

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Implementación de un manual de descripción de puestos para mandos  
medios de la empresa “Exitosa, Sociedad Anónima”**  
(Tesis de Licenciatura)

Shirley Joanna Rivera Zaldaña

Guatemala, marzo 2016

**“Implementación de un manual de descripción de puestos para mandos  
medios de la empresa “Exitosa, Sociedad Anónima”**  
(Tesis de Licenciatura)

Shirley Joanna Rivera Zaldaña

Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, PhD (**Tutor**)  
Msc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, marzo 2016

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**Lic. Raúl Eduardo Ramírez Sagastume**

Coordinador



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

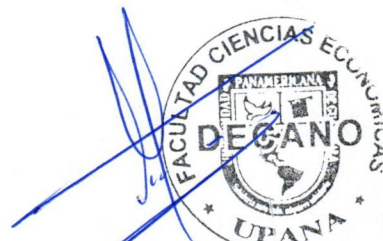
**REF.:C.C.E.E.006-2016-ACA-ADMÓN**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 22 DE FEBRERO DE 2016**

**SEDE CIUDAD SAN CRISTOBAL**

De acuerdo al dictamen rendido por el Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, tutor y M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de Tesis, titulada "IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA "EXITOSA, SOCIEDAD ANÓNIMA." Presentada por la estudiante Shirley Joanna Rivera Zaldaña, y la aprobación del Examen de Competencias Profesionales, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 9 de agosto del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Implementación de un manual de descripción de puestos para mandos medios de la empresa “Exitosa, Sociedad Anónima”** presentado por la estudiante: **Shirley Joanna Rivera Zaldaña**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth  
Tutor  
Colegiado 9,170

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 12 de octubre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

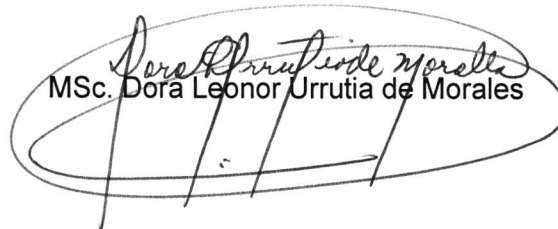
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: **“Implementación de un manual de descripción de puestos para mandos medios de la empresa Exitosa, Sociedad Anónima”**, Realizado por: **Shirley Joanna Rivera Zaldaña**, carné No. 201503479, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

## **Dedicatoria**

- A Dios: Porque ha sido mi proveedor, mi consolador, mi fuerza. Sin la presencia de Él en mi vida no sería posible culminar éste objetivo.
- A Mi Padre: QEPD, quien hasta el último día de su vida me dio ánimo y motivación para ser cada día una mejor persona.
- A Mi Madre: Quien ha desempeñado de manera excelente el rol que Dios le asignó en su vida.
- A Mis Hijos: Divino tesoro, han sido la inspiración y motivación más grande que Dios me ha dado. Agradezco su apoyo, paciencia y amor.
- A Mis Catedráticos: A cada uno por nombre; por transmitir sus conocimientos, motivación y entusiasmo en cada actividad.
- A Mis Amigos: Por su amistad, cariño, confianza y apoyo en el cumplimiento de mis metas. Y por cada momento compartido.
- A La Upana: Por hacer sentir a cada estudiante importante y único. Gracias por el apoyo en todo momento.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Base legal	1
1.1.2 Misión	2
1.1.3 Visión	2
1.1.4 Políticas	2
1.1.5 Estructura organizacional	2
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Pregunta de investigación	7
1.4 Justificación del problema	7
1.5 Objetivos de investigación	7
1.6 Alcances y límites de la investigación	8
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Manual de descripción de puestos	9
2.2 Puesto o cargo	9
2.3 Mandos medios	9
2.4 Ong's	10
2.5 Precalificados	10
2.6 Segeplan	10
2.7 Coordinadores	10
2.8 Coordinación de Gestión de proyectos	10
2.9 Coordinación de Contrataciones	11
2.10 Coordinación administrativa	11
2.11 Coordinación de Recursos Humanos	11
2.12 Coordinación Técnica	11
2.13 Plan de marketing	11



2.14	Divulgación	11
2.15	Competencias	12
2.16	Presupuesto	12
2.17	Riesgos laborales	12
<b>Capítulo 3</b>		
3.1	Tipo de investigación	13
3.2	Sujetos de investigación	13
3.3	Instrumentos de recopilación de datos	14
3.4	Proceso de Validación del Instrumento	14
<b>Capítulo 4</b>		
4.1	Programa de actividades de investigación	15
4.2	Cronograma de investigación	16
4.3	Aportes	17
<b>Capítulo 5</b>		
5.1	Presentación de resultados	18
5.2	Análisis de Resultados	28
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>		29
<b>Referencias</b>		30
<b>Anexo</b>		
Instrumento de investigación		32
<b>Propuesta:</b>		
<b>Manual de descripción de puestos para mandos medios</b>		34
Tabla de contenido		35
Introducción		36
Objetivo General		37
Objetivos específicos		37
Alcance		37
Normas Generales del Manual		37
Cuadro histórico de actualizaciones		40
Descripción del puesto: Coordinador de Recursos Humanos		41

Descripción del puesto: Coordinador de Contrataciones	46
Descripción del puesto: Coordinador de Área Técnica	51
Descripción del puesto: Coordinador Administrativo	55
Descripción del puesto: Coordinador de Gestión de Proyectos	60
Plan de marketing interno para la implementación del manual	64
Plan financiero para la implementación	69

## **Lista de tablas**

Tabla 1	Análisis FODA	6
Tabla 2	Descripción de los sujetos de estudio	12
Tabla 3	Cronograma de la investigación	15
Tabla 4	Presupuesto de implementación inicial	37

## Lista de figuras

Figura 1	Estructura organizacional	4
----------	---------------------------	---

## **Resumen**

Muchas empresas tanto nacionales como extranjeras que permanecen y crecen en el mercado no cuentan con herramientas de organización que les permita funcionar de forma ordenada; el crecimiento suele ser desordenado y accidentado o conflictivo. Este es el caso de la empresa constructora “Exitosa, S.A” que creció y permanece desde hace 16 años en el mercado y goza de una imagen destacada, no obstante, la tarea del gerente es cada vez más complicada; debe enfrentarse a los problemas externos de toda organización y a un grave problema organizacional que provoca insubordinación y desorden.

El presente trabajo de investigación surgió como respuesta a la problemática que enfrenta la empresa en las diferentes coordinaciones; una vez detectado el problema, fue necesario elaborar un instrumento que permitiera poner en evidencia la magnitud de la problemática: desorden organizacional, dualidad de mando, duplicidad de funciones, entre otras; estos problemas se hicieron evidentes en el diagnóstico y análisis de resultados y se concluyó en la inminente necesidad de realizar el diseño e implementación de un manual de descripción de funciones de tal forma que la empresa crezca de forma organizada y subsista en estos tiempos de cambios y globalización.

Se contó con el apoyo de la gerencia general y las coordinaciones quienes a pesar de sus ocupaciones proporcionaron la información requerida por medio de la observación y entrevistas en los diferentes puestos lo que permitió materializar el manual de descripción de puestos para mandos medios en donde se delimitaron las funciones y responsabilidades de las coordinaciones. Lo anterior permitió lograr el objetivo principal de la presente investigación; proporcionar a la empresa en estudio un instrumento que le proporcione conocimientos específicos, concretos y exactos de cada uno de los puestos a nivel de mandos medios y que sea aplicable para las actividades diarias individuales y empresariales como lo son el reclutamiento, selección inducción y capacitación del personal entre otras.

## **Introducción**

La empresa constructora “Exitosa, S.A” no cuenta con herramientas de organización adecuadas y esto le dificulta el manejo eficiente del recurso humano. Implementar un manual de descripción de puestos para mandos medios constituye la punta de lanza para generar un efecto multiplicador de mejora en toda la organización. El presente trabajo surge debido a su importancia y la evidente necesidad observada en la empresa en estudio.

En el capítulo uno se justificó el problema, delimitó la problemática, definieron objetivos y alcances de la investigación, se realizó un diagnóstico FODA de la situación actual de la empresa; mismo que evidenció la falta de un manual de descripción de puestos para mandos medios.

Se hizo necesario definir en el marco teórico los conceptos relacionados con la presente investigación; mismos que fueron expuestos en el capítulo dos.

En el marco metodológico, que corresponde al capítulo tres, se definió la investigación como de tipo descriptiva, los sujetos de estudio: la totalidad del personal que se desempeña en nivel de mando medio o coordinadores de área, el instrumento seleccionado para la investigación fue un cuestionario que se aplicó luego de su respectiva validación.

El capítulo cuatro, llamado diseño de la investigación, incluyó un programa y cronograma de investigación y los aportes a la sociedad, empresa y comunidad educativa.

Posterior a la aplicación del instrumento de investigación se procedió a la respectiva tabulación, análisis y presentación de los resultados, mismos que reafirmaron la necesidad de elaborar el instrumento propuesto.

Al final del trabajo se planteó la propuesta de manual de descripción de puestos para los mandos medios de la empresa con sus respectivas recomendaciones y normas de aplicación.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes

La empresa constructora Exitosa, Sociedad Anónima, inicia actividades en el año 1999 en la ciudad de Guatemala con el fin de dedicarse a la construcción de proyectos de infraestructura social dirigidos al área rural de Guatemala. Poco a poco ha incursionado en proyectos de mayor magnitud para el gobierno de Guatemala, ong's, asociaciones y sector privado. Siendo su principal giro la infraestructura social. La empresa inicia actividades con un capital social de cinco mil quetzales exactos con un área de cobertura geográfica que abarca los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, Sololá y El Quiché. Transcurrido los años y con la experiencia adquirida amplía sus operaciones diversificándose con la importación directa de algunos materiales de construcción y un taller de herrería propio que permite mejorar la calidad de las puertas instaladas con una rentabilidad extra. La empresa constructora Exitosa, Sociedad Anónima se ha destacado dentro del medio como una empresa proactiva, eficiente y sólida.

La empresa constructora Exitosa, Sociedad Anónima” cuenta con personal multicultural y multiétnico, dado que trabaja para cubrir necesidades del área del interior del país. En el año 2010 la empresa atravesó por un proceso que desestabilizó su economía y administración el rumbo que la empresa llevaba debido a factores políticos del país, la decisión que tomó la junta directiva en ese momento fue distribuir las actividades del área administrativa entre tres coordinaciones lo que ocasionó agravar la situación interna de la empresa.

#### 1.1.1 Base legal

Se encuentra constituida en forma legal como una sociedad anónima e inscrita tanto en el registro mercantil, superintendencia de administración tributaria, registro de precalificados de Guatemala, registro de consultores Segeplan; contar con dichos registros es indispensable para trabajar proyectos con diferentes instituciones del gobierno de Guatemala.

### 1.1.2 Misión

“Somos una empresa que contribuye al desarrollo de nuestro país con la construcción de infraestructura de calidad en las comunidades más necesitadas del interior de la república y en proyectos de impacto a nivel nacional”.

### 1.1.3 Visión

“Ser una empresa reconocida en el sector de la construcción como una empresa que sobresale con obras de calidad e impacto ya sea en áreas urbanas como rurales, dando ejemplo de que una empresa privada puede contribuir al desarrollo social de Guatemala”.

### 1.1.4 Políticas

Una de las políticas de la empresa es contar con personal multifuncional, sin importar la especialidad académica, los colaboradores deben tener conocimiento de todas las áreas y estar preparados para cubrir eventualidades. A la fecha se ha logrado con tres de los cuatro coordinadores.

### 1.1.5 Estructura organizacional

Los departamentos se conocen con el nombre de coordinaciones, no cuenta con manuales administrativos ni organizacionales, existe un organigrama pero en la práctica no se respeta.

Junta Directiva: se observa que la junta directiva es la única encargada del control financiero de la empresa, trasladan un presupuesto de funcionamiento al gerente general y en cada proyecto a ejecutar el gerente general debe presentar presupuesto para ser aprobado por la junta directiva. No toman parte activa dentro de las actividades de la empresa, han delegado en el gerente general la toma de decisiones y manejo completo de la empresa a excepción de la parte financiera.

Gerente General: tiene nueve años de laborar para la empresa; su principal objetivo es negociar la mayor cantidad de contratos y diversificar la actividad constructiva de la empresa, las actividades que realiza son un 85% fuera de las instalaciones de la empresa.



Asesoría Jurídica: trabaja para la empresa desde hace siete años, es responsable de revisar los aspectos legales establecidos en cada contrato, se apersona a realizar todas las actividades notariales, legales y jurídicas sean requeridas por la empresa. La forma de pago es como honorarios profesionales.

Asesoría Técnica: la empresa cuenta con un staff de cinco profesionales, tres en la rama de ingeniería civil y dos en arquitectura. Cada vez que el gerente general obtiene un nuevo contrato consulta la factibilidad técnica del mismo de acuerdo de la especialidad del ingeniero o arquitecto asesor y así es como se le asigna el proyecto contratado. El asesor hace las veces de supervisor general del proyecto y acompaña en el desarrollo del proyecto al coordinador técnico y al supervisor residente en la obra, mantiene comunicación constante con el gerente general a quien traslada informe de los avances, su apreciación y evaluación del proyecto. Su asesoría dura desde el inicio del proyecto hasta la finalización del mismo. Obtienen sus ingresos como honorarios profesionales por obra.

Coordinación Técnica: tiene cinco años de antigüedad en la empresa. El coordinador técnico es un estudiante del cuarto año de ingeniería civil y su principal función es garantizar que los proyectos se ejecuten de acuerdo a las instrucciones del profesional que asesorará la ejecución del mismo y los lineamientos técnicos de los contratos.

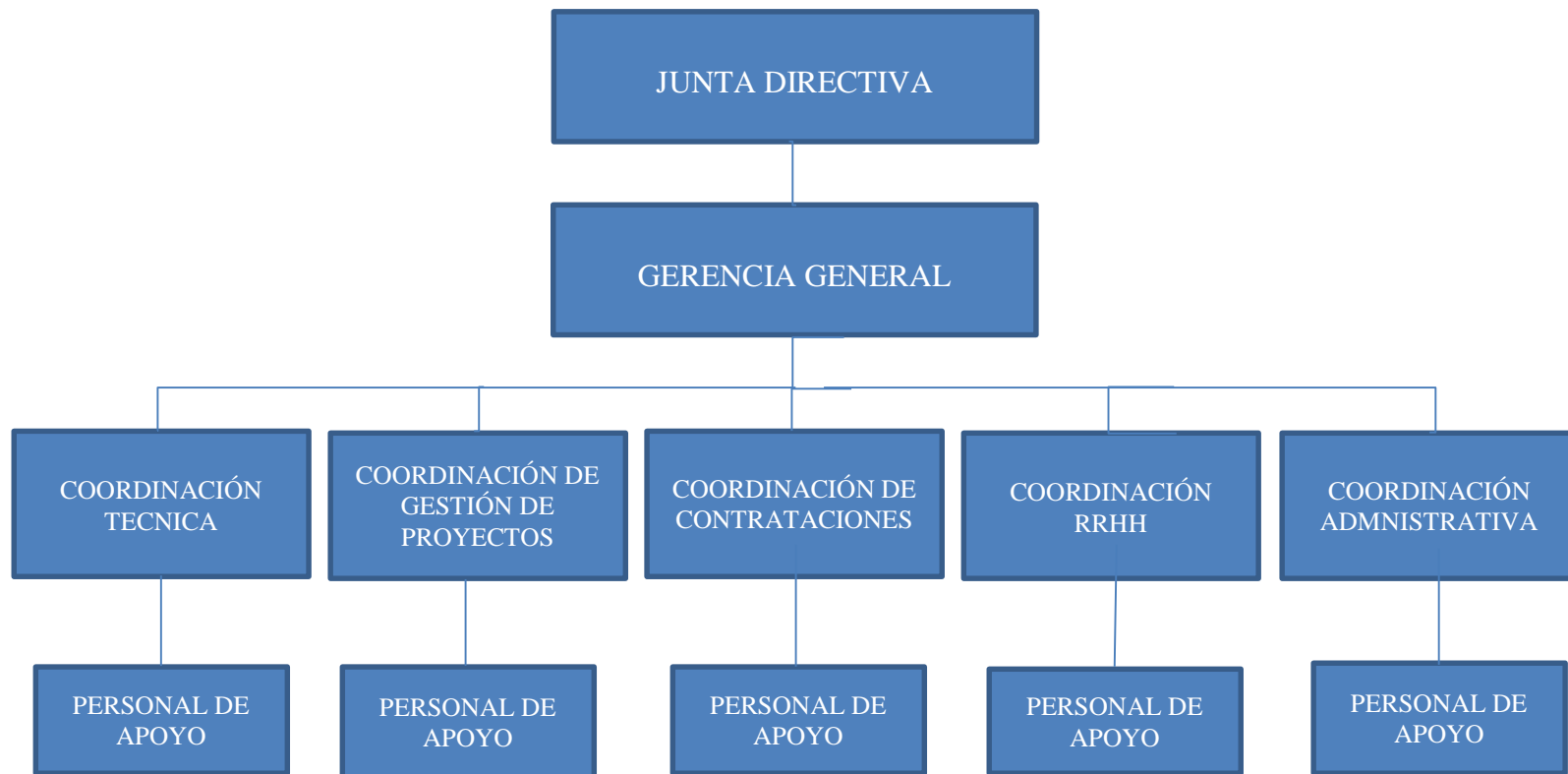
Coordinación de contrataciones: es una persona que cuenta con técnico universitario en comunicación, lleva nueve años de laborar en la empresa y ha sido capacitado desde su ingreso para realizar la documentación requerida que acompañará al contrato legal realizado por el asesor jurídico de la empresa. Tiene la responsabilidad de guiarse a las bases de cotización y/o licitación y organizar la papelería necesaria solicitándola al departamento que esté involucrado en su elaboración. Es responsable del proceso de cobro de los proyectos ejecutados.

Coordinador Administrativo: tiene una antigüedad de tres años de laborar para la empresa, tiene estudios de perito contador con estudios universitarios de auditoría, ésta persona se ha destacado

por su don de mando y diligencia ha cubierto con éxito el área técnica y contrataciones. Tiene a su cargo un perito contador.

*Coordinador de Gestión de Proyectos:* es un profesional en el área de administración de empresas, lleva nueve años de laborar para la empresa y durante este tiempo se ha desempeñado en todas las coordinaciones. En el año 2007 implementó manual de normas y procedimientos y descripciones de puestos, a pesar de no ser su área. En el 2010 a raíz de una reestructura cambiaron al 70% del personal unificado las áreas en tres coordinaciones; desapareció la coordinación administrativa y la de recursos humanos, los manuales dejaron de ser funcionales. Hoy por hoy es el responsable de gestionar nuevos proyectos y junto con el gerente general evaluar nuevas oportunidades de expansión o incursión. En varias oportunidades se le ha propuesto la gerencia general aunque al aceptarla el gerente general se resiste. Cuenta con dos asistentes a su cargo.

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: Exitosa S.A

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa ha destacado en el medio</li> <li>• Tanto el Gerente General como los mandos medios cuentan con amplia experiencia en todos los puestos</li> <li>• Una de las políticas es la constante búsqueda del desarrollo de los colaboradores</li> <li>• Capacidad gerencial de negociación para incursionar en nuevos proyectos</li> <li>• Calidad en el servicio y producto terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursionar en el mercado centroamericano</li> <li>• Diversificar actividades incursionar en la fabricación de materiales de construcción</li> <li>• Ampliar cobertura de servicios</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software para automatizar tareas</li> <li>• Carga de trabajo no permite capacitación prolongada</li> <li>• Alta rotación de personal a nivel operativo</li> <li>• No existen manuales de procedimientos ni descripción de puestos</li> <li>• Las normas no están por escrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las políticas de gobierno cada 4 años</li> <li>• Influencia de intereses políticos</li> <li>• Altibajos en el sector de la construcción</li> <li>• Profesionales con poco conocimiento en la materia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 1.2 Planteamiento del problema

La empresa Exitosa, Sociedad Anónima sufrió una crisis administrativa debido a la implementación de un programa de rotación de puestos con el objetivo de que existiera personal multifuncional; lo que provocó desorden administrativo a todo nivel; el personal realiza funciones que no le corresponden, toma decisiones en cualquier área de la empresa y muchas veces no hay responsables específicos de algunas tareas y se asignan a quien esté disponible.

## 1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo organizar y delimitar las funciones de las áreas de trabajo para que no exista desorden y confusión entre los mandos medios?

## 1.4 Justificación del problema

La implementación de un manual de descripción de puestos constituye una herramienta de organización básica que permite orientar a los mandos medios y a todo trabajador en el buen desempeño de sus tareas.

## 1.5 Objetivos de investigación

### 1.5.1 Objetivo General

Implementar un manual de descripción de puestos para mandos medios y lograr con ello la organización y delimitación de las funciones y tareas.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Delimitar y definir las atribuciones y responsabilidades en forma específica por puesto para evitar duplicidad de funciones.

1. Servir de fuente de consulta para el personal y facilitar la identificación de cada puesto dentro de la estructura organizacional.

2. Permitir el conocimiento del funcionamiento interno de la empresa en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
3. Contar con una herramienta que sirva de guía en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación de los trabajadores.
4. Aumentar la eficiencia del personal.

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

### 1.6.1 Alcances:

El manual de descripción de puestos es aplicable a la gerencia y mandos medios de la empresa Exitosa Sociedad Anónima.

### 1.6.2 Límites:

- Algunos coordinadores asisten con frecuencia a reuniones fuera de las oficinas administrativas y en trabajo de campo; eventos que podrían dificultar las entrevistas.
- Algunas personas sienten recelo y se resisten al cambio.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Manual de descripción de puestos**

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. (Chiavenato 2011, p. 190).

Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

#### **2.2 Puesto o cargo**

Chiavenato (2011), al utilizar el término cargo como equivalente a puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

#### **2.3 Mandos medios**

Para fines de éste documentos se tomará el concepto como lo utiliza la empresa en estudio: “Es el personal que ocupa el cargo de Coordinador de área, en un nivel jerárquico medio de dirección dentro de la empresa”

## 2.4 Ong's

Siglas que significan organizaciones no gubernamentales, son instituciones que se han constituido con el objetivo de canalizar proyectos de desarrollo social para diferentes sectores de la población, administran y captan recursos gubernamentales o privados provenientes de donaciones u otras actividades con fines no lucrativos. (Concepto empresa)

## 2.5 Precalificados

Se le llama así a una de las dependencias del ministerio de comunicaciones, infraestructura y vivienda de Guatemala que califica a las empresas que desean trabajar para el gobierno. Sin ese precalificado las empresas constructoras no pueden realizar obras con el gobierno. (Concepto de la empresa)

## 2.6 Segeplan

Siglas de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) es el órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República.

Las empresas con el interés de obtener contratos como consultores para el estado deben cumplir con el requisito de precalificarse en ésta institución. ([www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt))

## 2.7 Coordinadores

Personal a cargo de áreas directivas dentro de la organización que tiene a su cargo personal y participa en reuniones gerenciales para toma de decisiones en cada una de las áreas a su cargo. (Concepto de la empresa)

## 2.8 Coordinación de gestión de proyectos

Área de la empresa encargada de realizar todos los trámites legales y administrativos necesarios previos a la contratación de un proyecto. (Concepto de la empresa)



## 2.9 Coordinación de contrataciones:

Área de la empresa encargada de realizar la papelería legal y contratos requeridos por las distintas instituciones que contraten a la empresa. (Concepto de la empresa)

## 2.10 Coordinación administrativa

Área de la empresa encargada de llevar controles contables, compras y procesos internos administrativos de la empresa. (Concepto de la empresa)

## 2.11 Coordinación de recursos humanos

Área de la empresa encargada de realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, organización de eventos, controles internos de pago a personal de campo y otras atribuciones dentro de la empresa. (Concepto de la empresa)

## 2.12 Coordinación técnica

Área de la empresa encargada del proceso de ejecución técnica de todos los proyectos de infraestructura de la empresa desde la planificación de la ejecución del proyecto hasta su finalización y entrega al cliente o contratante. (Concepto de la empresa)

## 2.13 Plan de marketing

Es una serie de actividades planificadas que tienen como objetivo definir estrategias para dar a conocer un producto determinado, establecer el lugar en donde se comercializará, el precio al que se ofertará y la forma como se comercializará. Algunos autores nombran a éstas variables, producto, plaza, precio y promoción. (Concepto personal).

## 2.14 Divulgación

Tarea de comunicar o transmitir un conocimiento, noticia o información. (Concepto personal)

## 2.15 Competencias

Alles (2007) cita la definición emitida por Spencer y Spencer; quien afirma que: “la competencia es una característica subyacente de un individuo que está relacionada a un estándar de efectividad en un trabajo o situación. Es decir, la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento de una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, que origina o anticipa el comportamiento y el desempeño”.

## 2.16 Presupuesto

Según Burbano y Ortíz (2004) un presupuesto es: “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que: “el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”.

## 2.17 Riesgos laborales

La definición de riesgo laboral aparece en el artículo cuatro de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, como "la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo". Para efectos de presente trabajo se agregará que el riesgo puede ser físico, psicológico o financiero de acuerdo al puesto que se desempeñe.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3.1 Tipo de investigación:

La presente investigación es de tipo descriptiva; de acuerdo a Nalhotra, 1997, “la investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión”. La presente investigación es de tipo descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el estudio de tipo descriptivo “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (p. 80).

Se considera este tipo de investigación debido a que el objetivo es: describir las funciones para lo cual se pretende realizar un diagnóstico que permita conocer las carencias organizacionales y sugerir la implementación final de una herramienta con datos existentes pero ordenados.

#### 3.2 Sujetos de investigación:

Población es el "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81). Es decir, el conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. Para efectos de la presente investigación, los mandos medios de la empresa son los sujetos de investigación y la población de estudio. Tanto la población como la muestra serán de seis personas, siendo los sujetos descritos en la tabla No. 1

Tabla 2. Descripción de los sujetos de estudio

No.	SUJETO DE ESTUDIO	ANTIGÜEDAD	SEXO
1	Gerente General	9 años	M
2	Coordinador de Recursos Humanos	2 años	M
3	Coordinador Técnico	7 años	M
4	Coordinador Administrativo	5 años	M
5	Coordinador de Gestión de proyectos	8 años	F
6	Coordinador de Contrataciones	9 años	M

Fuente: elaboración propia

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos:

Los instrumentos de recopilación de datos serán la observación, entrevistas y cuestionarios a cada sujeto de investigación.

### 3.4 Proceso de validación del instrumento:

- a. Construcción del cuestionario inicial, por medio de la observación del comportamiento y características laborales de los mandos medios para determinar los ítems de valoración y opciones de selección de respuestas.
- b. Realización del instrumento con preguntas de selección adaptadas a las características laborales de los sujetos de investigación.
- c. Se redactó de manera comprensible y de acuerdo a terminología empleada en la empresa.
- d. Se adecuó a los objetivos de la investigación.
- e. Se aplicó el cuestionario a los asistentes de las diferentes Coordinaciones para evaluar la comprensión del mismo
- f. Modificación de la redacción de los ítems a partir de las sugerencias o reacciones del Gerente General y los asistentes.
- g. Redacción definitiva del cuestionario a partir de las opiniones obtenidas

## Capítulo 4

### Diseño de la investigación

El proceso de la investigación comprende las siguientes etapas:

#### 4.1 Programa de actividades de investigación:

- a. Datos generales de la empresa
- b. Investigación preliminar sobre la situación de la empresa por medio de una evaluación integral
- c. Realización de análisis FODA
- d. Selección del problema de investigación
- e. Definición del tema de investigación
- f. Planteamiento del problema
- g. Justificación de la problemática
- h. Definición de objetivos de investigación tanto general como específicos
- i. Determinación de alcances y límites de investigación
- j. Selección y determinación del tipo de investigación a realizar
- k. Delimitación de sujetos de estudio
- l. Realización de instrumentos de recopilación de datos
- m. Diseño de la investigación
- n. Recolección, análisis, investigación, trabajo de campo
- o. Observación directa de áreas de trabajo a evaluar
- p. Aplicación de cuestionarios
- q. Tabulación y análisis de resultados
- r. Presentación de propuesta, conclusiones y recomendaciones
- s. Informe final

## 4.2 Cronograma de investigación

Tabla 3. Cronograma de investigación

No.	Actividades	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
1	Datos generales de la empresa														
2	Investigación preliminar sobre la empresa														
3	Realización de análisis FODA														
4	Selección del problema de investigación														
5	Definición del tema de investigación														
6	Planteamiento del problema y justificación de la problemática														
7	Definición de objetivos: general y específicos														
8	Determinación de Alcances y Límites de investigación														
9	Selección y determinación del tipo de investigación a realizar														
10	Delimitación de sujetos de estudio														
11	Realización de instrumentos de recopilación de datos														
12	Diseño de la investigación														
13	Recolección datos, investigación														
14	Observación directa de áreas de trabajo a evaluar														
15	Aplicación de cuestionarios														
16	Tabulación y análisis de resultados														
17	Elaboración de propuesta (manuales)														
18	Plan de Marketing y Financiero														
19	Revisión y edición														
20	Trámites para autorización de impresión														
21	Impresión Final de Tesis														

Fuente: elaboración propia

### 4.3 Aportes:

#### ***A la empresa:***

Contribuirá a una mejor organización y por ende a mejores resultados, así mismo se logrará establecer una mejor descripción de puestos a nivel de mandos medios. Servirá como guía al departamento de Recursos Humanos; aporta las características específicas que los trabajadores deben poseer para un mejor desempeño de los cargo y como herramienta que servirá de base para los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño.

#### ***A la universidad:***

Formará parte del material de consulta e investigación para catedráticos y estudiantes que se interesen en la investigación del tema.

#### ***Al país:***

Material guía para otras empresas en similares situaciones que requieran de ideas y experiencias ajenas.

#### ***Como profesional:***

Al plasmar los conocimientos que en el transcurso de la carrera se adquirieron y la satisfacción de aportar una herramienta de mejora para la empresa que ha confiado y me ha acompañado a lo largo de mi carrera profesional.

#### ***A estudiantes:***

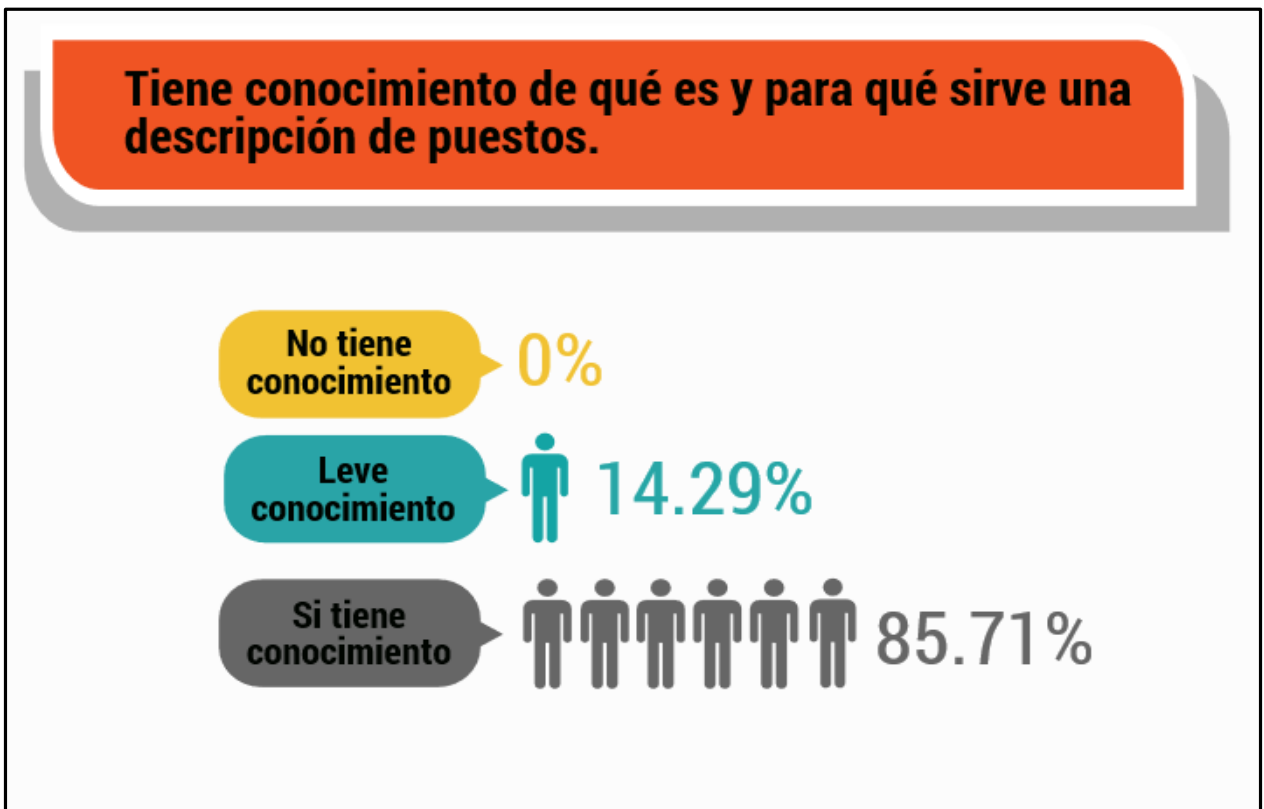
Tanto de Administración de empresas como de otras disciplinas para trasladar una experiencia más en la aplicación de conocimientos así mismo servirá como apoyo a otras investigaciones similares relacionadas con el tema.

## Capítulo 5

### Resultados de la investigación

#### 5.1 Presentación de resultados:

#### Pregunta No. 1



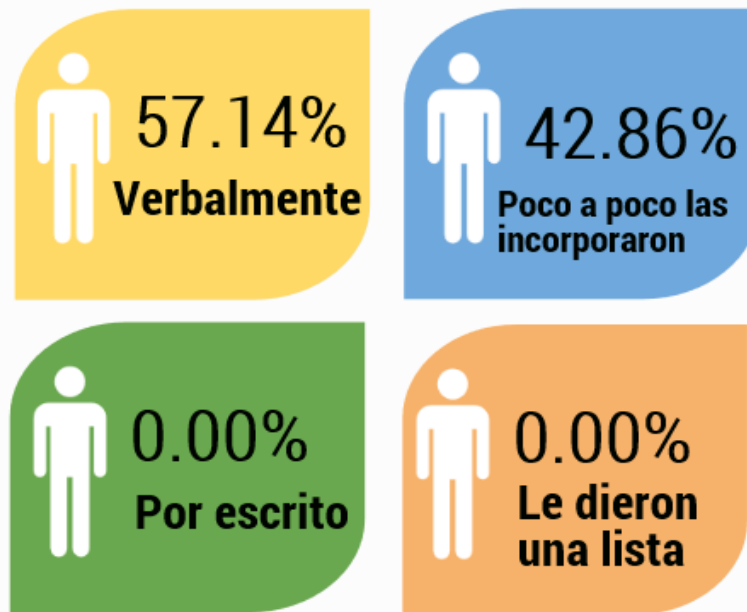
Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que el 85.71% de los sujetos confirma tener el conocimiento de qué es y para qué sirve un manual de descripción de puestos, lo que refleja que hay conocimiento de la utilidad del mismo, al contrario, el 14.29% indicó que tiene leve conocimiento pero que no desconoce su función.



## Pregunta No. 2

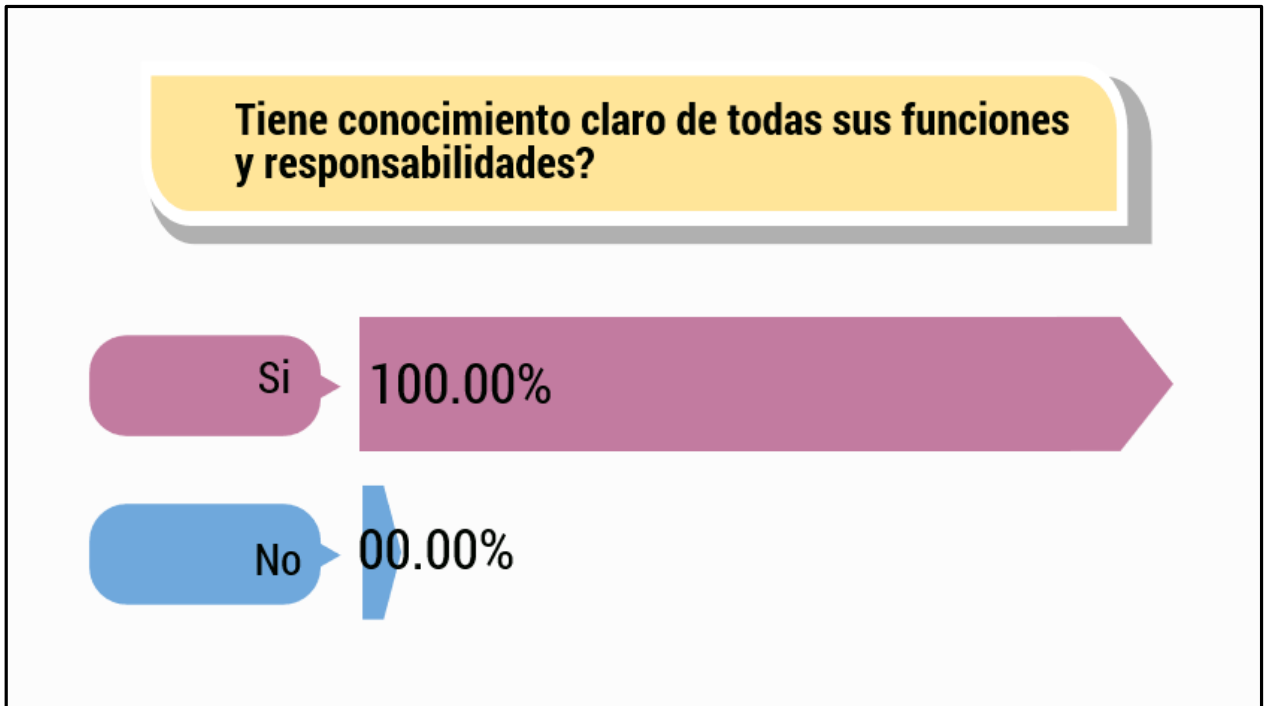
**Cuando fue contratado, de qué forma le asignaron sus responsabilidades:**



Fuente: elaboración propia

El 57.14% de los entrevistados les asignaron sus tareas y responsabilidades de forma verbal mientras que al 42.86 se la asignaron conforme la empresa lo requería. A ningún sujeto se las entregaron en forma de lista de funciones o similar. Los resultados evidencian la carencia de una guía para el personal.

### Pregunta No. 3



Fuente: elaboración propia

El 100% de los sujetos de investigación confirma tener conocimiento claro de todas las funciones que debe desempeñar en el puesto que se le asignó y cuáles son sus responsabilidades. Significa que el tiempo de antigüedad del personal influye en el conocimiento de las funciones y responsabilidades.

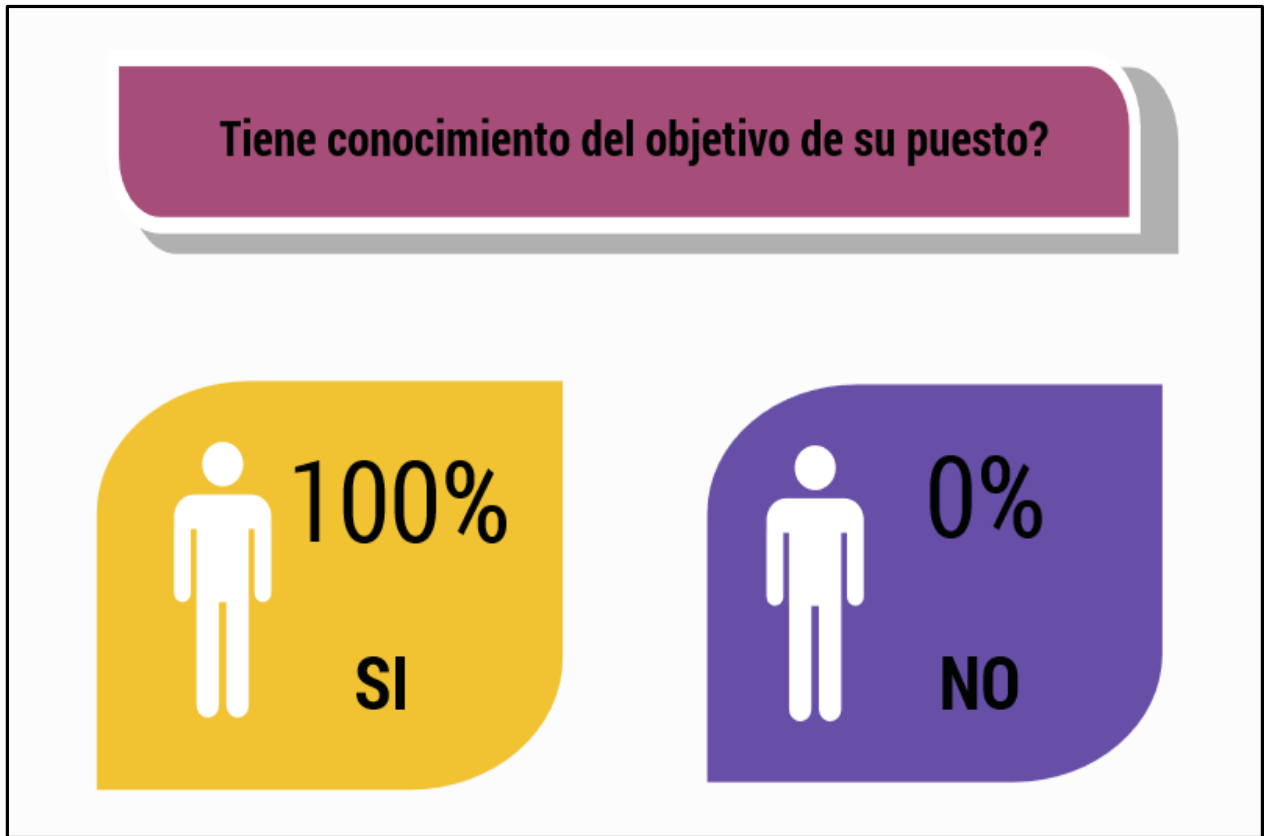
#### Pregunta No. 4



Fuente: elaboración propia

El nombre del puesto está claro para el 71.43% de los evaluados y para el 28.57 no está claro. Situación que se deriva de la falta de delimitación de responsabilidades y por ende el nombre, Los encuestados comentaron que existe rotación constante de personal, de acuerdo a las circunstancias del momento.

### Pregunta No. 5

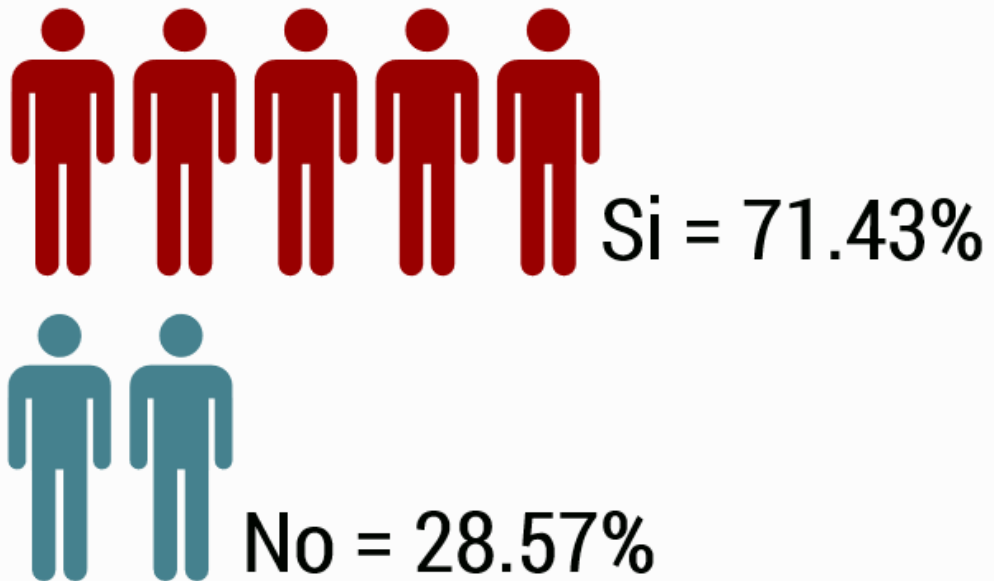


Fuente: elaboración propia

A pesar de no conocer el nombre del puesto el 100% de los entrevistados asegura tener claro conocimiento del objetivo del puesto; todos conocen bien las áreas de la empresa y por ende el objetivo de cada una sea cual fuere el nombre asignado.

## Pregunta No. 6

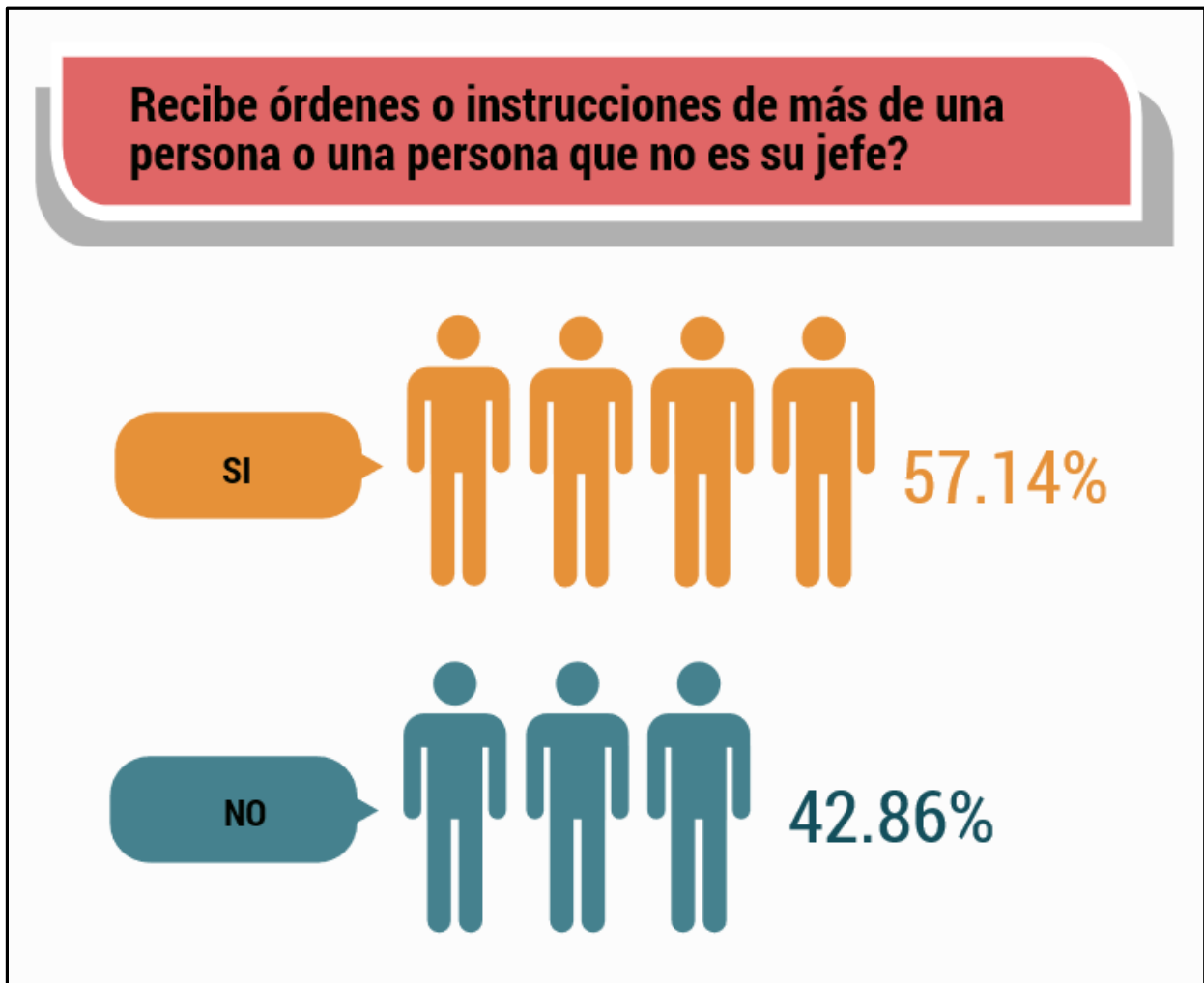
**Con frecuencia realiza tareas que le corresponden a alguien más?**



Fuente: elaboración propia

Se evidenció por medio de ésta pregunta que los sujetos de investigación están dispuestos a realizar cualquier tarea que se les encomiende sea o no sea de su área de trabajo. El 71.43% realiza tareas que debería realizar alguien más al grado de haberse vuelto común hacerlo; el 28.57% es constante en las tareas que realiza por ser muy específicas.

## Pregunta No. 7

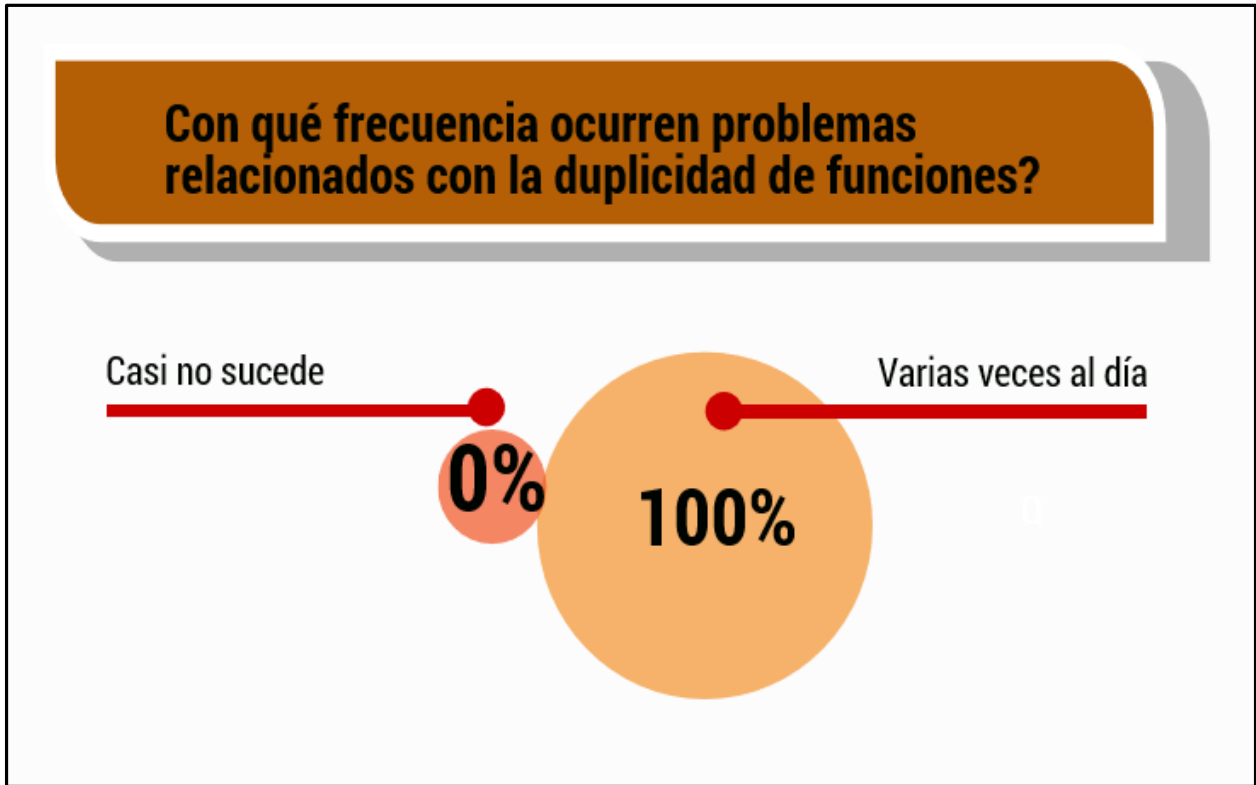


Fuente: elaboración propia

La investigación evidencia que el 57.14% afirma recibir órdenes de una persona diferente a su jefe inmediato; 42.86% recibe órdenes tan solo de su jefe inmediato o superior.

En consecuencia este factor es determinante para generar desorden organizacional y débil priorización de tareas.

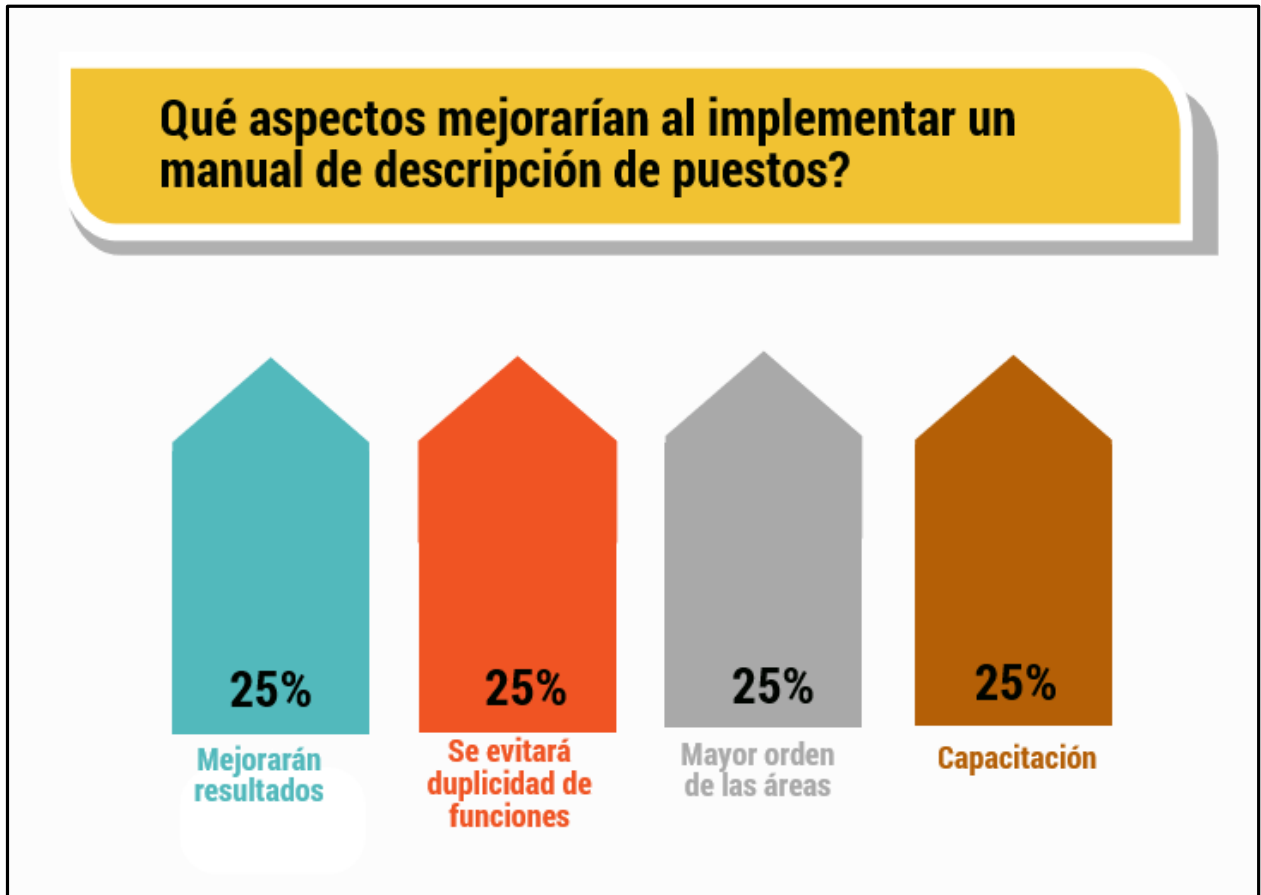
## Pregunta No. 8



Fuente: elaboración propia

El 100% de los evaluados afirma que varias veces al día ocurren sucesos de desorden ocasionados por duplicidad de funciones o dualidad de mando; la implementación de un manual de descripción de puestos será la solución a éste problema, delimitará las funciones y la jerarquía de puestos.

## Pregunta No. 9



Fuente: elaboración propia

Los entrevistados coinciden al responder que los 4 aspectos contenidos en las opciones de respuesta mejorarán con la implementación de un manual de descripción de puestos. La ponderación asignada a cada ítem es de 25%.



## Pregunta No. 10



Fuente: elaboración propia

El 100% coincide en que está dispuesto a implementar un manual de descripción de puestos en su área, es positivo para la organización; evidencia que existirá apoyo para su implementación desde la gerencia y mandos medios que son los claves para la organización de la empresa.

## 5.2 Análisis de resultados:

En las tablas y gráficos anteriores se reflejan los resultados individuales de las preguntas realizadas a los sujetos de estudio. Al hacer un análisis integral es evidente que los resultados obtenidos dirigen a que la solución al problema organizacional está en la implementación de un manual de descripción de puestos para mandos medios.

Se observa que 85.71% de los encuestados confirma tener el conocimiento de qué es y para qué sirve un manual de descripción de puestos; hay conocimiento de la utilidad del mismo.

A ningún trabajador le proporcionaron por escrito una lista de responsabilidades; tienen conocimiento de las funciones debido al tiempo de laborar para la institución. Se deben considerar los cambios y el crecimiento futuros y en la necesidad de orientar a nuevos trabajadores que se incorporen a la empresa.

No definir el nombre del puesto ha sido una estrategia que si bien es utilizada para hacerlo multifuncional también genera confusión. Al definir el nombre se limitará el área de acción de cada departamento. Para la empresa es una fortaleza que los trabajadores estén dispuestos a realizar cualquier tarea que se les encomiende sea o no sea de su área de trabajo.

Otro aspecto preocupante es que el 57.14% afirma recibir órdenes de una persona diferente a su jefe inmediato, factor determinante para generar desorden organizacional y débil priorización de tareas; prueba de ello es que el 100% de los evaluados afirma que varias veces al día ocurren sucesos de desorden ocasionados por duplicidad de funciones o dualidad de mando.

Es positivo que el 100% coincide en estar dispuesto a implementar un manual de descripción de puestos en su área, consideran así mismo que resolverá los problemas a nivel organizacional.

Se considera que éstos resultados son indicio suficiente de la importancia de implementar un manual de descripción de puestos para los mandos medios de la organización, tanto para los colaboradores actuales como para los futuros, esto facilitará la adaptación de todo nuevo colaborador dentro de la organización.

## **Conclusiones y recomendaciones**

1. El manual de descripción de puestos constituye la herramienta adecuada para organizar y delimitar las funciones de las áreas de trabajo, su implementación minimizará el desorden y la confusión que existe entre los mandos medios.
2. El esquema del manual delimita y define las atribuciones y responsabilidades en forma específica por puesto, esto evitará la duplicidad de funciones.
3. El uso adecuado del manual lo convertirá en una fuente de consulta para todo el personal y facilitará la identificación de cada puesto dentro de la estructura organizacional; cada descripción detalla quien es el jefe inmediato y los subalternos.
4. La implementación del manual propiciará la gestión del conocimiento; la información estará disponible para todo el personal, especialmente la surgir reemplazos.
5. El departamento de Recursos Humanos contará con una herramienta útil para el desarrollo de la inducción al puesto, adiestramiento y capacitación de los trabajadores lo cual aumentará la eficiencia del personal.

## Referencias

1. American Psychological Association (APA), Normas Apa. [www.normasapa.com](http://www.normasapa.com)
2. Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucia, *Metodología de la Investigación* Editorial Mc Graw Hill, 2014, 6ª. Edición
3. Del Cid, A. (2011) *Investigación, Fundamentos y Metodología*, 2ª. Edición. Editorial Pearson, México.
4. Guía técnica para la elaboración de manuales de organización. <http://www.sre.gob.mx>
5. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de La Investigación* (Quinta ed.). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
6. Idalberto Chiavenato, (2011). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill 2011, 9ª. Edición
7. Instructivo para la elaboración de manuales de descripción de puestos. [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)
8. Universidad Panamericana. (2011). *Guía para elaboración del Informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas

# **Anexo**

## Instrumento de investigación

### Cuestionario

Favor responda las preguntas seleccionando con una (X) la respuesta que considere sea la más acertada a la realidad:

1. Tiene conocimiento de qué es y para qué sirve un manual de descripción de puestos?

Si

No

No lo tiene claro

2. Cuando fue contratado de qué forma le asignaron sus responsabilidades:

Verbalmente

Se las dictaron

Poco a poco fueron incorporándolas

Le entregaron una lista de funciones

Describe: \_\_\_\_\_

3. Tiene conocimiento claro de todas las funciones que debe desempeñar en su puesto y cuáles son sus responsabilidades?

Si

No

4. Tiene claro el nombre de su puesto de trabajo?

Si

No

Si su respuesta es "No" a qué se debe: \_\_\_\_\_

5. Conoce claramente el objetivo de su puesto?

Si

No

6. Realiza con frecuencia tareas que realiza o debería realizar alguien más?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa indique qué piensa al respecto: \_\_\_\_\_

---

7. Recibe órdenes de más de una persona o de otra persona que no sea su jefe inmediato?

Si

No

8. Qué tan frecuente ocurren sucesos de desorden ocasionados por duplicidad de funciones o dualidad de mando:

Varias veces al día

Una vez al día

Cada semana

Cada mes

Casi no ocurren

9. Cuál o cuáles aspectos mejorarían con la implementación de un manual de descripción de puestos?

Ninguno

Mayor enfoque en resultados

Evitar duplicidad de funciones

Se mejorará la capacitación

Mejor organización de áreas

10. Está dispuesto a implementar un manual de descripción de puestos en el área a su cargo?

Si

No

<b>CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>Fecha de actualización:</b>	
		<b>Hoja</b>	

<p><b>PROPUESTA</b></p> <p><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN</b></p> <p><b>DE PUESTOS PARA MANDOS MEDIOS</b></p> <p><b>(Coordinaciones)</b></p>	
--	--



<b>CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>Fecha de actualización:</b>	
		<b>Hoja</b>	

## Tabla de Contenido

Introducción

Objetivo General.

Objetivos específicos

Alcances

Normas generales del manual

Estructura de la descripción de puestos

Descripciones de puestos:

  Coordinador de Recursos Humanos

  Coordinador de Contrataciones

  Coordinador de Área Técnica

  Coordinador Administrativo

  Coordinador de Gestión de Proyectos

Conclusiones y recomendaciones

<b>CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>Fecha de actualización:</b>	
		<b>Hoja</b>	

## **Introducción**

El presente manual está dirigido a los mandos medios de la empresa y recopila las generalidades del puesto de cada una de las coordinaciones, está enfocado al ámbito de aplicación de cada área. Se considera necesaria su implementación a todo nivel de la empresa, pretende ser un instrumento de apoyo administrativo y una guía que permita la organización de los mandos medios de la empresa en cuanto a las funciones y responsabilidades que conlleva cada área de acción; contiene datos importantes con relación al perfil de la persona idónea para cada puesto y desarrolla las funciones cotidianas basadas en las actividades que se realizan a diario.

El manual de descripción de puestos deberá tomarse como guía en los procesos de selección, contratación, capacitación y desarrollo; constituye una herramienta importante para el área de recursos humanos y para toda la organización.

Los resultados obtenidos con la implementación del manual deben repercutir en la estandarización de procedimientos e incremento de la productividad, evitará desorden organizacional, es importante su implementación y debe tomarse en cuenta la normativa diseñada para reglamentar su uso, esta aportará formalidad.

<b>CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>Fecha de actualización:</b>	
		<b>Hoja</b>	

**Objetivo general:**

Definir y describir en forma organizada las funciones y el perfil de cada una de las coordinaciones de la empresa.

**Objetivos específicos:**

- Mejorar la productividad en la organización al tener delimitadas las áreas de acción de cada una de las coordinaciones de la empresa.
- Contar con una herramienta para la toma de decisiones en los procesos de recursos humanos.
- Proveer una guía y fuente de información para cada uno de los trabajadores que ocupan los cargos a nivel de coordinación.
- Eliminar duplicidad de funciones, dualidad de mando y desequilibrio en cargas de trabajo.

**Alcance:**

Podrá ser utilizado los procesos propios del departamento de recursos humanos, las coordinaciones de la empresa y la gerencia general.

**Normas generales del Manual:**

- Al presente manual deben tener acceso: El gerente general y los coordinadores de las distintas áreas de la empresa, ninguno de los mencionados puede manifestar desconocimiento del mismo a partir de la fecha de implementación.

<b>CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>Fecha de actualización:</b>	
		<b>Hoja</b>	

- Deberá existir una copia del presente manual en cada una de las coordinaciones, gerencia general y en forma digital.
- No deben guardarse o almacenarse diferentes versiones del manual únicamente la versión vigente.
- Debe ser revisado y actualizado cada 6 meses o cuando se considere necesario. Dicha revisión debe realizarse por el coordinador del departamento de recursos humanos con el apoyo y validación del coordinador de cada área y el gerente general.
- Cada vez que se actualice el manual deben reemplazarse las páginas a las que se les haga cambios y dejar documentados dichos cambios con la debida justificación.
- Deberá utilizarse de guía en los procesos de recursos humanos y deberá respetarse el contenido y los lineamientos que en él se establecen.
- El presente manual es de carácter normativo y su aplicación deberá ser general y obligatoria para todos los puestos existentes dentro de la empresa.
- El coordinador de recursos humanos es el encargado de la difusión del presente manual de descriptores de puestos y debe asegurarse de que se cumplan las funciones y responsabilidades que le competen a cada puesto de trabajo.

<b>CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>Fecha de actualización:</b>	
		<b>Hoja</b>	

### Estructura de la descripción del puesto:

Encabezado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de la empresa</li> <li>• Última fecha de actualización de la hoja</li> <li>• Código del puesto: formado por las iniciales de la empresa, nivel al que pertenece y correlativo del descriptor</li> <li>• No. De hoja del total del manual</li> </ul>
Generalidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del puesto</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Jefe inmediato</li> <li>• Subalternos</li> <li>• Horario laboral</li> </ul>
Misión del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se define la misión que la persona que ocupe el puesto tiene dentro de la empresa. La razón de haber creado el puesto.</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pretende desglosar la mayor parte de las funciones inherentes al cargo; siempre se debe incluir como última función: "Otras que le sean asignadas por el jefe inmediato". Con el objetivo de ampliar cualquier atribución que no se contemplara en el momento de elaborar el presente manual</li> </ul>
Nivel académico, conocimientos y experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se describe el perfil requerido actual, condiciones que deben respetarse al momento de cualquier incorporación de una persona nueva al puesto.</li> </ul>
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece una escala del 1 al 5 para indicar que nivel de competencia es necesaria para el puesto. Donde 1 es no requerido y 5 como indispensable.</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En éste ítem se hace énfasis en algunas responsabilidades que se consideran importantes.</li> </ul>
Controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace énfasis en los controles de mayor importancia aunque se mencionan dentro de las funciones.</li> </ul>
Esfuerzos, riesgos y ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que la empresa identifique el tipo de riesgos y esfuerzos a los que el trabajador puede enfrentarse y con ellos tomar medidas proactivas en beneficio tanto de la empresa como del trabajador. Así mismo que el trabajador sea consciente de los posibles riesgos que puede sufrir en el desempeño del puesto para que maximice la atención en los puntos descritos o identificados con antelación.</li> </ul>
Autorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera importante que en cada descripción de puestos se identifique a las personas involucradas en la elaboración, validación y autorización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

## Coordinador de Recursos Humanos

GENERALIDADES DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador de Recursos Humanos
<b>Ubicación:</b>	Oficinas administrativas
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Auxiliar de Recursos Humanos
<b>Jornada laboral:</b>	Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hrs. y sábado de 08:00 a 12:00 hrs.
<b>1. MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
<p>Ser el departamento encargado de proveer a la empresa del personal idóneo para desempeñar cada puesto de trabajo por medio de la implementación de programas eficientes de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de las competencias y planes de carrera dentro de la empresa, propiciar un clima laboral estable en todo sentido el cual permita que el personal se desarrolle y al mismo tiempo la empresa alcance el logro de sus objetivos mediante el cumplimiento de normas y procedimientos, participar en la elaboración de las políticas administrativas, atender y solucionar los conflictos y problemas laborales que puedan suscitarse.</p>	
<b>2. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la cultura organizacional de la empresa</li> <li>• Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo se encuentren bajo el marco legal y organizacional a fin de asegurar la productividad de la empresa</li> <li>• Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo</li> <li>• Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo</li> <li>• Desarrollar en el personal de la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional</li> </ul>	

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa|
- Divulgar y hacer partícipe a todo el personal, en la visión y misión de la empresa y así alcanzar los objetivos de la misma
- Garantizar al recurso humano las condiciones ideales de seguridad e higiene
- Enfocar los esfuerzos del recurso humano a la consecución de la satisfacción de los clientes de la empresa
- Diseña, elabora, controla y ejecuta el debido proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y promoción del personal que sea requerido por la gerencia o coordinaciones de la empresa, de acuerdo al perfil que la empresa requiera. Así como evaluaciones de desempeño y clima organizacional
- Da inducción a la empresa al nuevo trabajador mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, funciones de su puesto de trabajo, servicio al cliente y otros, propicia la adaptación e identificación del nuevo trabajador la empresa y cultura organizacional
- Coordinar programas de capacitación y desarrollo para los trabajadores a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de capacitación
- Lleva control y programación de los pasivos laborales del personal como vacaciones, anticipos, préstamos, prestaciones y liquidaciones; debe cumplirse con los procedimientos establecidos en la empresa y la normativa legal nacional
- Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el pago oportuno de los empleados asignados de la empresa, incluye libros de salarios
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley
- Elaboración de carta de trabajo al personal, de acuerdo a la modalidad de contratación
- Confirma al personal en su puesto luego de 2 meses de evaluación, lo hace por medio de carta de confirmación en el puesto y el debido incremento salarial si fuere el caso
- Es responsable que todo el personal cuente con la documentación legal requerida
- Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato según lo establecido por el ministerio de trabajo con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones
- Estar actualizado en lo jurídico o legal en materia de personal
- Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales



CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

- Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones
- Velar porque se cumplan las normas y procedimientos de salud y seguridad en el trabajo
- Resolver conflictos y llevar a cabo el proceso disciplinario dentro de la organización, asegurándose que la empresa mantenga un ambiente agradable de trabajo
- Programa, delega y controla la limpieza de oficinas
- Suministra los requerimientos de insumos de oficina y limpieza al personal
- Mantener el orden general de la empresa
- Participa y presenta informes requeridos por la gerencia general
- Asiste y participa en las reuniones internas y externas a las que se le convoque
- Otras que el jefe inmediato le asigne

### 3. NIVEL ACADÉMICO, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

<b>Formación académica:</b>	Nivel de licenciatura o cierre de pensum en las carreras de Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas, Ingeniería o Psicología Industrial.
<b>Conocimientos específicos:</b>	Procesos generales del área de Recursos Humanos, valuación de puestos, programas y planes de capacitación, planificación estratégica.
<b>Experiencia:</b>	3 años mínimos a cargo de un departamento Recursos Humanos.

### 4. COMPETENCIAS: (1 = no es requerido y 5 = es indispensable)

5	Diseño y/o evaluación de proyectos	5	Manejo de pruebas psicométricas
5	Supervisión de personal	5	Software básico
5	Trabajo interdisciplinario	5	Equipos de computación
5	Conocimiento de leyes	5	Custodia de valores
5	Capacidad para rendir informes constantes tanto orales y como escritos	5	Bases de Datos
5	Planificación y organización de eventos	5	Análisis y síntesis de información
5	Lealtad a la empresa	5	Seguimiento de instrucciones
5	Capacidad para manejar conflictos	5	Trabajo bajo presión
5	Transcripción de información	5	Exactitud en el traslado de información
2	Fuerza / resistencia física	4	Habilidades de digitación
5	Memoria visual	5	Capacidad de análisis

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

5	Criterio y toma de decisiones	5	Observación minuciosa
5	Memoria verbal	5	Planeación
5	Concentración	5	Organización
5	Rapidez / Precisión visual	5	Liderazgo
5	Rapidez / Precisión auditiva	5	Iniciativa
3	Coordinación motriz	5	Creatividad
5	Razonamiento numérico	5	Habilidades de conciliación
5	Razonamiento simbólico	5	Auto control emocional
5	Comunicación oral	5	Información confidencial
5	Comunicación escrita	5	Capacidad de negociación

#### 5. RESPONSABILIDADES:

##### RESPONSABILIDAD POR VALORES Y EFECTIVO:

Autoriza salida de fondos y de documentos utilizados.

##### RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS:

Evalúa el entorno y las actividades para determinar cuáles pueden significar riesgo en la seguridad las personas.

##### RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, EQUIPO, BIENES MUEBLES E INMUEBLES:

Es responsable de la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados a cada área de trabajo.

##### RESPONSABILIDAD DE CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

El puesto requiere desenvolverse con criterio propio y juicio crítico debe anteponer la correcta aplicación de normas, política, reglamentos y procedimientos específicos del área.

##### RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN DE PERSONAL:

Supervisa y coordina a los empleados que se encuentran subordinados al puesto y de forma indirecta supervisa a todo el personal por medio de la evaluación del desempeño y competencias.

#### 6. CONTROLES:

- Libro de salarios.
- Archivo de expedientes de personal actualizado cada año.

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

- Archivo de nómina mensual.
- Préstamos.
- Anticipos.
- Vacaciones.
- Cumpleaños.
- Uso de uniforme.
- Horarios de entrada y salida del personal.
- Insumos de oficina.
- Capacitación del personal.
- Cumplimiento de normas.
- Festejos, celebraciones y feriados.

#### **7. ESFUERZOS, RIESGOS Y AMBIENTE:**

##### **ESFUERZO MENTAL:**

Atención por períodos prolongados en la solución de problemas y análisis de trabajo. El trabajador puede verse sometido a tensión por presión para realizar actividades y que todo el personal obtenga buenos resultados. Incluso en horas inhábiles.

##### **ESFUERZO VISUAL Y/O AUDITIVO:**

En ocasiones superior a lo normal.

##### **RIESGOS:**

El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

##### **AMBIENTE:**

El trabajo se ejecuta en oficinas administrativas.

Autorización:

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Gerente General

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

## Coordinador de Contrataciones

GENERALIDADES DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador de Contrataciones
<b>Ubicación:</b>	Oficinas administrativas
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Auxiliar de contrataciones
<b>Jornada laboral:</b>	Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hrs. y sábado de 08:00 a 12:00 hrs.
<b>1. MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ser el responsable de todos los procesos de contratación de los proyectos, asegura que la empresa cuente con la papelería y requisitos legales que demandan las entidades contratantes a fin de no perder ningún contrato debido a la falta de alguno de ellos.	
<b>2. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener vigentes los precalificados de la empresa en las instituciones que así se requieran de acuerdo a los objetivos anuales de la empresa y las instrucciones de la gerencia general o junta directiva; con los requerimientos de vigencia y precalificación de las instituciones gubernamentales</li> <li>• Lleva control y mantiene vigentes los nombramientos de representantes, contadores y toda papelería legal de la empresa requerida para los distintos proyectos a contratar</li> <li>• Velar porque se mantenga actualizado el RTU de la empresa, coordina con el respectivo contador para que la vigencia no pase de 4 meses</li> <li>• Llevar carpeta de papelería legal de las empresas escaneada según instrucciones de gerencia</li> <li>• Realiza y controla las actualizaciones de papelería de empresas en afianzadoras y bancos</li> <li>• Lleva control de timbres notariales, fiscales y de ingeniería según sea el caso para planos y papelería legal y se asegura de contar con el inventario necesario para eventos de licitación o pagos</li> <li>• Control de colegiados activos de los profesionales (estar vigentes 6 meses)</li> <li>• Actualizar hojas de vida de los profesionales (solicitar cada 6 meses actualicen)</li> <li>• Realiza el proceso de licitaciones y contratación de los proyectos en las instituciones contratantes</li> </ul>	

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

- Solicitar cotización de fianzas en las afianzadoras CHN y SOLIDARIA
- Solicitar habilitación de bitácoras y control de las mismas
- Escanear DPI de los beneficiarios de los proyectos
- Escanear papelería de los proyectos y subirlos al disco duro de la empresa
- Seguimientos de informes de los supervisores en las distintas instituciones contratantes
- Mantiene ordenado y al día el archivo de la papelería legal de los proyectos contratados
- Armar estimaciones y expedientes de pago en diferentes instituciones
- Control de avisos de contratos y finiquitos de proyectos al registro de precalificados
- Hacer el trámite de pago en cualquier institución en las que trabaje la empresa
- Actualiza currículum de la empresa por lo menos cada tres meses
- Supervisa, realiza y se asegura que todo el proceso de contratación de proyectos sea llevado a cabalidad de acuerdo a los lineamientos de bases, contratos o lineamientos de las diferentes instituciones contratantes
- Coordina la compra, entrega y colocación de adhesivo para rotulo de proyecto
- Imprimir y proporciona al área técnica los respectivos anticipos para entrega de proyectos de acuerdo a fases, asegurándose que la información consignada sea la requerida por la entidad contratante
- Controlar de prorrogas y fianzas de los proyectos en oferta, ejecución y finalizados
- Encargado del trámite legal ya administrativo para la creación de nuevas empresas, sustitución y actualización de representantes ya sea dentro o fuera del territorio nacional
- Coordina con Cocodes las firmas de contratos o documentos necesarios para la realización de proyectos
- Responsable de mantener actualizada la base de datos de proyectos
- Encargado del proceso de devolución de aportes para ello debe regirse a los procedimientos y políticas establecidos por la empresa
- Asiste a reuniones gerenciales de planificación y a otras que se le convoquen
- Otras que el jefe inmediato le asigne

### 3. NIVEL ACADÉMICO, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

<b>Formación académica:</b>	3er. año de estudios en cualquier carrera a nivel universitario
<b>Conocimientos específicos:</b>	Papelería legal, trámites administrativos en distintas dependencias gubernamentales. Excelente ortografía y redacción
<b>Experiencia:</b>	3 años mínimos en manejo de papelería legal de empresas.

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

4. COMPETENCIAS: (1 = no es requerido y 5 = es indispensable)			
5	Diseño y/o evaluación de proyectos	1	Manejo de pruebas psicométricas
3	Supervisión de personal	5	Software básico
5	Trabajo interdisciplinario	5	Equipos de computación
5	Conocimiento de leyes	4	Custodia de valores
5	Capacidad para rendir informes constantes tanto orales y como escritos	5	Bases de Datos
1	Planificación y organización de eventos	5	Análisis y síntesis de información
5	Lealtad a la empresa	5	Seguimiento de instrucciones
5	Capacidad para manejar conflictos	5	Trabajo bajo presión
5	Transcripción de información	5	Exactitud en el traslado de información
2	Fuerza / resistencia física	4	Habilidades de digitación
5	Memoria visual	5	Capacidad de análisis
5	Criterio y toma de decisiones	5	Observación minuciosa
5	Memoria verbal	5	Planeación
5	Concentración	5	Organización
5	Rapidez / Precisión visual	5	Liderazgo
5	Rapidez / Precisión auditiva	5	Iniciativa
3	Coordinación motriz	5	Creatividad
5	Razonamiento numérico	5	Habilidades de conciliación
5	Razonamiento simbólico	5	Auto control emocional
5	Comunicación oral	5	Información confidencial
5	Comunicación escrita	5	Capacidad de negociación

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

### 5. RESPONSABILIDADES:

#### RESPONSABILIDAD POR VALORES Y EFECTIVO:

Es responsable de la custodia de timbres fiscales y profesionales.

#### RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS:

Del personal bajo su cargo.

#### RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, EQUIPO, BIENES MUEBLES E INMUEBLES:

Es responsable de la custodia, conservación y buen uso de materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles asignados a su área de trabajo

#### RESPONSABILIDAD DE CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

El puesto requiere desenvolverse con criterio propio y juicio crítico debe anteponer la correcta aplicación de normas, política, reglamentos y procedimientos específicos del área y de la empresa. El manejo de información es básico en ésta área de ahí la importancia del mantenimiento de la base de datos de la empresa.

#### RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN DE PERSONAL:

Supervisa y coordina a los empleados que se encuentran subordinados al puesto.

### 6. CONTROLES:

- Vencimiento de toda papelería legal, interna y externa de la empresa
- Vencimiento de precalificados
- Existencia de timbres notariales, fiscales y profesionales.
- Aportes de beneficiarios de vivienda
- Bases de datos
- Archivo general de proyectos tanto digital como físico
- Proceso de cobros

### 7. ESFUERZOS, RIESGOS Y AMBIENTE:

#### ESFUERZO MENTAL:

Atención por períodos prolongados en la solución de problemas y análisis de trabajo. El trabajador debe analizar bases de licitación para cumplir requisitos en presentación de ofertas y contrataciones.

#### ESFUERZO VISUAL Y/O AUDITIVO:

En ocasiones superior a lo normal.

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

**RIESGOS:**

El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

**AMBIENTE:**

El trabajo se ejecuta en oficinas administrativas.

Autorización:

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Gerente General



CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

## Coordinador de Área Técnica

GENERALIDADES DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador de Área Técnica
<b>Ubicación:</b>	Oficinas administrativas
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Auxiliar de área técnica, maestros de obra, supervisores de obra y albañiles. Indirectamente con subcontratistas.
<b>Jornada laboral:</b>	Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hrs. y sábado de 08:00 a 12:00 hrs.
<b>1. MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ser el responsable de garantizar a la empresa que los proyectos y obras ejecutadas sean de la mayor calidad, cuenten con las especificaciones técnicas solicitadas por la entidad contratante, se terminen en tiempo y generen a la empresa el margen de rentabilidad proyectado en cada proyecto.	
<b>2. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de realizar todo estudio técnico y evaluación de nuevos proyectos para dar dictamen en cuanto a factibilidad técnica del mismo</li> <li>• Presenta oferta técnica y económica a gerencia para los eventos de cotización y licitación en los que la empresa participe</li> <li>• Realiza la inspección inicial de cada proyecto y toma de georreferencias y fotografías de terrenos y condiciones actuales de los proyectos cuando sea necesario y así lo requiera el proyecto</li> <li>• Alimenta información preliminar de proyectos en la base de datos y deja constancia en archivo respectivo</li> <li>• Coordina la recepción y entrega de materiales en oficinas y en la obra. Se apersona cuando le sea posible, asegura que cumpla con la calidad y especificaciones técnicas.</li> <li>• Asigna a los maestros de obra de acuerdo a las condiciones de cada proyecto</li> <li>• Supervisa el avance físico de todos los proyectos en ejecución</li> <li>• Tomar fotografías de supervisión, avances y finiquitos de los proyectos de acuerdo a las especificaciones de la entidad contratante y se asegura que sean archivadas en donde corresponde</li> </ul>	

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

- Realizar recepción interna de las fases de los proyectos que se ejecuten por lo menos 2 días antes de la entrega oficial
- Asiste a reuniones internas y externas de los proyectos que se requieran
- Responsable de la elaboración de los planos requeridos por la empresa, estandarizados o por modificaciones
- Es responsable de que todos los finiquitos de proyectos sea firmados en el momento que corresponda y entregarlos al área encargada de contrataciones y pagos
- Es responsable del proceso de pago de maestro de obra y albañiles de acuerdo al avance físico de la obra y los lineamientos de la empresa
- Se asegura de entregar al maestro de obra el folder informativo correspondiente a cada proyecto por ejecutar
- Otras que el jefe inmediato le asigne

### 3. NIVEL ACADÉMICO, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

<b>Formación académica:</b>	Ingeniero civil o arquitecto graduado y colegiado activo.
<b>Conocimientos específicos:</b>	Trabajo de campo en áreas rurales y el interior de la república, así como procesos de cotización y licitación con el estado.
<b>Experiencia:</b>	2 años mínimos.

### 4. COMPETENCIAS: (1 = no es requerido y 5 = es indispensable)

5	Diseño y/o evaluación de proyectos	1	Manejo de pruebas psicométricas
5	Supervisión de personal	5	Software básico
5	Trabajo interdisciplinario	5	Equipos de computación
5	Conocimiento de leyes	4	Custodia de valores
5	Capacidad para rendir informes constantes tanto orales y como escritos	5	Bases de Datos
5	Planificación y organización de eventos	5	Análisis y síntesis de información
5	Lealtad a la empresa	5	Seguimiento de instrucciones
5	Capacidad para manejar conflictos	5	Trabajo bajo presión
5	Transcripción de información	5	Exactitud en el traslado de información

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

4	Fuerza / resistencia física	3	Habilidades de digitación
5	Memoria visual	5	Capacidad de análisis
5	Criterio y toma de decisiones	5	Observación minuciosa
5	Memoria verbal	5	Planeación
5	Concentración	5	Organización
5	Rapidez / Precisión visual	5	Liderazgo
5	Rapidez / Precisión auditiva	5	Iniciativa
5	Coordinación motriz	5	Creatividad
5	Razonamiento numérico	5	Habilidades de conciliación
5	Razonamiento simbólico	5	Auto control emocional
5	Comunicación oral	5	Información confidencial
5	Comunicación escrita	5	Capacidad de negociación

#### 5. RESPONSABILIDADES:

##### RESPONSABILIDAD POR VALORES Y EFECTIVO:

Custodia de materiales de construcción y nómina de personal técnico

##### RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS:

Es responsable de implementar medidas de seguridad para el personal del área técnica en campo y las obras físicas que se construyen.

##### RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, EQUIPO, BIENES MUEBLES E INMUEBLES:

Es responsable de la custodia, conservación y buen uso de los materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles de cada proyecto ejecutado así como en el departamento a su cargo.

##### RESPONSABILIDAD DE CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:

El puesto requiere desenvolverse con criterio propio y juicio crítico, debe anteponer la correcta aplicación de normas, política, reglamentos y procedimientos específicos del área y de la empresa. El criterio en el manejo de riesgos en obra es básico, así como planes de contingencia.

##### RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN DE PERSONAL:

Supervisa y coordina a los empleados que se encuentran subordinados al puesto así como al personal de las empresas que se subcontraten en la ejecución de proyectos.

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

## 6. CONTROLES:

- Planos correctos para cada obra o proyecto.
- Especificaciones técnicas de materiales y aspectos constructivos de acuerdo a cada proyecto.
- Entrega de materiales en cada obra.
- Avance de obra física y pago a personal de campo.
- Fotografías e información para contratación y cobros de proyectos.
- Cumplimiento de lineamientos requeridos en ofertas y licitaciones.

## 7. ESFUERZOS, RIESGOS Y AMBIENTE:

### ESFUERZO MENTAL:

Atención por períodos prolongados en la solución de problemas y análisis de trabajo. El trabajador debe analizar bases de licitación para cumplir requisitos en presentación de ofertas y contrataciones a fin de presentar una oferta técnica y económica adecuada para la empresa.

### ESFUERZO VISUAL Y/O AUDITIVO:

En ocasiones superior a lo normal.

### RIESGOS:

El trabajo representa riesgos de accidente en carretera y en obras si no se toman las medidas necesarias de prudencia y previsión, así como descuidos de no implementarse los requerimientos y disposiciones de normas y procedimientos en el trabajo.

### AMBIENTE:

El trabajo es un 50% en oficinas y un 50% en campo, puede ser en cualquier departamento donde la empresa tenga cobertura geográfica.

Autorización:

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Gerente General

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

### Coordinador Administrativo

GENERALIDADES DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador Administrativo
<b>Ubicación:</b>	Oficinas administrativas
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Auxiliar administrativo-contable, mensajero, conserje
<b>Jornada laboral:</b>	Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hrs. y sábado de 08:00 a 12:00 hrs.
<b>1. MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
Ser el responsable de la eficiente administración de los recursos financieros y materiales de la empresa para hacerla más eficiente así como proporcionar a la gerencia general información contable para la acertada toma de decisiones.	
<b>2. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza presupuesto de funcionamiento por departamento y a nivel general y lo presenta a la gerencia general para la aprobación del mismo</li> <li>• Busca y administra las opciones de financiamiento para la empresa</li> <li>• Administra cuentas por cobrar y pagar</li> <li>• Coordinar que los pagos de servicios básicos y cuentas por pagar/cobrar de las empresas estén al día, (Prestamos y Servicios)</li> <li>• Controlar las facturas en blanco y emitidas</li> <li>• Realiza el proceso de compra de materiales para cada proyecto de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas por el área técnica</li> <li>• Revisar todo documento o expediente que salga de la empresa antes de enviarlo a donde corresponda con el fin de llevar control de la salida de información</li> <li>• Generar pago de planillas mensuales a personal administrativo de la empresa</li> <li>• Realizar y presenta cajas fiscales antes de fecha 5 de cada mes</li> <li>• Atiende y recibe a proveedores los días establecidos (martes y viernes en horario establecido 8:00 a 12:00)</li> <li>• Realiza emisión de cheques por cualquier concepto, verificar con gerencia general si los cheques ya están autorizados para su pago posterior</li> <li>• Lleva control de la disponibilidad financiera y liquidez de la empresa</li> </ul>	

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

- Cancelación y pago a proveedores de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos de la empresa
- Realizar pagos de cheques y depósitos
- Se encarga de todos los trámites bancarios y financieros de la empresa
- Pago y trámites de planillas de IGSS
- Manejo del programa contable
- Control y pago de impuestos
- Realiza trámites en registro mercantil, superintendencia de administración tributaria y otras dependencias, contraloría de cuentas y otras dependencias que tengan que ver con impuestos y auditorías
- Control de impresión de libros contables
- Es responsable de que todo el mobiliario, equipo, maquinaria e instalaciones de la empresa se encuentren en buen estado; asegura su oportuno mantenimiento
- Es responsable de proveer la papelería, herramienta y equipo a los departamentos de acuerdo a lo presupuestado de forma anual a fin de asignarle a cada persona los recursos necesarios para el buen desempeño de sus funciones
- Coordina las actividades del mensajero y el conserje
- Control y administración de caja chica
- Autorización y pago de viáticos de personal
- Asiste a reuniones gerenciales y otras que se le asignen
- Otras que el jefe inmediato le asigne

### 3. NIVEL ACADÉMICO, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

<b>Formación académica:</b>	Indispensable título a nivel medio de perito contador, registrado en la SAT, con mínimo cierre de pensum en las carreras de: Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Contador Público y Auditor.
<b>Conocimientos específicos:</b>	Pago de impuestos, leyes fiscales y mercantiles, manejo de presupuestos y proceso contable de las empresas.
<b>Experiencia:</b>	2 años como mínimo.

### 4. COMPETENCIAS: (1 = no es requerido y 5 = es indispensable)

5	Diseño y/o evaluación de proyectos	1	Manejo de pruebas psicométricas
5	Supervisión de personal	5	Software básico
5	Trabajo interdisciplinario	5	Equipos de computación
5	Conocimiento de leyes	5	Custodia de valores

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

5	Capacidad para rendir informes constantes tanto orales y como escritos	5	Bases de Datos
5	Planificación y organización de eventos	5	Análisis y síntesis de información
5	Lealtad a la empresa	5	Seguimiento de instrucciones
5	Capacidad para manejar conflictos	5	Trabajo bajo presión
5	Transcripción de información	5	Exactitud en el traslado de información
2	Fuerza / resistencia física	5	Habilidades de digitación
5	Memoria visual	5	Capacidad de análisis
5	Criterio y toma de decisiones	5	Observación minuciosa
5	Memoria verbal	5	Planeación
5	Concentración	5	Organización
5	Rapidez / Precisión visual	5	Liderazgo
5	Rapidez / Precisión auditiva	5	Iniciativa
5	Coordinación motriz	5	Creatividad
5	Razonamiento y habilidad numérica	5	Habilidades de conciliación
5	Razonamiento simbólico	5	Auto control emocional
5	Comunicación oral	5	Información confidencial
5	Comunicación escrita	5	Capacidad de negociación

#### **5. RESPONSABILIDADES:**

##### **RESPONSABILIDAD POR VALORES Y EFECTIVO:**

Caja chica, cheques, cuentas por pagar y por cobrar.

##### **RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS:**

Que todo el personal tenga la seguridad de contar con los recursos indispensables para realizar su trabajo.

##### **RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, EQUIPO, BIENES MUEBLES E INMUEBLES:**

Es responsable de la custodia, conservación y buen uso de los materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles de toda la empresa, asegurándose que reciba el mantenimiento y cuidado requerido a tiempo.

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

**RESPONSABILIDAD DE CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:**

El puesto requiere desenvolverse con criterio propio y juicio crítico; debe prevalecer la correcta aplicación de normas, política, reglamentos y procedimientos específicos del área y de la empresa. El buen criterio en el uso de los recursos es fundamental.

**RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN DE PERSONAL:**

Supervisa y coordina en forma directa a los empleados que se encuentran subordinados al puesto así como al personal de las empresas que se subcontraten en la ejecución de proyectos.

**6. CONTROLES:**

- Ejecución presupuestaria
- Mantenimiento de inmuebles, maquinaria, herramienta y equipo.
- Caja chica.
- Cuentas por cobrar y pagar, incluye servicios básicos y alquileres.
- Pago a proveedores de acuerdo a cumplimiento de normas de la empresa.
- Pago de impuestos.
- Impresión de libros contables.

**7. ESFUERZOS, RIESGOS Y AMBIENTE :**

**ESFUERZO MENTAL:**

Atención por períodos prolongados en la solución de problemas y análisis de trabajo. El trabajador debe analizar, planificar y hacer propuestas a la gerencia.

**ESFUERZO VISUAL Y/O AUDITIVO:**

En ocasiones superior a lo normal.

**RIESGOS:**

Los riesgos físicos son bajos, sin embargo los riesgos por descuidos financieros se elevan sino se presta la debida atención a los procedimientos. Corre el riesgo de realizar pagos en exceso de impuestos u otras cuentas sino se lleva el debido control y se aplican las leyes y procedimientos en la materia.

**AMBIENTE:**

El trabajo es en oficinas administrativas.



CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

Autorización:

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_  
Gerente General

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

### Coordinador de Gestión de Proyectos

GENERALIDADES DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto:</b>	Coordinador de Gestión de Proyectos
<b>Ubicación:</b>	Oficinas administrativas
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Subalternos:</b>	Asistente de Coordinación, auxiliar
<b>Jornada laboral:</b>	Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hrs. y sábado de 08:00 a 12:00 hrs.
<b>1. MISIÓN DEL PUESTO:</b>	
<p>Ser el responsable de la negociación y captación de nuevos proyectos tanto nacionales como extranjeros, creando vínculos armoniosos y buenas relaciones públicas con los clientes y entidades contratantes, mantener a la empresa posicionada en el medio para que se logre el pleno empleo de los recursos de la empresa.</p>	
<b>2. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe mantenerse en constante búsqueda de oportunidades en el sector de la construcción</li> <li>• Realiza propuestas a la gerencia de nuevas oportunidades en el mercado</li> <li>• Supervisa y es responsable de los procesos de licitación y ofertas, se asegura que la empresa cumpla con los requerimientos de la entidad contratante</li> <li>• Investiga e implementa procedimientos para el ingreso a nuevos proyecto</li> <li>• Acompaña en el proceso de implementación y puesta en marcha de nuevos proyectos</li> <li>• Mantiene constante comunicación con clientes y entidades contratantes</li> <li>• Asiste a reuniones de presentación de proyectos y nuevos negocios</li> <li>• Encargado del proceso de estudios socioeconómicos</li> <li>• Da seguimiento al cobro de honorarios por asesorías y estudios socioeconómicos</li> <li>• Evalúa factibilidad de proyectos en conjunto con coordinación técnica</li> <li>• Supervisa proyectos a fin de asegurarse que cumplan con lo establecido con el cliente o contratante</li> <li>• Mantiene estrecha comunicación con la coordinación técnica para dar seguimiento a los requerimientos negociados con el cliente</li> </ul>	

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

- Sustituye al gerente general en reuniones a las que no pueda asistir.
- Elabora y presenta propuestas y cotizaciones de nuevos proyectos
- Acompaña al gerente general a las reuniones que de acuerdo al cargo sean necesarias
- Asiste a reuniones gerenciales y otras que se le asignen
- Otras que el jefe inmediato le asigne

### 3. NIVEL ACADÉMICO, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

<b>Formación académica:</b>	Licenciatura en Administración de Empresas, Finanzas o carrera a fin.
<b>Conocimientos específicos:</b>	Negociación, investigación de mercados, funcionamiento de instituciones gubernamentales.
<b>Experiencia:</b>	5 años mínimos en negociación y captación de proyectos.

### 4. COMPETENCIAS: (1 = no es requerido y 5 = es indispensable)

5	Diseño y/o evaluación de proyectos	1	Manejo de pruebas psicométricas
5	Supervisión de personal	5	Software básico
5	Trabajo interdisciplinario	5	Equipos de computación
5	Conocimiento de leyes	5	Custodia de valores
5	Capacidad para rendir informes constantes tanto orales y como escritos	5	Bases de Datos
5	Planificación y organización de eventos	5	Análisis y síntesis de información
5	Lealtad a la empresa	5	Seguimiento de instrucciones
5	Capacidad para manejar conflictos	5	Trabajo bajo presión
5	Transcripción de información	5	Exactitud en el traslado de información
2	Fuerza / resistencia física	5	Habilidades de digitación
5	Memoria visual	5	Capacidad de análisis
5	Criterio y toma de decisiones	5	Observación minuciosa
5	Memoria verbal	5	Planeación
5	Concentración	5	Organización
5	Rapidez / Precisión visual	5	Liderazgo

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

5	Rapidez / Precisión auditiva	5	Iniciativa
5	Coordinación motriz	5	Creatividad
5	Razonamiento y habilidad numérica	5	Habilidades de conciliación
5	Razonamiento simbólico	5	Auto control emocional
5	Comunicación oral	5	Información confidencial
5	Comunicación escrita	5	Capacidad de negociación

#### 5. RESPONSABILIDADES:

**RESPONSABILIDAD POR VALORES Y EFECTIVO:**

Imagen corporativa. Tiene responsabilidad de respetar las ofertas presentadas.

**RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTRAS PERSONAS:**

Al personal de su área.

**RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, EQUIPO, BIENES MUEBLES E INMUEBLES:**

Es responsable de la custodia, conservación y buen uso de los materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles a su cargo.

**RESPONSABILIDAD DE CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES:**

El puesto requiere desenvolverse con criterio propio y juicio crítico; anteponer la correcta aplicación de normas, política, reglamentos y procedimientos específicos del área y de la empresa. El buen criterio en la negociación es fundamental.

**RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN DE PERSONAL:**

Supervisa a las personas involucradas el proceso de licitación, cotizaciones y ofertas.

#### 6. CONTROLES:

- Cumplimiento de los lineamientos de presentación de ofertas
- Presupuestos de proyectos

CONSTRUCTORA EXITOSA, S.A	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Fecha de actualización:	
		Código:	
		Hoja:	

### 7. ESFUERZOS, RIESGOS Y AMBIENTE:

**ESFUERZO MENTAL:**

Atención por períodos prolongados en la solución de problemas y análisis de trabajo. El trabajador debe analizar, planificar y hacer propuestas a la gerencia.

**ESFUERZO VISUAL Y/O AUDITIVO:**

En ocasiones superior a lo normal.

**RIESGOS:**

Los riesgos físicos son bajos, sin embargo los riesgos por descuidos financieros se elevan sino se presta la debida atención a los procedimientos. Corre el riesgo de hacer rebajas indebidas o fuera del margen si se desconcentra.

**AMBIENTE:**

El trabajo es en oficinas administrativas.

Autorización:

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Gerente General

## **Plan de marketing interno para la implementación**

Dada la situación actual de la empresa, la cual ha crecido durante 16 años sin una organización formal que responda a las necesidades de manuales administrativos y cuya cultura está acostumbrada al empirismo, se hace necesaria la implementación creativa del manual de descripción de puestos. Es por ello que se propone el siguiente plan de marketing interno.

Estrategia de marketing:

Marketing directo:

El marketing será dirigido en forma directa a las coordinaciones de los departamentos, apoyados en la comunicación a través de carteles o banners; otra estrategia será con la comunicación personal en las reuniones directivas de cada semana, se deberá asignar un punto especial para la implementación del manual y seguimiento a lo implementado a fin de controlar que se realicen esfuerzos para su implantación.

Marketing digital:

Será una herramienta útil para dar seguimiento a los resultados del marketing directo, se deben crear incentivos para ponerlo en práctica y así lograr resultados pronto. Será por medio de correos electrónicos internos de la empresa.

Misión:

La implantación de un plan de marketing tiene como misión posicionar en la mente de los coordinadores que el manual de descripción de puestos es herramienta más adecuada para iniciar con la organización de las funciones de los distintos puestos dentro de la empresa.

Objetivo general:

Realizar una campaña de comunicación y divulgación que conlleve a la concientización para la correcta implementación del manual de descripción de puestos para los niveles de mandos medios.

Objetivo a corto plazo:

- Realizar una semana de campaña de concientización y sensibilización, dando a conocer los beneficios de contar con un manual de descripción de puestos.
- Lograr que en tres meses la totalidad de los coordinadores se guíe al manual de descripción e puestos para realizar sus tareas.

Objetivo a mediano plazo:

- Lograr en un plazo de seis meses que el resto del personal perciba una mayor organización en mandos medios y se motive hacia la implementación de manuales en todas las áreas de la empresa.

Objetivo a largo plazo:

- Lograr la implementación de descripciones de puestos en la totalidad de los puestos de la empresa.

Mercado objetivo directo:

Personal que ocupa posición a nivel mando medio, llamados coordinadores de área.

Mercado indirecto:

El resto de la organización.

## FASE 1: CONCIENTIZACIÓN

En todo proceso de implementación de cambios es importante que sea la Gerencia General, la primera en estar consciente de la necesidad de cambio. En la empresa “Exitosa, S,A” la Gerencia General ha tomado conciencia de ésta necesidad; es importante trasladar la misma concientización a las coordinaciones.

**ACTIVIDAD:** se debe hacer una campaña de concientización enfocada a los principales problemas detectados por la falta de manuales de descripción de puestos, con énfasis en los beneficios de la implementación del mismo. Para ésta campaña de concientización se debe invertir tiempo y recursos en carteles con mensajes que evidencien el problema y se contrarreste con la solución de la implementación por ejemplo:



**PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN:** una semana

**RECURSOS:** 10 carteles que oscilen entre 0.40 x 0.80 centímetros y 0.80 x 1.00 metro serán suficientes. Los carteles deben ser realizados con colores llamativos y los mensajes directos.

**COSTO APROXIMADO:** Q. 150.00 por cartel para un total de Q. 1,500.00

**RESPONSABLE:** Gerencia General



## **FASE 2: COMUNICACIÓN**

**ACTIVIDAD:** luego de la etapa de sensibilización o concientización se generarán dudas, comentarios y gran expectativa de lo que sucede. Pasada la semana se convocará a una reunión de trabajo: diferente a las ya programadas, con el objetivo de dar información acerca del manual. Se debe explicar en qué consiste el manual y sus características; la estructura del contenido y los usos del mismo. Debe solicitarse a los coordinadores poner en marcha el manual; deberán ser estrictos y regirse a desempeñar las funciones descritas según el puesto que ocupen. Es importante que el gerente general evite caer en la tentación de asignarle tareas que no les corresponden, el cambio debe comenzar con la gerencia.

**PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN:** una sesión de tres horas.

**RECURSOS:** tiempo de la gerencia y las distintas coordinaciones

**COSTO APROXIMADO:** se estima que el costo de la hora por cada coordinador es de Q. 75.00 (Q. 75.00 x 5 x 3 = Q. 1,125.00) y del gerente general es de Q. 100.00. (Q. 100.00 x 3 = Q. 300.00) La inversión total en dicha actividad será de Q. 1,450.00 que corresponde a sueldos, salarios y prestaciones, más refacción a: Q. 200.00; para un total de Q. 1,650.00.

**RESPONSABLES:** Gerencia General y Coordinadores

## **FASE 3: FORMACIÓN DE HÁBITOS**

**ACTIVIDAD:** esta actividad conlleva que todos los coordinadores se alineen al contenido del manual, se propone que en cada reunión trabajo semanal se dé retroalimentación de las actividades que le corresponde desarrollar a cada coordinador. Durante la exposición y asignación de responsabilidades semanales el gerente debe ser muy cuidadoso de dirigirse al área correspondiente.

**PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN:** tres meses durante toda actividad que se realice, incluye reuniones de trabajo.

**RECURSOS:** tiempo de la Gerencia y las distintas coordinaciones.

**COSTO APROXIMADO:** no se asignará costo; la idea es ejercitar con la aplicación diaria.

**RESPONSABLES:** Gerencia General y Coordinadores.

#### **FASE 4: SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN**

**ACTIVIDAD:** debido a que la implementación es a nivel de mandos medios se considera que el proceso de cambio y adaptación será breve; debe existir retroalimentación constante entre las coordinaciones, siendo todos responsables de retroalimentar a los compañeros cuando no se cumpla lo establecido.

**PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN:** tres meses durante toda actividad que se realice, incluye reuniones de trabajo.

**RECURSOS:** tiempo de la gerencia y las distintas coordinaciones

**COSTO APROXIMADO:** no se asignará costo.

**RESPONSABLES:** Gerencia General y Coordinadores.

## Plan financiero para la implementación

Tabla 4. Presupuesto de implementación inicial

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO PROYECTADO</b>
Etapa No. 1 Concientización	Q. 1,500.00
Etapa No. 2 Comunicación	Q. 1,650.00
Etapa No. 3 Formación de hábitos	No se asignó costo
Etapa No. 4 Seguimiento y retroalimentación	No se asignó costo
<b>Costo total de implementación inicial</b>	<b>Q. 2,150.00</b>

Fuente: Elaboración propia