	
Competencias laborales requeridas:	
Estructura organizacional del puesto:	Perfil del puesto:

Fuente: (Hernández & Pulido, 2011, pág. 209).

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

2.2.3 Dirección

Según los autores Koontz & Weihrich (2013), la dirección es el proceso de influir en los colaboradores que son parte de una empresa, de modo que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales (pág. 279). En efecto, el autor Sonora (2014) menciona que es una etapa en la que se guían los esfuerzos y recursos para ejecutar eficientemente todas las acciones de acorde con lo planificado (pág. 41).

Como complemento, la dirección es un conjunto de actividades que se realizan para buscar el máximo desempeño de los colaboradores y de los recursos disponibles, para contribuir al desarrollo de la empresa mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.2.3.1 Funciones de la dirección

Integración: Consiste en conservar, desarrollar las capacidades y en su caso reclutar, seleccionar y contratar al mejor talento humano disponible en el mercado laboral para cubrir los puestos disponibles conforme a los requisitos y la política salarial establecida en la empresa (Hernández & Pulido, 2011, pág. 216).

Motivación: Según Koontz & Weihrich (2013) la motivación se refiere a todas las acciones que realizan la función directiva para motivar e impulsar a sus subordinados a que hagan sus actividades de la mejor forma (pág. 282).

Por otra parte, Hernández & Pulido (2011) establecen que algunos de los tipos de motivación son la amistad, la cooperación, la solidaridad, la honestidad, los ascensos de puestos de trabajo, sueldos y bonificaciones especiales (pág. 228).

Comunicación: Son procesos por los cuáles se transmite y recibe información así como datos, palabras, hechos, ideas, conocimientos, actitudes que permiten el entendimiento y el acuerdo entre la función directiva y los colaboradores de la empresa (Hernández & Pulido, 2011, pág. 229).

Toma de decisiones: Son resoluciones o elección de oportunidades entre dos o más alternativas antes situaciones que se presentan en la empresa (Hernández & Pulido, 2011, pág. 235). Por otro lado, Robbins & Coulter (2014) afirman que una correcta toma de decisiones es la elección de alternativas lógicas, consistentes y que aumentan el valor en la empresa (pág. 166).

2.2.4 Control

Según los autores Robbins & Coulter (2014) mencionan que el control es el proceso de supervisar, evaluar, comparar y corregir el desempeño laboral conforme a lo planeado (pág. 266). De igual manera, Hernández & Pulido (2011) afirman que es un elemento que permite que las variables se comporten dentro de lo estipulado en la empresa (pág. 240).

Se puede inferir que el control permite el establecimiento de medidas correctivas hacia posibles desviaciones a través de la evaluación del desempeño organizacional.

2.2.4.1 Técnicas de Control

Las técnicas de control permiten evaluar el cumplimiento de las acciones planificadas, para el establecimiento de medidas correctivas:

Establecimiento de estándares: A partir de los planes, se seleccionan puntos importantes denominados estándares que son criterios de desempeño que permite a los administradores medir la marcha de trabajo (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 362).

Sistema de medición e información: El control requiere de un sistema de información y medición, ya que a través de este se podrán obtener datos sobre los procesos y actividades esenciales que se realizan en una empresa, en este sentido facilita la toma de decisiones ya que muestran gráficos de barras, circular e información esencial a cualquier momento (Hernández & Pulido, 2011, pág. 248).

Medición del desempeño: Para medir el desempeño se deben utilizar los estándares establecidos, que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores conforme a lo planificado y así tomar medidas correctivas (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 362).

Corrección de desviaciones: La corrección de las anomalías consiste en la reasignación o aclaración de un trabajo, modificación de los planes o metas, capacitar mejor a los empleados u otras alternativas (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 362).

2.3 Unidad II Gestión

Según los autores Hernández & Pulido (2011) la gestión es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar estrategias, mediante la comprensión de la misión de la empresa y a través de coordinar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y físicos (pág. 2).

Por otro lado, el autor Den (2016) afirma que un aspecto importante para tener una buena gestión comprende un proceso de estimulación a los colaboradores, para que estos cada día aporten ideas y mejoren sus actividades diarias, cuyo beneficio es el incremento de la productividad, rentabilidad y competitividad (pág. 61).

En efecto, la gestión es el conjunto de habilidades y competencias gerenciales, administrativas y/o directivas que permiten guiar e implantar actividades claves para generar productividad y competitividad en una empresa.

2.3.1 Competencias y habilidades gerenciales, administrativas y/o directivas

Según los autores Hellriegel, Jackson, & Slocum (2017) las competencias de un gestor son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe tener para su desempeño efectivo, en cualquier puesto y tipo de organización, en este sentido debe poseer: competencias para la comunicación, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, para la planeación y gestión (págs. 4-5).

Las habilidades gerenciales, administrativas y/o directivas según Robbins & Coulter (2014) se pueden dividir en tres conjuntos: a) habilidades técnicas son el conocimiento y las técnicas para realizar de forma competente las tareas laborales; b) habilidades humanas, es el talento de trabajar bien con otras personas; y c) habilidades conceptuales, es la capacidad de pensar y conceptualizar situaciones complejas (pág. 12).

En efecto, las competencias y habilidades gerenciales, administrativas y/o directivas comprenden la capacidad de gestionar el proceso administrativo, encaminado a obtener un mejor desempeño laboral y una mejor relación con todos los colaboradores de la empresa a través de la motivación o estimulación, además permitirá tener una mejor capacidad de resolución de problemas.

2.3.2 Gestión de los recursos de la empresa

Es un conjunto de acciones que realiza un individuo, mediante el cual se combinan los recursos disponibles en una empresa cuyo soporte es el proceso administrativo, esto contribuye al cumplimiento de los objetivos y por ende el desarrollo de la empresa.

En este sentido, los autores García & Casanueva (2005) mencionan que la coordinación de los recursos son los que permiten a una empresa concebir e implantar estrategias para la mejora de su eficacia y eficiencia (pág. 361). En efecto esto permite aumentar la productividad y competitividad. Los recursos de una empresa son:

Recursos económicos y financieros: se refiere a la capacidad de endeudamiento, generación de ingresos a través de sus operaciones, efectivo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 80).

Recursos humanos: se trata del entrenamiento o capacitaciones, la experiencia, la adaptabilidad en sus actividades laborales, compromiso y lealtad de los colaboradores de la empresa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 80).

Recursos tecnológicos: Se refiere a la tecnología disponible en la empresa u organización y la facilidad de la utilización de la misma (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 80).

Recursos físicos: Se refiere al tamaño, localización, satisfacción técnica, flexibilidad de los equipos y de la planta, reservas de materias primas, entre otros (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 80).

2.3.2.1 Beneficios de la gestión de los recursos de la empresa

Cumplimiento de objetivos

Consiste en alcanzar un propósito o misión en un período definido, teniendo en cuenta parámetros como tiempo, dinero, unidades, porcentajes y actividades, que este sentido sirve como base para proponer nuevos objetivos (Hernández & Pulido, 2011, pág. 79).

Incrementar la productividad

La productividad es la proporción entre productos e insumos en un período determinado, teniendo siempre como prioridad la calidad. Por otro lado Gutiérrez (2014) menciona que incrementar la productividad es lograr los mejores resultados considerando los recursos empleados (pág. 20).

En este sentido, Koontz & Weihrich (2013) afirman que para incrementar la productividad se exige siempre: a) la eficacia que es el cumplimiento de los objetivos y b) la eficiencia que es el cumplimiento de los fines con una cantidad mínima de recursos, en este marco el indicador de la productividad es:

$$Productividad = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos o Recursos}}$$

Competitividad

Según Gutiérrez (2014) es la capacidad de una empresa u organización para ofrecer un producto o servicio mejor que los competidores a través de una buena coordinación de los recursos disponibles en una empresa, teniendo siempre presente la calidad (pág. 16).

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Método

El método de investigación es el conjunto de etapas que se sigue con el objetivo de establecer el significado de los hechos o fenómenos hacia los que se dirige el interés de la investigación para encontrar, analizar, interpretar y aportar un conocimiento.

Según Bernal (2006), el método de investigación analítico-sintético estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma separado denominado análisis y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral denominado síntesis (pág. 57).

Dada esta definición, el método de investigación utilizado en la presente investigación es el método analítico-sintético, debido a que este método permitió hacer un análisis de las partes de un todo como es el Proceso Administrativo hasta llegar a conocer en qué etapa existe dificultad, esto permitió explicar hechos, sucesos encontrados en la investigación ya sea en la Planificación, Organización, Dirección y Control, para comprender de una mejor manera la situación a fin de relacionarlo con teorías, para determinar cómo incide en la gestión de la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., y extraer de la literatura lo más relevante, con la finalidad de sintetizar el objeto de investigación.

Se aplicó el método analítico-sintético porque se siguió el siguiente proceso:

- ❖ **Planteamiento del problema:** Se determinó que en la empresa las funciones del personal no están correctamente definidas en un documento establecido, ocasionando pérdida de tiempo en los procesos y recursos.
- ❖ **Descripción:** Se identificó todos los elementos que intervienen en el proceso administrativo como son la planificación, organización, dirección y control, adicionalmente la gestión en la empresa.
- ❖ **Examen crítico:** Mediante encuestas al personal administrativo y operativo se revisó los elementos antes mencionados.

- ❖ **Descomposición:** Se realizó un análisis exhaustivo de los procesos administrativos como son la planificación, organización, dirección y control, además se realizó un análisis de la gestión en la empresa.
- ❖ **Enumeración:** Para el análisis e interpretación de resultados se realizó la desintegración de los componentes en planificación, organización, dirección y control.
- ❖ **Conclusión:** A partir de los resultados obtenidos de la situación de los procesos administrativos, se realizó el estudio y explicación del fenómeno observado.

3.2 Tipo de investigación

Según Yuni & Urbano (2014) la investigación descriptiva intenta describir las características de un fenómeno a partir de la determinación de variables o categorías ya conocidas (pág. 15).

Según Ander (2011) la investigación de campo es la que se realiza en un espacio o lugar concreto en contacto directo con una comunidad, institución, grupo o personas que son la población objeto de estudio (pág. 147).

Dada estas definiciones, el tipo de investigación que se aplicó son:

Investigación Descriptiva: Porque a partir de la recolección de información, análisis y discusión de resultados se logró describir el Proceso Administrativo que se lleva a cabo en la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA y su Gestión.

Investigación de Campo: Porque para la obtención de información, la investigación se realizó netamente en la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA.

3.3 Diseño

Según Hernández R. (2014) menciona que la investigación no experimental se ejecuta sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (pág. 152).

En este sentido el diseño de la presente investigación es no experimental, debido a que se basa en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural acerca de los

Procesos Administrativos, así como también de la información suministrada que permitió luego realizar el análisis de esta.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Yuni & Urbano (2014) afirma que la población es el conjunto de elementos que presentan una característica, peculiaridad o condición común que es el objeto de estudio de una investigación (pág. 20).

Dada esta definición, en el presente trabajo investigativo la población es de 52 personas según los datos proporcionados por el gerente, esta población se considera en base a los clientes internos como son el personal administrativo y personal operativo de la Empresa Donoso Constructores ya que se trata de una investigación netamente interna de la empresa.

3.4.2 Muestra

Dado las características de la población y a su número reducido, no es necesario realizar la ecuación de la muestra, ya que se aplicara encuestas a todas estas personas.

Tabla 1. Población y muestra

Detalle	Número
Personal Administrativo	15
Personal Operativo	37
Total	52

Fuente: Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA.

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

Según Yuni & Urbano (2014) la encuesta es un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador, permitiendo así describir, analizar, interpretar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares (págs. 63-64).

En este sentido, la técnica aplicada en el desarrollo de esta investigación son las encuestas, las mismas que fueron aplicadas al personal administrativo y al personal operativo de la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., para obtener información y tener una idea clara acerca de cómo se manejan los Procesos Administrativos y como se desarrolla la Gestión en esta empresa.

3.5.2 Instrumentos

El instrumento utilizado en esta investigación fue el cuestionario de encuesta que fue diseñado para el personal administrativo y el personal operativo de la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA.

3.6 Técnicas para procesamiento e interpretación de datos

Después de haber aplicado las encuestas a los clientes internos de la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., se realizó la tabulación y procesamiento de los datos en cuadros estadísticos mediante la utilización de una hoja electrónica de Microsoft Office Excel, para su posterior análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados obtenidos

Procesos Administrativos

1. Planificación

Pregunta: Usted participa en la planificación de las actividades de la empresa

Tabla 2. Participación en la etapa de planificación

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	47%	16	43%
Casi Siempre	5	33%	13	35%
A veces	3	20%	8	22%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 47% del personal administrativo y 43% del personal operativo mencionan que siempre participan en la planificación de actividades ya que esta etapa es el eje que guía las actividades, mientras que el 33% del personal administrativo y el 35% del personal operativo mencionan que casi siempre participan en la planificación de actividades, por otro lado el 20% del personal administrativo y el 22% del personal operativo mencionan que a veces participan debido a la poca comunicación. La empresa debe integrar a más personas para establecer planes con los recursos disponibles.

Pregunta: ¿Qué herramientas de planificación existen o se realizan en la empresa?

Tabla 3. Herramientas de planificación que se aplican

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Misión	9	60%	20	54%
Políticas	8	53%	19	51%
Normas	7	47%	12	32%
Proyectos	9	60%	27	73%
Presupuesto	2	13%	5	14%
Planes Operativos	3	20%	6	16%
Planes Estratégicos	3	20%	8	22%
Ninguno	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: Las herramientas de planificación que utilizan mayormente la empresa son los proyectos, misión, políticas y normas, sin embargo existen herramientas que no son utilizadas con frecuencia como son presupuestos, planes operativos y planes estratégicos. En este sentido la empresa debe socializar cada una de las herramientas de planificación para el uso frecuente, buscando utilizar adecuadamente los recursos.

2. Organización

Pregunta: ¿Cómo percibe la forma de organización de la empresa?

Tabla 4. Forma de organización

Alternativa	Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	9	24%
Buena	24	65%
Regular	4	11%
Mala	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta personal operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 65% del personal operativo señala que la organización en la empresa es buena debido a que a veces ellos no saben cuáles son las actividades a realizar, el 24% indica que la organización es muy buena porque a su criterio observan que los lugares de trabajo están bien organizados y el 11% mencionan que la organización es regular debido a que las funciones no se encuentran bien definidas. En conclusión se deben establecer medidas correctivas para que la organización de la empresa mejore.

Pregunta: Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por:

Tabla 5. Forma de desempeñar las actividades

Alternativa	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Órdenes del propietario	10	67%
Órdenes de su jefe inmediato	5	33%
Funciones previamente establecidas	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 67% del personal administrativo menciona que sus actividades laborales las realiza por órdenes del propietario, en cambio el 33% menciona que lo realiza por órdenes de su jefe inmediato. En conclusión la mayoría del personal

administrativo sigue instrucciones del propietario, es decir las líneas de autoridad no están correctamente definidas, esto conlleva a la duplicidad de funciones.

Pregunta: Seleccione que herramientas de organización se utilizan en la empresa

Tabla 6. Herramientas de organización que se utilizan

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Organigrama	9	60%	18	49%
Diagramas de flujo de procesos	6	40%	14	38%
Manual de funciones	0	0%	0	0%
Ninguno	5	33%	9	24%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: Las herramientas de organización que son mayormente utilizadas y conocidas en la empresa son el organigrama y los diagramas de flujo de procesos, sin embargo no existe un manual de funciones que permita identificar y definir las funciones claramente de personal administrativo, es por ello que se hace necesario estructurar esta herramienta.

Preguntas: Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas. Cree usted que su puesto de trabajo donde está ubicado es el más adecuado de acorde con sus competencias y habilidades.

Tabla 7. Actividades laborales y puesto de trabajo

Alternativa	Personal Administrativo			
	Actividades laborales correctamente definidas		Puesto de trabajo de acorde con las competencias y habilidades	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	33%	7	47%
Muy de acuerdo	10	67%	8	53%
En desacuerdo	0	0%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%
Total	15	100%	15	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 67% del personal administrativo menciona que no están totalmente de acuerdo con la distribución de sus actividades laborales debido a que las funciones no se encuentran bien definidas y el 33% indica que están totalmente de acuerdo con sus actividades laborales. Por otra parte el 53% del personal administrativo menciona que no están totalmente de acuerdo con su puesto de trabajo debido a que no

está de acuerdo con sus competencias y habilidades, mientras que el 47% menciona que está totalmente de acuerdo con su puesto de trabajo. Es preciso crear un buen ambiente laboral a través de definir bien las funciones y puestos de trabajo según las competencias y habilidades.

3. Dirección

Pregunta: ¿Existen acciones que orientan al personal sobre sus actividades laborales?

Tabla 8. Integración

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	53%	26	70%
Casi Siempre	7	47%	11	30%
A veces	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 53% del personal administrativo y el 70% del personal operativo indican que siempre existen acciones que permiten orientar las actividades laborales, desarrollar las capacidades del personal, el 47% del personal administrativo y el 30% del personal operativo menciona que casi siempre se realizan acciones que permiten al personal realizar sus actividades de una mejor manera. Se deben buscar el mejor desempeño laboral del talento humano disponible para obtener mejores resultados.

Pregunta: ¿Existen acciones que motivan al personal de la empresa?

Tabla 9. Motivación

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	53%	22	59%
Casi Siempre	7	47%	15	41%
A veces	0	0%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 53% del personal administrativo y el 59% del personal operativo menciona que siempre existen acciones que motivan sus actividades laborales como por ejemplo la estabilidad laboral, el 47% del personal administrativo y el 41% del personal operativo mencionan que casi siempre se realizan acciones que motivan al

personal ya que no se lo hace con frecuencia. Es necesario mantener motivado al personal ya que esto ayudará a obtener el mejor desempeño del talento humano.

Pregunta: Usted percibe que el trato a los trabajadores en la empresa es:

Tabla 10. Forma de tratar a los trabajadores

Alternativa	Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	13	35%
Bueno	24	65%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta personal operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 65% del personal operativo menciona que el trato que a los trabajadores es bueno debido a que no siempre son escuchados por el personal administrativo, sin embargo el 35% menciona que el trato a los trabajadores es muy bueno debido a que existe el respeto. Es importante buscar que los trabajadores se sientan bien en sus trabajos, por ende se debe crear un ambiente laboral con respeto y tolerancia.

Pregunta: ¿Cómo percibe que es la comunicación sobre las acciones a realizar o realizadas en la empresa?

Tabla 11. Comunicación

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	5	33%	14	38%
Buena	10	67%	20	54%
Regular	0	0%	3	8%
Mala	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 67% del personal administrativo y el 54% del personal operativo consideran que la comunicación sobre las acciones a realizar o realizadas en la empresa es buena ya que no siempre están informados sobre algunas acciones realizadas, el 33% del personal administrativo y el 38% del personal mencionan que la comunicación es muy buena ya que se les indica todas las actividades a realizar en el momento adecuado. Es importante establecer una buena comunicación de personal administrativo a personal operativo o viceversa para conseguir los resultados esperados.

Pregunta: Usted considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es:

Tabla 12. Comunicación entre compañeros

Alternativa	Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	22	59%
Buena	13	35%
Regular	2	5%
Mala	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta personal operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 59% del personal operativo menciona que la comunicación entre compañeros es muy buena ya que existe confianza y un buen ambiente laboral, el 35% manifiesta que la comunicación es buena debido a que no siempre comparten un mismo criterio y el 5% del personal operativo menciona que existen una comunicación regular entre compañeros ya que existe en ciertos casos rivalidad. Es necesario realizar y fomentar el compañerismo para crear una comunicación efectiva, un buen ambiente laboral y el mejor desempeño del personal.

Pregunta: Usted participa con ideas que contribuyan a una adecuada toma de decisiones

Tabla 13. Toma de decisiones

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	27%	14	38%
Casi Siempre	9	60%	15	41%
A veces	2	13%	8	22%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 60% del personal administrativo y el 41% del personal operativo indican que casi siempre participan con ideas que ayuden a una mejor toma de decisiones, el 27% del personal administrativo y el 38% del personal operativo mencionan que siempre participan en la toma de decisiones ya que sus labores están relacionadas a contribuir con ideas, el 13% del personal administrativo y el 22% del personal operativo menciona que a veces participan en la toma de decisiones ya que no siempre se relaciona con el área de ellos. La empresa debe valorar las ideas que aporta el personal para la toma de decisiones buscando obtener el mejor resultado posible.

4. Control

Pregunta: Con qué frecuencia se analiza el desempeño del personal de la empresa

Tabla 14. Control del desempeño del personal

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	33%	10	27%
Casi Siempre	6	40%	25	68%
A veces	4	27%	2	5%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 40% del personal administrativo y el 68% del personal operativo manifiesta que casi siempre se controla el desempeño del personal sobre las actividades planificadas, el 33% del personal administrativo y el 27% del personal operativo menciona que siempre se evalúa el desempeño del personal, el 27% del personal administrativo y el 5% del personal operativo afirma que a veces se evalúa el desempeño del personal debido a que existe gran número de personal. Se debe realizar la evaluación del desempeño del personal con el objetivo de sacar el máximo desempeño del mismo a través de la retroalimentación.

Pregunta: Señale que herramientas de control se utilizan en la empresa

Tabla 15. Herramientas de control

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Establecimiento de estándares	3	20%	10	27%
Sistema de medición e información	3	20%	12	32%
Monitoreo	8	53%	15	41%
Medición del desempeño	5	33%	15	41%
Corrección de desviaciones	3	20%	6	16%
Ninguno	2	13%	1	3%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: Las herramientas de control mayormente utilizadas son el monitoreo y la medición del desempeño, sin embargo existen otras herramientas que no son muy utilizadas como el establecimiento de estándares, sistema de medición e información y corrección de desviaciones. Es necesario que se utilice herramientas de control que nos permita saber el grado de cumplimiento de los objetivos y de las acciones planificadas.

Gestión

1. Habilidades y competencias gerenciales, administrativas y/o directivas

Pregunta: Señale que habilidades y competencias usted posee:

Tabla 16. Habilidades y competencias

	Alternativa	Personal Administrativo	
		Frecuencia	Porcentaje
Competencias	Para la comunicación	13	87%
	Para el trabajo en equipo	10	67%
	Para la acción estratégica	4	27%
	Para la planificación	4	27%
	Para la gestión	5	33%
Habilidades	Técnicas	9	60%
	Humanas	10	67%
	Conceptuales	6	40%

Fuente: Encuesta personal administrativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: La mayor parte de las habilidades y competencias que tiene el personal administrativo son para la comunicación, el trabajo en equipo, habilidades técnicas y humanas las cuáles deben ser aprovechadas para fortalecer las competencias y habilidades que mayormente necesitan ser desarrolladas como son para establecer estrategias, la planificación, la gestión y las habilidades conceptuales.

Pregunta: Considera que las habilidades y competencias del personal directivo y/o administrativo son:

Tabla 17. Percepción de las habilidades y competencias

Alternativa	Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	15	41%
Buena	18	49%
Regular	4	11%
Mala	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta personal operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 49% del personal operativo considera que las habilidades y competencias del personal directivo y/o administrativo es buena ya que piensan que se debería buscar que se desarrollen más habilidades y competencias, el 41% piensan que es muy buena ya que siempre buscan usar correctamente los recursos de la empresa, el 11% menciona que es regular debido a que necesitan más habilidades y competencias para la

gestión y las acciones estratégicas. Es necesario utilizar el Coaching para desarrollar ciertas competencias y habilidades que ayudarán a obtener un mejor desempeño laboral.

2. Gestión de los recursos

Pregunta: ¿Cómo percibe la gestión de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y físicos por parte del personal directivo y/o administrativo?

Tabla 18. Gestión de los recursos

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	5	33%	8	22%
Buena	9	60%	23	62%
Regular	1	7%	6	16%
Mala	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 60% del personal administrativo y el 62% del personal operativo menciona que la gestión de los recursos es buena debido a que no todos los recursos son utilizados correctamente como el caso del talento humano las funciones no están bien definidas lo que ocasiona pérdida de tiempo y de recursos económicos, el 33% del personal administrativo y 22% del personal operativo manifiesta que la gestión de los recursos es muy buena ya que se realiza la planificación de actividades, el 7% del personal administrativo y el 16% del personal operativo menciona que la gestión es regular ya que en ciertas ocasiones no se realiza la planificación de actividades correctamente lo que implica pérdida de recursos. Es necesario que el gestor se apoye en los procesos administrativos para mejorar la gestión.

Pregunta: ¿Usted cree que la empresa es productiva y competitiva en el sector de la construcción?

Tabla 19. Empresa productiva y competitiva

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	67%	23	62%
No	5	33%	14	38%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Análisis e interpretación: El 67% del personal administrativo y el 62% del personal operativo afirma que la empresa es productiva y competitiva debido a que cuenta con un

gran número de personal y que existe mucha demanda en el sector de la construcción, por otra parte el 33% del personal administrativo y el 38% del personal operativo menciona que la empresa no es productiva ni competitiva debido a que no existe una adecuada gestión de recursos. La empresa debe apoyarse en los procesos administrativos para aumentar su rentabilidad.

4.2 Discusión de resultados

El 100% del personal administrativo y operativo manifiestan que los procesos administrativos si pueden contribuir a la mejora de la gestión de la empresa (Anexo 3), es por ello que para detectar los problemas que influyen en el Proceso Administrativo de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA se realizó un análisis FODA:

Tabla 20. Análisis FODA

Matriz FODA	
Fortalezas	Debilidades
El personal contribuye casi siempre con ideas para una adecuada toma de decisiones	Inadecuada aplicación de las herramientas de planificación
Personal con buenas competencias y habilidades	No existe claridad sobre las funciones y responsabilidades
Buena comunicación de tareas a efectuar	Inexistencia de perfiles para los cargos administrativos.
Siempre existen acciones que orienten al personal sobre sus actividades laborales	Incorrecta aplicación del proceso de selección del personal
Motivación al personal de la empresa	Duplicidad de funciones
Permanente evaluación del personal	Escases de herramientas de control
Oportunidades	Amenazas
La empresa es productiva y competitiva en cuanto a su sector	Mejor organización administrativa de su competencia.
Elaboración de los manuales de funciones por parte de los autores	Creación de leyes de estado que obligan a las empresas a organizarse mejor
Variedad de ofertas de capacitación de personal	Altos costos para la capacitación del personal
Gran variedad de oferta profesional con competencias y habilidades necesarias	Incremento de sueldos y salarios
Gran demanda en el mercado de la construcción	Incremento del costo de insumos para la construcción

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

La mayor debilidad de la Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., es su organización debido a que las funciones del personal administrativo no se respaldan en documento definido, que a criterio de (Benjamín & Fincowsky, 2014) la falta de manual de funciones administrativas provoca la duplicidad y omisión de funciones, pérdida de recursos materiales, humanos y económicos, así como también obstaculiza el proceso de selección y reclutamiento del personal. En este sentido se hace necesario la estructuración y utilización de un manual de funciones que permita reducir las debilidades (Anexo 4).

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ Al aplicar los instrumentos de investigación sobre la muestra seleccionada se determinó que la situación actual de los Procesos Administrativos de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., en la etapa de Planificación a pesar de que exista planes de acción, el 20% del personal administrativo y el 22% del personal operativo desconocen de las herramientas utilizadas y no participan frecuentemente en esta fase, en la etapa de Organización el 65% del personal operativo mencionan que la organización no es muy buena debido a que los colaboradores no poseen manuales de funciones lo que ocasiona duplicidad y omisión de actividades, en la etapa de Dirección el 67% del personal administrativo y el 54% del personal operativo señalan que la comunicación sobre las acciones a realizar es buena debido a que no siempre están informados, en la etapa de Control el 27% del personal administrativo y el 5% del personal operativo afirman que a veces se evalúa el desempeño del personal debido a que se desconoce cuáles son sus responsabilidades en cuanto al cargo que desempeñan, todo esto genera que el proceso administrativo no sea el correcto.
- ❖ Entre los principales problemas que se encontraron en cuanto a los procesos administrativos de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., tenemos que no se ejecutan todas las herramientas de planificación debido a que solamente el 13% del personal administrativo y el 14 % del personal operativo conocen y utilizan los presupuestos, el 20% del personal administrativo y el 16% del personal operativo conocen y utilizan planes operativos, el 20% del personal administrativo y el 22% del personal operativo conocen y utilizan planes estratégicos, en cuanto a la organización el 33% del personal administrativo y el 24% del personal operativo afirman que no conocen las herramientas de organización que se utilizan y especialmente no existe un manual de funciones lo que ocasiona que las funciones y responsabilidades no estén claramente definidas, inexistencia de perfiles para los cargos administrativos, incorrecta aplicación del proceso de selección del personal y duplicidad de funciones, en la etapa de dirección se ejerce en función al rango encontrando, esta función no se puede ejercer debido a que no existe un documento definido de las funciones, en cuanto al control posee escasas herramientas de control limitándose principalmente el

53% del personal administrativo y el 41% del personal operativo al monitoreo, el 33% del personal administrativo y el 41% del personal operativo a la medición del desempeño, esta etapa vendrá acompañado de la planificación y organización ya que si no se establece lo que se desea lograr, las actividades a realizar y sin responsables no existe como efectuar la etapa de control.

- ❖ La gestión de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA está ligada directamente con los procesos administrativos ya que estos contribuyen al mejor funcionamiento de su administración, el 100% del personal administrativo y operativo afirman la inexistencia de manuales de funciones, que a su vez es la causa de que estos procesos no estén claramente definidos en cuanto a sus responsables, exista duplicidad y omisión de funciones, dificultando su gestión y ocasionando así pérdida de recursos.

5.2 Recomendaciones

- ❖ En la etapa de Planificación se debe integrar a la mayoría de los colaboradores ya que cada persona puede contribuir con ideas, en la etapa de Organización se debe definir claramente cuáles son las funciones de los colaboradores a través de un manual de funciones, en la etapa de Dirección se debe fortalecer la comunicación ya que esto permitirá obtener el máximo desempeño laboral, todo esto contribuye para que la etapa de Control sea realizada de forma correcta, además se debe evaluar continuamente el desempeño de todo el personal.
- ❖ Tomar en cuenta los puntos débiles con los que cuenta la empresa para que esos sean los primeros en fortalecerse tomando como punto de partida la implementación de nuevas herramientas de planificación, organización, dirección y control en la empresa, y brindar capacitaciones sobre los mismos para una mejor aplicación en cada área de la empresa mejorando su productividad y eficiencia.
- ❖ Aceptar y aplicar el manual de funciones propuesto a fin de que cada uno de los trabajadores conozca sus labores, funciones, responsabilidades, nivel administrativo en el que se desenvuelve, a quien supervisa y quien lo supervisa entre otras, para obtener un mejor desempeño laboral y utilizar el manual de funciones como formatos de perfil al momento de contratar nuevo personal dependiendo el puesto que lo requiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social* (Primera ed.). Argentina: Brujas. Obtenido de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Aprender-a-investigar-nociones-basicas-Ander-Egg-Ezequiel-2011.pdf.pdf>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=361>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=metodos+de+investigacion+en+administracion+de+empresas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj3h6HY6sXVAhVMRyYKHcAQCPsQ6AEIJTAA#v=onepage&q=metodos%20de%20investigacion%20en%20administracion%20d
- Borbor, C. (25 de Septiembre de 2013). *Análisis de Los procesos administrativos y contables en la empresa IMPORDAU S.A de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/554/3/AN%C3%81LISIS%20DE%20LOS%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS%20Y%20CONTABLES%20EN%20LA%20EMPRESA%20IMPORDAU%20S.A%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL.pdf>
- Den, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Flores, S. (18 de Marzo de 2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, JINOTECA*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- García, J., & Casanueva, C. (2005). *Fundamentos de Gestión Empresarial* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=751>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (Decimosegunda ed.). México: Cengage. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=3790>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxjb250YWR1cmllhcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMxMTY0NzkxNzliZmYw>
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* (Primera ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (Decimoprimera ed.). México: Cengage Learning Editores. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=816>
- Jones, G. (2014). *Administración contemporánea* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=836>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación* (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Lemache, A. (2016). "La Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito sagrada familia LTDA., sucursal Riobamba periodo 2015". Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2763/1/UNACH-EC-ING-COM-2016-0018.pdf>
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (Cuarta ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

- Münch, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (Tercera ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=3693>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson.
- Santilán, J., & Villanueva, D. (2013). *Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía POISON S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/119>
- Sonora, H. (2014). *Desarrollo Microempresarial* (Primera ed.). México: Carrasco.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (Segunda ed.). Argentina: Brujas. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/book.aspx?i=2353>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al personal administrativo



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA
DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., PERÍODO JUNIO 2016 – JUNIO 2017.**

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

OBJETIVO: El objetivo de esta investigación es conocer la opinión del personal administrativo respecto al proceso administrativo que tiene la empresa y con los resultados plantear una propuesta que ayude a mejorar la gestión.

INDICACIONES: Lea detenidamente y conteste con sinceridad marcando con una X en cada pregunta.

1. Usted participa en la planificación de las actividades de la empresa

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

2. ¿Qué herramientas de planificación existen o se realizan en la empresa?

Misión	<input type="checkbox"/>	Proyectos	<input type="checkbox"/>	Planes Estratégicos	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	Presupuesto	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Normas	<input type="checkbox"/>	Planes Operativos	<input type="checkbox"/>		

3. Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por:

Órdenes del propietario Órdenes de su jefe inmediato Funciones previamente establecidas

4. Seleccione que herramientas de organización se utilizan en la empresa

Organigrama Diagramas de flujo de procesos Manual de funciones Ninguno

5. Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

.....
.....

6. Cree usted que su puesto de trabajo donde está ubicado es el más adecuado de acorde con sus competencias y habilidades

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

.....
.....

7. ¿Existen acciones que orientan al personal sobre sus actividades laborales?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

8. ¿Existen acciones que motivan al personal de la empresa?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

9. ¿Cómo percibe que es la comunicación sobre las acciones a realizar o realizadas en la empresa?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

.....
.....

10. Usted participa con ideas que contribuyan a una adecuada toma de decisiones

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

11. Con que frecuencia se analiza el desempeño del personal de la empresa

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

12. Señale que herramientas de control se utilizan en la empresa para evaluar el desempeño laboral

Establecimiento de estándares	<input type="checkbox"/>	Medición del desempeño	<input type="checkbox"/>
Sistema de medición e información	<input type="checkbox"/>	Corrección de desviaciones	<input type="checkbox"/>
Monitoreo	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

13. Señale que habilidades y competencias usted posee:

Competencias		Habilidades	
Para la comunicación	<input type="checkbox"/>	Técnicas (realizar tareas de forma competente)	<input type="checkbox"/>
Para el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Humanas (talento de trabajar con otras personas)	<input type="checkbox"/>
Para la acción estratégica	<input type="checkbox"/>	Conceptuales (conceptualizar situaciones complejas)	<input type="checkbox"/>
Para la planificación	<input type="checkbox"/>		
Para la gestión	<input type="checkbox"/>		

14. ¿Cómo percibe la gestión de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y físicos por parte del personal directivo y/o administrativo?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

.....
.....

15. ¿Usted cree que la empresa es productiva y competitiva en el sector de la construcción?

Si No

¿Por qué?

.....
.....

16. ¿Según su criterio los procesos administrativos pueden contribuir a la mejora de la gestión de la empresa?

Si

No

¿Por qué?

.....
.....

Muchas gracias

Anexo 2. Encuesta al personal operativo de la empresa



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE
LA EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., PERÍODO JUNIO
2016 – JUNIO 2017.**

ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA

OBJETIVO: El objetivo de esta investigación es conocer la opinión del personal operativo respecto al proceso administrativo que tiene la empresa y con los resultados plantear una propuesta que ayude a mejorar la gestión.

INDICACIONES: Lea detenidamente y conteste con sinceridad marcando con una X en cada pregunta.

1. Usted participa en la planificación de las actividades de la empresa

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....
.....

2. ¿Qué herramientas de planificación conoce usted que existen o se realizan en la empresa?

Misión	<input type="checkbox"/>	Proyectos	<input type="checkbox"/>	Planes Estratégicos	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	Presupuesto	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Normas	<input type="checkbox"/>	Planes Operativos	<input type="checkbox"/>		

3. ¿Cómo percibe la forma de organización de la empresa?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

.....
.....

4. ¿Qué tipo de herramientas de organización conoce usted que se aplican en la organización de la empresa?

Organigrama Diagramas de Manual de Ninguno
flujo de procesos funciones

5. ¿Los directivos y/o administradores dan una debida orientación sobre su trabajo en la empresa?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

6. ¿Los directivos y/o administradores motivan sus actividades laborales?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

7. Usted percibe que el trato a los trabajadores en la empresa es:

Muy bueno Bueno Regular Malo

¿Por qué?

.....
.....

8. ¿Cómo percibe que es la comunicación sobre las acciones a realizar o realizadas en la empresa por parte de los directivos y/o administradores?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

.....
.....

9. Usted considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es:

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

.....
.....

10. Usted participa con ideas que contribuyan a una adecuada toma de decisiones

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

¿Por qué?

.....
.....

11. Con qué frecuencia sus actividades laborales son evaluadas

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

12. Mencione que herramientas de control utilizan para evaluar su desempeño

Establecimiento de estándares	<input type="checkbox"/>	Medición del desempeño	<input type="checkbox"/>
Sistema de medición e información	<input type="checkbox"/>	Corrección de desviaciones	<input type="checkbox"/>
Monitoreo	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

13. Considera que las habilidades y competencias del personal directivo y/o administrativo son:

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

.....
.....

14. ¿Cómo percibe la gestión de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y físicos por parte del personal directivo y/o administrativo?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

.....
.....

15. ¿Usted cree que la empresa es productiva y competitiva en el sector de la construcción?

Si No

¿Por qué?

.....
.....

16. ¿Según su criterio los procesos administrativos pueden contribuir a la mejora de la gestión de la empresa?

Si No

¿Por qué?

.....
.....

Muchas gracias

Anexo 3. Los procesos administrativos y la gestión de la empresa

Pregunta: ¿Según su criterio los procesos administrativos pueden contribuir a la mejora de la gestión de la empresa?

Tabla 21. Los procesos administrativos y la gestión de la empresa

Alternativa	Personal Administrativo		Personal Operativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%	37	100%
No	0	0%	0	0%
Total	15	100%	37	100%

Fuente: Encuesta personal administrativo y operativo

Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Anexo 4. Propuesta

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

Introducción

Para sobrevivir, para prosperar las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno, en especial a la competitividad que cada vez es mayor, esto hace que las empresas vean la necesidad de utilizar herramientas de organización que les permitan gestionar de una forma adecuada los recursos disponibles.

Cada una de las empresas según su estructura, tamaño y sector al que pertenecen poseen una gran variedad de colaboradores, diferentes funciones y cargos que cumplir, lo que hace necesario que una empresa busque la manera de organizar correctamente el talento humano que posee para obtener el mejor desempeño laboral y conseguir los objetivos empresariales propuestos.

El manual de funciones es una herramienta de organización para la gestión que permite establecer la ubicación y función de los colaboradores, responsabilidades, relaciones jerárquicas, condiciones de trabajo y los requisitos necesarios que facilitan el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Concepto

El manual de funciones es una herramienta de gestión que permite organizar de una forma adecuada el talento humano dentro de una empresa a través del establecimiento de funciones, ubicación jerárquica y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como también los perfiles profesionales para ocupar cada cargo.

Importancia

El manual de funciones permitirá a la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., el ordenamiento, el control y toma de decisiones en cuanto a sus colaboradores, evitando la omisión y duplicidad de funciones, permitiendo una mejor gestión del talento humano disponible en la empresa.

Objetivos

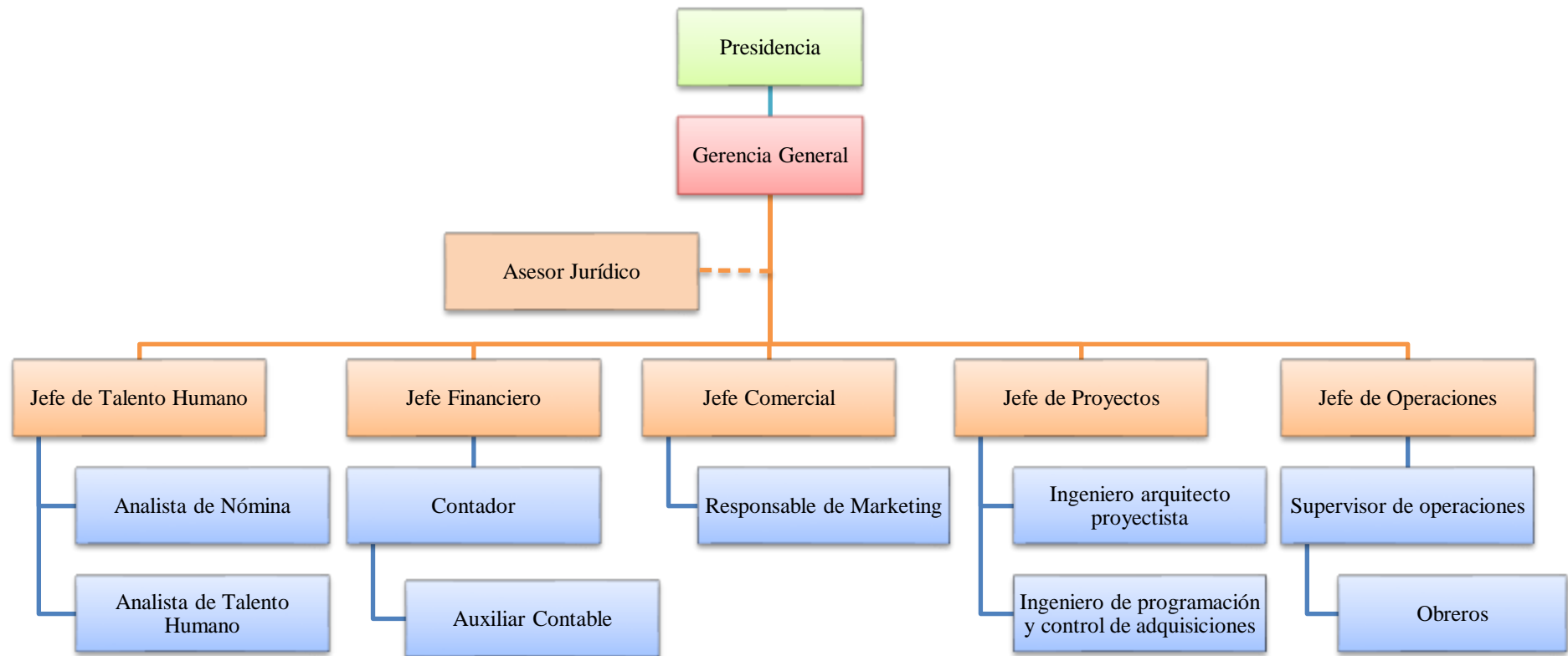
- ❖ Evitar la omisión y duplicidad de funciones a través del establecimiento de las funciones de cada puesto de trabajo para mejorar el desempeño laboral.
- ❖ Proporcionar información relevante y de apoyo, a través de la definición de responsabilidades que permita establecer la evaluación del desempeño del personal.
- ❖ Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal mediante la definición del perfil de los puestos de trabajo para conseguir el mejor talento humano disponible en el mercado laboral.

Alcance

El presente manual de funciones aplica a todo el talento humano que se encuentra vinculado con la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA.

Estructura Organizacional Propuesta

Gráfico N° 4. Estructura organizacional

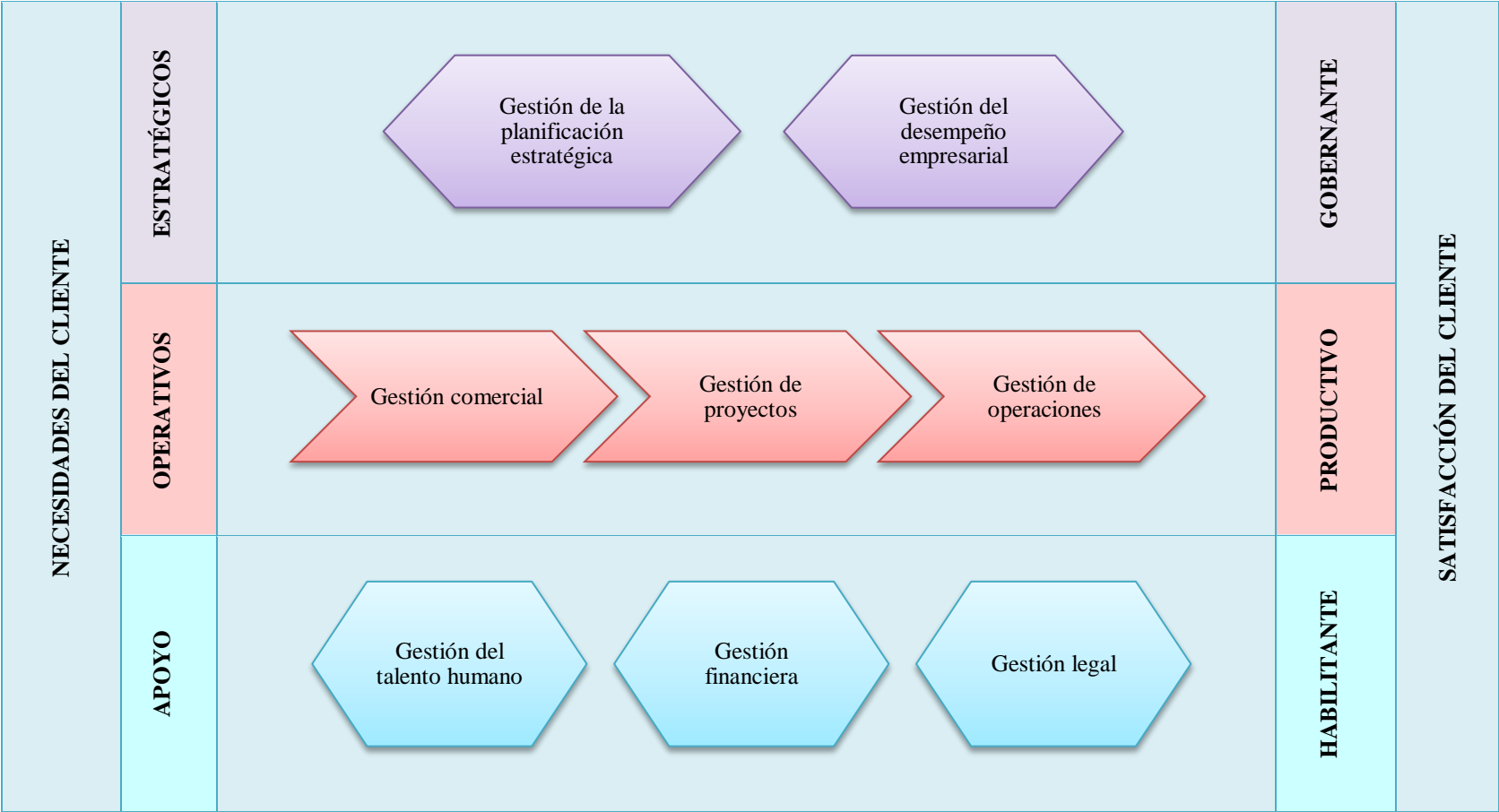


Fuente: Empresa Donoso Constructores CIA. LTDA.

Elaborado por: Gabriela R. Chagnay L.

Mapa de procesos propuesto


Gráfico N° 5. Mapa de procesos propuesto



Elaborado por: Gabriela R. Chagñay L.

Descripción de Funciones

✚ Gerente General

Nombre del cargo		Nivel administrativo	Tipos de proceso			
Gerente General		Estratégico, Operativo y de Apoyo	Gobernante, Productivo, Habilitante			
Misión del cargo						
Planificar, proponer, aprobar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todos los procesos y actividades organizacionales que permitan cumplir la misión de la empresa velando por el crecimiento y posicionamiento en el mercado.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder	Frecuencia			
		Presidencia	X			
		Supervisa a:	Diario	Semanal	Mensual	
		Asesor Jurídico, Jefes y Supervisores Departamentales, Colaboradores que se requieran.	X			
Funciones del cargo						
<p>Proponer estrategias ante la presidencia. Planificar, organizar dirigir y controlar la empresa. Gestión del plan estratégico. Gestión de comunicación, informar sobre la marcha de la empresa. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa. Consultoría de contratos de obras y de talento humano. Presentar a la presidencia la proforma del presupuesto de la empresa para la aprobación. Disponer e implementar Normas, Reglamentos e Instructivos de carácter interno para el cumplimiento de metas planteadas. Delegar atribuciones y responsabilidades a funcionarios de la empresa, dentro del ámbito de su competencia. Construir relaciones comerciales con empresas privadas e instituciones públicas.</p>						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		Titulación:				
Segundo nivel		Ingeniería de Empresas o afines relacionados con la				
Tercer nivel	X	Administración Empresarial, Economista, Maestría en				
Cuarto nivel	X	Negocios Internacionales, Gestión y Talento Humano.				
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		Indistinto		X	30 o más Años	
4-6 Años	X			Indistinto		
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	
		Pesado			Rotativo	


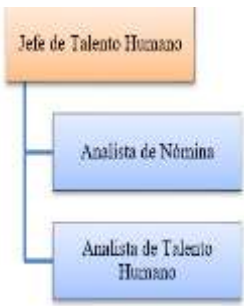
Asesor Jurídico

Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso	
Asesor Jurídico		Apoyo		Habilitante	
Misión del cargo					
Atender, asistir, asesorar y apoyar todos aspectos legales de la empresa.					
Información general					
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder	Frecuencia		
		Gerencia General	X		
		Supervisa a:	Diario	Semanal	Mensual
		Departamentos	X		
Funciones del cargo					
<p>Asesorar jurídica y legalmente el nivel directivo y demás departamentos de la empresa. Asesorar todos los asuntos judiciales, legales y sus implicaciones en el desarrollo de la empresa. Gestionar todos los trámites notariales que la empresa tenga con instituciones públicas y privadas. Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimiento legal. Realizar actualizaciones y mejoras de los documentos normativos que rigen a la empresa. Emitir informes jurídicos de las distintas áreas de la empresa. Asesorar en la negociación y redactar contratos.</p>					
Perfil requerido					
Nivel de educación formal					
Primer nivel		Titulación: Doctor o Abogado en Derecho			
Segundo nivel					
Tercer nivel	X				
Cuarto nivel					
Requisitos generales					
Experiencia		Género		Edad	
No indispensable		Masculino		18- 24 Años	
1-2 Años		Femenino		25-30 Años	
2-4 Años	X	Indistinto	X	30 o más Años	
4-6 Años				Indistinto	X
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario	
		Liviano	X	Normal	X
		Pesado		Rotativo	

✚ Jefe de Talento Humano

Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso	
Jefe Talento Humano		Estratégico, Apoyo		Gobernante, Habilitante	
Misión del cargo					
Coordinar la planificación, organización y administración de los subsistemas de recursos humanos mejorando el desempeño y funciones de los colaboradores de la empresa.					
Información general					
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder	Frecuencia		
		Gerencia General		X	
		Supervisa a:	Diario	Semanal	Mensual
		Analista de Nómina, Analista de Talento Humano.	X		
Funciones del cargo					
Incrementar e incorporar las gestiones para el desarrollo institucional de la empresa. Observar que se cumplan las normas y leyes laborales administrativas que estén en vigencia. Planificar todos los procesos que requiera talento humano. Controlar y supervisar la realización de los informes del analista de nómina. Realizar las actividades que le designe la gerencia general.					
Perfil requerido					
Nivel de educación formal					
Primer nivel		Titulación: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas.			
Segundo nivel					
Tercer nivel	X				
Cuarto nivel					
Requisitos generales					
Experiencia		Género		Edad	
No indispensable		Masculino		18- 24 Años	
1-2 Años		Femenino		25-30 Años	
2-4 Años		Indistinto		X	30 o más Años
4-6 Años	X				Indistinto
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario	
		Liviano	X	Normal	
		Pesado		Rotativo	

Analista de nómina

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.			
Nombre del cargo	Nivel administrativo	Tipos de proceso	
Analista de Nómina	Apoyo	Habilitante	
Misión del cargo			
Analizar, elaborar y ejecutar la nominas verificando los cálculos necesarios para el pago de los colaboradores.			
Información general			
Ubicación en el organigrama	Reporta al Líder	Frecuencia	
	Jefe de Talento Humano		X
	Supervisa a:	Diario	Semanal
	Ninguno		
Funciones del cargo			
<p>Verificar el ajuste de sueldos tomando en cuenta horas extras, créditos, pensiones, descuentos y cualquier otro por menor existente.</p> <p>Cumplir con el pago en el tiempo estipulado por la Ley.</p> <p>Hacer llegar los roles de pago a los colaboradores para su conocimiento.</p> <p>Realizar las gestiones necesarias con el cálculo y análisis de los roles de pago.</p> <p>Realizar el respectivo registro del personal que sale, renuncia o sale de vacaciones así como también las multas, anticipos y otros.</p> <p>Despejar cualquier inquietud que tengan los colaboradores de la empresa.</p> <p>Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.</p>			
Perfil requerido			
Nivel de educación formal			
Primer nivel		Titulación:	
Segundo nivel		Psicología, Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, afines.	
Tercer nivel	X		
Cuarto nivel			
Requisitos generales			
Experiencia		Género	Edad
No indispensable		Masculino	18- 24 Años
1-2 Años	x	Femenino	25-30 Años
2-4 Años		Indistinto	X
4-6 Años			Indistinto
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo	
		Liviano	X
		Pesado	
		Horario	
		Normal	X
		Rotativo	


Analista de Talento Humano

Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Analista de Talento Humano		Apoyo		Habilitante		
Misión del cargo						
Apoyar en los procesos internos del Departamento de Talento Humano proporcionando información rápida y veraz que solicite la jefatura de talento humano.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder	Frecuencia			
		Jefe de Talento Humano	Diario	Semanal	Mensual	
			X			
		Supervisa a:	Diario	Semanal	Mensual	
		Ninguno				
Funciones del cargo						
<p>Realizar la capacitación del nuevo personal de la empresa para su consiguiente admisión. Coordinar la contratación de los colaboradores e incluirlos en el Ministerio de Trabajo. Apoyar a todas y cada una de las actividades que le delegue el jefe de talento humano. Ayudar a los colaboradores cuando requieran tramitar permisos, vacaciones, cambios de puesto, encargos entre otros. Verificar que toda la documentación de los colaboradores esté debidamente archivada. Realizar el ingreso de toda la información de los colaboradores en el sistema interno del departamento. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.</p>						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		Titulación:				
Segundo nivel		Ingeniero Comercial, Psicólogo laboral y afines				
Tercer nivel	X					
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años	x	Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		Indistinto		X	30 o más Años	
4-6 Años					Indistinto	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	
		Pesado			Rotativo	



✚ Jefe Financiero

Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Jefe Financiero		Estratégico, Apoyo		Gobernante, Habilitante		
Misión del cargo						
Administrar, presupuestar, proyectar, y controlar los recursos económicos de la empresa a fin de dar cumplimiento a todos los proyectos y contratos que la gerencia adquirió con sus clientes.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Gerencia General			X	
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Contador, Auxiliar contable		X		
Funciones del cargo						
Dirigir y controlar los recursos financieros y económicos para todos los procesos y departamentos de la empresa.						
Construir el presupuesto anual de la empresa y las proyecciones para años subsiguientes.						
Realizar controles permanentes de todas las actividades de los procesos financieros y económicos de la empresa.						
Revisar, evaluar y autorizar las transacciones bancarias por los servicios, compra de insumos o materiales o cualquier otro gasto que sea propio de la empresa.						
Administrar los recursos financieros y económicos generados por recaudación de ventas de productos o cobro de obras.						
Cumplir con todas las actividades propias de su puesto que sean designadas por gerencia general.						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		Titulación:				
Segundo nivel		Economista, Ingeniería Financiera, Contabilidad y Auditoría, Administración, afines.				
Tercer nivel	X					
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		Indistinto		X	30 o más Años	
4-6 Años	X				Indistinto	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	X
		Pesado			Rotativo	

✚ Contador

Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso	
Contador		Apoyo		Habilitante	
Misión del cargo					
Llevar la contabilidad de la empresa y crear los estados financieros y económicos acorde a la realidad de la empresa rigiéndose a las normativas y leyes vigentes en el país.					
Información general					
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia	
		Jefe Financiero		Diario	Semanal
		Supervisa a:		Diario	Semanal
		Auxiliar contable		X	
Funciones del cargo					
<p>Generar información actual de la situación financiera de la empresa.</p> <p>Realizar informes frecuentes de la situación económica de la empresa a fin de examinar los estados económicos.</p> <p>Efectuar conciliaciones bancarias para controlar los movimientos de efectivo de la empresa.</p> <p>Realizar arqueos de caja eventualmente para controlar el buen funcionamiento del departamento financiero.</p> <p>Realizar el pago de impuestos y declaraciones al SRI según corresponda.</p> <p>Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.</p>					
Perfil requerido					
Nivel de educación formal					
Primer nivel			Titulación:		
Segundo nivel			Contabilidad y Auditoría Superior, Administración Financiera, afines.		
Tercer nivel		X			
Cuarto nivel					
Requisitos generales					
Experiencia		Género		Edad	
No indispensable		Masculino		18- 24 Años	
1-2 Años		Femenino		25-30 Años	
2-4 Años		Indistinto		X	30 o más Años
4-6 Años				Indistinto	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario	
		Liviano		X	Normal
		Pesado			



Auxiliar Contable

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.						
Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Auxiliar Contable		Apoyo		Habilitante		
Misión del cargo						
Apoyar en todas las actividades de ligadas a la situación financiera y económica de la empresa en contabilidad.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Contador		Diario	Semanal X	
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Ninguno				
Funciones del cargo						
Realizar un registro y verificación de todos los respaldos de ingreso y egresos económicos de la empresa. Verificar los movimientos en las cuentas de la empresa mediante conciliaciones bancarias. Velar por el adecuado registro y resguardo de la información económica de la empresa. Realizar un registro de todas las obligaciones tributarias de la empresa. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
		Titulación:				
Primer nivel		Contabilidad y Auditoría Superior, Administración Financiera, afines.				
Segundo nivel						
Tercer nivel	X					
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años	X	Indistinto		X	30 o más Años	
4-6 Años				Indistinto		X
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	
		Pesado			Rotativo	



✚ Jefe Comercial

Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Jefe Comercial		Estratégico, Operativo		Gobernante, Productivo		
Misión del cargo						
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y procedimientos comerciales y generar estrategias para posicionarse en el mercado y ser competente.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Gerencia General		Diario	Semanal	
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Responsable de Marketing		X		
Funciones del cargo						
Planificar, controlar y coordinar el sistema comercial y firma de contratos de obras. Generar estrategias de marketing que contribuyan a mejorar las ventas y número de contratos de la empresa. Planificar y supervisar las estrategias de marketing de la empresa. Poner en marcha programas de publicidad que ayuden a la fidelización del cliente. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		Titulación:				
Segundo nivel		Ingeniería Comercial, de Negocios, Administración de Empresas, Marketing.				
Tercer nivel	X					
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años	X	Indistinto		X	30 o más Años	
4-6 Años				Indistinto		X
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	
		Pesado			Rotativo	

✚ **Responsable de Marketing**

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.						
Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Responsable de Marketing		Operativo		Productivo		
Misión del cargo						
Estudiar, evaluar y reestructurar permanentemente las estrategias de marketing para mejorar las ventas generar posicionamiento en el mercado de la empresa y ser competitivos.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Jefe Comercial		Diario	Semanal	Mensual
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Ninguno				
Funciones del cargo						
Diseñar y reestructurar planes de Marketing en la organización que vayan a la par de las necesidades del cliente actual. Planear, procesar y gestionar el presupuesto que requieren las estrategias de marketing optimizando recursos. Construir y controlar la imagen de la empresa y contribuir al logro de los objetivos de la misma. Proponer medidas innovadoras de publicidad de la empresa en medios de comunicación, redes sociales, y demás. Gestionar los recursos necesarios para la implementación de planes de publicidad. Gestionar las relaciones de la empresa con sus clientes. Realizar el estudio de mercado para la empresa. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		Titulación:				
Segundo nivel		Ingeniería Comercial, de Negocios, Administración de Empresas, Marketing.				
Tercer nivel					X	
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		X	Indistinto	X	30 o más Años	
4-6 Años				Indistinto	X	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	
		Pesado			Rotativo	


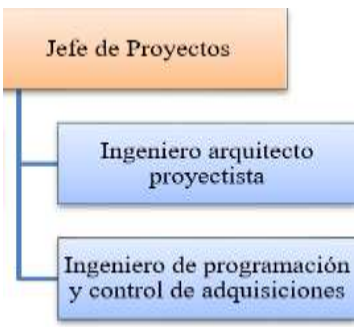
Jefe de Proyectos

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.						
Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Jefe de Proyectos		Estratégico, Operativo		Gobernante, Productivo		
Misión del cargo						
Contribuir con la Gerencia en la elaboración de la factibilidad de ejecutar gastos ligados a proyectos de inversión, en concordancia con el Plan Estratégico o proyectos de inversión que contribuyan a aumentar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de la empresa.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Gerencia General		Diario	Semanal X	Mensual
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Ingeniero, arquitecto proyectista. Ingeniero de programación y control de adquisiciones.		X		
Funciones del cargo						
<p>Analizar la factibilidad técnica de los proyectos, obras que asumió la empresa.</p> <p>Evaluar y diagnosticar conjuntamente con la gerencia las actividades de planeación y desarrollo de las obras.</p> <p>Administrar los presupuestos de proyectos de construcción de los contratos realizados.</p> <p>Controlar y evaluar el rendimiento laboral y productivo del personal de obra.</p> <p>Obtener los mejores presupuestos de construcción para estar en primer lugar en cuanto a la competencia.</p> <p>Cumplir con todas las actividades propias de su puesto que sean designadas por gerencia general.</p>						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		Titulación:				
Segundo nivel		Ingeniería civil, arquitectura o afines relacionados.				
Tercer nivel						X
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		Indistinto		X	30 o más Años	
4-6 Años		X	Indistinto		X	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	X
		Pesado			Rotativo	


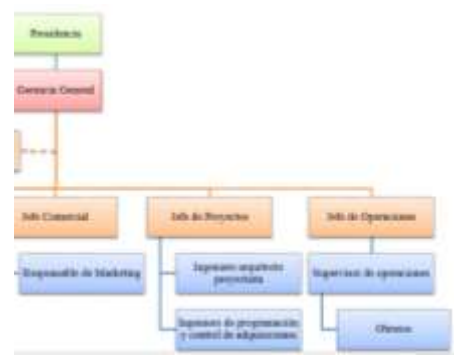
✚ **Ingeniero, arquitecto proyectista**

Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Ingeniero, Arquitecto Proyectista		Operativo		Productivo		
Misión del cargo						
Generar los bosquejos, dibujos y planos de las obras para calcular su presupuesto en base a la magnitud y características de la obra.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
<pre> graph TD JP[Jefe de Proyectos] --- IAP[Ingeniero arquitecto proyectista] JP --- IP[Ingeniero de programación y control de adquisiciones] </pre>		Jefe de proyectos		Diario	Semanal	
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Ninguno				
Funciones del cargo						
Estudiar los requerimientos mediante el diseño de ambientes o espacios y el presupuesto de un proyecto de construcción de la empresa. Preparar y presentar proformas sobre las características de la obra que requiere el cliente especificando el proyecto y otras cuestiones. Ser parte de la junta de inspección para el lugar en el que se va a construir la obra. Generar la proyección de las obras mediante dibujos, planos y especificaciones. Velar por que el impacto medioambiental del proyecto de construcción sea el menor posible. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel			Titulación:			
Segundo nivel			Ingeniería civil, arquitectura o afines relacionados.			
Tercer nivel		X				
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		Indistinto		X	30 o más Años	
4-6 Años				Indistinto		
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	
		Pesado			Rotativo	



✚ **Ingeniero de programación y control de adquisiciones**

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.						
Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Ingeniero de Programación y Control de Adquisiciones		Operativo		Productivo		
Misión del cargo						
Planear, programar, coordinar y controlar la adquisición de insumos y materiales para la ejecución de los proyectos de construcción a fin de evitar que la obra se paralice por falta de alguno de estos elementos alcanzando los tiempos programados.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Jefe de proyectos		X		
		Supervisa a:		Diario		
		Ninguno		Diario	Semanal	Mensual
Funciones del cargo						
Trabajar en equipo conjuntamente con el personal a cargo del gerente de proyectos con el fin de programar y controlar con mayor precisión las actividades de adquisición de insumos y herramientas de construcción a precios económicos y de calidad. Dirigir de manera oportuna y adecuada los presupuestos de los proyectos de construcción para contribuir con el cumplimiento de objetivos de la jefatura de proyectos. Estudiar las características necesarias que debe poseer cada obra según los requerimientos del cliente para poder generar un presupuesto más real contemplando todos los factores. Coordinar y controlar el uso de materiales, herramientas e insumos que cada obra requiera para cumplir con los procesos establecidos y los tiempos dados. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		Titulación:				
Segundo nivel		Ingeniería civil, arquitectura o afines relacionados.				
Tercer nivel					X	
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		Indistinto		30 o más Años		
4-6 Años				Indistinto	X	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	X
		Pesado				Rotativo



Jefe de Operaciones

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.					
Nombre del cargo	Nivel administrativo	Tipos de proceso			
Jefe de Operaciones	Estratégico, Operativo	Gobernante, Productivo			
Misión del cargo					
Ejecutar y gestionar todas las actividades de los procesos operacionales de la empresa garantizando el correcto desarrollo de los contratos de obras de construcción que la empresa tiene.					
Información general					
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder			
		Frecuencia			
		Diario	Semanal	Mensual	
		X			
Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual	
Supervisor de operaciones, obreros		X			
Funciones del cargo					
Planificar las actividades de los procesos operativos de las obras que tienen a cargo la empresa. Supervisar el correcto desarrollo de la construcción de las obras. Gestionar los insumos técnicos y materiales para la operación de la maquinaria. Precautelar la salud y seguridad laboral de los trabajadores, verificando el uso correcto de la maquinaria. Controlar tiempos, desempeño y actividades de los procesos de producción para generar obras de calidad. Cumplir con todas las actividades propias de su puesto que sean designadas por gerencia general.					
Perfil requerido					
Nivel de educación formal					
Primer nivel		Titulación:			
Segundo nivel		Ingeniería civil, arquitectura o afines relacionados.			
Tercer nivel	X				
Cuarto nivel					
Requisitos generales					
Experiencia		Género		Edad	
No indispensable		Masculino		18- 24 Años	
1-2 Años		Femenino		25-30 Años	
2-4 Años		Indistinto	X	30 o más Años	
4-6 Años	X			Indistinto	X
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario	
		Liviano	X	Normal	X
		Pesado		Rotativo	

Supervisor de Operaciones

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.						
Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Supervisor de Operaciones		Operativo		Productivo		
Misión del cargo						
Supervisar todas las actividades de los procesos operacionales de la empresa garantizando el correcto desarrollo de los contratos de obras de construcción que la empresa tiene.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Jefe de Operaciones		X		
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Obreros		X		
Funciones del cargo						
<p>Coordinar las actividades, procesos y personal a su cargo para que el funcionamiento de este departamento sea efectivo y eficiente.</p> <p>Solicitar todos los insumos materiales y herramientas que requiera la obra.</p> <p>Controlar y coordinar las operaciones de construcción para generar proyectos de calidad.</p> <p>Supervisar las actividades y labores de los obreros para asegurar el desarrollo correcto y oportuno de las obras a cargo de la empresa.</p> <p>Reportar el rendimiento de los obreros en la ejecución de los procesos efectuados y el seguimiento al jefe de operaciones.</p> <p>Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.</p>						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel			Titulación:			
Segundo nivel			Ingeniería civil, arquitectura o afines relacionados.			
Tercer nivel		X				
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		18- 24 Años		
1-2 Años		Femenino		25-30 Años		
2-4 Años		X	Indistinto	X	30 o más Años	
4-6 Años				Indistinto	X	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		X	Normal	X
		Pesado			Rotativo	

Obreros

EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.						
Nombre del cargo		Nivel administrativo		Tipos de proceso		
Obreros		Operativo		Productivo		
Misión del cargo						
Realizar trabajos de ejecución de obras de los proyectos de construcción que tiene la empresa.						
Información general						
Ubicación en el organigrama		Reporta al Líder		Frecuencia		
		Supervisor de Operaciones		X		
		Supervisa a:		Diario	Semanal	Mensual
		Ninguno				
Funciones del cargo						
Efectuar las actividades básicas que requieran esfuerzo físico en obras de construcción. Operar herramientas manuales y maquinaria de todo tipo para la construcción. Preparar las áreas en que se pretende realizar la construcción. Efectuar actividades de apoyo en la construcción de acuerdo con instrucciones de sus superiores. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignado por el jefe inmediato.						
Perfil requerido						
Nivel de educación formal						
Primer nivel		X	Titulación: Primaria o Bachiller con conocimientos de construcción			
Segundo nivel		X				
Tercer nivel						
Cuarto nivel						
Requisitos generales						
Experiencia		Género		Edad		
No indispensable		Masculino		X	18- 24 Años	
1-2 Años		X	Femenino		25-30 Años	
2-4 Años		Indistinto			30 o más Años	
4-6 Años					Indistinto	
Condiciones de trabajo		Tipo de trabajo		Horario		
		Liviano		Normal		
		Pesado		X	Rotativo	
					X	