

B. Upano - I - 16, 242 - 2010

2000

PE- ECI-208
6216

**Manual de puestos y funciones para el personal
de la empresa Guatemaya Construcciones**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Víctor Isidro García González

Licda. María de los Ángeles Flores, **Asesora**
Licda. Elva Leticia Roldán, **Revisora**

Chiquimula, octubre de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. . Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. S.c. . Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Licda. Claudia Melina Sagastume

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ana Dilia Peña Carranza

Examinador

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa

Examinador

Lic. Jesús Morales Acevedo

Examinador

Licda. María de los Ángeles Flores

Asesor

Licda. Elva Leticia Roldán

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sapientia ante tota, acquiere sapientia"

REF.:C.C.E.E.0025-2010-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada María de los Ángeles Flores, tutora y licenciada Elva Roldan, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “MANUAL DE PUESTO Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA GUATEMALAYA CONSTRUCCIONES”. Presentada por la estudiante Victor Isidro García González, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00168, de fecha 20 de junio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como **Administrador de Empresas**, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Guatemala 14 de Abril de 2010

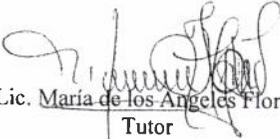
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Lic. En Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema, "**MANUAL DE PUESTO Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA GUATEMAYA CONSTRUCCIONES**", realizada por: **Victor Isidro García González**, estudiante de la carrera de Licenciatura en administración de Empresas del programa (ACA), he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y tres puntos (93) de 100 puntos.

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


Lic. María de los Angeles Flores
Tutor

Guatemala, 15 de mayo de 2010

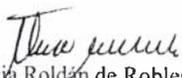
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Lic. En administración de Empresas (ACA)
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema- **“MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA GUATEMAYA CONSTRUCCIONES,”** realizada por: **García González, Víctor Isidro,** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior; considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido a Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Licda. Elva Leticia Roldán de Robles
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 786.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante con carné **García González, Víctor Isidro** con carné 0913056 aprobó con **noventa puntos (90 pts.)**, el examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinte de junio de 2010. -----

Para los usos que al interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada el día veintiséis de octubre del año dos mil diez. -----

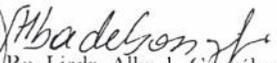
Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora



Registro y Control Académico




Bo. Licda. Alba de González
Secretaría General

Diana Toledo
C.C. Archivo

Contenido

Resumen	i
Introducción	1
Capítulo 1	
1. Marco Teórico.....	3
Capítulo 2	
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1 Pregunta de investigación	12
2.2 Justificación	12
2.3 Objetivos.....	13
2.3.1 Objetivo general.....	13
2.3.2 Objetivos específicos	13
2.4 Alcances.....	13
2.5 Límites	14
Capítulo 3	
3. Metodología.....	15
3.1 Tipo de investigación.....	15
3.2 Sujetos de investigación.....	15
3.3 Instrumentos.....	15
3.4 Procedimiento	16

3.5 Diseño de la investigación	16
Capítulo 4	
4. Aporte	17
4.1 Al Estudiante	17
4.2 Universidad Panamericana de Guatemala.....	17
4.3 Guatemala	17
Capítulo 5	
5. Análisis de resultados	18
Capítulo 6	
6. Resultados de la investigación	20
Capítulo 7	
Conclusiones	37
Capítulo 8	
Propuesta.....	38
Capítulo 9	
Fuentes de consultas	42
Capítulo 10	
Cronograma de trabajo.....	43
Anexos	45
Anexo 1 Diagnóstico.....	46
Anexo 2 Cuestionario dirigido al propietario de la empresa	77

Anexo 3 Cuestionario dirigido a empleados de la empresa..... 83

Anexo 4 Guía de observación..... 88

Anexo 5 Ejecución de la propuesta..... 89

Lista de Tablas

Tabla No. 1.....	22
Tabla No. 2.....	23
Tabla No. 3.....	23
Tabla No. 4.....	24
Tabla No. 5.....	24
Tabla No. 6.....	25
Tabla No. 7.....	25
Tabla No. 8.....	25

Lista de Gráficas

Gráfica No. 1.....	27
Gráfica No. 2.....	28
Gráfica No. 3.....	29
Gráfica No. 4.....	30
Gráfica No. 5.....	31
Gráfica No. 6.....	32
Gráfica No. 7.....	33
Gráfica No. 8.....	34
Gráfica No. 9.....	35
Gráfica No. 10.....	36
Gráfica No. 11.....	58

Lista de Cédulas

Cédula No. 1	20
Cédula No. 2	20
Cédula No. 3.....	20
Cédula No. 4.....	21
Cédula No. 5.....	21
Cédula No. 6.....	21
Cédula No. 7.....	21
Cédula No. 8.....	22
Cédula No. 9.....	22

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1.....	41
Cuadro No. 2.....	53
Cuadro No. 3.....	54
Cuadro No. 4.....	55
Cuadro No. 5.....	57

Lista de Figuras

Figura No. 1.....	50
Figura No. 2.....	56
Figura No. 3.....	96

Resumen

La Universidad Panamericana de Guatemala –UPANA-, es una institución privada de enseñanza superior, no lucrativa, en la que se cultiva el intelecto y el liderazgo de personas, vinculando el aprendizaje de la ciencia, el arte y la cultura, al conocimiento de la verdad y la práctica de principios y valores éticos judeocristianos.

Es por ello que la Facultad de Ciencias Económicas, en la carrera de Administración de Empresas fundamenta su función en la formación de administradores de empresas, como profesionales capaces, responsables y honestos; por lo cual creó un programa de actualización y cierre académico, denominado por sus siglas ACA.

El programa ACA forma administradores de empresas con iniciativa y visión global, capaces de pensar estratégicamente, trabajar en equipo, liderar procesos de desarrollo organizacional y crear a sus alrededores entornos productivos y de calidad.

La actualización y cierre académico, correlaciona cursos y seminarios que todo estudiante llevó hasta su cierre de pensum, mismos que conoció, estudió e investigó en lo relativo al contenido, lo cual proporciona un caudal cognoscitivo y experimental para realizar una PED –Práctica Empresarial Dirigida- dentro del ámbito de cualquier empresa.

Por tal motivo, la empresa Guatemaya Construcciones, fue seleccionada como objeto de estudio para la realización de la práctica empresarial dirigida.

El ingeniero Luis Fernando España Albanéz, graduado de Ingeniero Civil de la Universidad de San Carlos de Guatemala, trabajaba como supervisor en otras constructoras; siempre tuvo la inquietud de formar su propia empresa y fue así como la empresa Guatemaya Construcciones se registró legalmente el 31 de enero del año 2,008, bajo el número de Registro 477084, Folio 72 y Libro 439 de empresas mercantiles. El objeto de esta empresa constructora es realizar trabajos de Topografía, Diseño, Planificación, Supervisión y Ejecución de Obras de Ingeniería Civil, Evaluación de Proyectos de Ingeniería, Compra-Venta-Importación y Renta de Maquinaria

Pesada y Repuestos. Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Avenida Central 5-41 zona 4, de la ciudad de Chiquimula, ha participado en el mercado de la construcción, en los sectores productivos, diseñando y construyendo proyectos que han contribuido al desarrollo, principalmente del área Nororiental del país.

Entre los servicios que ofrece, podemos mencionar excavaciones, movimiento de tierras, puentes, estructuras de drenaje para obras viales, terracería, pavimentos, etc. El trabajo de la firma expresa su conocimiento hacia la excelencia, que complace simultáneamente la economía, la eficiencia y la calidad. Es una empresa con un conjunto de valores y principios que desarrollan sus labores con entusiasmo, lo cual se refleja en el beneficio de sus clientes.

Guatemaya Construcciones se dedica al mercado de la construcción, por ser una organización joven carece de muchos controles y procedimientos correctos, siendo una carencia de la misma lo relacionado a un manual de puestos y funciones, la estructura organizacional, está definida y las atribuciones se asignan verbalmente y por la experiencia de los empleados las desempeñan eficientemente.

En toda empresa el recurso humano es indispensable debido a sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que generan acciones dirigidas a lograr los objetivos y metas de toda organización.

Uno de los principales problemas diagnosticados en la empresa Guatemaya Construcciones es la ausencia de un manual de puestos y funciones, lo cual provoca problemas en el desempeño de las labores tales como: evasión de la responsabilidad del cumplimiento de una tarea, duplicidad en las operaciones, que al final produce desperdicio de tiempo y sobrecarga de funciones.

La empresa está conformada por veinte (20) empleados, entre los cuales se designan los siguientes puestos de trabajo: propietario de la empresa, administrador, supervisor y maestros de obra, pilotos de camiones, albañiles, ayudantes de albañil, secretaria y contador.

Con la elaboración del manual de puestos y funciones se identificó cada una de las funciones de los empleados, tomando en cuenta los perfiles, descripción del puesto, requisitos intelectuales, relación de trabajo, responsabilidades, habilidades y destrezas, que debe tener un empleado en un cargo específico dentro de la empresa.

Introducción

Los efectos de la globalización, la apertura de nuevos mercados y el crecimiento demográfico intervienen directamente en el proceso de comercialización y prestación de servicios, lo cual exige un mayor control y revisión constante de todas las actividades que realiza una empresa para que ésta guíe sus pasos hacia el camino del éxito empresarial que pretende alcanzar.

Muchas empresas constructoras del país ofrecen una amplia variedad de servicios, desde la construcción de banquetas, carreteras, puentes, escuelas, drenajes, etc., es decir, cubren muchas necesidades demandadas por la sociedad.

Guatemaya Construcciones es una de estas empresas, la cual busca el desarrollo de la sociedad y contribuir con el crecimiento económico de la comunidad; el presente informe se fundamentó en un estudio realizado a la misma, donde se detectó la carencia de un manual de puestos y funciones, por lo que se hace necesario proporcionar alternativas que den solución a este problema.

Definir claramente las funciones de las diferentes personas que laboran para la empresa es imprescindible, lo que brindará un mejor control en las actividades, evitar duplicidad de funciones y mejorar el tiempo en la ejecución de las tareas, por lo cual se presenta una propuesta de un manual de puestos y funciones, para concretar las tareas que debe desempeñar el personal que labora en la empresa.

Tomando en cuenta los elementos internos y del entorno de la empresa Guatemaya Construcciones, se propone un manual de puestos y funciones en base al estudio organizacional profundo realizado a la misma y que contribuirá para alcanzar con mayor rapidez y exactitud las funciones adecuadas que desempeñará cada jefe y sus subalternos, logrando así un lineamiento fundamental y estricto para cada puesto o cargo y que sea desempeñado correctamente; así como controlar con mayor precisión las fallas posibles y corregirlas inmediatamente, como también

describirá algunas variables importantes para su desarrollo, entre las cuales se tienen: requisitos del cargo, habilidades, relación de trabajo y responsabilidades.

El siguiente estudio constituyó un análisis descriptivo de la empresa Guatemaya Construcciones, el cual buscó brindar un aporte al problema más crítico que se detectó mediante el diagnóstico realizado, con lo cual la empresa pretende alcanzar un desarrollo con prudencia y decisión, ampliando sus ámbitos de actuación e incursionar en todo lo relacionado a la construcción.

Capítulo 1

1. Marco Teórico

1.1 Análisis y diseño de puestos

El análisis de puestos, es definido “como la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. (Werther y Davis, 2000: 560)

Según Mondy y Noe (2005: 86), el análisis de puestos “es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

Dentro del análisis y diseño de puestos es importante definir los siguientes términos:

1.2 Descripción de puestos

Una descripción de puesto “es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther y Davis, 2000: 96). Por otro lado Chiavenato (2000:286), opina que la descripción de puestos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto, los deberes y las responsabilidades que comprenden. Para Mondy y Noe (2005: 87), la descripción de puestos, “es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto”. Koontz y Wehrich (2004:128), indican que la descripción de puestos, es una estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

1.3 Especificaciones del puesto

Para Werther y Davis (2000: 98), “la especificación de puestos hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor”. Mondy y Noe (2005: 88), opinan que la especificación del puesto, “es un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular”.

1.4 Manual de puestos y funciones

Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

Para los procesos de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia un manual de puestos y funciones; ya que incluye los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo con que cuenta toda empresa; dicho de otra manera aquellos requisitos (conocimientos, experiencia y habilidades necesarias) y tareas, responsabilidades de cada posición de trabajo, según lo manifestado por Werther y Davis (2000:100).

1.5 Diseño de cargos

“Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización. El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función”. Chiavenato (2000: 292).

1.6 Tarea

Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros). Chiavenato (2000: 293)

1.7 Atribución

Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), la atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material. Chiavenato (2000: 293)

1.8 Función

“Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede realizarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se apliquen de modo repetido”. Chiavenato (2000: 293)

1.9 Cargo

Para Chiavenato (2000: 293) “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas”.

1.10 Descripción de cargos

“Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. 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 de 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 (2000:294)

1.11 Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

1.12 Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo. Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son: (Chiavenato (2000:295)

- a. Observación directa
- b. Cuestionario
- c. Entrevista directa

1.12.1 Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del

cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el análisis de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. “Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor”. Chiavenato (2000:335)

1.12.1.1 Características

- ✓ El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- ✓ La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

1.12.1.2 Ventajas

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- ✓ No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- ✓ Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

1.12.1.3 Desventajas

- ✓ Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- ✓ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso. Chiavenato (2000:336).

1.12.2 Cuestionario

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona responsable, ya que no interesan esos datos.

1.12.3 Entrevista directa

Es aquella donde el entrevistador realiza preguntas específicas para obtener respuestas concretas; es una forma de conversación y se analizan las características de los empleados y de la organización a través del resultado de las opiniones, comentarios, ideas o sugerencias brindados por el personal entrevistado.

1.13 Organización

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestos a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden llegar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. Koontz y Weihrich. (1998: 246)

1.14 Organización formal

“Esta organización debe ser flexible; debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales”. Koontz y Weihrich. (1998: 247)

1.15 Organización informal

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. Koontz y Weihrich. (1998:248)

1.16 Estructura organizacional

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”. Koontz y Weihrich. (1998:249). “Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización”. Robbins y Coutler (2005:240).

1.17 Especialización del trabajo

Para Robbins y Coutler (2005:234) “Describe el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente”.

1.18 Departamentalización

La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización. La departamentalización de procesos agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las utilidades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes. Por último, la departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base a los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos. Robbins y Coutler (2005: 234)

1.19 Cadena de mando

"Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: "¿A quién recorro si tengo un problema?" o "¿Ante quién soy responsable?". Robbins y Coutler (2005:238)

1.20 Formalización

Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme.

Capítulo 2

2. Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas diagnosticados es la ausencia de un manual de puestos y funciones, principalmente provocado por la falta de interés de la gerencia general por incorporar controles que ayuden a mejorar el desempeño de las actividades, lo cual provoca problemas en las labores tales como: evasión de la responsabilidad en el cumplimiento de una tarea, desconocimiento de la descripción de las actividades, el perfil que debe llenar el ocupante de un puesto de trabajo, riesgo de mezclar las tareas de los diferentes empleados o con las de otros departamentos, duplicidad de funciones del personal, que al final produce pérdida de tiempo y exceso de atribuciones.

El manual de puestos y funciones es fundamental para Guatemala Construcciones, ya que le permitirá llevar un control adecuado de las actividades, de manera clara y ordenada, para diferenciar las tareas de los empleados y se puedan realizar en menor tiempo y no exista sobrecarga de trabajo para el personal, además de evitar la asignación constante de instrucciones verbalmente a los trabajadores, lo que implica mayor tiempo e informalidad en este proceso.

En toda empresa el recurso humano es indispensable debido a sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que generan acciones dirigidas a lograr los objetivos y metas de toda organización, por lo cual es recomendable que un gerente tenga conocimiento de un manual de puestos y funciones.

El problema se incrementa debido a que no se realiza un reclutamiento y selección de personal adecuado, por lo cual se corre el riesgo de no contar con el personal idóneo para el desempeño eficaz y eficiente de las actividades, debido a que no se tienen claros los requerimientos que debe cumplir un aspirante a un puesto de trabajo en la empresa,

La situación anterior lleva a plantear la siguiente pregunta.

2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la falta de un manual de puestos y funciones para el desempeño de las labores en la empresa Guatemaya Construcciones?

2.2 Justificación

El diagnóstico efectuado reflejó las principales debilidades de la empresa Guatemaya Construcciones, visualizando los aspectos referentes a las funciones y atribuciones del personal y a la situación actual de las mismas. En la empresa se evidenció la falta de un manual de puestos y funciones que contribuya a mejorar y agilizar el desarrollo de las labores en la empresa.

Los manuales sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la descripción de un cargo (responsabilidad, relaciones, funciones, habilidades y destrezas) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas.

Un manual de funciones desarrolla en una empresa una asignación eficaz y realista de las funciones, tanto de gerente como de empleados, dando como resultado un buen rendimiento, maximización de tiempo, relaciones de trabajos estables y la selección eficaz de empleados idóneos.

La función del manual para la empresa Guatemaya Construcciones, es alcanzar los objetivos establecidos mediante el análisis e implementación de perfiles para los diferentes niveles jerárquicos y las funciones que les corresponden, logrando operaciones de modo oportuno y eficiente y que conllevan al incremento de la productividad.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Diseñar un manual de puestos y funciones para el desempeño de las labores en la empresa Guatemala Construcciones.

2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar si la empresa Guatemala Construcciones cuenta con algún documento que describa por escrito las funciones y el perfil de los puestos de trabajo.
- Establecer los requisitos que debe cumplir un aspirante a un cargo determinado dentro de la empresa Guatemala Construcciones.
- Definir las responsabilidades, relaciones de trabajo y atribuciones del personal para realizar las actividades de forma más eficaz y eficiente, lo que traerá consigo un mejor desempeño individual y de la empresa.

2.4 Alcances

2.4.1 Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Guatemala Construcciones, la cual se dedica a realizar trabajos de Topografía, Diseño, Planificación, Supervisión y Ejecución de Obras de Ingeniería Civil, Evaluación de Proyectos de Ingeniería, Compra-Venta- Importación y Renta de Maquinaria Pesada y Repuestos. Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Avenida Central 5-41 zona 4, de la ciudad de Chiquimula.

2.4.2 Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 25 de julio de 2009 al 25 de abril de 2010.

2.4.3 Teórica

Se utilizaron libros de autores que han escrito sobre Administración de Empresas y de Recursos Humanos, sobre el tema manual de funciones, tales como: Werther y Davis, Chiavenato, Mondy y Noe, Koontz y Wehrich, entre otros.

2.5 Límites

La principal limitante en la investigación lo constituyó el reducido tiempo de los empleados de la empresa para dar respuesta a los cuestionarios realizados para el efecto, lo cual provocó la necesidad de realizar visitas constantes para obtener los resultados.

Capítulo 3

3. Metodología

En este estudio se tomaron procedimientos teóricos y empíricos de las ciencias, es decir se dieron conclusiones lógicas de carácter general que pueden aplicarse a los propósitos específicos de una investigación, la cual sigue un proceso para reunir y analizar los datos que ayuden a dar respuesta a los problemas que enfrenta la empresa.

3.1 Tipo de investigación

El estudio puede tipificarse como descriptivo, lo que Hernández, Fernández y Baptista (2003:119) definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación se integraron por todo el personal que laboran en la constructora:

- Propietario de la empresa.
- Administrador
- Contador
- Secretaria
- Supervisor de obra.
- Maestros de obra.
- Pilotos de camiones.
- Albañiles.
- Ayudantes de albañil.

3.3 Instrumentos:

Los instrumentos que se utilizaron en el trabajo de campo para la recopilación de la información fueron cuestionarios, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Un cuestionario dirigido al propietario, integrado por 27 preguntas cerradas y abiertas.
- Cuestionario dirigido a los colaboradores integrado por 24 preguntas cerradas y abiertas.
- Una guía de observación para determinar condiciones que influyen en el desempeño de las funciones.

3.4 Procedimiento

Para este estudio se tomaron en cuenta los siguientes pasos:

- Se visitó al propietario de la empresa, y se le manifestó el interés de realizar un estudio.
- El propietario se mostró muy interesado en la propuesta.
- Se realizó un diagnóstico para conocer la problemática principal de la empresa.
- Los resultados del diagnóstico se obtuvieron a través de un cuestionario de 42 preguntas al propietario y uno de 27 preguntas a los empleados.
- Un análisis FODA fue necesario para determinar la situación actual de la empresa.
- Se analizaron los datos recabados del diagnóstico.
- Se elaboró un cuestionario dirigido al propietario y a los empleados de la empresa para conocer la problemática.
- Luego se procedió a la tabulación de la información obtenida.
- Se efectuó un análisis de la información recabada.
- Se presentaron los resultados en cédulas y gráficas de barras.
- Fueron determinadas las conclusiones de la investigación.
- Se realizaron investigaciones sobre teorías respecto a manual de funciones.
- Presentación de una propuesta de solución.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es documental, ya que se consultaron textos y documentos escritos y de campo, debido a que se encuestó y se investigó el problema en cuestión y se propone una solución al problema.

Capítulo 4

4. Aporte

4.1 Al Estudiante

Llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica, con el objeto de validar la teoría y adquirir experiencia profesional.

4.2 A la Empresa

Con este informe se pretende aportar a la empresa una herramienta que ayude a los empleados de nuevo ingreso y personal antiguo, a conocer e identificar claramente las actividades a realizar dentro de la empresa, mejorando el desempeño y la productividad, disminuyendo la incertidumbre y ansiedad de los nuevos empleados, lo que repercutirá en un servicio de excelencia para los clientes

4.3 A la Universidad

Ayudará a otros estudiantes de la Universidad Panamericana de Guatemala que deseen información sobre las funciones en una empresa constructora, además de enriquecer la biblioteca de la Universidad, que actualmente se ha constituido en un centro de consulta para muchos estudiantes y profesionales.

4.4 A Guatemala

Ayudar a otras empresas constructoras a identificar claramente las funciones y atribuciones del personal, para mejorar su desempeño y realizar sus trabajos de manera eficiente, fortaleciendo las empresas, las cuales serán fuentes de empleos que ayuden al desarrollo del país, y se logró la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Capítulo 5

5. Análisis de resultados

Para realizar el diagnóstico sobre el manual de puestos y funciones en la empresa Guatemaya Construcciones se utilizaron dos instrumentos, una guía de entrevista dirigida al propietario, la cual consta de cuarenta y dos (42) preguntas directas y abiertas, un cuestionario dirigido a los veinte (20) empleados de las diferentes áreas de la empresa, dicho instrumento consta de veintisiete (27) preguntas, que buscan conocer la información exacta sobre las consecuencias de la falta de un manual de puestos y funciones en la empresa, adicionalmente se elaboró una guía de observación para verificar las diferentes situaciones o condiciones dentro de la empresa, que influyen en el desempeño de las funciones del personal.

El objetivo de utilizar estos instrumentos es analizar las opiniones del propietario de la empresa y de los empleados para consolidar la información, para luego analizarla y llevar a cabo la elaboración de un manual de puestos y funciones dirigido a la empresa, en donde el propietario lleve un mejor control de las funciones de los empleados y la efectividad en la ejecución de las mismas. Al analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios se confirmó la necesidad de implementar un manual de puestos y funciones que ayude a mejorar el desarrollo de las labores y minimice el tiempo de ejecución de una tarea y por ende se incremente la rentabilidad de la empresa; así mismo, realizando una comparación de los hallazgos encontrados con los autores que han escrito sobre el tema; se pueden realizar los siguientes comentarios.

Según los resultados obtenidos por medio de los instrumentos, en la empresa existe descontrol de los empleados en cuanto a la realización de las tareas asignadas, ya que ellos realizan funciones que no les corresponden; por lo cual es importante la elaboración de un manual de puestos y funciones.

Para Robbins y Coutler (2005:234) “Describe el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo

no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente”.

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización. La departamentalización de procesos agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las utilidades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes. Por último, la departamentalización de clientes agrupa los trabajos con base a los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos. Robbins y Coutler (2005: 234).

Los resultados obtenidos a través de la encuesta dirigida al personal de empresa, expresan que los empleados sí conocen las funciones de su puesto de trabajo, pero debido a que no existe un manual de puestos y funciones, éstas tienden a duplicarse o las realizan diversas personas a la vez.

La elaboración de un manual de puestos y funciones es una valiosa aportación para los subordinados en la empresa, en donde indica Chiavenato (2000: 339) documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. En cuanto a los resultados obtenidos mediante la investigación se llega a concluir que es necesaria la implementación de un manual de puestos y funciones para todo el personal de la empresa Guatemaya Construcciones.

Capítulo 6

6. Resultados de la investigación

Los resultados que a continuación se presentan fueron obtenidos por medio de una entrevista dirigida al propietario de la empresa, para determinar la problemática de la misma y evaluar su desempeño.

Cédula No. 1	¿Considera beneficioso implementar un manual de funciones?
Si, ya que se definirían de manera más eficiente las funciones de cada empleado, evitando duplicidad de las mismas, lo que ahorraría tiempo y ayudaría a realizar los procesos más eficientemente.	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Cédula No. 2	¿Cada cuánto considera usted que debe estar actualizándose un manual de funciones?
Mínimo una vez al año y de preferencia cada seis meses, debido a que las funciones pueden variar de acuerdo a las necesidades de la empresa.	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Cédula No. 3	¿Qué tipo de incentivos proporciona la empresa a sus trabajadores?
En lo económico se les proporciona bonificaciones y en lo no económico se les felicita cuando se termina un proyecto en el tiempo estipulado y de acuerdo a la eficiencia en el trabajo pueden tener ascensos.	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Cédula No. 4	¿El puesto que desempeña requiere responsabilidad en el uso de maquinaria, equipo o mobiliario?
Debido a que son funciones administrativas, utilizo equipos y mobiliario principalmente.	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Cédula No. 5	¿Cuáles son las funciones que desempeña?
Las principales funciones que realizo son la administración de la empresa para su adecuado funcionamiento y lograr proyectos para ser ejecutados por la empresa, así también evaluación de estudios para los proyectos y la contratación y supervisión de algunas obras en ejecución.	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Cédula No. 6	¿Mencione la relación de su puesto de trabajo con otros de la empresa?
Mi relación es directa con todo el personal, aunque más directamente con el personal administrativo, encargado de proyectos y maestros de obra y me relaciono externamente con alcaldes y otras personas encargadas de instituciones con quienes se negocian los proyectos.	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Cédula No. 7	¿Indique el perfil requerido por la empresa para el ingreso de personal nuevo?
Depende del puesto, pero se toma en cuenta nivel de estudios, experiencia en puestos similares y recomendaciones.	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Cédula No. 8	¿Cuál es el procedimiento para reclutar y seleccionar al personal?
El reclutamiento se realiza principalmente por recomendaciones y para seleccionar se analiza el expediente de los aspirantes y de acuerdo a su curriculum se elige a la persona que se considere mejor calificada.	

Base de Datos: Propietario Guatemala Construcciones

Cédula No. 9	¿Cuáles son los horarios de trabajo del personal?
Por el tipo de empresa, la jornada es diurna, pues de noche no se puede trabajar, y el horario de los empleados es de 7:00 a 17:00 horas.	

Base de Datos: Propietario Guatemala Construcciones

Tabla No. 1

El manual de funciones ayudaría al alcance de metas

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemala Construcciones

En la entrevista al propietario de la empresa manifestó que considera que un manual de funciones ayudaría considerablemente al alcance de metas de la empresa, debido a que cada empleado se enfocaría en sus tareas específicas y serían supervisadas para un mejor control, teniendo delimitadas las tareas y respetándose las jerarquías.

Tabla No. 2

Están establecidas las funciones de los empleados

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Las funciones son delegadas de manera verbal, ya que son instrucciones del propietario que deben cumplirse exactamente para el adecuado funcionamiento de la constructora, por lo cual se busca la manera siempre de brindar la orientación y la instrucción a cada uno de los empleados, aunque algunas veces las funciones tienden a variar de acuerdo a las necesidades de la misma.

Tabla No. 3

Se respetan los grados de autoridad según la estructura organizacional

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Según lo manifestado en la empresa los empleados respetan la autoridad de su jefe, ya que conocen con claridad a su superior, quien les brinda orientación constante para el desarrollo de sus funciones.

Tabla No. 4

Existen funciones que originan duplicidad de las mismas

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

De acuerdo a la respuesta brindada por el propietario, en algunos casos si se llegan a duplicar las funciones, principalmente en las tareas operativas, lo cual puede perjudicar el avance del proyecto.

Tabla No. 5

Su liderazgo es flexible y responde a cambios

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

En la empresa manifiesta el propietario que se aplica un liderazgo democrático, en el cual se toma en cuenta las sugerencias de los subalternos y se establecen las conclusiones para mejorar el trabajo en la empresa, utilizando medios de comunicación adecuados para transmitir las indicaciones, los medios que principalmente se utilizan para trasladar la información a los empleados es de forma verbal y a través de memorándum que los empleados comprenden claramente.

Tabla No. 6

Conocen los empleados la estructura organizacional de la empresa

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

Según la respuesta del propietario, los empleados conocen cómo se divide la organización y quién los supervisa directamente en la ejecución de su trabajo.

Tabla No. 7

Delega autoridad a sus empleados

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones

El propietario manifiesta que delega autoridad, principalmente a los encargados de proyectos y a los maestros de obra, quienes tienen a su cargo la supervisión del trabajo en los proyectos ejecutados por la empresa.

Tabla No. 8

El personal está capacitado para sus funciones

Respuesta	Opción Seleccionada
Sí	X
No	

Base de Datos: Propietario Guatemaya Construcciones



Según lo expresado, cada una de las personas recibe orientación y capacitación antes y durante sus labores, para desempeñarlas de forma eficiente y para lo cual fue contratada.

Los resultados que a continuación se presentan fueron obtenidos por medio de una guía de observación en la empresa, para verificar diferentes situaciones o condiciones dentro de la misma, que influyen en el desempeño de las funciones del personal.

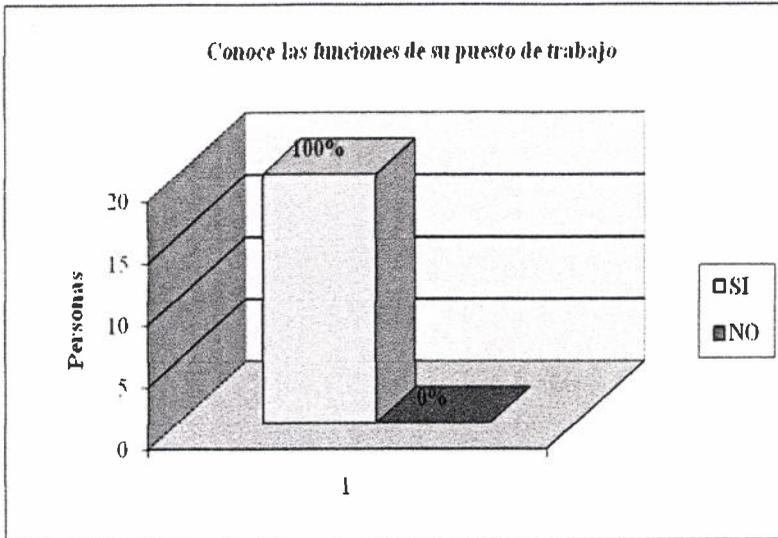
Al evaluar las condiciones de la empresa puede apreciarse que se cuenta con la infraestructura adecuada para el buen funcionamiento, cuentan con 2 extinguidores de incendio en las oficinas de la empresa para cualquier necesidad, en lo que respecta a salidas de emergencia no existe ninguna y no hay señalización.

En lo referente a la ventilación, se cuenta con aire acondicionado en las oficinas, lo cual crea un ambiente agradable, además de que la iluminación es adecuada y se tiene el suficiente espacio para el desarrollo de las labores.

En lo relacionado a la presentación de las oficinas, tanto el techo, como el piso, las paredes y la higiene en general reciben mantenimiento constante; en la actualidad no existe un botiquín, aunque al consultar indicaron que estaban por incorporarlo, además los empleados operativos cuentan con toda las herramientas necesarias para la eficiente realización de las tareas encomendadas.

Los resultados que se demuestran en las gráficas siguientes fueron obtenidos mediante un cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Guatemaya Construcciones.

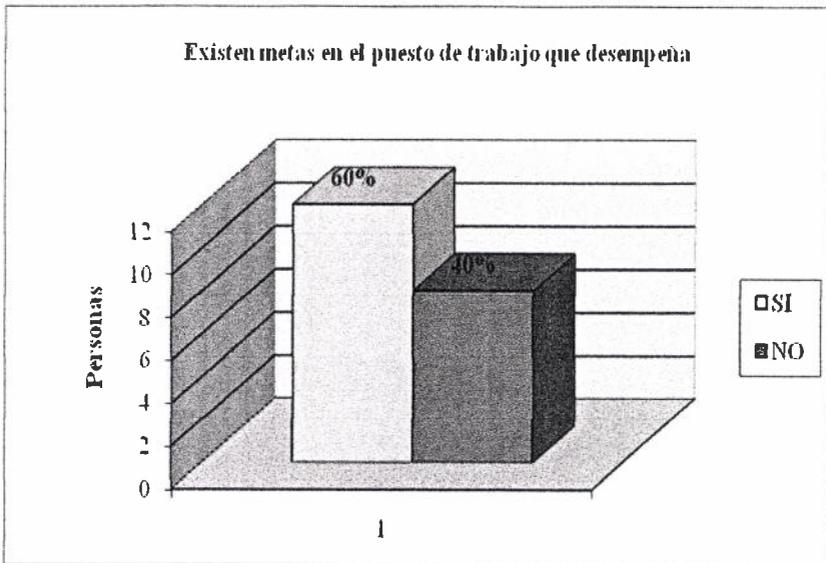
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica No. 1 se puede observar que de veinte empleados que fueron encuestados, quienes forman el 100% del personal de Guatemaya Construcciones, manifestaron conocer las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa y las cuales han sido asignadas verbalmente.

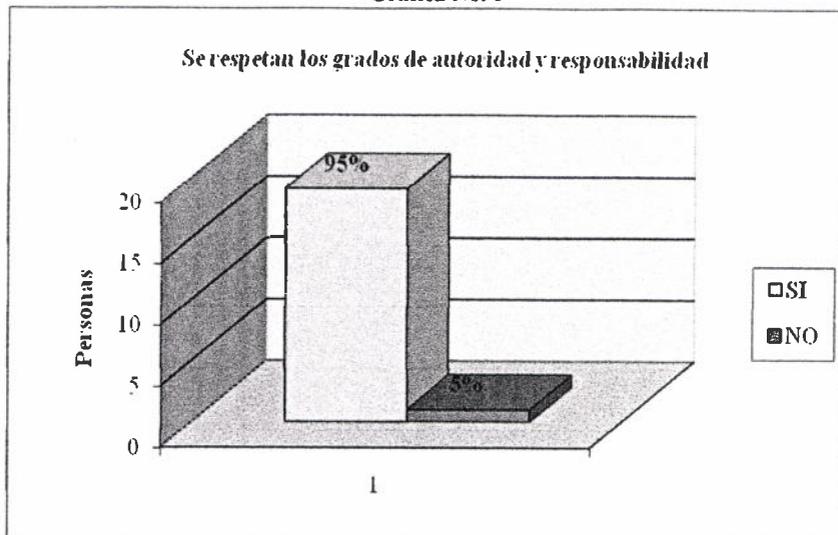
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados demuestran que el 60% manifiestan que sí tienen metas en su puesto de trabajo, y el 40% restante expresan que realizan su trabajo sin la presión de una meta que cumplir.

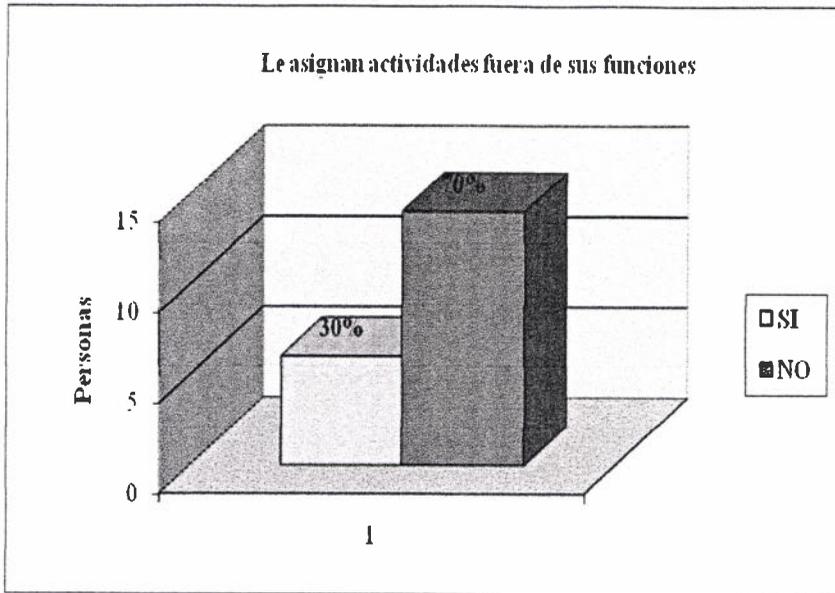
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica No. 3 se refleja que un 95% de los empleados respondieron que se respetan los grados de autoridad y responsabilidad en la empresa, ya que todos saben quién es su jefe inmediato y únicamente una persona manifestó que no se respetan, ya que a veces recibe instrucciones de alguien que no es su superior.

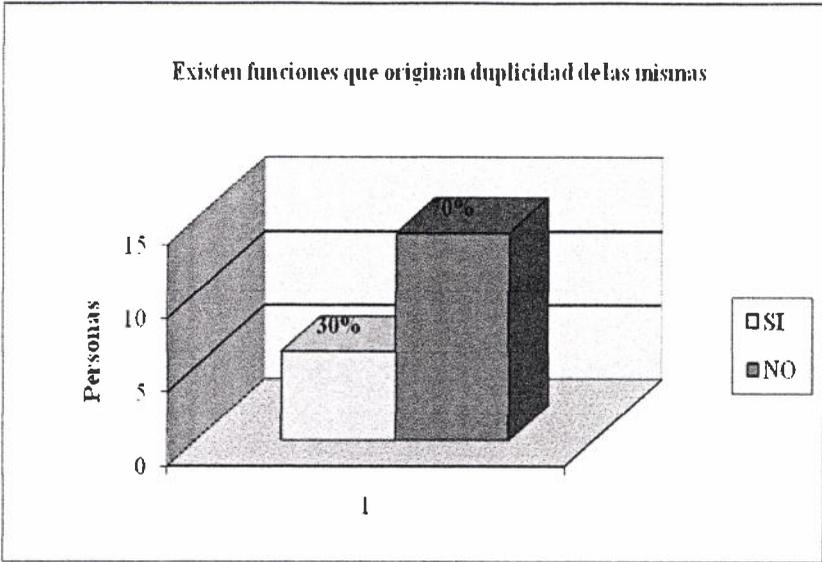
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones de los empleados son claras, debido a que el 70% manifestaron que no les asignan otras funciones que no sean las estipuladas para el puesto, pero el 30% expresaron que de acuerdo a las necesidades de la empresa, les imponen otras funciones como supervisar otros proyectos, realizar diversos trabajos de construcción, etc.

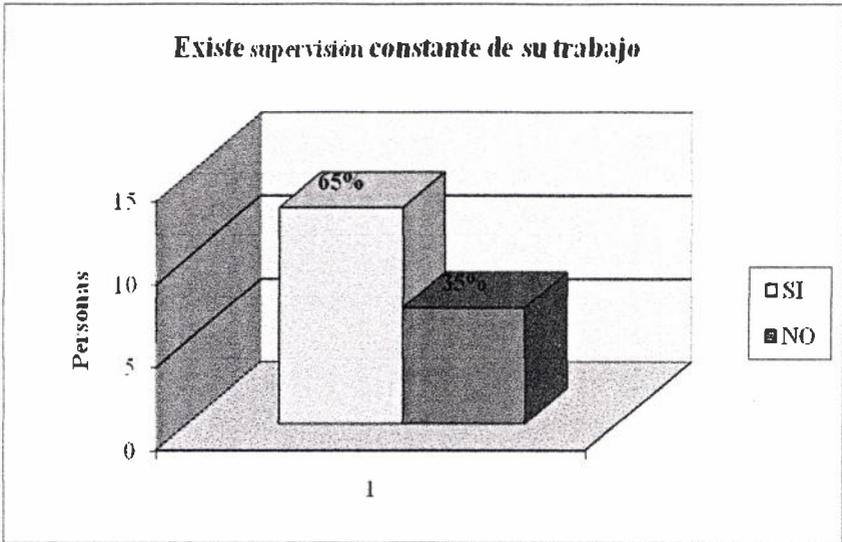
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración Propia

Definir claramente las funciones de cada empleado es de vital importancia, debido a que puede originarse una duplicidad de las mismas. En la gráfica anterior se muestra que el 70% de los empleados de la empresa consideran que No se duplican las funciones ya que están claramente definidas, pero el 30% expusieron que a veces realizan una labor que le corresponde a otra persona o la labor es compartida por varias personas.

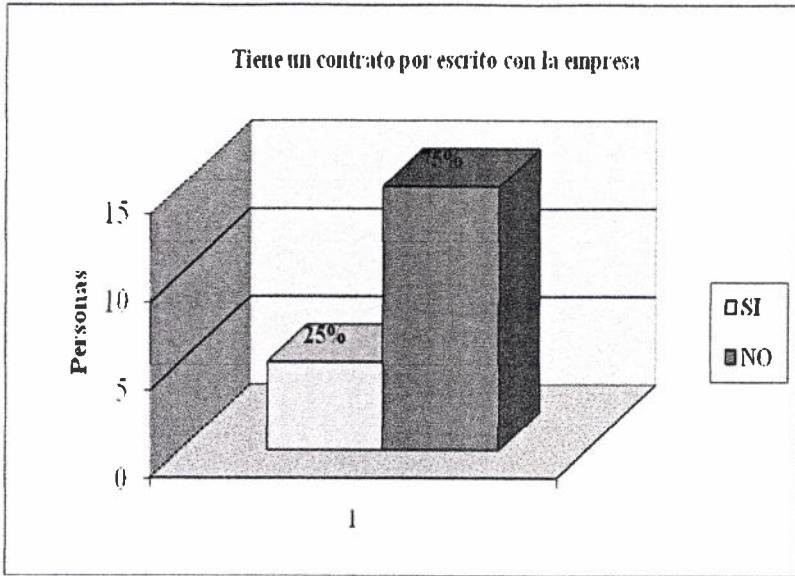
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración Propia

De las veinte personas encuestadas, el 65% manifiesta que son supervisados constantemente en la ejecución de sus funciones, y quien realiza la supervisión es el jefe inmediato cada semana aproximadamente, principalmente para evitar errores o para corregirlos a tiempo, y el 35% restante expresan que no los supervisan ya que conocen a fondo el trabajo y tienen experiencia en el mismo, por lo cual lo realizan con eficiencia.

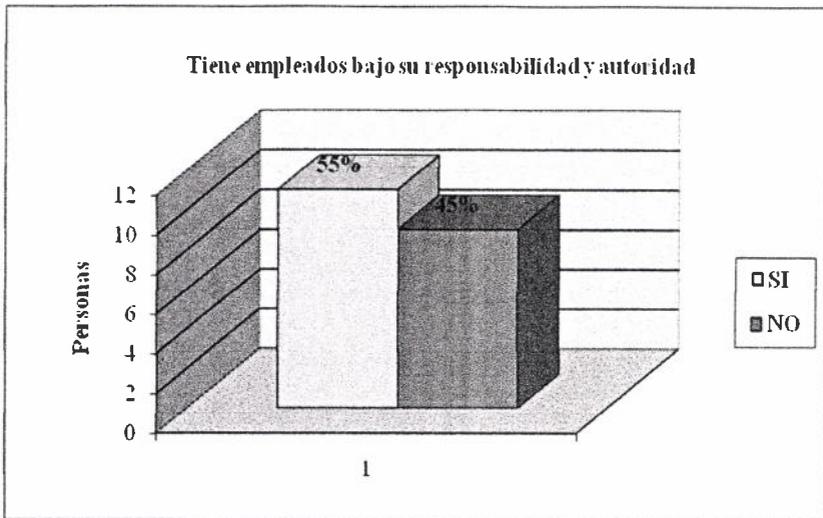
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica No. 7 se observa que el 75% de los empleados no tienen un contrato de trabajo por escrito con la empresa, y únicamente el 25% tienen firmado un contrato por tiempo indefinido.

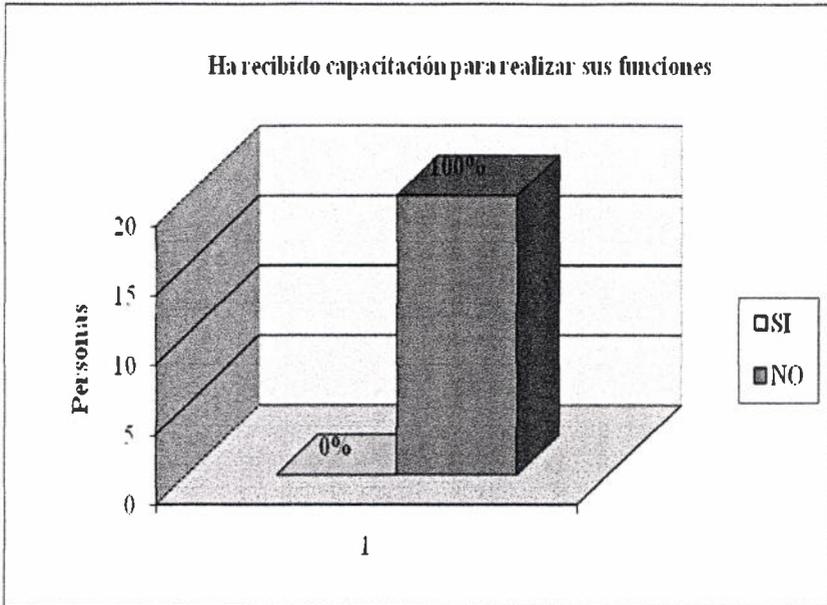
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración Propia

Los datos muestran que el 55% de los empleados tienen personal subordinado, principalmente albañiles, ayudantes de albañil y pilotos, mientras que el 45% de las personas no tienen ninguna responsabilidad de personal.

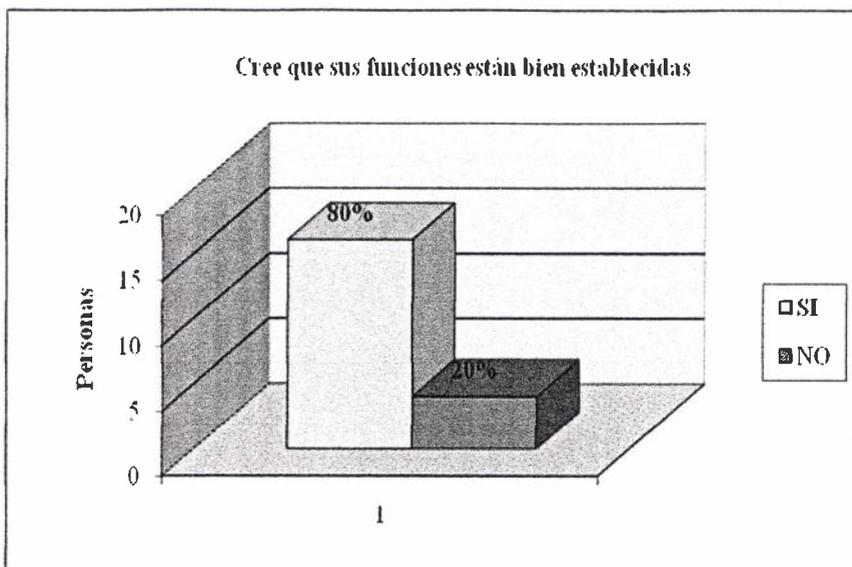
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración Propia

El aprendizaje es de vital importancia en cualquier organización y los datos muestran que el 100% del personal de la empresa no recibe capacitación para el desempeño de sus funciones, pues afirman que por el tipo de trabajo que desempeñan no hay necesidad de capacitación, sino con la experiencia que obtienen día a día es suficiente.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración Propia

De los veinte empleados encuestados, el 80% manifiestan que sus funciones están bien establecidas y que el trabajo es desarrollado eficientemente y que la carga de trabajo es distribuida, y el 20% expusieron que sus funciones no están bien definidas y en ocasiones realizan labores de diferentes puestos de trabajo.

Capítulo 7

Conclusiones

- La Empresa Guatemaya Construcciones no cuenta con un manual de puestos y funciones donde estén formalmente definidos los perfiles y atribuciones de los puestos de trabajo, tanto del propietario como de los subordinados, en donde se genera un descontrol para el cumplimiento de las labores.
- El propietario no había mostrado interés en implementar un manual de puestos y funciones, debido a que la empresa es nueva en el mercado y carece de muchos procedimientos que contribuyan al buen funcionamiento de la misma, por lo cual se hace necesario crear e informar a todos los colaboradores de las funciones específicas de su puesto de trabajo.
- En la empresa, el propietario, así como los subordinados carecen de un documento escrito que contenga los requisitos básicos que debe llenar una persona para desarrollar un puesto de trabajo en la organización.
- Las responsabilidades, perfiles y funciones de los puestos de trabajo en la empresa deben ser definidos, a través de un manual de puestos y funciones que sirva de instrumento para transmitirlos a los colaboradores y lograr un desempeño laboral, eficiente y eficaz, además de la actualización anual del manual para mantener información real de las labores realizadas por el personal.
- La empresa no cuenta con un manual de normas y procedimientos, el cual reforzaría los procesos y serviría de enlace con el manual de puestos y funciones, por lo que sería necesario su implementación en el futuro.

Capítulo 8

Propuesta

Introducción

La empresa Guatemaya Construcciones fue fundada por el Ing. Luis España, con la finalidad de brindar trabajos como topografía, diseño, planificación, supervisión y ejecución de obras de ingeniería civil, evaluación de proyectos de ingeniería, compra-venta-importación y renta de maquinaria pesada y repuestos. Sus oficinas se encuentran en la Avenida Central 5-41 zona 4, de la ciudad de Chiquimula y su trabajo es desarrollado en cualquier parte del país.

La organización pertenece al sector privado, reconoce el valor de implementar un manual de puestos y funciones, con la finalidad de determinar claramente los perfiles y las funciones que debe desempeñar cada empleado en la organización.

El objetivo de la empresa es permitir el desarrollo y la prudencia en el avance de las actividades laborales en todos sus ámbitos de actuación y en las tareas referentes a la construcción, alcanzando un nivel competitivo.

Después de haber realizado un diagnóstico en la empresa, se pudo detectar la carencia de un manual de puestos y funciones, por lo cual se hace necesaria su elaboración para determinar las funciones del personal y su implementación para que sirva de guía para todos los empleados de la empresa.

- Producto a entregar

Realizadas las entrevistas personales al propietario y colaboradores por medio de un cuestionario que se realizó en la empresa Guatemaya Construcciones, y analizados los datos anteriores, se hace la siguiente propuesta: Elaboración de un Manual de Puestos y Funciones para el personal de la empresa Guatemaya Construcciones.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar la organización de la empresa a través del ordenamiento de las actividades desempeñadas por todo el personal de la empresa Guatemaya Construcciones.

Objetivos específicos

- Elaborar un manual de puestos y funciones que sirva de guía para el desempeño de las labores del personal de la empresa.
- Establecer la identificación, naturaleza, relaciones de autoridad y perfil de los diferentes puestos existentes en la empresa, independientemente de su jerarquía.
- Identificar las habilidades, destrezas, funciones y grado académico que debe poseer cualquier persona que aplique a un cargo existente dentro de la empresa.
- Asignar el trabajo de los subordinados, delegando autoridad de acuerdo a la responsabilidad necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Realizar un reclutamiento y selección de personal de manera más eficiente y eficaz, para contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo.

- Recursos
- Humanos

El responsable de la ejecución de la presente propuesta es el propietario de la empresa Guatemaya Construcciones, con el apoyo de todo el personal de la organización.

- Materiales

Para implementar esta propuesta del manual de puestos y funciones se necesitarán de útiles de oficina: Hojas de papel bond 80 gramos tamaño carta, fólder tamaño carta, ganchos, tinta para impresora, equipo de cómputo y encuadernado de los documentos finales.

- Físico

Para la presentación y asignación de cada una de las funciones y perfil del puesto que ocuparán los empleados, el propietario lo puede realizar en un lugar ajeno al de trabajo, por lo cual se sugieren las instalaciones de un restaurante de la localidad.

- Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

Costo beneficio de la propuesta

Presupuesto para la elaboración y presentación de un manual de puestos y funciones para la empresa Guatemaya Construcciones.

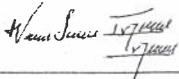
Cuadro No. 1

Costo de implementación de la propuesta

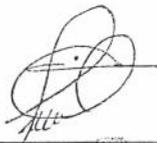
Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Especialista en recursos humanos	Honorarios de especialista contratado en INTECAP.	10	Q.50.00	Q.500.00
Tintas	Un juego de tintas para la impresión de documentos finales. Impresora Canon.	1	Q. 130.00	Q. 130.00
Hojas	Resma de hojas de papel bond tamaño carta de 80 gramos.	1	Q. 75.00	Q. 75.00
Encuadernados	Encuadernado de documentos finales de la Práctica Empresarial Dirigida. PED.	4	Q. 30.00	Q. 120.00
Instalaciones	Salón de presentaciones restaurante Vía Láctea.	20	Q. 40.00	Q. 800.00
	Total			Q.1,625.00

Nota: Los costos indicados en el cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Chiquimula, a los 10 días del mes de abril del año 2010.

(f) 

Víctor Isidro García González
Consultor
Universidad Panamericana de Guatemala
Extensión Chiquimula.

(f) 

Guatemala
Ing. Luis Fernando España
Propietario
Guatemala Construcciones

Capítulo 9

Fuentes de consultas

American psychological Associattion (2002). *Manual de estilo de Publicaciones*.

(2 ed.) Santa fe de Bogota. México: El manual

Chiavenato, (2000) *Iniciación a la organización y el control*. México DF, Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, (2000) *Administración de recursos humanos*, (5ª Edición), México DF, Editorial McGraw-Hill.

Enciclopedia Encarta año 2006, versión electrónica.

Koontz, y Weihrich, (1998) *Administración una perspectiva global*, (11a. Edición) México DF, Editorial McGraw-Hill.

Robbins, Y Coulter, (2005) *Administración*, (8ª. Edición), México DF, Editorial Pearson Educación.

Werther y Davis, (2000) *El proceso administrativo*, (4ta. Edición), México DF, Editorial McGraw-Hill.

Mondy y Noe, (2005) *Recursos Humanos*, (6ta. Edición), México DF, Editorial McGraw-Hill.

Capítulo 10

Cronograma de trabajo

Año	2009								2009							
Mes	Agosto				Septiem.				Octubre				Noviem.			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contacto inicial (visita a la empresa)																
Elaboración de instrumentación																
Recopilación de la información																
Análisis de la información																
Diagnóstico de la empresa (FODA)																
Propuesta																
Introducción, marco teórico																
Planteamiento del problema																
Metodología y aporte																
Referencias bibliográficas																
Complementación del anteproyecto																
Revisión de la información																
Primera presentación del anteproyecto																
Versión final del anteproyecto																

Cronograma de Trabajo

Actividades	2009-2010								2010							
	Diciem.				Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión estudiante y tutor	■															
Reunión estudiantes y decano		■														
Entrega para revisión con correcciones de PED I			■													
Análisis de resultados				■												
Presentación de resultados				■												
Conclusiones					■											
Entrega para revisión correcciones del tutor capítulo 5, 6 y 7							■									
Capítulo 8								■								
Capítulo 9									■							
Capítulo 10										■						
Anexos											■					
Reunión estudiantes y decano												■				
Entrega final del proyecto																■

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1

Diagnóstico

Descripción de la organización

Antecedentes

El ingeniero Luis Fernando España Albanéz, graduado de Ingeniero Civil de la Universidad de San Carlos de Guatemala, trabajaba como supervisor en otras constructoras. Siempre tuvo la inquietud de formar su propia empresa y es así como la empresa **GUATEMAYA CONSTRUCCIONES** se registró legalmente el 31 de enero del año 2,008, bajo el número de Registro 477084, Folio 72 y Libro 439 de empresas mercantiles. El objeto de esta empresa constructora es realizar trabajos de Topografía, Diseño, Planificación, Supervisión y Ejecución de Obras de Ingeniería Civil, Evaluación de Proyectos de Ingeniería, Compra-Venta- Importación y Renta de Maquinaria Pesada y Repuestos. Las oficinas de la empresa se encuentran en la Avenida Central 5-41 zona 4, de la ciudad de Chiquimula.

La empresa ha participado en el mercado de la construcción en casi todos los sectores productivos, diseñando y construyendo proyectos que han ayudado al desarrollo, principalmente del área nororiental del país

Entre los servicios que ofrece se puede mencionar excavaciones, movimiento de tierras, puentes, estructuras de drenaje para obras viales, terracería, pavimentos, etc. El trabajo de la firma expresa su conocimiento hacia la excelencia, que complace simultáneamente la economía, la eficacia, y la calidad. Es una empresa con un conjunto de valores y principios que desarrollan sus labores con entusiasmo, lo cual se refleja en el beneficio de sus clientes.

Visión

Ser reconocidos en el mercado como una empresa líder de construcción, que piensa, desarrolla y entrega productos y servicios de calidad, con un compromiso fuerte con los clientes, previendo las necesidades y brindándoles confianza y seguridad.

Misión

Contribuir al bienestar de la sociedad atendiendo los intereses más concretos de sus clientes, con esta meta trabajamos en equipo, en permanente búsqueda de procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes.

Objetivos

Permitir desarrollarse con prudencia y decisión, ampliando sus ámbitos y de actuación y en actividades distintas próximas a su experimentada competencia constructora.

Estrategias

- Continuidad en el crecimiento de la actividad de la construcción.
- Desarrollo potente del área de concesiones, en donde se concentrarán la mayor parte de sus futuras inversiones.
- Mantenimiento de la presencia en los negocios de servicios urbanos, rurales y a las infraestructuras.

Valores de la empresa

Interno

- Ética e integridad

Es de vital importancia que todo miembro de la empresa aplique sus principios morales, que lo orientaran a realizar su trabajo íntegramente y siempre de manera correcta y respetando a sus compañeros.

- Lealtad

En todo momento debe existir un compromiso con la labor realizada, lo que nos llevará a ser fiel a las instrucciones planteadas y siempre enfocar todo esfuerzo al crecimiento personal y de Guatemala Construcciones.

- Entusiasmo

Se debe realizar cualquier función con disposición y la energía necesaria para que sea un éxito, disfrutando del trabajo y realizándola con alegría.

- Seguridad

Cuando se realiza el trabajo diario siempre se deben tomar las precauciones necesarias y contar con el equipo requerido para evitar cualquier accidente que ponga en riesgo la integridad del empleado.

Externo

- Calidad

Los materiales utilizados en la ejecución de toda obra son de la más alta calidad, lo que nos garantizará entregar trabajos que cumplan con los requerimientos solicitados por nuestros clientes.

- Trabajo en equipo

Todo esfuerzo personal es enfocado al bienestar del equipo, para mejorar y agilizar procesos que llevan a tener un mejor rendimiento del grupo de trabajo.

- Innovación

En la rama de la construcción es indispensable mantenerse siempre actualizado, innovando procesos e implementando nuevas técnicas que nos orienten a brindar mejores opciones en obras de construcción.

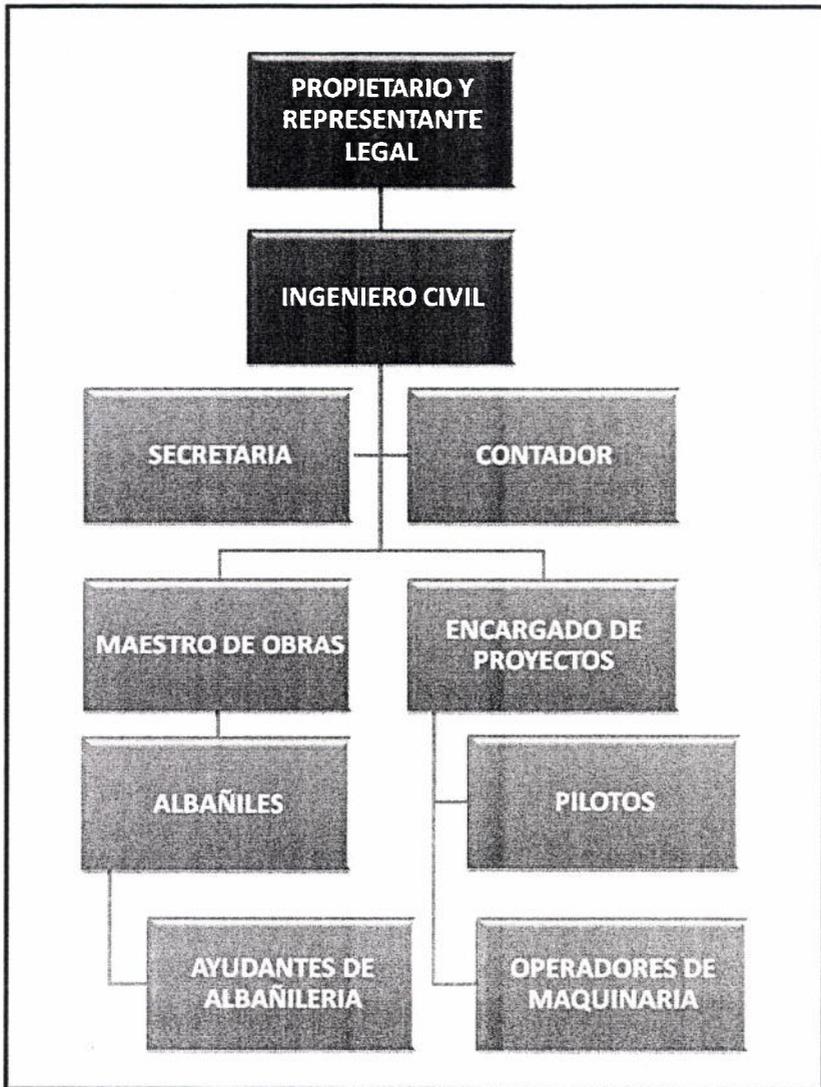
- **Orientación al cliente**

Nuestro máximo compromiso es lograr la satisfacción del cliente, a través de un servicio personalizado y entregando las obras de acuerdo a las especificaciones, lo que nos dará mayor respaldo y confianza de las personas que contraten nuestros servicios.

Políticas

- Reducir actividades que no agregan valor.
- Incrementar el valor del producto final, considerando las necesidades y requerimientos del cliente.
- Reducir la variabilidad.
- Incrementar la transparencia del proceso.
- Orientar el control en el proceso completo.
- Implementar el mejoramiento continuo dentro del proceso.

Figura 1: Estructura Organizacional de Guatemala Construcciones.



Fuente: Guatemala Construcciones.

Hallazgos

- **Macro entorno**

La industria de la construcción se define internacionalmente como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles, siendo sus características: su planta móvil y su producto es fijo, además es importante proveedora de bienes de capital fijo, indispensable para el sano crecimiento de la economía.

El macro entorno comprende las fuerzas económicas, competitivas, legales y regulatorias, socioculturales, políticas y tecnológicas que pueden afectar de alguna manera la ejecución y el éxito del proyecto.

Los proyectos de construcción se caracterizan por la gran cantidad de datos que necesitan ser recolectados, procesados e intercambiados entre los diferentes participantes del proyecto. Asimismo, es sabido de la gran cantidad de tiempo y recursos invertidos por numerosas empresas en desarrollar la documentación asociada a los sistemas de gestión de calidad, muchas veces, sólo a los efectos de cumplir con los requisitos del cliente, desaprovechando así una oportunidad única para mejorar la calidad y productividad de los procesos. Esta actitud se basa, principalmente, en la falta de un sistema de información que apoye el registro y análisis de los datos de las obras, evitando la doble digitación y entregando información en tiempo real.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de una organización.

- **Meso entorno**

La empresa Guatemaya Construcciones busca el desarrollo de la sociedad y contribuir con el crecimiento económico de la comunidad. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Chiquimula, pero por el tipo de trabajo que realiza se extiende en toda la república, es decir, cualquier proyecto de pavimentación, drenajes, construcción de escuelas, centros de salud, agua potable, etc., son ejecutados en todo el país. La empresa tiene sus bases bien fundamentadas y ha obtenido muy buenas oportunidades en el mercado. Pero también ha tenido dificultades al momento de ejecutar algunos proyectos, como por ejemplo: días lluviosos que hacen que se retrase la obra, problemas mecánicos con la maquinaria, falta de permisos por gobernación, etc. A pesar de ello, la empresa sigue creciendo y buscando la forma de posicionarse en el mercado.

Uno de los problemas detectados según el análisis FODA que se realizó a la empresa, es la carencia de un manual de puestos y funciones, por lo cual se hace necesario analizar este problema y solucionarlo a la brevedad posible. Integrar y definir claramente las funciones de las diferentes personas que laboran para la empresa es hoy imprescindible, lo que brindaría un mejor control en las actividades realizadas, evitar duplicidad de funciones, etc., por lo cual es necesario prestarle la mayor atención.

ANÁLISIS FODA POR ÁREAS

Cuadro No. 2

ANÁLISIS FODA			
ÁREA GERENCIA			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
<i>FORTALEZAS</i> <i>(Positivas)</i>	<i>DEBILIDADES</i> <i>(Negativas)</i>	<i>OPORTUNIDADES</i> <i>(Positivas)</i>	<i>AMENAZAS</i> <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con personal competente para dirigir la empresa. • Tienen bien establecidos los objetivos. • Posición de liderazgo dominante y alto. • Buenas relaciones con las demás áreas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un manual de puestos y funciones establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones públicas. • Nichos de mercado que demandan servicios. • Proyectos innovadores que sean atractivos para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia. • Recesión económica. • Los cambios de gobierno que hacen alianzas con constructoras de su conveniencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 3

ANÁLISIS FODA			
ÁREA ADMINISTRACIÓN			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
<i>FORTALEZAS</i> <i>(Positivas)</i>	<i>DEBILIDADES</i> <i>(Negativas)</i>	<i>OPORTUNIDADES</i> <i>(Positivas)</i>	<i>AMENAZAS</i> <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación entre compañeros de trabajo. • Personal honesto y honrado. • Trabajo en equipo. • Personal profesional y comprometido con la empresa. • Metas bien establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programas de capacitación para el desempeño de sus labores. • Falta de mobiliario y equipo. • Falta de un manual de procedimientos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones que pueden apoyar en capacitar al personal para el buen funcionamiento de la empresa. • Demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la competencia ofrezca mejores oportunidades a los colaboradores. • Recesión económica.

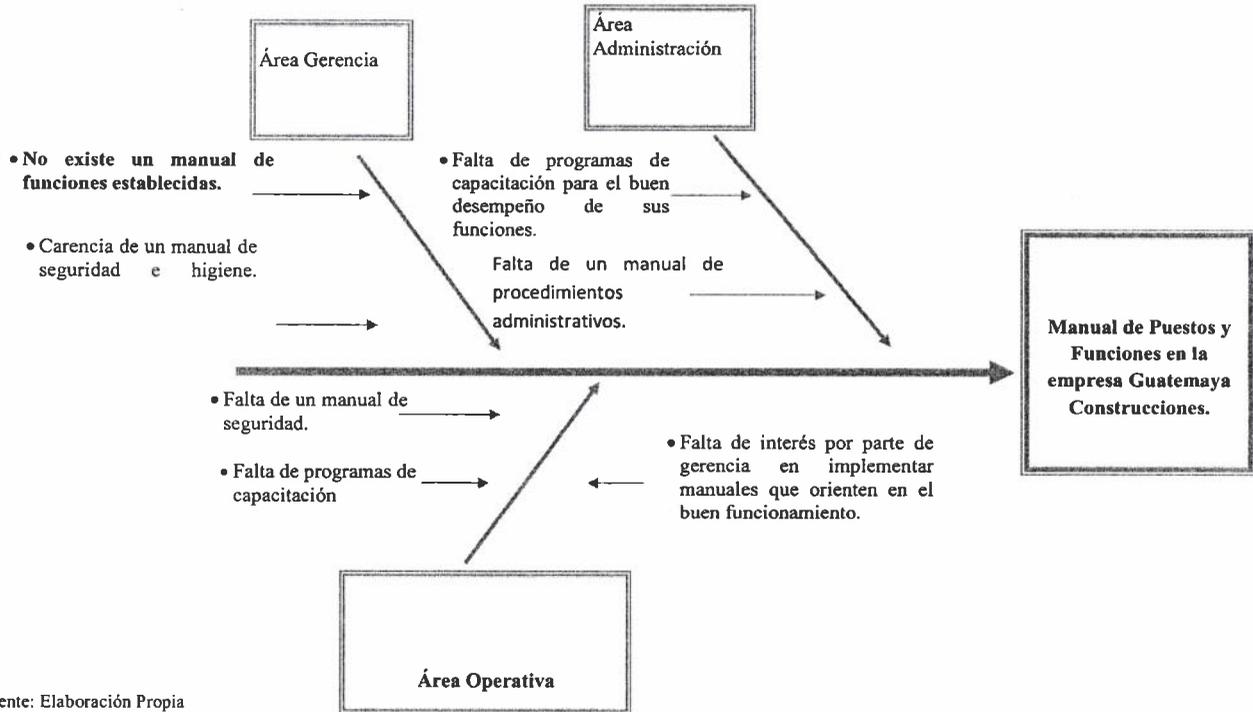
Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 4

ANÁLISIS FODA			
ÁREA OPERATIVA			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores conocen los objetivos y metas de la empresa. • Personal capaz y entregado al cumplimiento de sus funciones. • Conocen el organigrama. • Buena motivación. • Personal honrado y comprometido con su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un manual de seguridad e higiene. • Falta de capacitación. • Falta de interés por parte de la gerencia en implementar manuales que ayuden a conocer los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones que capacitan a los colaboradores. • Maquinaria en buen estado. • Demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores ofertas laborales por competencia. • Recesión económica.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura No. 2. Diagrama causa y efecto
Guatemaya Construcciones



Fuente: Elaboración Propia

Implicación de los hallazgos

Luego de revisar y analizar las debilidades encontradas en la empresa Guatemaya Construcciones, puede determinarse que la falta de un manual de puestos y funciones es la necesidad prioritaria para la empresa, por lo cual se hace necesario tomar en cuenta este problema y solucionarlo a la brevedad posible. Luego aparece la falta de manuales administrativos y falta de programas de capacitación, como se muestra en la siguiente tabla y gráfica:

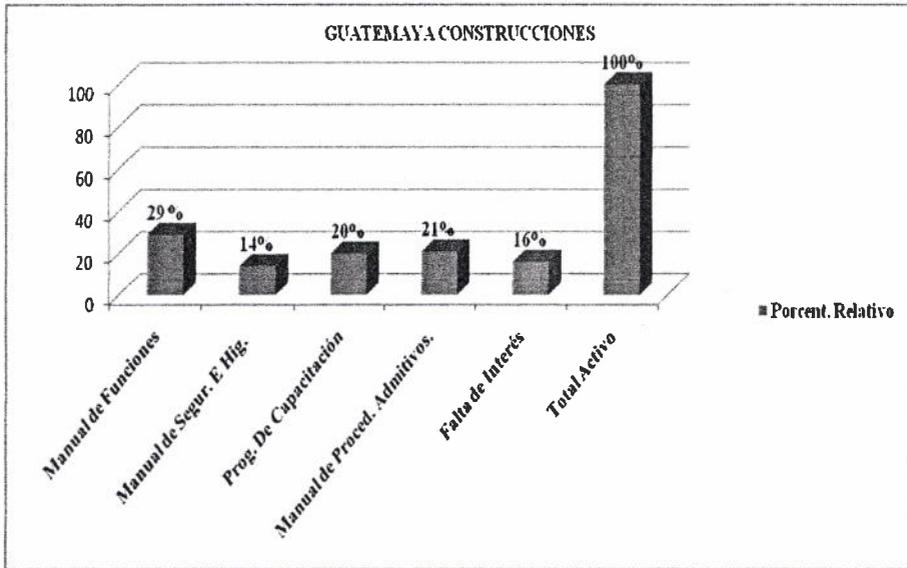
Cuadro No. 5

DEBILIDAD	PONDERACIÓN	PORCENT. RELATIVO
Falta de manual de puestos y funciones	75	29
Carencia de manual de seguridad e higiene	35	14
Falta de programas de capacitación	50	20
Falta de manual de procedimientos administrativos	55	21
Falta de interés por gerencia de implementar manuales	40	16
TOTAL	255	100

Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE PARETO

Gráfica No. 11



Es de vital importancia integrar y definir claramente las funciones de las diferentes personas que laboran para la empresa, lo cual es hoy imprescindible, lo que brindaría un mejor control en las actividades realizadas, evitar duplicación de funciones, etc.; por lo cual es necesario prestarle la mayor atención a la elaboración de un manual de funciones y atribuciones que conlleva mayor orden, y un mejor aprovechamiento del recurso humano.

Conclusiones

- **Área de Gerencia**

La gerencia de la empresa es dirigida por el propietario, el Ing. Luis Fernando España Albanéz, quien es el que toma las decisiones y realiza las negociaciones de los proyectos que crea convenientes para la empresa. La gerencia ha establecido los objetivos y metas de acuerdo a la visión y misión, de manera que ha logrado que todos los colaboradores las conozcan y se comprometan con la empresa.

Debido al poco tiempo que tiene la empresa de estar funcionando en el mercado de la construcción, carece de procedimientos establecidos que oriente a sus colaboradores a desempeñar sus funciones de una manera correcta, por la experiencia que tienen sus colaboradores ha contribuido en gran medida que el trabajo se desempeñe de una manera eficiente, lo cual provoca que la gerencia se haya despreocupado en implementar manuales de funciones.

Debido a las buenas relaciones públicas que tiene el propietario con otras empresas y el gobierno, ha ejecutado importantes proyectos para el beneficio de la sociedad, pero también está consciente que existe la amenaza de la recesión económica y los cambios de funcionarios de gobierno que busquen alianzas con otras constructoras.

- **Área Administrativa**

El área administrativa se encuentra bien organizada, los colaboradores de esta área son personas comprometidas con su trabajo, son honestos, honrados, conocen las metas de la empresa y buscan cumplirlas para lograr los objetivos.

La comunicación entre las áreas de trabajo es muy buena y las relaciones laborales se manejan de una excelente manera.

Esta área lleva control de los proyectos que se están ejecutando, es decir gastos, tiempos de ejecución de obra, etc. Se busca la optimización de los recursos y vela por el bienestar económico de la empresa. Entre los obstáculos que se encontraron están: la falta de un manual de procedimientos que ayude a que el personal realice sus funciones de una mejor manera. Otro obstáculo es la falta de mobiliario y equipo que ayude al buen desempeño de las tareas laborales. Así mismo no reciben capacitaciones, aunque existen instituciones que imparten conocimientos administrativos que ayuden a los colaboradores. Una amenaza que siempre está latente es la oferta laboral que puedan recibir los empleados por otras empresas del mismo ramo o similares.

- **Área operativa**

Los colaboradores que se incluyen en esta área son los maestros de obra, pilotos de camión, albañiles y ayudantes, quienes son personas responsables en sus labores, que buscan cumplir con las tareas asignadas. Según la información obtenida, se encuentran bien motivados, se sienten contentos de estar trabajando en la empresa y conocen sus obligaciones. El nivel jerárquico es conocido por todos los colaboradores, por lo cual saben a quién acudir al momento de solicitar una autorización. La empresa no cuenta con un manual de seguridad e higiene que ayude a prevenir posibles accidentes laborales, por lo que sí hay interés por parte de los trabajadores en conocer las medidas preventivas a tomar. Siempre se cuenta con el riesgo que la competencia ofrezca mejores oportunidades a los colaboradores y ellos decidan retirarse.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -ACA-
EXTENSIÓN CHIQUIMULA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida al propietario de la empresa **Guatemaya Construcciones**.

Objetivo: Recabar información relacionada con las fases del proceso administrativo en la empresa Guatemaya Construcciones, con el fin de establecer su situación actual y poder contribuir a su adecuado funcionamiento, por lo que se le solicita puntualidad en sus respuestas. La información proporcionada será únicamente empleada para realizar recomendaciones y será estrictamente confidencial.

I. Información general:

Fecha: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de desempeñar el puesto: _____

Profesión: _____

II. Información específica:

PLANEACION

Visión:

1) ¿Conoce la visión de la empresa?

Si _____ No _____

2) Si su respuesta fue afirmativa,

describala: _____

3) ¿Considera que es importante tener la visión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Misión:

4) ¿Conoce la misión de la empresa?

Si _____ No _____

5) Si su respuesta fue afirmativa,

describala: _____

6) ¿Considera que es importante tener la misión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivos:

7) ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar la empresa?

Si _____ No _____

8) Si su respuesta fue afirmativa,

describalos: _____

9) ¿Considera que los objetivos son alcanzables, de acuerdo a los recursos (materiales, humanos, financieros, tecnológicos y de la información), disponibles con que cuenta la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

10) ¿Considera que los objetivos contribuyen directamente con la misión?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Políticas:

11) ¿Existen políticas dentro de la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

12) Si su respuesta fue afirmativa,
describálas: _____

13) Si su respuesta anterior fue afirmativa: ¿Considera que son flexibles las políticas para adecuarse a cambios?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Presupuesto:

14) ¿Existen presupuestos dentro de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

15) Si su respuesta anterior fue afirmativa: ¿El presupuesto asignado es suficiente para contribuir al logro de sus objetivos?

Si _____ No _____

¿Por qué?

ORGANIZACIÓN

Jerarquía:

16) Se respetan los grados de autoridad y responsabilidad expresados en el organigrama?

Si _____ No _____

¿Por qué?

17) ¿Le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

18) ¿Delega autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige?

Si _____ No _____

¿Por qué?

División:

19) ¿Considera que existen funciones que originan duplicidad de las mismas?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

Función:

20) ¿Conocen las personas que laboran en la empresa sus funciones y obligaciones a desempeñar?

Si _____ No _____

¿Por qué?

21) ¿De qué manera se les dan a conocer sus funciones y obligaciones a cada persona que labora en la empresa?

Verbal _____

Escrita _____

Otras (especifique) _____

22) ¿Existe dentro de la empresa un documento de guía donde se especifican las funciones que debe desempeñar, así como las líneas de autoridad?

Si _____ No _____

¿Por qué?

23) Si su respuesta anterior fue negativa ¿Considera usted que es necesario que exista un documento que sirva de guía para especificar sus responsabilidades dentro de la empresa, para evitar así duplicidad y sobrecarga de trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Coordinación:

24) ¿Maneja una agenda para el logro de sus actividades?

Si _____ No _____

¿Por qué?

25) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cada cuánto la realiza?

Semanal _____

Quincenal _____

Mensual _____

Otros (especifique) _____

DIRECCION

Motivación:

26) ¿Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

27) ¿Qué tipo de motivación reciben en la empresa para el desempeño de su trabajo?

- | | | | |
|------------------------|-------|-------------------------|-------|
| <u>Monetarios:</u> | | <u>No monetarios:</u> | |
| a) Bonificación | _____ | Moral (reconocimientos) | _____ |
| b) Horas Extras | _____ | Seguro médico | _____ |
| c) Otros (especifique) | _____ | Otros (especifique) | _____ |
| _____ | | _____ | |

28) ¿Promueve relaciones efectivas con sus subordinados y vela para que éstas se fortalezcan constantemente?

Si _____ No _____

¿Por qué?

29) ¿Escucha las inquietudes e ideas de sus subordinados mostrando sensibilidad ante las opiniones?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Liderazgo:

30) ¿Qué tipo de liderazgo maneja usted?

Democrático _____

Autocrático _____

Liberal _____

31) ¿Su liderazgo es flexible y responde a cambios?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Comunicación:

32) ¿Cuáles son los medios que utilizan para trasladar indicaciones a los empleados en la empresa?

Oral _____

Carta _____

Memorándum _____

Otros (Especifique _____

33) ¿Considera que son adecuados los medios de comunicación que se utilizan en la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

CONTROL

Establecimiento de estándares:

34) ¿Poseen sistemas de control en la empresa para medir el desempeño de las actividades que se realizan?

Si _____ No _____

¿Por qué?

35) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Especifique cuáles?

36) ¿En el proceso de control establece estándares reales que garanticen la verificación exacta y objetiva del cumplimiento de los objetivos propuestos?

Si _____ No _____

¿Por qué?

37) ¿Los estándares de control establecidos, son eficaces y comprendidos por los subordinados?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Medición del desempeño:

38) ¿Evalúan el desempeño del personal con criterios basados en los resultados obtenidos por estos?

Si _____ No _____

¿Por qué?

39) ¿Cómo valora la calidad de control en el cumplimiento de las tareas principales de su trabajo y las de sus subordinados?

Insatisfactorio _____

Necesidad de mejoras _____

Muy competente _____

Corrección:

40) ¿Cuenta con un sistema de información eficiente para el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

41) ¿Tiene conocimiento que el control exige de acciones de planeación, organización y dirección?

Si _____

No _____

¿Por qué?

Retroalimentación:

42) ¿Existe el establecimiento de medidas correctivas necesarias, con el fin de dar solución a los obstáculos que impiden el logro de los objetivos?

Si _____

No _____

¿Por qué?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -ACA-
EXTENSIÓN CHIQUIMULA

CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido al personal de la empresa Guatemaya Construcciones.

OBJETIVO: Recabar información relacionada con las fases del proceso administrativo en la empresa, con el fin de establecer su situación actual y poder contribuir a su adecuado funcionamiento, por lo que se le solicita puntualidad en sus respuestas. La información proporcionada será únicamente empleada para realizar recomendaciones y será estrictamente confidencial.

I. Información general:

Fecha: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de desempeñar el puesto: _____

Profesión: _____

II. Información específica:

PLANEACIÓN

Visión:

1) ¿Conoce la visión de la empresa?

Si _____ No _____

2) Si su respuesta fue afirmativa, descríbala: _____

3) ¿Considera que es importante tener la visión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Misión:

4) ¿Conoce la misión de la empresa?

Si _____ No _____

5) Si su respuesta fue afirmativa, descríbala

6) ¿Considera que es importante tener la misión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Objetivos:

7) ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar la empresa?

Si _____ No _____

8) Si su respuesta fue afirmativa descríbalos:

ORGANIZACIÓN

Jerarquía:

9) ¿Se respetan los grados de autoridad y responsabilidad, de acuerdo al organigrama?

Si _____ No _____

¿Por qué?

10) ¿Le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

División:

11) ¿Considera que existen funciones que originan duplicidad de las mismas?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

Función:

12) ¿Conoce sus funciones y obligaciones a desempeñar dentro de la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

13) ¿Existe dentro de la empresa un documento de guía donde se especifican las funciones que debe desempeñar, así como las líneas de autoridad?

Si _____ No _____

¿Por qué?

14) Si su respuesta anterior fue negativa ¿Considera usted que es necesario que exista un documento que sirva de guía para especificar sus responsabilidades dentro de la empresa para evitar así duplicidad y sobrecarga de trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Coordinación:

15) ¿Maneja una agenda para el logro de sus actividades?

Si _____ No _____

¿Por qué?

16) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cada cuánto la realiza?

Semanal _____

Quincenal _____

Mensual _____

Otros (especifique) _____

DIRECCION

Motivación:

17) ¿Qué tipo de motivación recibe para el desempeño de su trabajo?

Monetarios:

No monetarios:

a. Bonificación _____

Moral (reconocimientos) _____

b. Horas Extras _____

Seguro médico _____

c. Otros (especifique) _____

Otros (especifique) _____

Comunicación:

18) ¿De qué manera se les dan a conocer sus funciones y obligaciones en la empresa?

Verbal _____

Escrita _____

Otras (especifique) _____

19) ¿El o los medios de comunicación que utilizan facilitan el cumplimiento de las actividades que realiza en forma eficaz?

Si _____ No _____

¿Por qué?

20) ¿Es supervisado constantemente en la ejecución de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

21) Si respuesta anterior fue afirmativa, ¿especifique quién lo supervisa?

CONTROL

Establecimiento de estándares:

22) ¿Poseen sistemas de control en la empresa para medir el desempeño de las actividades que se realizan?

Si _____ No _____

¿Por qué?

23) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Especifique cuáles?

Medición del desempeño:

24) ¿Evalúan el desempeño de sus actividades con criterios basados en los resultados obtenidos por éstos?

Si _____ No _____

¿Por qué?

25) ¿Cómo valora la calidad de control en el cumplimiento de las tareas principales de su trabajo?

Insatisfactorio _____

Necesidad de mejoras _____

Muy competente _____

Corrección:

26) ¿Cuenta con un sistema de información eficiente para el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Retroalimentación:

27) ¿Tiene conocimiento de la existencia de medidas correctivas necesarias, con el fin de dar solución a los obstáculos que impiden el logro de los objetivos?

Si _____ No _____

¿Por qué?



ANEXO 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -ACA-
EXTENSIÓN CHIQUIMULA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida al propietario de Guatemala Construcciones.

Objetivo: Recabar información para determinar el contenido e implementación de un Manual de Puestos y Funciones en la Empresa Guatemala Construcciones, con el fin de mejorar los procesos realizados y poder contribuir a su adecuado funcionamiento, por lo que se le solicita puntualidad en sus respuestas. La información proporcionada será únicamente empleada para realizar recomendaciones y será estrictamente confidencial.

I. Información general:

Fecha: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de desempeñar el puesto: _____

Profesión: _____

II. Información específica:

I SERIE.

Instrucciones:

Indique con una "X" su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Considera beneficioso implementar un manual de funciones dirigido a la Empresa Guatemala Construcciones?

SÍ _____

NO _____

2. Si su respuesta fue positiva, qué impactos tendría en la empresa.

3. ¿Con el manual de funciones dirigido para la empresa, considera que alcanzaría las metas establecidas?

SÍ _____

NO _____

¿Por qué?

4. Están establecidas las funciones de los empleados.

SÍ _____

NO _____

¿Por qué?

5. ¿Cada cuánto considera que se debe de estar actualizando un manual de funciones?

6. ¿Se respetan los grados de autoridad y responsabilidad expresados en el organigrama?

SÍ _____

NO _____

¿Por qué?

7. ¿Le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones?

SI _____

NO _____

¿Cuáles?

8. ¿Delega autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

9. ¿Considera que existen funciones que originan duplicidad de las mismas?

SI _____ NO _____

¿Cuáles?

10. ¿Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

11. ¿Qué tipo de incentivo proporciona la empresa a sus trabajadores?

Monetarios:

No monetarios:

a. Bonificación _____

Moral (reconocimientos) _____

b. Horas Extras _____

Seguro médico _____

Ascensos _____

c. Otros (especifique) _____

Otros (especifique) _____

12. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce usted sobre sus subordinados?

Democrático _____

Autocrático _____

Liberal _____

13. ¿Su liderazgo es flexible y responde a cambios?

Si _____ No _____

¿Por qué?

14. ¿Cuáles son los medios que utilizan para trasladar indicaciones a los empleados en la empresa?

Oral _____
Carta _____
Memorándum _____
Otros (Especifique) _____

15. ¿Considera que son adecuados los medios de comunicación que se utilizan en la empresa?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

16. ¿Existe el establecimiento de medidas correctivas necesarias, con el fin de dar solución a los obstáculos que impiden el logro de los objetivos?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

17. ¿Conocen los empleados la estructura organizacional de la empresa?

SÍ _____ NO _____

18. ¿El puesto que usted desempeña requiere responsabilidad en el uso de:

Equipos _____ Herramientas _____ Materiales _____
Mobiliario _____ Otros (Especifique) _____

II SERIE

Instrucciones:

Se le solicita responder cada una de las siguientes preguntas relacionadas a sus funciones diarias y requisitos necesarios en su puesto de trabajo. Dicha información será utilizada para la elaboración del manual de puestos y estructurar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa Guatemaya Construcciones.

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

2. ¿Mencione la relación de trabajo que mantiene este puesto con otros puestos de los distintos departamentos de la empresa.

Relación de trabajo interna

Relación de trabajo externa

3. ¿Indique el perfil requerido por la empresa para un empleado que ingrese a laborar en la misma?

4. ¿Delega autoridad a algunos de sus empleados?

SÍ _____ NO _____

¿A quiénes?

5. ¿El personal que labora en la empresa está capacitado para sus funciones?

SÍ _____ NO _____

6. ¿Cuál es la forma de contratar al personal?

7. ¿Cuál es la forma de reclutar al personal?

8. ¿Cuál es la forma de seleccionar al personal?

9. ¿Cuáles son los horarios de trabajo del personal?



ANEXO 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -ACA-
EXTENSIÓN CHIQUIMULA

CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido al personal de la Empresa Guatemaya Construcciones.

Objetivo: Recabar información para determinar el contenido e implementación de un Manual de Puestos y Funciones en la Empresa Guatemaya Construcciones, con el fin de mejorar los procesos realizados y poder contribuir a su adecuado funcionamiento, por lo que se le solicita puntualidad en sus respuestas. La información proporcionada será únicamente empleada para realizar recomendaciones y será estrictamente confidencial.

I. Información general:

Fecha: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de desempeñar el puesto: _____

Profesión: _____

II. Información específica:

I Serie:

Instrucciones:

Indique con una "X" su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce usted las funciones de su puesto de trabajo?

SÍ _____ NO _____

¿Describalas? _____

2. Si su respuesta fue positiva. ¿Por medio de qué documento se las dieron a conocer?

Forma verbal ___ Por escrito ___ otro (indíquelo) ___

3. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

4. ¿Existen metas en el puesto de trabajo que desempeña?

SÍ ___ NO ___

¿Por qué?

5. ¿Se respetan los grados de autoridad y responsabilidad, de acuerdo al organigrama?

SI ___ NO ___

¿Por qué?

6. ¿Le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones?

SI ___ NO ___

¿Cuáles?

7. ¿Considera que existen funciones que originan duplicidad de las mismas?

SI ___ NO ___

¿Cuáles?

8. ¿Qué tipo de incentivos recibe para el desempeño de su trabajo?

Monetarios:

No monetarios:

a. Bonificación _____

Moral (reconocimientos) _____

b. Horas Extras _____

Seguro médico _____

c. Otros (especifique) _____

Otros (especifique) _____

9. ¿Considera usted que los medios de comunicación utilizados dentro de la empresa facilitan el cumplimiento de labores o de las actividades de forma eficiente?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

10. ¿Es supervisado constantemente en la ejecución de su trabajo?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

11. Si respuesta anterior fue afirmativa, ¿especifique quién lo supervisa?

12. ¿Tiene conocimiento de la existencia de medidas correctivas necesarias, con el fin de dar solución a los obstáculos que impiden el logro de los objetivos?

SI _____

NO _____

¿Cuáles?

13. ¿Cómo se enteró de este puesto?

Periódico _____

Radio _____

Amistades _____

Otro (Especifique) _____

14. ¿Existe algún documento que formalice (contrato) su relación con la empresa

SÍ _____ NO _____

15. El puesto que usted desempeña requiere responsabilidad en el uso de:

Equipos _____ Herramientas _____ Materiales _____
Mobiliario _____ Otros (Especifique) _____

II Serie:

Instrucciones:

Se le solicita responder cada una de las siguientes preguntas relacionadas a sus funciones diarias y requisitos necesarios en su puesto de trabajo. Dicha información será utilizada para la elaboración del manual de puestos y estructurar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa Guatemaya Construcciones.

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

2. ¿Mencione la relación de trabajo que mantiene este puesto con otros puestos de los distintos departamentos de la empresa.

Relación de trabajo interna

Relación de trabajo externa

3. ¿Indique qué requisitos le requirió la empresa para poder que ingrese a laborar a la misma?

4. ¿Tiene empleados bajo su autoridad y responsabilidad?

SÍ _____ NO _____

¿A quiénes?

5. ¿Ha recibido capacitación para realizar sus funciones?

SÍ _____ NO _____

6. ¿Cómo se realizó su contratación?

7. ¿Cuál es su horario de trabajo?

8. ¿Cree que sus funciones están bien establecidas?

SÍ _____ NO _____

¿Por qué?

9. Algún comentario de la empresa o del trabajo que realiza.

ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Verificar diferentes situaciones o condiciones dentro de la empresa, que influyen en el desempeño de las funciones del personal.

- Extinguidores
- Salidas de emergencia
- Ventilación
- Iluminación
- Medio ambiente
- Espacio
- Higiene
- Presentación de las oficinas
- Cielo Falso o Techo
- Color piso
- Color Paredes
- Botiquín
- Servicios Sanitarios
- Seguridad
- Señalización de Zonas Peligrosas
- Impacto de Ruido
- Área de Descanso
- Buzón de sugerencias
- Prohibiciones
- Tiempo para refacción
- Herramientas utilizadas
- Materiales utilizados
- Vehículos de la empresa
- Control de combustible de los vehículos de la empresa

ANEXO 5

EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

**MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL
PERSONAL DE LA EMPRESA GUATEMAYA
CONSTRUCCIONES**

Contenido

Introducción.....	91
Capítulo 1	
Aspectos generales del manual de puestos y funciones	
1.1 Objetivos.....	92
1.2 Antecedentes de la empresa.....	93
1.3 Estructura organizacional.....	97
1.4 Identificación de los puestos de trabajo.....	98
1.5 Objetivos del área administrativa.....	99
1.6 Funciones del área administrativa.....	99
1.7 Objetivos del área operativa.....	100
1.8 Funciones del área operativa.....	100
Capítulo 2	
Descripción de puestos	
2.1 Propietario o representante legal.....	101
2.2 Administrador.....	103
2.3 Secretaria.....	106
2.4 Contador.....	109
2.5 Encargado de proyectos.....	112
2.6 Maestro de obras.....	115
2.7 Albañil.....	118
2.8 Ayudante de albañilería.....	121
2.9 Piloto.....	123
2.10 Operador de maquinaria.....	125
Capítulo 3	
Proceso de Inducción para el manual de descripción de puestos.....	127

Introducción

El manual de puestos y funciones es un instrumento de trabajo necesario para precisar las atribuciones de cada área de trabajo que conforman la estructura organizativa de la empresa, las cuales son área administrativa y operativa, el cual servirá de guía para el personal que labora en dichas áreas.

El presente manual contiene de forma ordenada y sistemática la información sobre historia, organización, objetivos y funciones de los empleados, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las áreas de la empresa.

El buen desempeño de la empresa depende que cada área tenga bien definidos sus objetivos y funciones, para ello es necesario un manual, en el cual se especifique las mismas.

Capítulo 1

Aspectos generales del manual de puestos y funciones

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Describir las atribuciones correspondientes a cada empleado de la empresa, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, el cual facilitará el conocimiento de cada empleado con respecto a la estructura organizacional y hacer posible la valorización de los puestos que integran la empresa, y así efectuar consultas y cumplir con los objetivos propuestos.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Lograr la consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza la empresa.
2. Incrementar un alto desempeño de la organización, al disminuir el nivel de desperdicio, las demoras y los errores en la realización de trabajos.
3. Mantener un sistema documentado que facilite el flujo de información y comunicación entre los departamentos de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización.
4. Acelerar y facilitar el conocimiento de las funciones del personal de nuevo ingreso a la organización.
5. Crear una cultura de la organización, orientada a la mejora continua.

6. Incrementar la posición competitiva de la organización al poder fácilmente transmitir y multiplicar su tecnología administrativa.
7. Facilitar la toma de decisiones en la empresa.
8. Servir de consulta a todos los colaboradores de la organización.
9. Mantener el orden organizacional, y cumplir las directrices plasmadas en los manuales y documentos de la organización.
10. Colaborar a alcanzar de manera constante los objetivos de la empresa.

1.2 Antecedentes de la empresa

El ingeniero Luis Fernando España Albanéz, graduado de Ingeniero Civil de la Universidad de San Carlos de Guatemala, trabajaba como supervisor en otras constructoras. Siempre tuvo la inquietud de formar su propia empresa y es así como la empresa **GUATEMAYA CONSTRUCCIONES** se registró legalmente el 31 de enero del año 2,008, bajo el número de Registro 477084, Folio 72 y Libro 439 de empresas mercantiles. El objeto de esta empresa constructora es realizar trabajos de Topografía, Diseño, Planificación, Supervisión y Ejecución de Obras de Ingeniería Civil, Evaluación de Proyectos de Ingeniería, Compra-Venta-Importación y Renta de Maquinaria Pesada y Repuestos. Las oficinas de la empresa se encuentran en la Avenida Central 5-41 zona 4, de la ciudad de Chiquimula.

La empresa ha participado en el mercado de la construcción, en casi todos los sectores productivos, diseñando y construyendo proyectos que han ayudado al desarrollo, principalmente del área Nororiental del país.

Entre los servicios que ofrece se puede mencionar excavaciones, movimiento de tierras, puentes, estructuras de drenaje para obras viales, terracería, pavimentos, etc. El trabajo de la firma expresa su conocimiento hacia la excelencia, que complace simultáneamente la economía, la

eficacia, y la calidad. Es una empresa con un conjunto de valores y principios que desarrollan sus labores con entusiasmo, lo cual se refleja en el beneficio de sus clientes.

Visión

Ser reconocidos en el mercado como una empresa líder de construcción, que piensa, desarrolla y entrega productos y servicios de calidad, con un compromiso fuerte con los clientes, previendo las necesidades y brindándoles confianza y seguridad.

Misión

Contribuir al bienestar de la sociedad atendiendo los intereses más concretos de sus clientes, con esta meta trabajamos en equipo, en permanente búsqueda de procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes.

Objetivos

Permitir desarrollarse con prudencia y decisión, ampliando sus ámbitos y de actuación y en actividades distintas próximas a su experimentada competencia constructora.

Estrategias

- Continuidad en el crecimiento de la actividad de la construcción.
- Desarrollo potente del área de concesiones, en donde se concentrarán la mayor parte de sus futuras inversiones.
- Mantenimiento de la presencia en los negocios de servicios urbanos, rurales y a las infraestructuras.

Valores de la empresa

Interno

- **Ética e integridad**

Es de vital importancia que todo miembro de la empresa aplique sus principios morales, que lo orientaran a realizar su trabajo íntegramente y siempre de manera correcta y respetando a sus compañeros.

- **Lealtad**

En todo momento debe existir un compromiso con la labor realizada, lo que nos llevará a ser fiel a las instrucciones planteadas y siempre enfocar todo esfuerzo al crecimiento personal y de Guatemaya Construcciones.

- **Entusiasmo**

Se debe realizar cualquier función con disposición y la energía necesaria para que sea un éxito, disfrutando del trabajo y realizándola con alegría.

- **Seguridad**

Cuando se realiza el trabajo diario siempre se deben tomar las precauciones necesarias y contar con el equipo requerido para evitar cualquier accidente que ponga en riesgo la integridad del empleado.

Externo

- **Calidad**

Los materiales utilizados en la ejecución de toda obra son de la más alta calidad, lo que nos garantizará entregar trabajos que cumplan con los requerimientos solicitados por nuestros clientes.

- Trabajo en equipo

Todo esfuerzo personal es enfocado al bienestar del equipo, para mejorar y agilizar procesos que llevan a tener un mejor rendimiento del grupo de trabajo.

- Innovación

En la rama de la construcción es indispensable mantenerse siempre actualizado, innovando procesos e implementando nuevas técnicas que nos orienten a brindar mejores opciones en obras de construcción.

- Orientación al cliente

Nuestro máximo compromiso es lograr la satisfacción del cliente, a través de un servicio personalizado y entregando las obras de acuerdo a las especificaciones, lo que nos dará mayor respaldo y confianza de las personas que contraten nuestros servicios.

Políticas

- Reducir actividades que no agregan valor.
- Incrementar el valor del producto final, considerando las necesidades y requerimientos del cliente.
- Reducir la variabilidad.
- Incrementar la transparencia del proceso.
- Orientar el control en el proceso completo.
- Implementar el mejoramiento continuo dentro del proceso.

1.3 Estructura Organizacional de Guatemala Construcciones

Figura No. 3



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Identificación de los puestos de trabajo

Código	Nombre del puesto
01-2010	Propietario
02-2010	Administrador o ingeniero civil
03-2010	Secretaria
04-2010	Contador
05-2010	Encargado de proyectos
06-2010	Maestro de obras
07-2010	Albañiles
08-2010	Ayudantes de albañilería
09-2010	Pilotos
10-2010	Operadores de maquinaria

Fuente: Elaboración propia

1.5 Objetivos del área administrativa de Guatemala Construcciones

- Mantener un adecuado control de las actividades y proyectos a desarrollar por la empresa.
- Desarrollar las actividades indispensables para lograr los objetivos trazados por la empresa.
- Evaluar el presupuesto para los proyectos para los cuales ha sido contratada la empresa.
- Organizar equipos de trabajo para la realización de los proyectos asignados a la empresa.

1.6 Funciones del área administrativa de Guatemala Construcciones

- Llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa (definir misión, visión, políticas, analizar la situación de la empresa, establecer objetivos, estrategias y técnicas para alcanzar las metas).
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas en la empresa, procurando el óptimo aprovechamiento de sus recursos en el logro de sus objetivos, de conformidad con las políticas establecidas por la misma.
- Gestionar el control y seguimiento de los procesos relativos a facturas, gastos, cuentas, centros de costes y autorizaciones.
- Seleccionar al personal adecuado para cada puesto de la empresa.
- Precisar las funciones encomendadas a cada empleado de la empresa para evitar la duplicidad de actividades.

1.7 Objetivos del área operativa de Guatemaya Construcciones

- Contribuir al desarrollo de la empresa llevando a cabo los proyectos en forma eficiente para la satisfacción de los clientes.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para la óptima realización de los proyectos.
- Mantener un nivel de servicio confiable para la buena representación de la empresa.
- Contribuir a la formación de personal calificado para cada puesto que integran el área.

1.8 Funciones del área operativa de Guatemaya Construcciones

- Dirigir y controlar las actividades relacionadas a la ejecución de proyectos.
- Supervisar y controlar que los proyectos estén en el tiempo estipulado por la empresa.
- Verificar la existencia de materiales para los proyectos.
- Seguir los lineamientos y políticas establecidas por el área administrativa, para la realización de proyectos.

Capítulo 2

Descripción de Puestos

CÓDIGO:	01-2010
TITULO DEL CARGO:	Propietario o Representante Legal
SUPERIOR INMEDIATO:	Ninguno
SUBALTERNOS INMEDIATOS:	Administrador, Contador y Secretaria.
EDAD REQUERIDA:	28 a 55 años
SEXO:	Masculino o femenino

Función básica:

- Planear, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa, participar en la interpretación y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos, además tiene independencia en la toma de decisiones y solución de problemas.

Atribuciones:

- Seleccionar al personal adecuado en el momento de realizar reclutamientos.
- Autorizar el pago de planillas y otro tipo de pagos.
- Autorizar compra de maquinaria.
- Estudiar y aprobar proyectos.

Responsabilidades:

- Responsable del manejo de efectivo y emisión de cheques.
- Hacer efectivo el pago de sueldos.
- Es responsable de tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de la misión de la empresa.

Autoridad:

- Directa hacia el Administrador, Contador y Secretaria.

Relaciones:

- Relaciones con los empleados de la empresa para planificar, organizar y controlar las actividades para el funcionamiento de la empresa.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.
- Capacidad de análisis de información.
- Habilidad en toma de decisiones.
- Capaz de asumir riesgos.

Escolaridad deseable:

- Ingeniero Civil, Licenciado en Administración de Empresas o carrera a fin.

Otros requerimientos:

- Liderazgo
- Buenas relaciones humanas
- Iniciativa
- Manejo de paquetes de software
- Capacidad de comprensión
- Gozar de buena salud física y mental.

- Directa hacia el Administrador, Contador y Secretaria.

Relaciones:

- Relaciones con los empleados de la empresa para planificar, organizar y controlar las actividades para el funcionamiento de la empresa.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.
- Capacidad de análisis de información.
- Habilidad en toma de decisiones.
- Capaz de asumir riesgos.

Escolaridad deseable:

- Ingeniero Civil, Licenciado en Administración de Empresas o carrera a fin.

Otros requerimientos:

- Liderazgo
- Buenas relaciones humanas
- Iniciativa
- Manejo de paquetes de software
- Capacidad de comprensión
- Gozar de buena salud física y mental.

Responsabilidades:

- Responsable de todos los procesos de compra-venta.
- Responsable del efectivo disponible.
- Responsable de presentar informes de inventario al final de cada mes.
- Responsable de planificar cuadros de supervisión de las actividades operativas de la empresa.

Autoridad:

- Contador, Secretaria, Maestros de Obra y Encargado de Proyectos para distribuir actividades de determinado proyecto.

Relaciones:

- Con el propietario y representante legal para rendir informes y recibir información.
- Con el resto del personal para asignar actividades.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.

- Tener experiencia mínima de cuatro años en puestos similares.
- Capacidad de análisis de información.
- Habilidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Habilidad para redactar y presentar informes.

Escolaridad deseable:

- Ingeniero Civil o Licenciado en Administración de Empresas.

Otros requerimientos:

- Excelentes relaciones humanas.
- Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
- Proactivo(a)
- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet.
- Gozar de buena salud física y mental.

CÓDIGO:	03-2010
TITULO DEL CARGO:	Secretaría
SUPERIOR INMEDIATO:	Administrador
SUBALTERNOS INMEDIATOS:	Ninguno
EDAD REQUERIDA:	21 a 30 años
SEXO:	Femenino

Función básica:

- Atender las necesidades y requerimientos de la secretaria de la empresa, con el fin de subsanar las necesidades y dificultades relativas a su organización y funcionamiento.

Atribuciones:

- Elaborar e implementar el uso de formatos para el registro de las actividades diarias y especiales de la empresa.
- Mantener actualizados los directorios profesionales de la empresa.
- Planificar la capacitación continua de los miembros que integran la empresa.
- Ordenar y mantener papeles y sistemas de archivos electrónicos para registros, correspondencia y otros materiales.

Responsabilidades:

- Clasificar, transcribir, archivar documentos y correspondencia; asistir y operar trabajos en computadora, desempeñando con solvencia sus funciones.

- Contestar teléfono, realizar las compras de la oficina, organizar los cobros, los pagos de nómina, la elaboración de facturas y actividades semejantes.
- Atención al cliente.

Autoridad

- Ninguna por no poseer subalternos a su cargo.

Relaciones

- Directamente con el administrador.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de un año en puestos similares. (no indispensable)
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Capacidad de análisis de información.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

Escolaridad deseable:

- Poseer título de secretariado bilingüe o carrera a fin.

Otros requerimientos:

- Poseer iniciativa propia.
- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Buena presentación.
- Personalidad.

CÓDIGO: 04-2010
TITULO DEL CARGO: Contador
SUPERIOR INMEDIATO: Administrador
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno
EDAD REQUERIDA: 23 a 33 años
SEXO: Masculino o Femenino

Función básica:

- Asistir al administrador en todas las actividades administrativas desarrolladas con las tareas de inventarios y compras, elaborando informes que describan el status de cada una de ellas, así como el control de todas las operaciones contables, incluyendo pago de salarios.

Atribuciones:

- Elaborar programas anuales, mensuales y semanales para reuniones con el personal de la empresa.
- Elaborar e informar al administrador el status de las áreas administrativas: inventario y compras.
- Ayudar a su jefe inmediato en la revisión de proyectos a realizar.

Responsabilidades:

- Reportar al administrador las actividades realizadas por las áreas comprendidas.
- Recibir proyectos relacionados con la empresa y trasladarlos al administrador.

- Mantener actualizados los estados financieros de la empresa y la contabilidad en general.

Autoridad:

- Ninguna por no poseer subalternos.

Relaciones:

- Directamente con el administrador.
- Con las diferentes áreas para entrega de cheques o cualquier otro documento contable.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de un año en puestos similares. (no indispensable)
- Capacidad de análisis de información.
- Habilidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Habilidad para redactar y presentar informes.

Escolaridad deseable:

- Poseer estudios universitarios de Auditoría o carrera a fin.

Otros requerimientos:

- Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
- Poseer iniciativa propia.
- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet.
- Gozar de buena salud física y mental.

CÓDIGO: 05-2010
TÍTULO DEL CARGO: Encargado de Proyectos
SUPERIOR INMEDIATO: Administrador
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Maestros de Obras
EDAD REQUERIDA: 25 a 45 años
SEXO: Masculino

Función básica:

- Supervisar que los proyectos se ejecuten adecuadamente en el tiempo estipulado, utilizando materiales de calidad y bajo los términos establecidos.

Atribuciones:

- Motivar al equipo operativo para realización de sus actividades.
- Encargado de la gestión de reclamos, controlar y mantener actualizados los procedimientos del área.
- Elaborar e implementar el uso de formatos para el registro de las actividades diarias y especiales del área operativa.

Responsabilidades:

- Asegurar la eficiencia operativa y la calidad de atención al cliente.
- Responsable por la gestión del riesgo operativo.

- Registrar y comunicar apropiadamente los procesos y normas de la empresa.

Autoridad:

- Directamente sobre los maestros de obra de los proyectos.
- El resto del personal operativo del proyecto (albañiles, ayudantes, pilotos).

Relaciones:

- Directamente con el administrador y con el maestro de obras.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de tres años en puestos similares.
- Capacidad de análisis de información.
- Capacidad de supervisión de personal.

Escolaridad deseable:

- Estudios universitarios en ingeniería civil o carrera a fin.

Otros requerimientos:

- Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Buena presentación.
- Personalidad.

CÓDIGO: 06-2010
TÍTULO DEL CARGO: Maestro de Obras
SUPERIOR INMEDIATO: Encargado de Proyectos
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Albañiles y Ayudantes
EDAD REQUERIDA: 25 a 42 años
SEXO: Masculino

Función básica:

- Supervisar y controlar al personal del área operativa y brigadas para el buen desempeño de las actividades.

Atribuciones:

- Organizar al equipo de brigadas para un mejor desarrollo en su trabajo.
- Liderar al equipo de trabajo de las brigadas.
- Coordinar y vigilar el correcto desempeño de la obra, de manera que todas las actividades se realicen bajo el total cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas.
- Elaborar y hacer uso de formatos para el registro de las actividades diarias y especiales de las brigadas.

Responsabilidades:

- Responsable del desarrollo de la obra, que ésta se realice bajo el presupuesto, costos y tiempo calculado.

- Registrar y comunicar apropiadamente los procesos y normas a los subalternos a su cargo.
- Asegurar la eficiencia y calidad del trabajo.
- Responsable por la gestión del riesgo de obras.
- Apoyar a sus subalternos en cualquier duda que se presente en la realización de los proyectos.

Autoridad:

- Directa sobre el encargado de brigadas para reportes de actividades efectuadas en el campo.

Relaciones:

- Directamente con el Encargo de Proyectos y personal operativo.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de cuatro años en puestos similares.

- Capacidad de supervisión de personal.

Escolaridad deseable:

- Estudios a nivel diversificado.

Otros requerimientos:

- Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Buena presentación.
- Personalidad.

CÓDIGO: 07-2010
TÍTULO DEL CARGO: Albañil
SUPERIOR INMEDIATO: Maestro de Obras
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ayudantes de albañil
EDAD REQUERIDA: 20 a 48 años
SEXO: Masculino

Función básica:

- Realizar y controlar las actividades relacionadas en lo que respecta a la construcción de todo tipo de proyectos.

Atribuciones:

- Supervisar al personal a su cargo.
- Revisar el avance de la construcción de los proyectos.
- Verificar que las obras se realicen con los lineamientos establecidos.

Responsabilidades:

- Responsable que el desarrollo de la obra se realice de acuerdo a los lineamientos.
- Comunicar apropiadamente los procesos y normas a los subalternos.
- Responsable por la eficiencia del trabajo.

- Apoyar a sus subalternos en cualquier duda que se presente en la realización de los proyectos.

Autoridad:

- Directas con el personal subordinado.

Relaciones:

- Directamente con el maestro de obras.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.
- Capacidad de supervisión de personal.

Escolaridad deseable:

- Poseer estudios de nivel medio.

Otros requerimientos:

- Poseer cualidades de liderazgo.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Buena presentación.
- Personalidad.

CÓDIGO: 08-2010
TITULO DEL CARGO: Ayudante de Albañilería
SUPERIOR INMEDIATO: Albañil
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ayudantes de albañil
EDAD REQUERIDA: 20 a 48 años
SEXO: Masculino

Función básica:

- Asistir al albañil en todo lo que este requiera, principalmente elaboración de cemento, cal, pegado de block, elaboración de zanjas, y todo tipo de trabajo de construcción.

Funciones:

- Encargado de hacer brecha.
- Realiza la perforación de agujeros para hacer cimientos para el inicio de una construcción
- Alcance de accesorios que el albañil solicite.
- Elaboración de cemento o cal para la construcción.

Responsabilidades:

- Responsable que el desarrollo de la obra se realice de acuerdo a los lineamientos.
- Comunicar apropiadamente los procesos y normas a los compañeros de su cargo.
- Responsable por la eficiencia del trabajo.

Autoridad:

- Ninguna por no poseer subalternos

Relaciones:

- Directamente con el albañil

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.

Escolaridad deseable:

- Poseer estudios de nivel medio.

Otros requerimientos:

- Gozar de buena salud física y mental.

CÓDIGO: 09-2010
TITULO DEL CARGO: Piloto
SUPERIOR INMEDIATO: Encargado de Proyectos
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno
EDAD REQUERIDA: 22 a 55 años
SEXO: Masculino

Función básica:

- Conducir el vehículo para transportar a las brigadas a la realización de determinados proyectos.

Atribuciones:

- Conducir a las brigadas a los proyectos.
- Abastecer a las brigadas de todos los accesorios para el desarrollo de sus funciones.
- Informar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra el vehículo.
- Cualquier otra función que sea asignada por su jefe inmediato superior.
- Mantenimiento y cuidado de transporte.

Responsabilidades:

- Responsable de transportar al personal de las brigadas y material y equipo.
- Responsable que el vehículo esté en buen estado.

Autoridad:

- Ninguna

Relaciones:

- Directamente con el albañil, maestro de obras y encargado de proyectos.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.

Escolaridad deseable:

- Poseer estudios de nivel medio.

Otros requerimientos:

- Gozar de buena salud física y mental.
- Poseer licencia de conducir tipo “A” o “B”

CÓDIGO: 10-2010
TITULO DEL CARGO: Operador de Maquinaria
SUPERIOR INMEDIATO: Encargado de Proyectos
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno
EDAD REQUERIDA: 22 a 50 años
SEXO: Masculino

Función básica:

- Conducir maquinaria para la realización de determinados proyectos.

Atribuciones:

- Conducir máquinas retroexcavadoras.
- Manejar vehículos que se utilizan para la mezcla de cemento.
- Informar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra la maquinaria.
- Cualquier otra función que sea asignada por su jefe inmediato superior.
- Mantenimiento y cuidado de maquinaria.

Responsabilidades:

- Responsable de operar la maquinaria de la empresa.
- Responsable que la maquinaria esté en buen estado.

Autoridad:

- Ninguna

Relaciones:

- Directamente con el albañil, maestro de obras y encargado de proyectos.

Requisitos intelectuales y características deseables:

- Tener iniciativa, creatividad, innovación y responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Excelente relaciones humanas.
- Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.

Escolaridad deseable:

- Poseer estudios de nivel medio.

Otros requerimientos:

- Gozar de buena salud física y mental.
- Poseer licencia de conducir tipo “A” o “B”

Capítulo 3

Proceso de Inducción para el manual de descripción de puestos

Objetivo:

Orientar y motivar a los empleados a conocer más a fondo la empresa Guatemaya Construcciones y los puestos de trabajo de la misma, para que identifiquen claramente el manual de puestos y funciones y la descripción de su puesto de trabajo.

Recursos:

Humanos:

El responsable de la inducción de los empleados al manual de descripción de puestos es el administrador de la empresa, quien guiará en todo momento a cada empleado al conocimiento de sus funciones específicas y evaluará que cumpla con el perfil requerido para el puesto.

Materiales:

Para la implementación del proceso de inducción al manual se necesitarán útiles de oficina: Hojas de papel bond de 80 gramos tamaño carta, fólder tamaño carta, ganchos, tinta para impresora, equipo de cómputo y encuadernado del documento que se le entregará al empleado.

Físico:

Para la presentación e inducción al manual de descripción de puestos se realizará en las instalaciones de la empresa o en el lugar donde se ejecute el proyecto al cual fue asignado para que el empleado se familiarice rápidamente con el lugar donde desempeñará sus funciones.

Procedimiento de inducción:

- Recorrido por las instalaciones.
- Presentación de sus compañeros de trabajo y del personal en general.
- Entrega del manual de puestos y funciones.
- Se le da a conocer los antecedentes de la empresa, así como la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas que se aplican en el desempeño de las labores.
- Se presenta la estructura organizacional para que conozca los niveles jerárquicos dentro de la empresa.
- Al empleado se le presenta la identificación de todos los puestos de trabajo, así como los objetivos y funciones del área administrativa y operativa de la empresa.
- Revisión general de la descripción de puestos de toda la organización.
- Explicación clara y detallada de la función básica del puesto que el empleado desempeñará, así como sus atribuciones y responsabilidades, grado de autoridad y relaciones de trabajo con el resto del personal.
- Inicio de labores.