

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



**Diagnóstico administrativo aplicado a una empresa constructora, ubicada en  
ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ada del Rosario Navas Orantes

Guatemala, Octubre 2013

**Diagnóstico administrativo aplicado a empresa constructora  
ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ada del Rosario Navas Orantes (estudiante)

Licda. Cristina López Bautista (Asesor)  
Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga (Revisor)

Guatemala, Octubre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana de Guatemala**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y secretaria general**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. S.c. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**

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

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

**Examinador**

Lic. Federico Robles

**Examinador**

Dr. Luis García

**Examinador**

Licda. Cristina López Bautista

**Asesor**

Lic. Luis Ardón Arriaga

**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0070-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Cristina López Bautista, tutora y licenciado Luis Alfonso Ardón Arriaga, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN CIUDAD SAN CRISTÓBAL MIXCO, GUATEMALA". Presentada por la estudiante Ada del Rosario Navas Orantes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.806, de fecha 14 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Castoldo Cobarr  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, agosto 16 de 2013

Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para manifestar que de acuerdo al nombramiento emitido por las autoridades de este centro de estudios, he procedido a ASESORAR el Informe Final de Práctica Empresarial Dirigida –PED– del tema: **Diagnóstico administrativo aplicado a una empresa constructora, ubicada en ciudad San Cristóbal, municipio de Mixco, Guatemala.**, realizado por la estudiante Ada del Rosario Navas Orantes de Palma. Carné 201206369, de la Licenciatura en Administración de Empresas Programa ACA.

De acuerdo a lo anterior, emito dictamen Aprobado por 80 puntos; por considerar que reúne los requisitos que para el efecto se requieren por parte de la Facultad de Ciencias Económicas, de manera que la estudiante podrá realizar las gestiones pertinentes para su evaluación final.

Atentamente,



Lcda. Cristina López Bautista  
Colegiada No. 8420

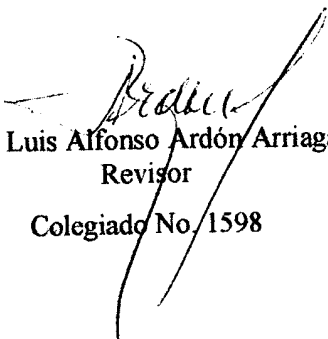
Guatemala, 29 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Diagnóstico administrativo aplicado a una empresa constructora, ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala”**, presentado por la estudiante: **Ada del Rosario Navas Orantes de Palma**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas Programa ACA”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga  
Revisor  
Colegiado No. 1598



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

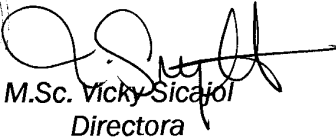
## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 932.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante NAVAS ORANTES, ADA DEL ROSARIO con número de carné 201206369, aprobó con 81 puntos 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 catorce de septiembre del año dos mil trece.———

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de septiembre del año dos mil trece.———

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B  
cc. Archivo.



## **Acto que dedico**

**A Dios:** Por la vida que me ha regalado, bendito seas por siempre señor. Padre celestial gracias por estar en cada momento de mi vida y no abandonarme, por la hermosa familia que me regalaste, por haberme guiado para poder culminar esta etapa en mi vida.

**A mi esposo:** Joel Estuardo, gracias por todo su amor, tiempo, paciencia, comprensión y por el apoyo que me brinda a cada momento y me motiva para que pueda alcanzar todas las metas propuestas en mi vida, por estar siempre pendiente de nuestros hijos, que Dios te guarde y te bendiga TE AMO.....

**A mis hijos:** Rosario Isabel y Estuardo Antonio, ambos el regalo más hermoso que Dios me ha dado, la alegría y el amor que nos dan a cada momento, que mi triunfo les sirva de ejemplo para que lleguen alcanzar todo lo que se propongan en la vida. LOS AMO...

**A mis padres:** A mi madre María Antonia Orantes en especial por su amor y apoyo en mi formación, educación un ejemplo de mujer luchadora y emprendedora, a mi padre Agustín Navas por sus consejos y amor que Dios los bendiga.

**A mis hermanos:** Linda Jennifer, José Antonio, Glendy Elizabeth, por todo su apoyo, consejos y su cariño incondicional. Que Dios los bendiga siempre.

**A mis suegros:** Juan Antonio y Vilma Antonia, gracias por haberme dado su cariño, apoyo y comprensión. Que Dios los bendiga.

**A mis cuñadas:** Gilda, Sofí y Brenda, gracias por su apoyo, consejos y cariño.

**A mi familia y amigos:** gracias por su cariño y amistad. Que Dios los bendiga y permita seguir unidos.

**A mi asesora:** Licda. Cristina López, por compartir sus conocimientos en el desarrollo de mi tesis.

**A mi revisor:** Lic. Luis Ardón, por haber contribuido en la calidad de la tesis y por el valioso aporte de sus conocimientos para la elaboración de la misma.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña histórica de la empresa	1
1.3 Estudios Previos	3
1.4 Situación actual de la empresa	5
Capítulo 2	11
2. Marco Teórico	11
2.1. Diagnóstico administrativo	11
2.2. La administración	12
2.3. Proceso administrativo	13
2.4. Planeación	14
2.5. Organización	17
2.6. Organigrama	18
2.7. Dirección	22
2.8. Control	25
2.9. Manual	26
2.10. Manuales administrativos	26

Capítulo 3	29
3. Planteamiento del problema	29
3.1 Objetivos de la investigación	30
3.1.1 Objetivo general	30
3.1.2 Objetivos específicos	30
3.2 Alcances y límites de la investigación	31
3.3 Metodología aplicada a la práctica	31
3.3.1 Sujetos	31
3.4 Instrumentos	32
3.4.1 Entrevista	32
3.4.2 Observación	33
3.4.3 Cuestionario	33
3.5 Procedimiento	33
Capítulo 4	35
4. Presentación de resultados	35
4.1 Cálculo de la muestra	35
4.2 Respuesta de entrevista a gerente y superintendente del proyecto	35
4.3 Resultado del cuestionario dirigido al personal administrativo y de campo	39
Capítulo 5	
5. Análisis e Interpretación de resultados	59

5.1 Planeación	59
5.2 Organización	60
5.3 Integración	61
5.4 Dirección	61
5.5 Control	62
Capítulo 6	
6. Conclusiones	63
Capítulo 7	
7. Propuesta de mejora	65
7.1. Introducción	66
7.2. Justificación de la propuesta	66
7.3. Antecedentes	67
7.4. Misión	67
7.5. Visión	68
7.6. Objetivos de la propuesta	68
7.6.1. Objetivo General	68
7.6.2. Objetivos específicos	68
7.7. Cronograma de la implementación	69
7.8. Propuesta organigrama empresa constructora	70
7.9. Recurso humano	71

7.10. Comunicación de la propuesta	71
7.11. Materiales	72
7.12. Físicos	73
7.13. Financieros	73
7.14. Resultados esperados con la aplicación del manual de puestos y funciones	74
7.15. Descripción de puestos y funciones	75
Gerente general	75
Contabilidad y gestión de trámite	77
Auxiliar de contabilidad	80
Secretaria Asistente	82
Superintendente del proyecto	84
Ingeniero Auxiliar	88
Calculista de proyecto	91
Encargado de laboratorio de campo	93
Cheque apuntador de materiales	95
Auxiliar de laboratorio	97
Topógrafo	99
Nivelador	101
Cadenero	103
Ayudante	105

Albañil	107
Ayudante de albañilería	109
Operador maquinaria pesada	111
Piloto	113
Bodeguero	115
Vigilante	117
Referencias Bibliográficas	119
Anexos	121
Anexo 1	122
Formato de Instrumentos	123
Anexo 2	130
Formato de análisis de puesto	131
Anexo 3	132
Formado Manual de puesto y funciones	133

## Contenido de Ilustraciones

Ilustración No. 1	
Estructura Organizacional empresa “Guate-Infraestructura S.A.”	8
Ilustración No. 2	
Análisis FODA “Guate-Infraestructura S.A.”	9
Ilustración No. 3	
Proceso Administrativo	14
Ilustración No. 4	
Gráfica de Gantt	34
Ilustración No. 5	
Esquema: Matriz de sentido a gerente y superintendente del proyecto	36
Ilustración No. 6	
Gráfica 1: Con qué estudios cuenta	39
Ilustración No. 7	
Gráfica 2: Tiempo de laborar en la empresa	40
Ilustración No. 8	
Gráfica 3: La empresa cuenta con misión y visión	41
Ilustración No. 9	
Gráfica 4: Conoce los objetivos de la empresa	42

Ilustración No. 10	
Gráfica 5: Estrategias que utilizan para cumplir con los objetivos	43
Ilustración No. 11	
Gráfica 6: Se conoce las metas de cada proyecto	44
Ilustración No. 12	
Gráfica 7: Existe un manual de puestos y funciones	45
Ilustración No. 13	
Gráfica 8: Conoce la jerarquía de la empresa	46
Ilustración No. 14	
Gráfica 9: Existe un organigrama	47
Ilustración No. 15	
Gráfica 10: La forma en que recibe las instrucciones	48
Ilustración No. 16	
Gráfica 11: Recibió capacitación o inducción al inicio de labores	49
Ilustración No. 17	
Gráfica 12: Relación laboral entre empleados	50
Ilustración No. 18	
Gráfica 13: Se siente motivado en su trabajo	51
Ilustración No. 19	
Gráfica 14: Como evalúa el plan de capacitación	52



Ilustración No. 20	
Gráfica 15: Gerencia delega autoridad	53
Ilustración No. 21	
Gráfica 16: Tipo de liderazgo dentro de la empresa	54
Ilustración No. 22	
Gráfica 17: Como evalúa el liderazgo en la empresa	55
Ilustración No. 23	
Gráfica 18: Sabe a quién reportar resultados de sus tareas	56
Ilustración No. 24	
Gráfica 19: Áreas que necesitan ser controladas	57
Ilustración No. 25	
Gráfica 20: Tipo de control que se aplica en la empresa	58

## Resumen

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema diagnóstico administrativo aplicado a una empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”, siendo este un nombre ficticio, es una empresa familiar con un giro comercial de movimiento de tierras, construcción de carreteras pavimentadas y de terracería, mantenimiento de carreteras y vías de acceso, construcción de plataformas, puentes vehiculares, obra civil, excavaciones en general, mercados y edificios escolares, renta de maquinaria pesada, planificación de proyectos, topografía y laboratorio de suelos, ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala.

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la empresa, detalles que evidenciaron el deseo de crecimiento, así como el de mejorar su productividad ante la competencia, se visualizan siendo líderes en la rama de infraestructura vial y construcción, al mismo tiempo se dio a conocer su sistema de valores y principios, misión y visión con los que cuenta, los cuales han servido como una guía en el proceso administrativo. Cabe hacer mención que se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para situar en el contexto general la situación de la empresa constructora, así como la presentación del organigrama.

El marco teórico se encuentra en el capítulo 2, es la etapa en la que se reunió información a través de la revisión de la literatura y la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia, extrayendo y recopilando la información relevante y necesaria al problema de investigación. Una vez seleccionadas las fuentes es indispensable resumir cada una de ellas, tomando las ideas centrales y la concisión de los puntos importantes. Al mismo tiempo se redactó una guía o hilo conductor que permitió darle forma al trabajo de investigación generando nuevos conocimientos.

El capítulo 3, se busca poner en contexto el planteamiento del problema de forma sistemática, dando paso al planteamiento del objetivo general: Establecer el diagnóstico administrativo de la empresa “Guate-Infraestructura S.A.” ubicada en ciudad San Cristóbal, mixco, Guatemala. Y los objetivos específicos siendo los siguientes: 1. Evaluar el modelo de planeación utilizado por la

empresa “Guate-Infraestructura S.A.”, 2. Definir la estructura organizacional actual de la empresa. 3. Determinar si el personal cuenta con los conocimientos, habilidades y destrezas, aptitudes aptos para el puesto que están ocupando. 4. Identificar el tipo de liderazgo, canales de comunicación y tipo de motivación que se implementan en la empresa. 5. Identificar los modelos de control aplicados en la empresa. 6. Elaborar en base a los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora. Además la determinación de indicadores claves que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

Definida la metodología a utilizar, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo 4, exponiendo la información recabada en gráficas y matriz de sentido permitiendo el análisis tanto de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron recabados en el trabajo de campo.

En el capítulo 5, Se analizaron los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar los puntos críticos de la empresa y a través de los procesos administrativos se evidenciaron los puntos que son susceptibles a mejorar encerrados en un contexto objetivo y con sustento técnico.

Las conclusiones se derivan del análisis de cada uno de los objetivos específicos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando las características de los procesos administrativos tanto como de planeación, organización, dirección, control, e integración descritos evidenciando la parte del proceso que debe mejorarse, es decir cada conclusión debe responder a cada objetivo de la investigación.

La propuesta se trabajó en función de la importancia de mejorar los procesos administrativos de la empresa, se identificó un área de oportunidad, susceptible a mejora, por tal razón se hace imprescindible la implementación de un manual de puestos y funciones que sea utilizado como soporte para la empresa y mejorar la comunicación, dentro del cual se establecen claramente los objetivos y procedimientos haciendo que sea de vital importancia para lograr un manejo eficiente del proceso administrativo.

## **Introducción**

La actividad de la construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países o regiones. Este sector industrial es de suma importancia para el desarrollo económico de Guatemala, no sólo por la gran cantidad de empresas constructoras que involucra en forma directa, si no también, por su efecto dinamizador en una alta gama de insumos que demanda. Por otro lado, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, por lo que es clave para la definición de políticas que permitan asegurar niveles de empleo óptimos. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo este sector generó 348,395 empleos en el 2012.

El crecimiento de la economía para 2013 se situará en un rango de entre el 3.5 y el 3.9 por ciento con un alza en actividades como la construcción y la intermediación financiera, de acuerdo con las proyecciones de la Junta Monetaria durante el año 2013. El informe aprobado por la JM destaca que en el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) del próximo año, el desempeño del sector de la construcción tendrá un crecimiento del 7.7 por ciento, luego de reportar tasas moderadas y en 2010 una caída del 11.5 por ciento.

En la actualidad las empresas en general se encuentran en constante competencia debido a la globalización, la diferencia la marca el recurso humano que posee cada empresa. Es por esta razón que la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.” se ve en la necesidad de fortalecer sus procesos administrativos, ya que desde sus inicios ha ido creciendo paulatinamente y después de diez años de operaciones en el mercado está sufriendo las consecuencias de mantener una organización informal que concentra el poder y no delega autoridad a sus subordinados. Este proceso de crecimiento exige a la empresa familiar, adoptar una organización actualizada y funcional que permita alcanzar la rentabilidad y el éxito en sus operaciones.

En la presente investigación se abordan temas relacionados al proceso administrativo tales como la planeación, organización, dirección, control e integración. A través de la aplicación del diagnóstico administrativo, y el trabajo de campo realizado, se lograron detectar puntos críticos dentro de la empresa, que son parte importante para el desempeño de los empleados que laboran en la empresa.

En la unidad objeto de estudio, se logró constatar la inexistencia de un manual de puestos y funciones, razón por la cual para poder concluir con la situación actual de la empresa, se hizo necesario elaborar el presente informe y la implementación de la propuesta para dar respuesta a una de las necesidades principales que se han identificado en el proceso administrativo, quedando a cargo de la gerencia de la empresa aplicar y aprovechar las recomendaciones que se reflejaron en el diagnóstico administrativo, este a la vez le permitirá a la empresa, contar con el recurso humano idóneo para alcanzar sus objetivos exitosamente, lo cual beneficiará el funcionamiento en general de la misma.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1 Reseña histórica de la empresa

“Guate-infraestructura S.A.”, siendo este un nombre ficticio, es una empresa constructora guatemalteca formalmente establecida desde el año 1997, como una empresa familiar con un giro comercial de movimiento de tierras, construcción de carreteras pavimentadas y de terracería, mantenimiento de carreteras y vías de acceso, construcción de plataformas, puentes vehiculares, obra civil, excavaciones en general, mercados y edificios escolares, renta de maquinaria pesada, planificación de proyectos, topografía y laboratorio de suelos, ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala.

Actualmente con más de 15 años de experiencia y trayectoria ganada a base de esfuerzo, trabajo tesonero, dedicación y responsabilidad, tanto de sus directivos, como del recurso humano (ingenieros, técnicos y operadores). Durante ese tiempo se han ejecutado más de 30 importantes proyectos de construcción, demostrando capacidad de trabajo y experiencia se ha adquirido maquinaria pesada para la construcción de carreteras pavimentadas, terracería, plataformas y en general para el movimiento de obra civil, lo que le garantiza al cliente, seriedad y conocimiento de las actividades que se desarrollan. Todos los contratos han sido finalizados satisfactoriamente y cumplidos a cabalidad, extremo que se puede comprobar con los documentos de recepción de obras.

Se cuenta con capacidad instalada en propiedad y una relación estratégica con proveedores de prestigio en el país, tanto de materiales como de repuestos y maquinaria pesada, con quienes se tiene una excelente relación comercial.

Es importante resaltar que la empresa está inscrita en la cámara guatemalteca de la construcción, además está vigente en el registro de precalificados de obras del ministerio de comunicaciones,

infraestructura y vivienda con la capacidad económica del grupo R; con un monto máximo para contrataciones de obras por Q 226, 675,238.33.

La empresa constructora trabaja bajo contratos, los cuales generalmente son de montos elevados y a plazos mayores de un año, especialmente si se trabaja con el gobierno.

Dentro de los proyectos realizados de obra civil se hace mención los más relevantes:

- Construcción de un edificio de 4 niveles 1,500 mts<sup>2</sup>, ciudad San Cristóbal, Mixco.
- Construcción de un puente de dos vías vehicular de 40mts en una sola luz, sobre el Rio Espíritu de Aldea Barrillas, Huehuetenango.
- Construcción de Escuela Central, primaria y preprimaria, 3,500 mts<sup>2</sup>, en cabecera municipal de Pachalúm Departamento de Quiché.
- Construcción de mercado y parqueo municipal, sótano y dos niveles, 7,500 mts<sup>2</sup>, en cabecera municipal de San Rafael Pie de la cuesta departamento de San Marcos.

Construcción de carreteras pavimentadas y no pavimentadas

Proyectos de asfalto

- Ejecución de los trabajos de reconstrucción de la ruta RDTOT-21 CA-1W San Francisco el Alto San Carlos Sija, 10 kms de construcción.
- Ejecución de los trabajos de reconstrucción de la ruta RDSM-17 Sibinal San Marcos, ampliación, drenajes, pavimentación, en cabecera municipal de Sibinal departamento de San Marcos.
- Ejecución de los trabajos de reconstrucción de la ruta RDSM-07 Sibinal, San Marcos, ampliación, drenajes, pavimentación, en cabecera municipal de Tajumulco departamento de San Marcos.

Proyectos de terracería

- Rehabilitación de carreta de terracería de 9 kms de longitud, en Aldea Tepeaco, departamento de Santa Rosa.

- Rehabilitación de Carretera de terracería 28 kms. En aldea San Antonio Ilotenango, Quiché-Totonicapán.

#### Arrendamiento de maquinaria

- Arrendamiento de maquinaria para excavación de material, en Chichaj Canillá, Quiché.
- Arrendamiento de maquinaria para excavación de material, en la vega del volcán Sibinal, San Marcos.

## 1.2 Estudios Previos

El desarrollo económico del país no puede concebirse sin la evolución de la industria de la construcción y viceversa. La industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con: la creación de infraestructura básica como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica, termoeléctrica, obras de vivienda, entre otras.

Según Vásquez, Lutgarda (2011) autora de la tesis titulada “Diagnóstico administrativo aplicada a una empresa de comercialización y servicios de cómputo”, expone la necesidad de realizar dicho estudio ya que no se cuenta con una organización funcional y manual de puestos que fortalezcan la gestión administrativa en las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control. Según los hallazgos obtenidos se pretende que se puedan tomar acciones concretas para lograr una administración más adecuada a los retos de la administración actual.

Al realizar un Diagnóstico administrativo, se puede decir que su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel. Actualmente la empresa no cuenta con una organización formal donde se describa el procedimiento para realizar las líneas de mando y autoridad, la carencia de perfiles para los puestos de las diversas áreas de la empresa, pone en riesgo el rendimiento empresarial debido a que no se tienen definidas las características de estos, dando margen a que las personas que ocupan los puestos de trabajo no tengan las habilidades y destrezas que los puestos necesitan. Contar con estos documentos es fundamental ya que son una herramienta administrativa que no debe faltar en la organización.



Se consultó la tesis elaborada por Santos, Cindy (2011) autora de la tesis titulada “Diagnóstico empresarial aplicado a las empresas constructoras de la cabecera departamental de Huehuetenango” en la que presenta la necesidad de realizar dicho diagnóstico con el fin de detectar causas y efectos que influyen en el crecimiento de la empresa constructora, como objetivo general es la implementación de una guía oportuna para la aplicación de las etapas de planeación, organización y control administrativo para apoyar la eficientización en el manejo de los recursos.

El Diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Los resultados demuestran que las empresas constructoras objeto de estudio, el aspecto administrativo no es llevado a cabo de manera técnica, lo cual aunado al uso inadecuado de herramientas administrativas como misión, visión, estrategias, procedimientos y manuales administrativos, herramientas de control de inventarios, selección y control del personal, dificulta el logro de los objetivos organizacionales. Así también la falta de aplicación de herramientas de control interno, para el registro de inventarios, recurso humano, debido al desconocimiento sobre la utilización y beneficios que conlleva el utilizarlas.

Además se consultó la tesis elaborada por Cojulún, Carmen (2012) autora de la tesis titulada “Análisis del proceso organizacional y de dirección para la productividad”, en la que presenta como objetivo la realización de un análisis organizacional y de dirección enfocado a la empresa Vipera que es una distribuidora de vidrio en Quetzaltenango. En relación a la problemática encontrada se pudo analizar que en la actualidad en la ciudad de Quetzaltenango, algunas empresas trabajan sin organización y dirección lo cual representa un problema para la estabilidad de los trabajadores y la productividad de la empresa.

Esta investigación se refiere al problema que tiene la empresa Vipera con relación al orden que se debería tener tanto en los empleados como en los procesos desde el reclutamiento hasta lo que es el trabajo en sí de cada uno. A falta de una buena Organización y Dirección nos damos cuenta que los trabajadores no se sienten a gusto en su área de trabajo, no tienen una comunicación clara

de lo que deben realizar y se dan ordenes no solo de una persona sino de varias entonces se presenta una confusión con respecto a quien se le va a obedecer la orden, esto se da porque los trabajadores a la hora de ser contratados no se les da una inducción adecuada de cómo está la estructura organizacional de la empresa, cuales son las actividades que deben realizar y como las deben de realizar.

### 1.3 Situación actual de la empresa

La empresa “Guate-infraestructura S.A.”, pretende ser líder en la construcción a nivel nacional, además de continuar con el crecimiento constante que le ha caracterizado. Para lograrlo requiere de un mercado con estabilidad económica, calidad de sus obras, capacidad de producción, sistemas de administración, innovación, tecnología, ética, así como recurso humano responsable y eficiente.

La misión de “Guate-infraestructura S.A.”, es “Servir a nuestros clientes con profesionalismo, responsabilidad y eficiencia en la construcción de los proyectos relacionados con nuestro giro comercial, de tal manera que sus inversiones sean de beneficio a mediano y largo plazo”.

La Visión se enfoca hacia “Posicionar en el mercado nacional, como una de las empresas más confiables en la industria de la construcción, fundamentados en la experiencia, seriedad y capacidad instalada, consientes que dicho crecimiento es un proceso sustentado en bases éticas y esfuerzo de su equipo de trabajo”.

La Empresa considera como valores clave los siguientes:

- a) Respeto
- b) Integridad
- c) Responsabilidad
- d) Igualdad
- e) Participación
- f) Flexibilidad
- g) Lealtad
- h) Honestidad

Principios:

Trabajar por lograr un alto rendimiento económico a favor de la empresa para su engrandecimiento, reduciendo costos, evitando pérdidas y buena comunicación para obtener entendimiento y coordinación.

- a) El crecimiento de la empresa es el crecimiento de los trabajadores.
- b) Todos los trabajadores son líderes positivos, dejarán sus problemas personales y se concentrarán en sus obligaciones laborales, un líder es cualquier persona que puede dar apoyo para alcanzar la meta, que influye en los demás positivamente para hacer el bien.
- c) Enseñar a otros, compartir experiencia y conocimientos, es la magia del auto liderazgo.
- d) La empresa quiere gente que aporte soluciones, que esté dispuesta a tomar la iniciativa, que las personas que trabajan en la empresa actúen como que si fueran los dueños de la empresa, la mejor manera de aportar soluciones es tomando la iniciativa con positivismo.

Desde el comienzo de cada proyecto de construcción, el equipo de trabajadores tanto contratistas como subcontratistas generan un periodo de adaptación por parte de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo, ya que lo realizan en diferentes lugares, los riesgos físicos se encuentran presentes en todo proyecto de construcción. A menudo el trabajo de la construcción se desarrolla en presencia de calores o fríos extremos, con tiempo lluvioso, con niebla o de noche. Esto por lo general causa una intensa presión para ser más productivos, debido a que la mano de obra cambia continuamente, y con ella los horarios y la ubicación de los trabajos, y también porque muchos proyectos exigen vivir en campamentos lejos del hogar y de la familia.

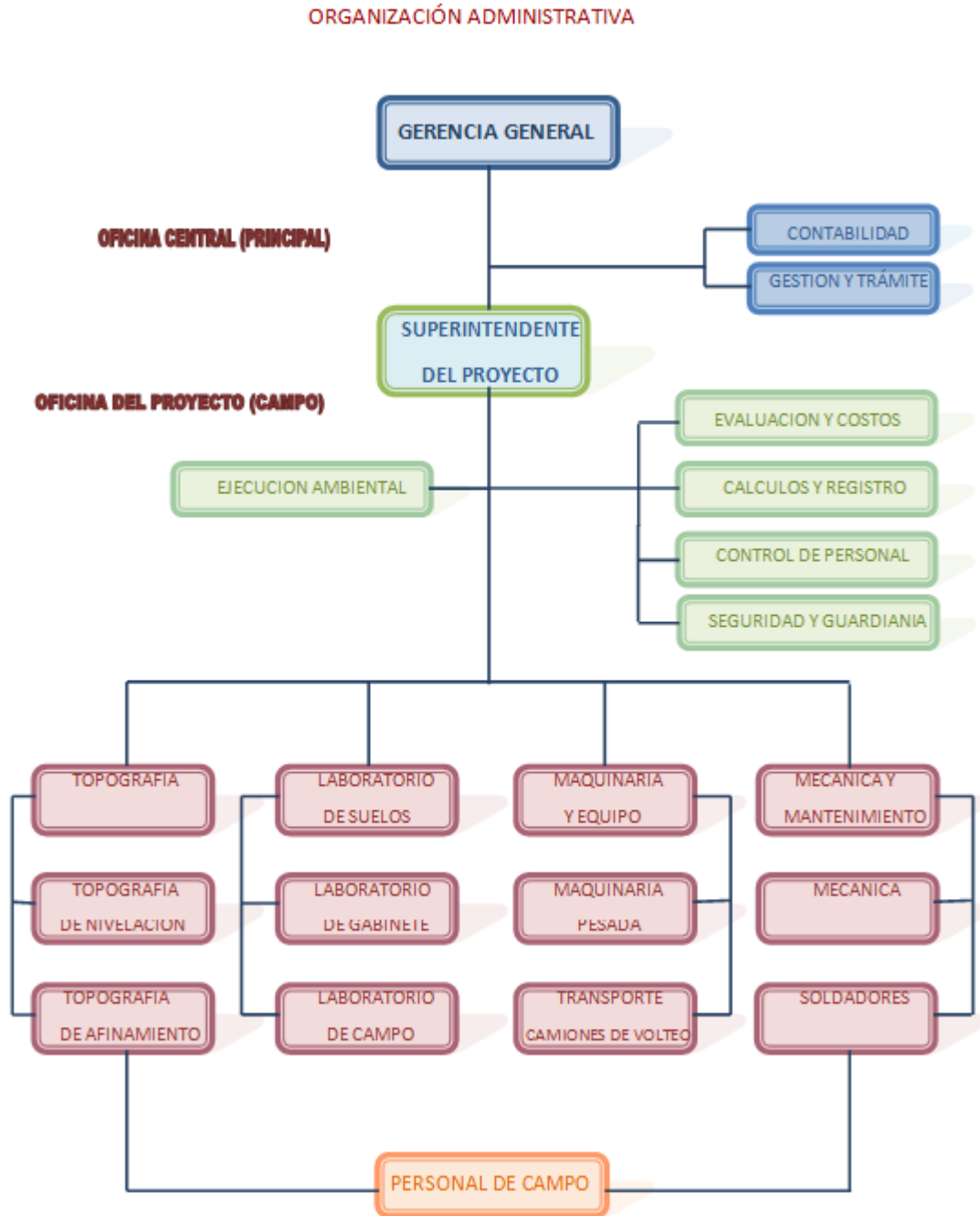
La empresa constructora “Guate-infraestructura S.A.”, está dedicada a la ejecución y supervisión de obras, mantenimiento de carreteras. Por lo tanto el trabajo es mayor afuera de las oficinas y se enfoca más en esta área. Por este y otros motivos el área administrativa de la empresa se ha descuidado y se han obviado algunos procedimientos de dirección y administración que hasta cierto punto pueden llegar a ser los pilares fundamentales para un buen funcionamiento global de la empresa, como lo es la comunicación, organización, integración, dirección, control, distribución de tareas, misión, visión, objetivos y metas.

Como cualquier otra organización, la empresa “Guate-infraestructura S.A.”, dentro de sus principios fundamentales para el buen desempeño funcional, posee su estructura organizacional o jerárquica para establecer las responsabilidades, obligaciones y funciones de cada puesto de trabajo.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Empresa “Guate-infraestructura S.A.”

## Ilustración No. 1

Estructura Organizacional Empresa “Guate-Infraestructura S.A.”



Fuente: Información proporcionada por gerencia general (2013).

A continuación se presenta el análisis FODA, el cual proporcionará los datos necesarios para evaluar a la empresa “Guate-infraestructura S.A.”

### Ilustración No. 2

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa depende que el Estado licite proyectos de infraestructura.</li> <li>• En el sector privado crecimiento de la industria de la construcción</li> </ul>	1. La ventaja competitiva en contratos de largos periodos es mayor que la competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutar personal con experiencia en la operación de maquinaria pesada.</li> <li>• Al adquirir nueva maquinaria se minimizan costos de mantenimiento.</li> </ul>	2. En el mercado laboral hay mejores salarios y prestaciones.
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	1. Conocimiento del mercado de construcción y obra civil.	1. Toma de decisiones centralizada.
	2. Liderazgo por parte del Gerente	2. Falta de delegación de autoridad y responsabilidad.
	3. Se cuenta con experiencia en la construcción de carreteras	3. Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que labora en la empresa.
	4. Capital de inversión disponible para procesos y proyectos nuevos	4. Carencia de Reglamento Interno.
		5. No se cuenta con Manuales Administrativos.
		6. Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles.
		7. No se cuenta con un diagnóstico administrativo.

Tabla: Análisis FODA- Empresa Guate-Infraestructura S.A.

Fuente: Información Empresa “Guate-Infraestructura S.A.”, diseño propio (2013).

Al realizar un análisis sobre las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.” se obtiene una apreciación inicial respecto de esta investigación, posteriormente se toma en cuenta la situación real de la organización con la cual se brinda un panorama más amplio de la misma, estableciendo políticas institucionales que aumenten las fortalezas y ayuden a disminuir las debilidades, generando el aprovechamiento de las oportunidades y eliminando si es posible las amenazas y si no minimizar su impacto. Priorizando el enfoque a evaluar de la situación actual de la empresa y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos y metas de la empresa.

El análisis FODA utiliza información tanto del medio interno como del medio externo de la empresa, representando un plano ordenado, permitiendo alcanzar una perspectiva estática y comprensible del estado real de la empresa y a su vez proyectar a futuro, corto, mediano o largo plazo que aumente las fortalezas y minimicen las debilidades con esto se logra aprovechar las oportunidades y minimizar o dejar sin efecto las amenazas o riesgos, para tomar dirección, seleccionar estrategias y hacer ajustes para corregir situaciones según se necesite.

## Capítulo 2

### 2.Marco teórico

“El marco teórico, es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”. (Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, 2007: 64)

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, 2010: 53)

#### 2.1 Diagnóstico Administrativo

Diagnóstico, palabra de origen griego que significa acto o arte de conocer". Se usa desde tiempos remotos en la Medicina. Actualmente, la palabra Diagnóstico se utiliza en numerosos ámbitos.

El diagnóstico busca averiguar el estado de salud de una organización para que en el caso de presentar problemas, se puedan determinar los factores que causaron dichos problemas y buscar la manera de resolverlos”.

En el diagnóstico administrativo, se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de casualidad comprometidas y se ven los problemas que se dan en una actividad dada. En un aspecto más integral, el diagnóstico proporciona las pautas, orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos.



La importancia del diagnóstico administrativo radica en manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde desean aplicarse estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo.

El diagnóstico administrativo está compuesto por el análisis de los siguientes aspectos:

- La estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
- Las funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma.
- Los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.
- Facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- Comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente el diagnóstico administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, difícilmente se podrán obtener si no existen parámetros de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar”. ([www.gestiopolis.com/.../diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-](http://www.gestiopolis.com/.../diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-)).

## 2.2 La Administración

“Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (Münch, Lourdes; Galindo y García José 2009:23)

Según Robbins, Stephen y Coulter Mary (2005:7) “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a

través de ellas”. Se coordina el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran, cuando quiera como quieran. Por el contrario la administración requiere de la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”.

La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Como parte de la referencia se tomó como apoyo el libro administración una perspectiva global, de los autores Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004), entre otros autores utilizados y descritos en el título sobre referencias, para fundamentar de la mejor forma esta investigación, a continuación se describe el proceso administrativo desde el punto de vista sistémico.

### 2.3 Proceso Administrativo

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, Idalberto 2004:10), refiere que la palabra administración viene: “del latín ad (dirección o tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio”. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.

El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

### Ilustración No. 3

#### Proceso Administrativo



Fuente: <http://uproadmon.blogspot.com/search/label>

## 2.4 Planeación

Para Koontz y Weihrich (2004:122), “es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos, de las acciones para cumplirlos requiere de la toma de decisiones, es decir optar entre diferentes cursos de acción futuros”.

### Importancia de la planeación

Planear es tan importante como hacer, porque: (Reyes, Agustín, 2004:244)

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Así como la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción debe coordinarse.
- El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente; lo que en la previsión descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

- Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización puede parecer innecesario y infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presentan con las mayores probabilidades de éxito, eliminando la improvisación.

Con base a Koontz y Weihrich (2004), la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

#### Función de la Planeación

Según Koontz y Weihrich (2004) “es diseñar un entorno eficaz donde el individuo desempeñe su trabajo en grupo y todos conozcan los propósitos, objetivos, y los métodos para alcanzarlos”. Para obtener la eficiencia la administración proporciona las herramientas necesarias a cada uno de ellos.

La selección de los diferentes planes, acciones y controles para los mismos, ya que éstos son un método para cumplir los objetivos preseleccionados.

#### Propósito y naturaleza de la planeación

- Principio de la contribución al objetivo: el propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es promover el logro de los objetivos de la empresa.
- Principio de los objetivos: Si los objetivos tienen sentido para las personas, tienen que ser claros, alcanzables y verificables.

#### Tipos de planes de la Planeación

Según Koontz y Weihrich (2004:124), las etapas de la planeación son las siguientes:

- Propósito o misión: “es determinar que se debe hacer para llegar al futuro que se concibe como posible o deseable”. Es definir el rumbo de la empresa y generar los compromisos necesarios para lograrlo.
- Objetivos o metas: “son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”.
- Estrategias: “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.
- Políticas: “son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones”.
- Procedimientos: “son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras”. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son guías de acciones.
- Reglas: “se exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona”, la esencia es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción.
- Programas: “son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado”.
- Presupuestos: “es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos”. Puede expresarse en términos financieros, en términos hora –hombre, unidades de producto u horas-máquina o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.

Pasos de la planeación:

- 1) Atención de las oportunidades
- 2) Establecimiento de los objetivos o metas
- 3) Desarrollo de premisas
- 4) Determinación de cursos de acción alternativos
- 5) Evaluación de cursos de acción alternativos
- 6) Selección de un curso de acción

- 7) Formulación de planes derivados
- 8) Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación

## 2.5 Organización

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004:31), “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

### Propósito de la organización

Es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

### Etapas de la Organización

Según Koontz y Weihrich (2004), las etapas de la organización son:

- **División del Trabajo:** es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- **Coordinación:** se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

### Tipos de departamentalización

- **Geográfica o por territorios:** se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.

- Clientes: el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales. Cuando cada una de las empresas a favor de sus clientes es puesta bajo responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.
- Por productos: es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos; se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- Matricial: matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

Una vez el empleado conoce su puesto y las funciones que debe desempeñar, es necesario que conozca el mapa de la empresa, es el decir el organigrama, en donde se identifica quién es el jefe, quién el empleado, que actividades realizan en su empresa y si esas actividades están en un mismo nivel o unas son más importantes que otras.

## 2.6 Organigrama

Es la presentación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Los organigramas son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización (Robbins, Stephen y Coulter Mary, 2005).

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos, que son:

### a) Por su naturaleza

- Micro administrativo: corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- Macro administrativos: involucran a más de una organización.
- Meso administrativos: contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

### b) Por su ámbito

- Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
- Específicos: muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

c) Por su contenido

- Integrales: es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- Funcionales: incluyen el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, y las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.
- De puestos, plazas y unidades: indican para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.
- Por su presentación
- Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.
- Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan el titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.
- Mixtos: la presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar posibilidades de graficar. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- De bloque: parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.



De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004), para reducir conflictos dentro de una organización no basta solo con contar con un organigrama sino también es necesario que se describa con claridad cada puesto de trabajo.

#### Descripción de puestos

Es el documento donde se detalla el nombre del puesto de trabajo, las actividades que deben realizar los colaboradores, responsabilidades, posición jerárquica, capacidades y habilidades. Esto quiere decir que la descripción de puestos ayuda al administrador a mostrar los deberes y obligaciones de cada puesto de trabajo, los posibles descuidos de ciertos deberes, sirve de orientación a nuevos colaboradores y a establecer si un puesto es realmente necesario o no.

#### Integración de personal

Muchos autores consideran a la Integración de personal como una etapa del proceso administrativo, sin embargo, en este estudio se tomará como parte de la función de la organización.

De acuerdo a Koontz, y Weihrich, (2004), “indican que consiste en cubrir y ocupar los puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación de fuerza de trabajo requerida, reclutamiento, selección, inducción y orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, ascensos, planeación de carreras y compensaciones”.

La integración del personal está enfocada a los recursos humanos de las organizaciones, su objetivo es insertar al personal en los puestos, para que ellos desarrollen allí todos sus potenciales.

La integración de personal comprende:

- a) Reclutamiento: es el proceso de atraer candidatos que posean las competencias deseadas, los cuáles serán seleccionados y capacitados para ocupar los puestos requeridos.

- b) Selección: Según Chiavenato Idalberto (2004) “se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído”. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.
- c) Contratación: es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo. Sirve para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. (Robbins, C. y Coulter, M. 2005).
- d) Inducción: para Koontz, H. y Weihrich, H. (2004), implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y demás personal que labora en la institución.
- e) Desarrollo: toda persona que ingresa a una empresa necesita el desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea para adaptarlo a lo que el puesto le requiere, sin embargo, este es permanente, mismo que puede ser en un orden teórico, matemático y dibujo.
- f) Capacitación: es el mejoramiento de las habilidades de un empleado hasta el punto de que sea capaz de ejercer sus labores vigentes. En la capacitación se pueden establecer dos objetivos, el de hacer al colaborador más eficiente en el trabajo que realiza y el de prepararlo para asumir más responsabilidades, inclusive la de supervisar cuando surja la necesidad. El proceso de capacitación ofrece a los miembros del equipo las oportunidades de adquirir, desarrollar o corregir la falta de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren de los cargos que ocupan. La capacitación contribuye a lograr las metas de la empresa.

## Análisis de las necesidades de capacitación

Es el proceso que identifica el contenido que deben tener los programas de capacitación.

- Análisis de la empresa: se refiere a estudiar las estrategias, los objetivos y el ambiente de la empresa a fin de identificar las competencias que se necesitan para competir con eficacia.
- Análisis de los cargos: implica estudiar las descripciones de los cargos del organigrama establecido para identificar las competencias que deben tener los ocupantes.
- Análisis de las personas: es comparar las aptitudes que tienen las personas con la competencia que se muestra en el análisis de la empresa y de los cargos, a través de la evolución del desempeño y la experiencia.
- Evaluación del desempeño: es el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de metas de cada empleado, y de la posterior determinación de medios para la elevación de su desempeño.
- Remuneración: es uno de los principales instrumentos para mantener, retener y motivar a los empleados.

## 2.7 Dirección

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

### Principios de la Dirección

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004) son los siguientes:

- De la armonía del objetivo: la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de mando: se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

- De la supervisión directa: se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- De la vía jerárquica: postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, con el fin de evitar conflictos.
- De la resolución del conflicto: indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto: el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

#### Tipos de Dirección

Los tipos de dirección que existen de acuerdo a Koontz y Weihrich (2004) son:

##### a) Toma de Decisiones:

Es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, y la responsabilidad más importante del administrador debido a que de ellas depende el curso y éxito de la empresa.

##### b) Integración:

Comprende recursos materiales y humanos. Estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción por supuesto debe ser el adecuado.

##### c) Comunicación:

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Para que una empresa ponga en marcha sus planes necesita sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

d) Motivación:

La motivación surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los Administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. Entre las técnicas motivacionales especiales se incluye el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

e) Supervisión:

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Esto aplica por lo general a los niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función.

f) Liderazgo:

Es el arte o proceso de influir sobre las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente y de esa forma lograr las metas del grupo.

g) Autoridad:

Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

### Importancia de la dirección

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## 2.8 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa.

### Principios del Control

Según Koontz y Weihrich (2004) los principios del control son:

a) Principio del propósito del control:

- Asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base para emprender las acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.

b) Principio de los controles dirigidos al futuro:

- Lo más importante en la ejecución de un sistema de controles es que a través de él se pueda resolver aquellos problemas que se prevén para el futuro. Lo que la mayoría de administradores necesitan es un sistema que señale a tiempo para emprender medidas correctivas los problemas que se puedan presentar si no se hace en el momento algo que impidan o minimicen su aparición.

c) Principio de la responsabilidad del control:

- Debe mostrar las responsabilidades individuales al igual que los resultados globales. Este nos indica que los resultados globales son la suma de los resultados obtenidos por cada uno de los empleados.

### Pasos del control

- Establecimiento de normas: son criterios de desempeño, puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales debe tomarse medidas de desempeño para que los administradores pueden recibir información sobre la ejecución de los planes.

- Medición del desempeño: debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- Corrección de las variaciones: es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

### Función del Control

Koontz y Weihrich (2004) “indican que la función del control es proporcionar al gerente medios adecuados para verificar que los planes trazados se implementen en forma correcta”. La función del control consta de cuatro pasos:

- Señalar niveles de cumplimiento
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad

## 2.9 Manual

“Un manual es un documento que contiene en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

## 2.10 Manuales Administrativos

Rodríguez, Joaquín (2012:54) “argumenta que la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo”.

Una de ellas son los manuales administrativos, los cuales son considerados instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por los empleados y la forma en que éstas deberán ser realizadas. Este autor también considera que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y la política, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando, pueda dársele de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales: Así mismo, comenta que los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental y aspectos técnicos.

Debido a lo expuesto anteriormente, se considera necesario conocer qué es un manual administrativo, por lo que se hace referencia a diferentes conceptos que aportan algunos autores como Rodríguez, Joaquín (2012:54), “quien define un manual administrativo como un instrumento de control sobre la actuación del personal”. Pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida de la estructura organizacional de la empresa.

Según Franklin (2004), “los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional”. Analizados los conceptos anteriores, se dice que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias. Por ello, es indispensable este tipo de instrumentos ya que apoyan a las empresas en sus actividades, de tal manera que se hace necesario contar con estas herramientas en cualquier organización.

Como bien se dice, toda actividad conlleva un proceso, es pues necesario dar a conocer los pasos a seguir en la elaboración de un manual administrativo. Rodríguez, Joaquín (2012), “afirma que no existe un modelo establecido para elaborarlos, sin embargo propone un proceso que se utiliza



frecuentemente en la práctica, el cual contiene pasos como: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión y actualización”.

Cabe mencionar, que en el desarrollo del manual, no se consideran los pasos de distribución y control y el de revisión y actualización, ya que el objetivo de este trabajo es únicamente el diseño del mismo. Como se puede observar, para la realización de los manuales administrativos se requiere seguir un proceso; sin embargo, cada empresa definirá la forma de llevarlo a cabo de acuerdo a sus necesidades y a las operaciones que se practiquen.

## Capítulo 3

### 3. Planteamiento del problema

La actividad de la construcción conforma uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de la economía del país, no sólo por la gran cantidad de empresas constructoras que involucra en forma directa, si no también, por su efecto dinamizador en una alta gama de insumos que demanda. Por otro lado, es una actividad intensa en la ocupación de mano de obra, por lo que es clave para la definición de políticas que permitan asegurar niveles de empleo óptimos.

Dentro de este contexto, se encuentra la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”, en donde se ha podido identificar que presenta problemas relacionados con la ausencia de herramientas administrativas básicas como lo son: la planeación, organización, dirección y control, pues si bien cierto, se han aplicado de manera eventual para fines de la actividad que realiza; no obstante, la empresa ha crecido considerablemente y la misma continúa trabajando de manera empírica en lo que a gestión administrativa se refiere.

Al enfocarse en el análisis del objeto de investigación se pudo observar que dentro de la empresa, se hace evidente la centralización en la toma de decisiones por parte del propietario ya que su prioridad es invertir su capital para hacerlo rentable y realizar contratos para la construcción. Todo gira alrededor del propietario no se toma una decisión sin antes consultarlo, estos factores hacen que en la empresa la toma de decisiones se enfoque casi exclusivamente a la perspectiva financiera y la intuición del decisor, dejando a un lado factores relevantes asociados a la situación a resolver.

Lo anterior se atribuye a la concentración de autoridad en la gerencia general y en algunos puestos clave del área operativa; por su parte los trabajadores carecen de lineamientos formalmente establecidos para la ejecución de sus labores.

De tal manera que la inexistencia de procesos formalmente establecidos, ocasiona problemas administrativos y de motivación que repercuten en la forma en que se desenvuelven los empleados ya que no se sienten motivados, al realizar su trabajo, surgen además actitudes que demuestran inconformidad dentro de la empresa debido a la carga de trabajo, se trabajan muchas horas extras, en ocasiones el personal no es idóneo para el cargo que desempeña creando dualidad de funciones producto de la falta de información, inducción y capacitación.

Por lo que para evitar problemas suscitados a raíz de los factores enunciados; es preciso efectuar un diagnóstico de la administración actual para poder identificar soluciones viables que permitan reducirlos o erradicarlos.

En referencia a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuál es el diagnóstico administrativo de la empresa “Guate-Infraestructura S.A.”, ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala?**

### **3.1. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1.1. Objetivo General:**

Establecer el diagnóstico administrativo de la empresa “Guate-Infraestructura S.A.”, ubicada en ciudad San Cristóbal, Mixco, Guatemala.

#### **3.1.2. Objetivos específicos:**

- 1) Evaluar el modelo de planeación utilizado por la empresa “Guate-Infraestructura S.A.”
- 2) Definir la estructura organizacional actual de la empresa.
- 3) Determinar si el personal cuenta con los conocimientos, habilidades y destrezas, aptitudes aptos para el puesto que están ocupando.
- 4) Identificar el tipo de liderazgo, canales de comunicación y tipo de motivación que se implementan en la empresa.
- 5) Identificar los modelos de control aplicados en la empresa.

6) Elaborar en base a los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora.

### **3.2. Alcances y límites de la investigación**

El estudio se enfocó en realizar un diagnóstico administrativo aplicado a la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”, con el fin de evaluar las áreas críticas que presenta la empresa para poder proporcionar una propuesta de solución orientada al fortalecimiento del proceso administrativo. Las limitaciones de la investigación consistieron en el tiempo del propietario de la empresa para brindar la información requerida, debido a la cargada agenda de trabajo.

### **3.3 Metodología aplicada a la práctica**

#### **3.3.1. Sujetos**

Para el desarrollo de la investigación se consideran relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos administrativos de la empresa dada su importancia al ser una herramienta decisiva en el logro de sus objetivos. El diagnóstico administrativo involucra al personal administrativo y de campo siendo los idóneos ya que son los que laboran en la empresa.

Se incluyen como sujetos (3) de la investigación y estos están integrados por todo el personal que labora en la empresa, siendo en total (46) personas.

Sujeto No. 1: Gerente general, (1) persona y Superintendente del proyecto, (1) persona.

- Es el encargado de planificar, dirigir y coordinar las actividades de la empresa, así como también coordinar y orientar la misión y visión, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento.
- Se encarga de manejar el personal de campo, ejecutan los programas de trabajo, elaboran reportes del proyecto a su cargo y ordena la compra de materiales.

Sujeto No. 2: Secretaria asistente, (1) persona, Contabilidad: (2) personas y Encargado del proyecto: (1) persona. Se describen según orden jerárquico.

- Apoya la agenda de trabajo del gerente general, organiza conferencias, reuniones y lleva la memoria de labores de la empresa, redacta Informes, notas, memorandos y otros documentos solicitados por su superior.
- Se encargan de preparar los estados financieros y la información requerida por la ley a través de la superintendencia de administración tributaria, SAT.
- Encargado de la elaboración de reportes de trabajo de la mano de obra bajo su mando, el control de los inventarios de materia prima y la organización del personal del campo.

Sujeto No. 3: Personal de campo: (un censo de 40 personas)

- Son responsables de la construcción y control de calidad de las carreteras.

### 3.4. Instrumentos

El carácter y propósito de la investigación realizada, se fundamenta principalmente en técnicas como la entrevista, la observación y la encuesta. A continuación se describen los instrumentos utilizados:

- Instrumento No. 1

Entrevista: consta de dieciséis preguntas, once abiertas y cinco directas.

- Instrumento No. 2

Cuestionario cara-cara y consta de veinte preguntas. Hay preguntas de opción múltiple diecisiete, y tres preguntas abiertas.

#### 3.4.1. Entrevista

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) “ es una técnica en que la persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados informantes) para

obtener datos sobre un problema determinado, presupone pues la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal”.

#### 3.4.2. Observación

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) “se fundamenta en el realismo y la interpretación del medio”. Es decir a través de ella se puede conocer más acerca del tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. Es una eficaz herramienta de investigación social para juntar información, si se orienta y enfoca a un objetivo específico.

#### 3.4.3. Cuestionario

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) “es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste”. De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información.

### 3.5 Procedimiento

Se consideró la empresa “Guate-Infraestructura S.A.”, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa en constante cambio y crecimiento ya que el sector de la construcción tiene enormes desafíos y oportunidades de mercado que actualmente opera en un mercado altamente competitivo a la vez que representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer operativamente los procesos.

La investigación se desarrollo en diferentes etapas, de manera que la información puede ser entendible, clara y precisa y así conocer de mejor manera la realidad actual en relación al tema acordado.

Para la realización de la investigación, se desarrollaron los siguientes pasos:

**Ilustración No. 4**  
Gráfica de Gantt

No.	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita a la empresa	■																											
2	Diagnóstico de la empresa	■	■																										
3	Recopilación de antecedentes de la empresa y análisis FODA			■	■																								
4	Elaboración de tabla de variables				■																								
5	Planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos, alcances y límites .					■	■	■																					
6	Marco Teórico							■	■																				
7	Metodología y sujetos de la investigación									■	■																		
8	Presentación del ante Proyecto de investigación											■	■																
9	Recolección / análisis / trabajo de campo													■	■														
10	Presentación / Análisis de Resultados															■	■												
11	Elaboración de Propuesta																	■	■	■									
12	Conclusiones																					■	■	■					
13	Dictamen de Asesor																					■	■	■					
14	Presentación de la PED																									■	■		

Fuente: Elaboración propia, 2013

## **Capítulo 4**

### **4. Presentación de resultados**

Como parte de la investigación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, realizado en el proceso de recopilación de información, el cual servirá de soporte para determinar las áreas críticas que presenta la empresa a través de un diagnóstico administrativo.

#### **4.1 Cálculo de la muestra**

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en la fase previa de la investigación y determina el grado de credibilidad a los resultados obtenidos. Sin embargo por tratarse de un universo muy reducido, para efectos de la investigación, se realizó un censo de la de trabajadores tanto del área administrativa como de campo de la empresa “Guate-Infraestructura S.A.” obteniendo un resultado de 46 entrevistados entre hombres y mujeres de diferentes edades.

#### **4.2 Respuestas de entrevista a gerente y superintendente del proyecto**

Se presentan los resultados obtenidos al entrevistar al gerente y superintendente de proyectos, por medio de una matriz de sentido en él cual se evalúa el proceso administrativo a través de cada indicador, planeación, organización, integración, dirección y control.



### Ilustración No. 5

Esquema: Matriz de sentido, encuesta a Gerente y Superintendente del proyecto.

No.	Aspectos evaluados	Respuestas		Análisis
		Gerente	Superintendente del proyecto	
1	Forma en que se establecen los objetivos	Los objetivos, se proyectan a corto, mediano y largo plazo.	Se proyectan pero no se logran cumplir en un cien por ciento.	En base a la información proporcionada se puede evidenciar que en la empresa si se establecen objetivos pero que no se llegan a cumplir a cabalidad.
2	Desarrollo de planes estratégicos para lograr los objetivos que se ha propuesto la empresa.	Si, se realizan, pero no siempre está involucrado a todo el personal.	Si, algunas veces	En cuanto al desarrollo de los planes estratégicos, debido a que no se involucra a todo el personal que labora en la empresa, raras veces logran los objetivos que se proponen.
3	Presupuesto de ingresos y gastos.	Se elaboran ya que es una herramienta indispensable para cualquier empresa.	Sí, es indispensable para empezar un proyecto.	Si se elaboran anualmente pues consideran que son indispensables al momento de iniciar un proyecto así mismo llevar un control en sus finanzas.
4	Manual de funciones	No, existe ya que las funciones y actividades de cada puesto, se da en forma empírica.	No, existe manual de funciones	Se confirma la inexistencia de un manual de puestos y funciones, esto debido a que la empresa lo ha manejado según criterios y experiencia.
5	Organigrama que señale con claridad la estructura de la empresa.	Si, se cuenta con organigrama	Sí, hay un organigrama pero no todo el personal que labora en la empresa lo conoce.	Se cuenta con organigrama pero no siempre es dado a conocer al personal nuevo que ingresa a la empresa.

**Ilustración No. 5**

Esquema: Matriz de sentido, encuesta a Gerente y Superintendente del proyecto.

No.	Aspectos evaluados	Respuestas		Análisis
		Gerente	Superintendente del proyecto	
6	Grados de autoridad y responsabilidad expresados en organigrama	Algunas veces.	No, ya que el gerente no delega autoridad.	La empresa si cuenta con organigrama aunque pocas veces se respeta el grado de autoridad ya que no se delega autoridad a los subordinados.
7	Programas de capacitación y motivación	No, ya que no están plasmados por escrito, sino que se les motiva en reuniones en el área de campo.	No, por las jornadas tan largas de trabajo, es imposible reunir a todos los empleados.	Cabe hacer mención la inexistencia de programas de motivación y capacitación, ya que no están contemplados en su presupuesto.
8	Provee a los trabajadores las herramientas y equipo necesario.	Si cuenta con las herramientas y equipo para poder desempeñar sus labores.	Si se les provee, del equipo y herramientas necesarias.	Se confirma que si poseen del equipo y herramientas para desempeñar su puesto de trabajo de la mejor manera.
9	Programas de seguridad	No, se cuenta con un manual de seguridad industrial. Debido a que no se cuenta con un presupuesto disponible para implementarlo.	No, existe un manual de seguridad industrial	Se indica que carecen de un manual de seguridad industrial ya que al igual que los anteriores no cuentan con un presupuesto disponible.
10	Método para reclutar, seleccionar, contratar al recurso humano.	La manera en que reclutamos es por medio de recomendaciones	Por recomendaciones	Los métodos que utilizan para el proceso de reclutamiento, son a base de recomendaciones, debido a que se contrata personal ya capacitado en el manejo de maquinaria pesada.
11	Modelos de control	El preventivo y correctivo	El preventivo	Si cuenta con modelos de control los más utilizados el preventivo y correctivo, debido al giro de la empresa.

### Ilustración No. 5

Esquema: Matriz de sentido, encuesta a Gerente y Superintendente del proyecto

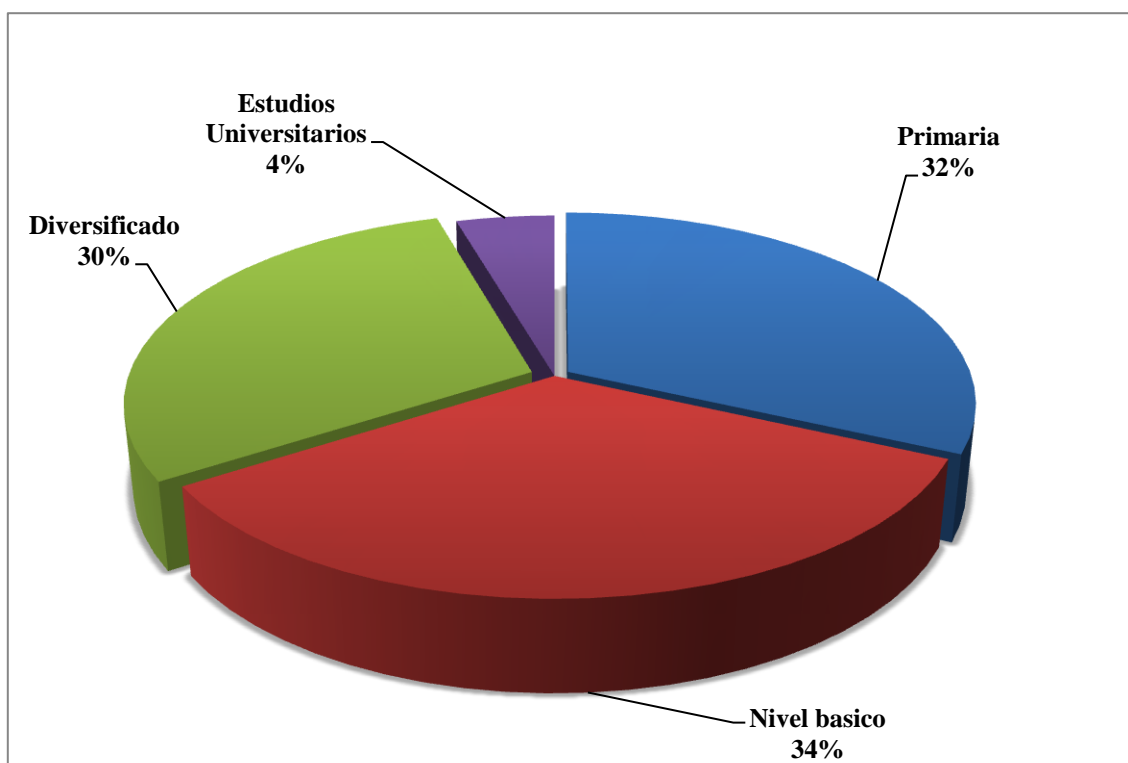
No.	Aspectos evaluados	Respuestas		Análisis
		Gerente	Superintendente del proyecto	
12	Áreas donde aplica el proceso de control.	En el área operativa	En el área operativa	Indicaban que las áreas donde aplican más el proceso de control es en el área operativa,
13	Corrigen deficiencias en los controles internos.	Si, se reúne al personal en el área de trabajo y se hacen ver las deficiencias y qué medidas se tomarán para corregirlas.	Si, se realizan reuniones en el área de trabajo.	Dentro de las medidas que se utilizan están reuniones con el personal en el punto de trabajo y se analizan las deficiencias encontradas y se toman acciones inmediatas para corregirlas.
14	Canales de comunicación.	Oral, escrito	Oral	Dentro de la empresa los canales de comunicación que se utilizan es el oral y muy pocas veces el escrito.
15	Incentivos a los empleados.	Bonificaciones, horas extras, y moral (reconocimientos)	Bonificaciones, horas extras	Cabe hacer mención que dentro de los incentivos están las bonificación, el pago de horas extras y reconocimientos.
16	Tipo de liderazgo.	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático	El tipo de liderazgo que se maneja en la empresa es el liderazgo autocrático y el democrático en el área de campo por parte del superintendente.

Fuente: Elaboración propia (2013)

### 4.3 Resultados del cuestionario dirigido al personal administrativo y de campo.

#### Ilustración No. 6

Gráfica 1: Con qué estudios cuenta.



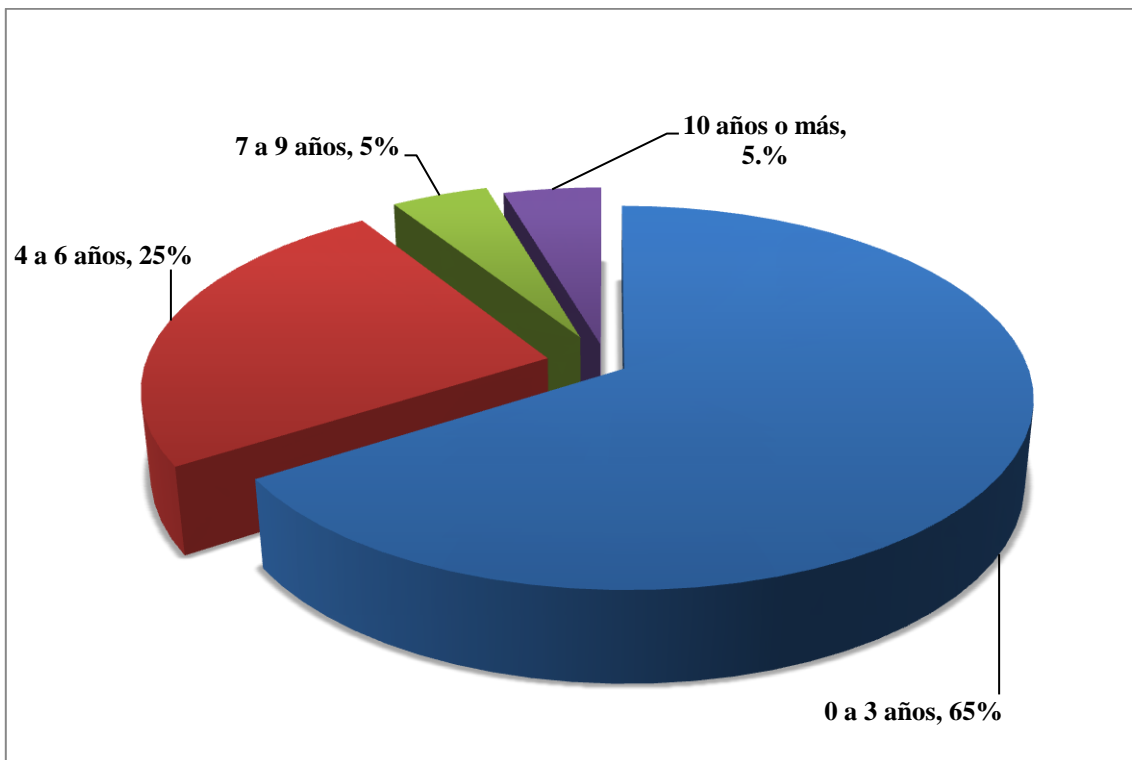
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que poco más 3 de cada diez entrevistados el nivel de estudios con el que cuentan es primario, esto debido a que el personal que es contratado para ayudantes no requieren tener estudios superiores.

## Ilustración No. 7

Gráfica 2: Tiempo de laborar en la empresa.



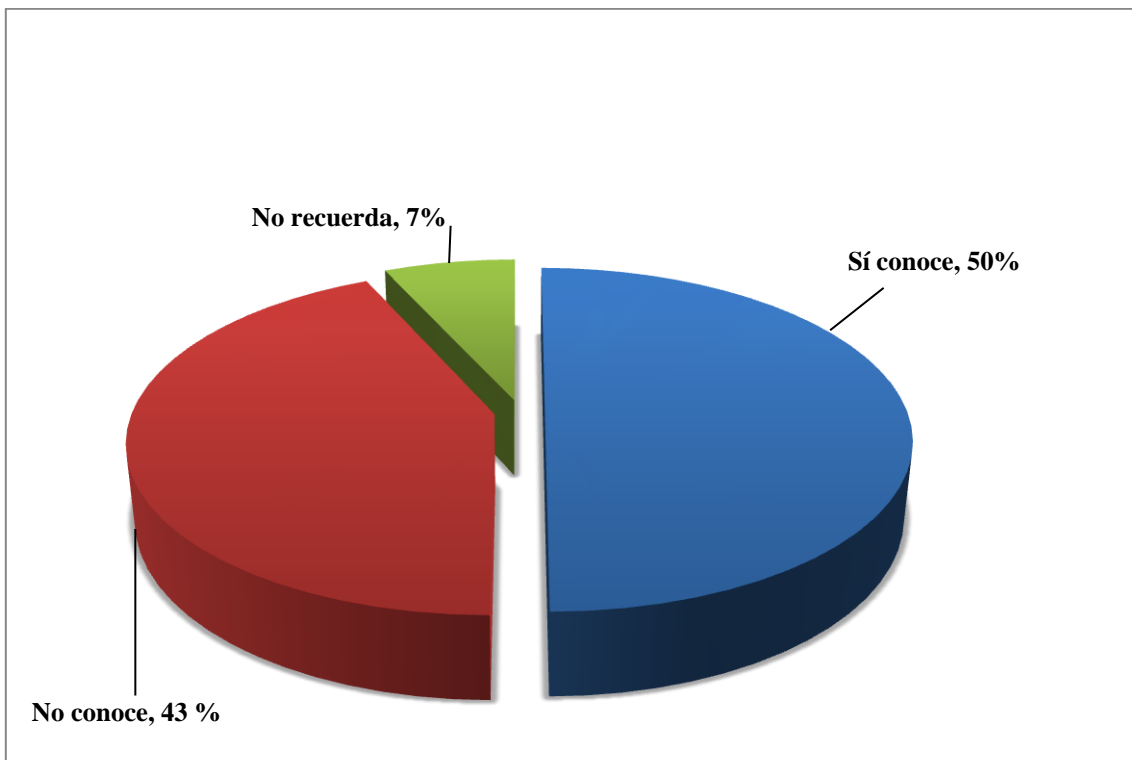
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Seis de cada diez entrevistados contestaron que llevan entre 0 a 3 años de laborar en la empresa, esto es debido al giro de la empresa ya que los proyectos por lo general tardan entre 1 año. Solamente un 5% de los entrevistados está entre 7 y 9 años en la empresa.

## Ilustración No. 8

Gráfica 3: La empresa cuenta con misión, visión.



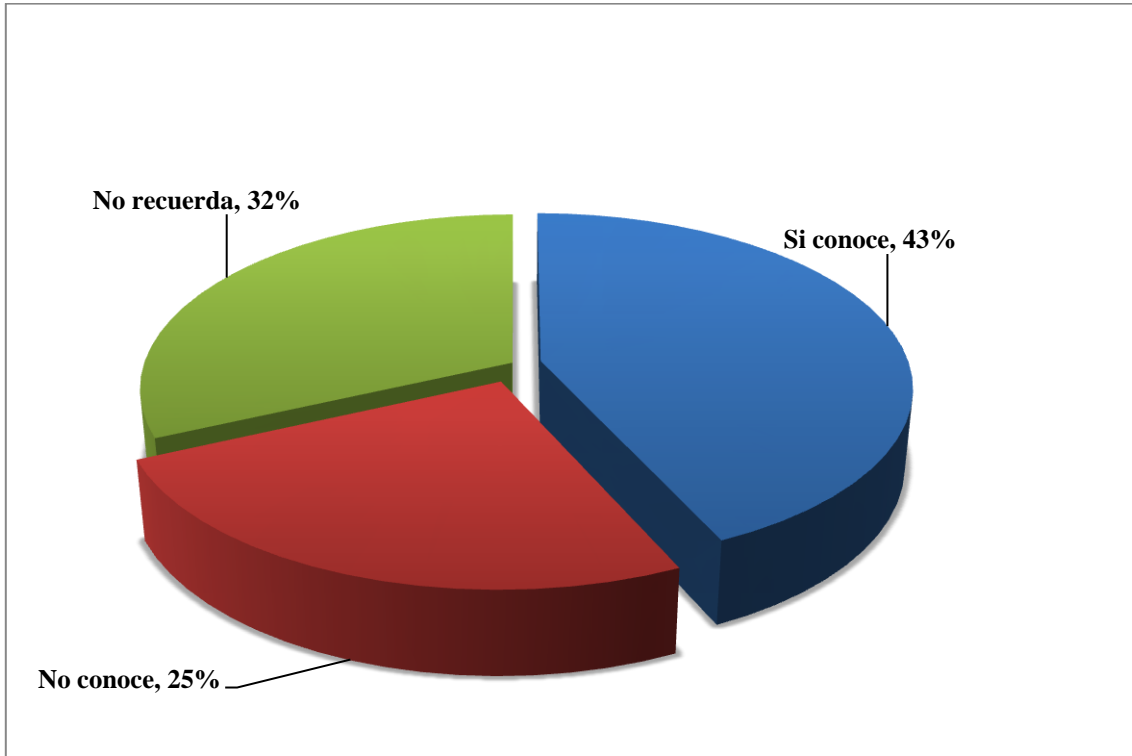
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

De las personas encuestadas cinco de cada diez contestaron que si conocen que la empresa cuenta con misión y visión, poco más de cuatro de los entrevistados contestaron que no conocen y solamente un 7% no recuerda si la empresa se los dio a conocer, es decir no existe pleno conocimiento de su existencia.

## Ilustración No. 9

Gráfica 4: Conoce los objetivos de la empresa.



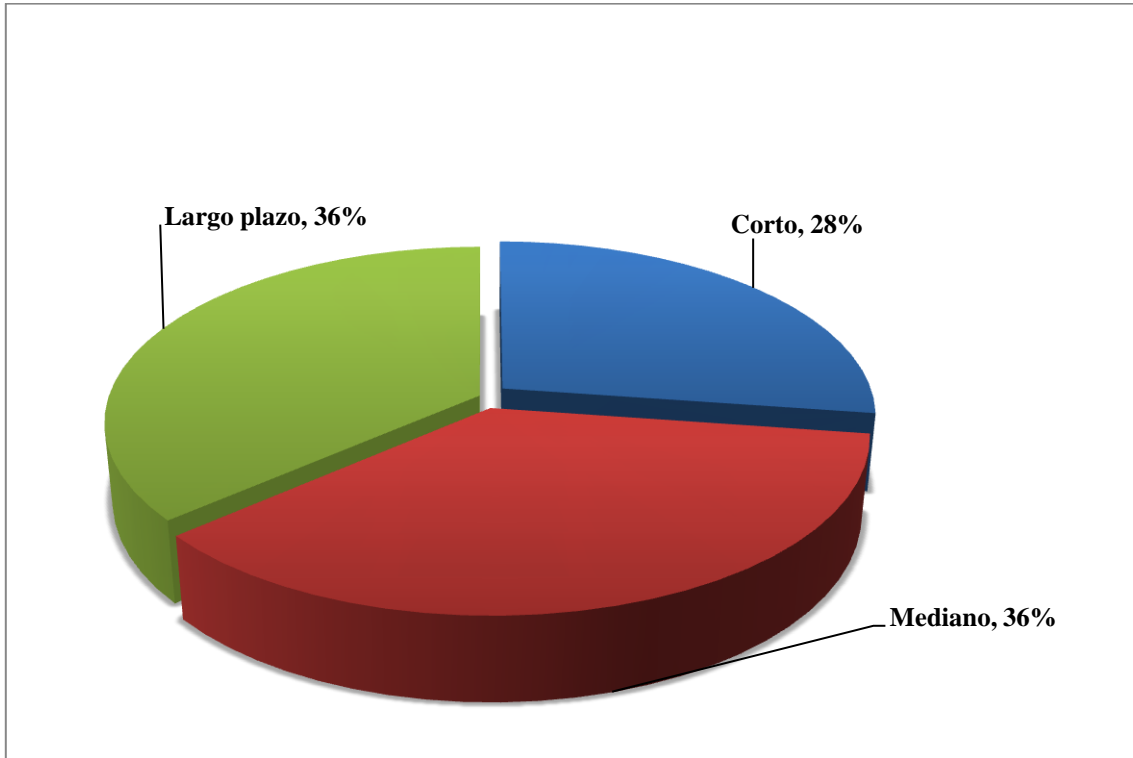
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Poco más de cuatro de cada diez entrevistados sí conocen cuales son los objetivos de la empresa, sin embargo el resto de los entrevistados no los conocen, o no los tienen claros tal como se observa en la gráfica.

## Ilustración No. 10

Gráfica 5: Estrategias que se utilizan para cumplir con los objetivos.



Fuente: Elaboración propia, (2013).

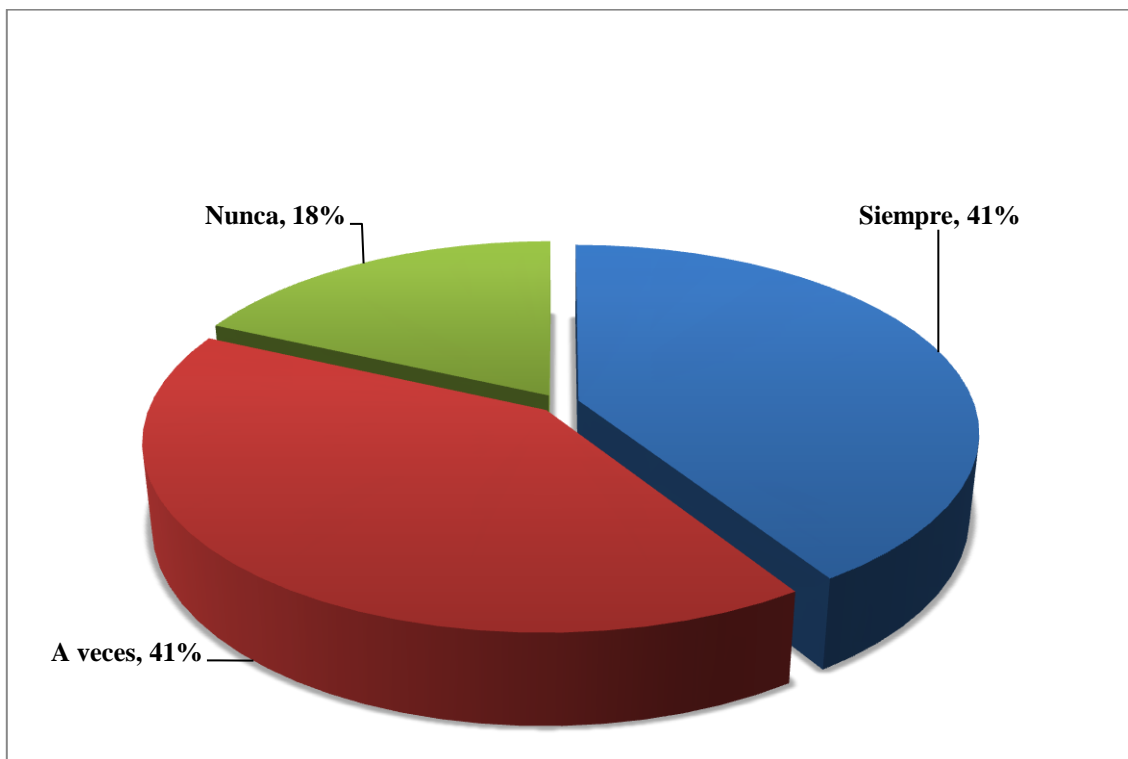
Base: 44 entrevistados

Casi cuatro de cada diez entrevistados afirman que para que se cumplan los objetivos las estrategias deben ser a largo plazo, mientras que poco más de la cuarta parte del total de entrevistado indican que son mejores a mediano y a corto plazo.



## Ilustración No. 11

Gráfica 6: Se conoce las metas de cada proyecto.



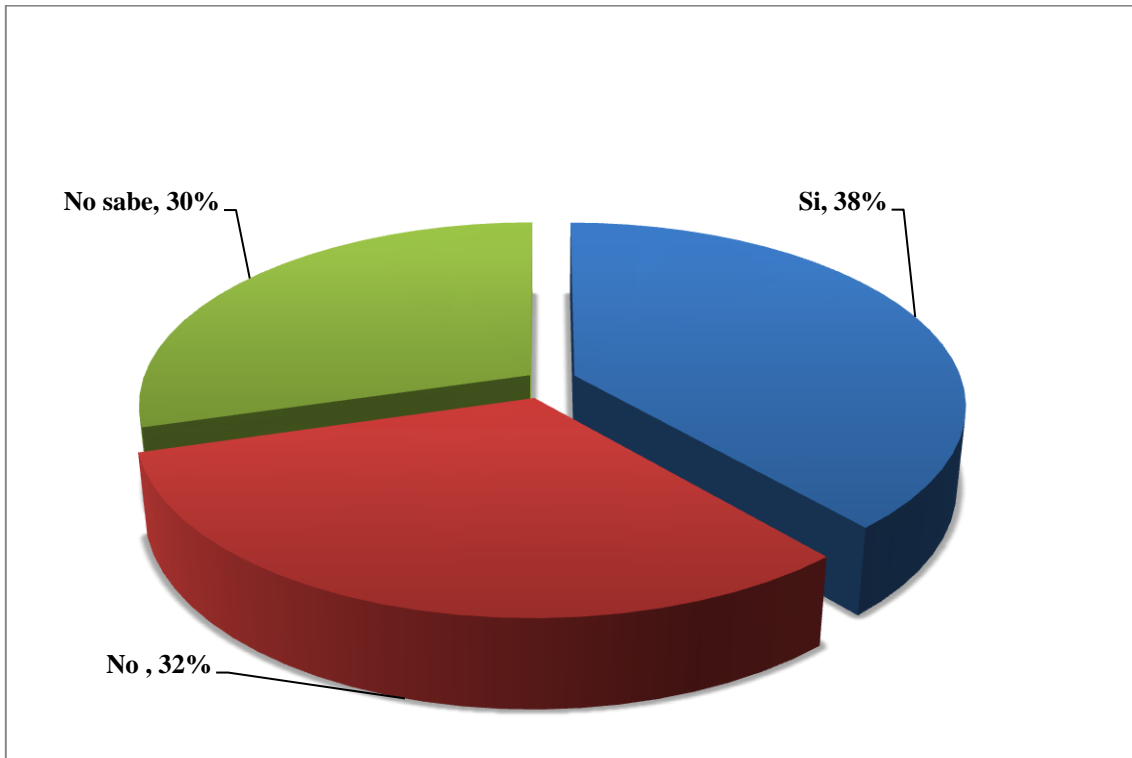
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Cuatro de cada diez entrevistados, contestaron que siempre la gerencia da a conocer la meta propuesta en cada proyecto, mientras que un 18% de los entrevistados señalaron que nunca se les da a conocer las metas propuestas.

## Ilustración No. 12

Gráfica 7: Existe un manual de puestos y funciones.



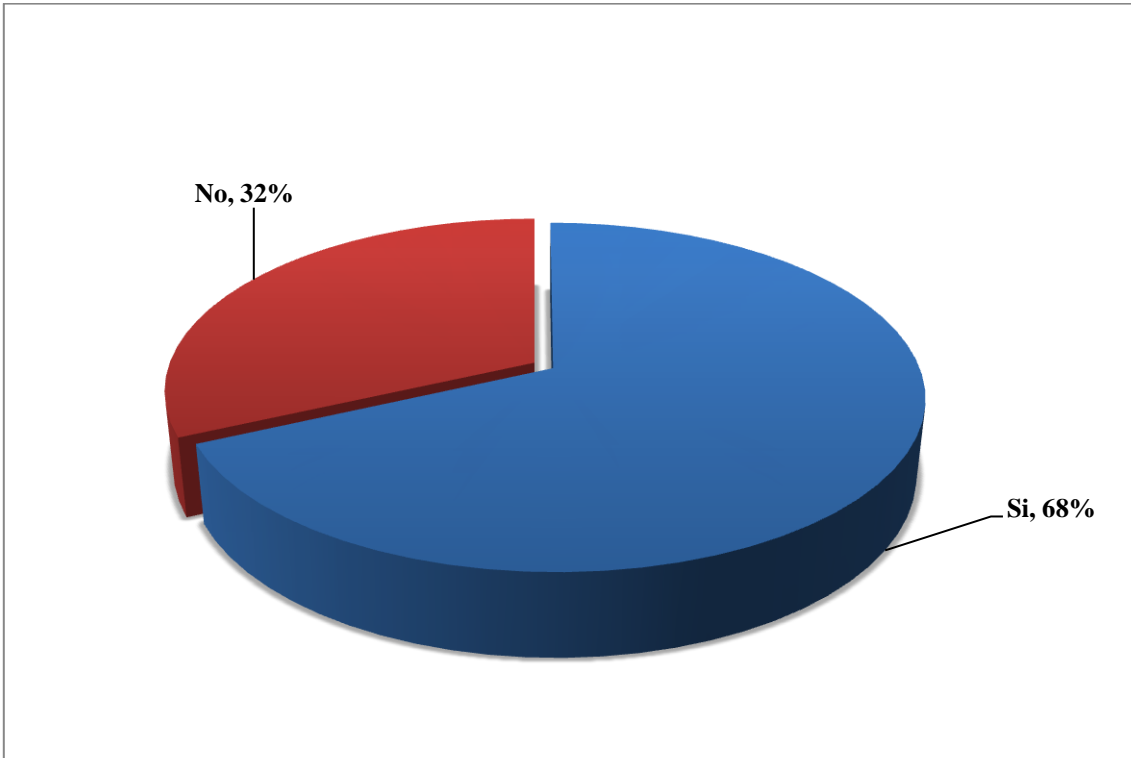
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Con base a los resultados se puede observar que casi cuatro de cada diez entrevistados afirman que existe un manual de funciones. Cabe destacar que el personal que hace la afirmación anterior, es debido a que la ha percibido durante el tiempo de estar laborando en la misma y no por estar escrito o esquematizado. Y tres de cada diez entrevistados no sabe si la empresa cuenta con un manual que describa sus funciones.

### Ilustración No. 13

Gráfica 8: Conoce la jerarquía de la empresa.



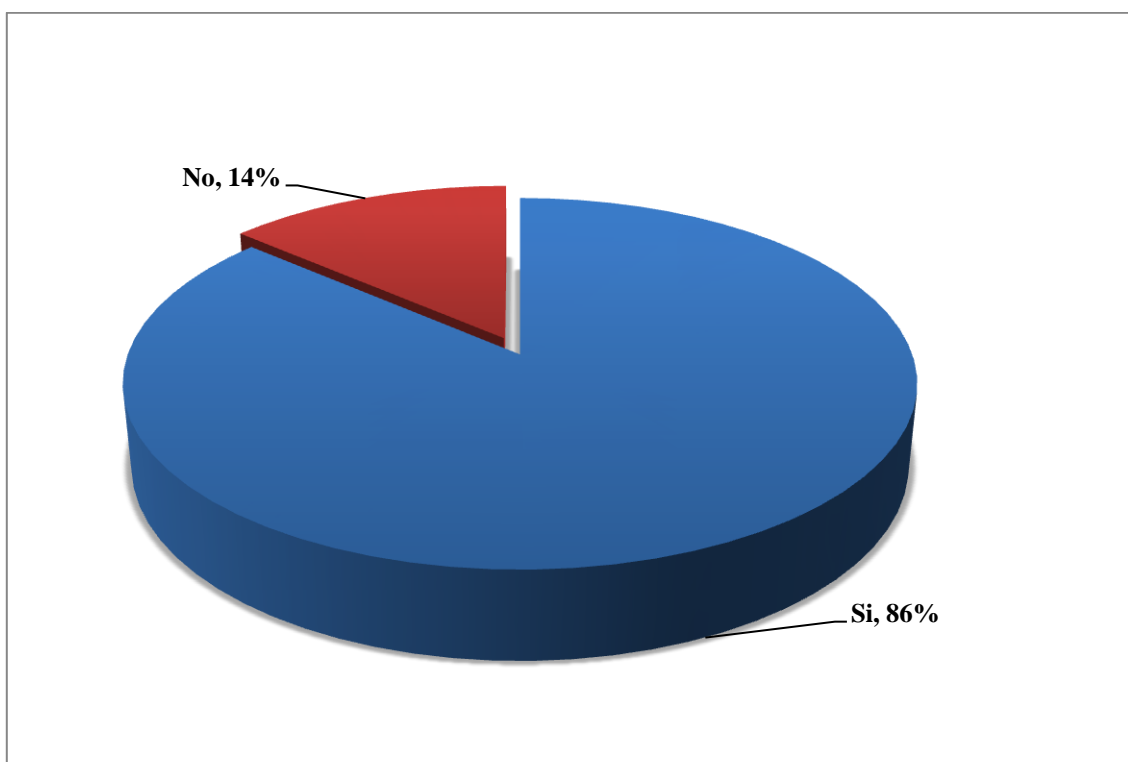
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Casi siete de cada diez entrevistados contestaron que sí conocen la jerarquía de la empresa, caso contrario que un poco más de tres de los diez entrevistados, indicaron que no se les dio a conocer al momento de entrar a trabajar a la empresa.

## Ilustración No. 14

Gráfica 9: Existe un organigrama.



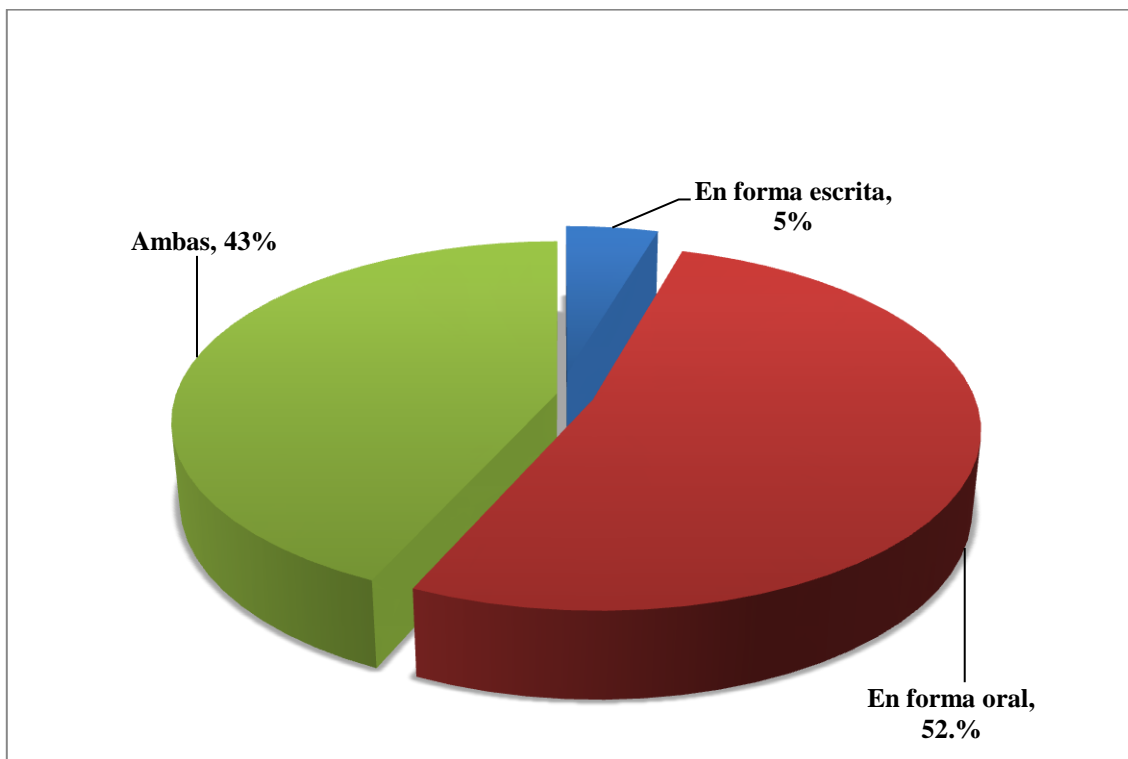
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

En base a los resultados obtenidos se puede analizar que casi nueve de cada diez entrevistados si conoce el organigrama de la empresa, mientras que un poco más de uno de cada diez entrevistados contestaron que no sabe si cuentan en la empresa con dicha herramienta.

## Ilustración No. 15

Gráfica 10: La forma en que recibe las instrucciones.



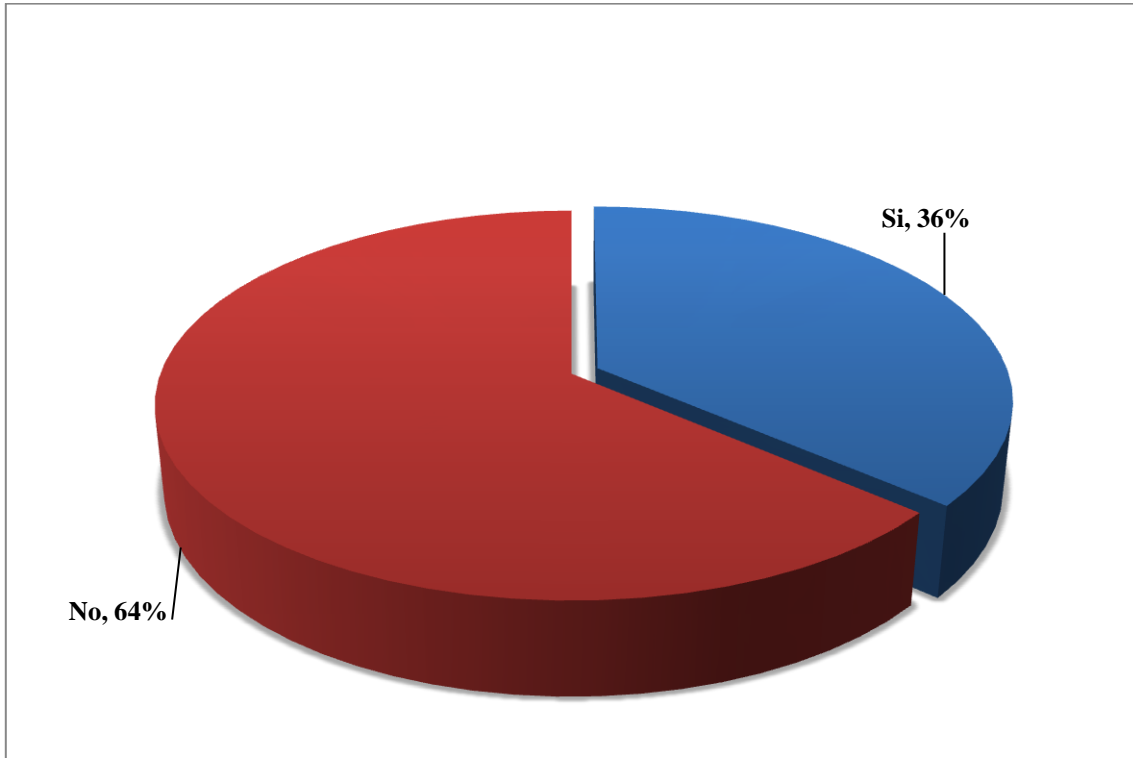
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Poco más de cinco de cada diez entrevistados señaló que reciben las instrucciones en forma oral, sin embargo el hecho de que se den las instrucciones en forma oral puede causar dificultades, y solamente un 5% de los entrevistados contestó que las recibía en forma escrita.

## Ilustración No. 16

Gráfica 11: Recibió capacitación o inducción al inicio de labores.



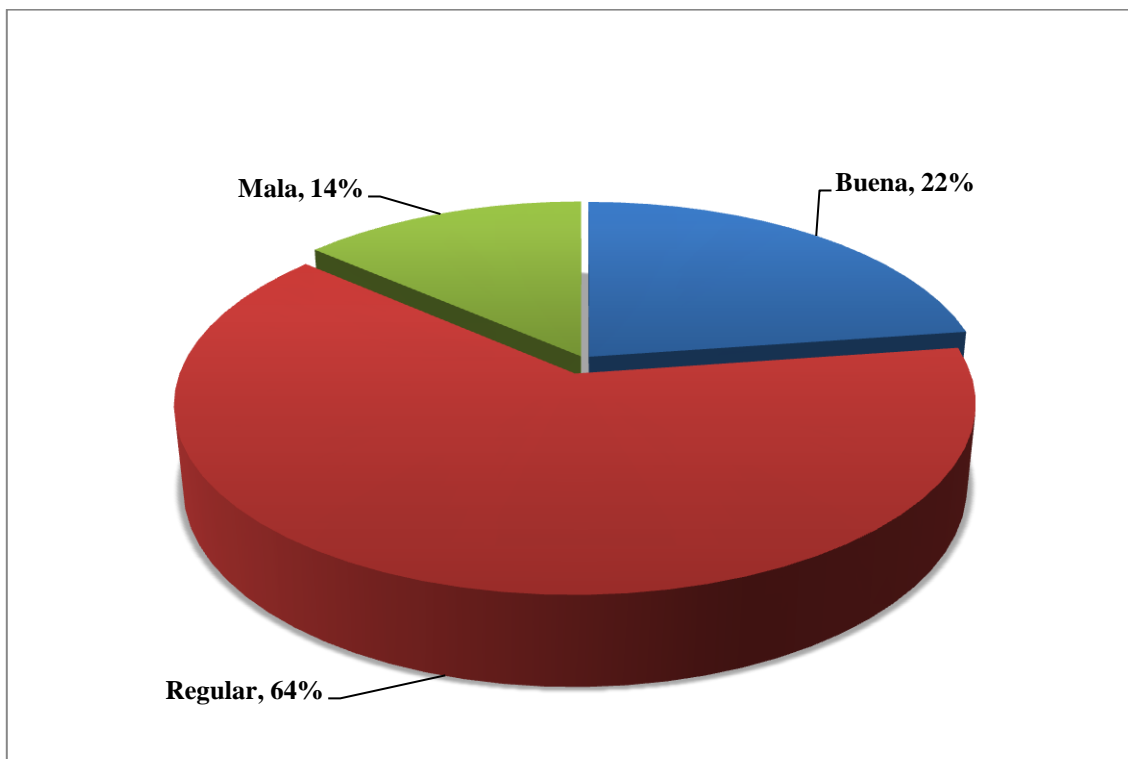
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Poco más de seis de cada diez entrevistados indican que no recibieron capacitación o algún tipo de inducción al momento de iniciar labores dentro de la empresa, y un poco más de tres entrevistados señalaron que si recibieron algún tipo de inducción al comenzar sus labores.

## Ilustración No. 17

Gráfica 12: Relación laboral entre empleados.



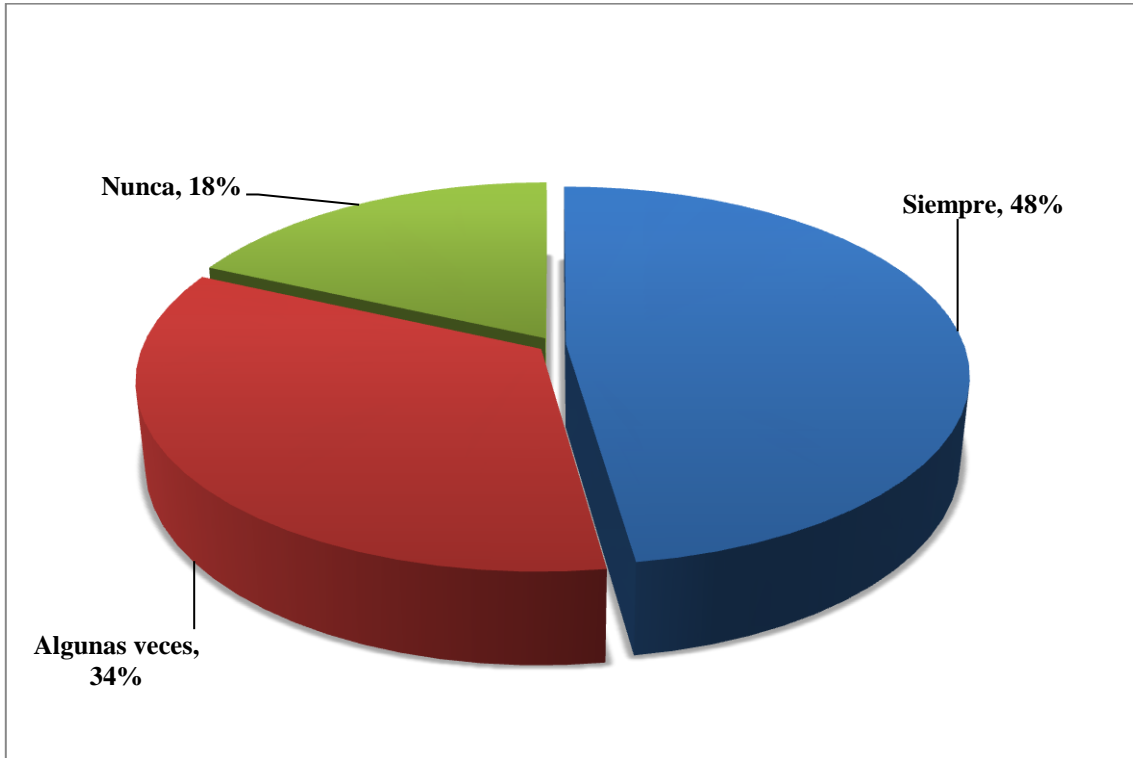
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Poco más de seis de cada diez entrevistados señalaron que la relación laboral que se maneja en la empresa entre empleados es regular, mientras que un poco más de uno de los diez entrevistados indicaron que es mala debido a las largas jornadas de trabajo.

## Ilustración No. 18

Gráfica 13: Se siente motivado en su trabajo.



Fuente: Elaboración propia, (2013).

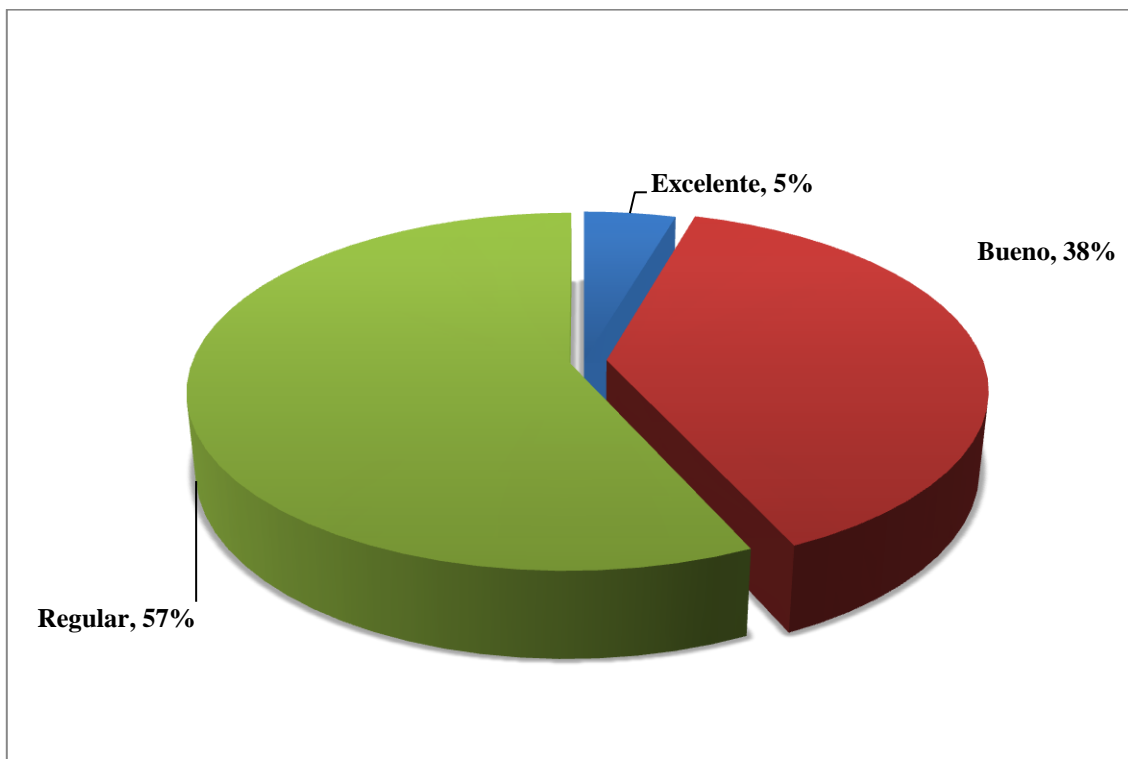
Base: 44 entrevistados

Casi cinco de cada diez entrevistados contestaron que siempre se sienten motivados al desempeñar su puesto de trabajo, un poco más de tres de cada diez entrevistados indicaban que algunas veces y casi dos de los diez entrevistados nunca ha estado motivado, pues no se les informa cuando la empresa promueve acciones para motivar y desarrollar al personal.



## Ilustración No. 19

Gráfica 14: Como evalúa el plan de capacitación.



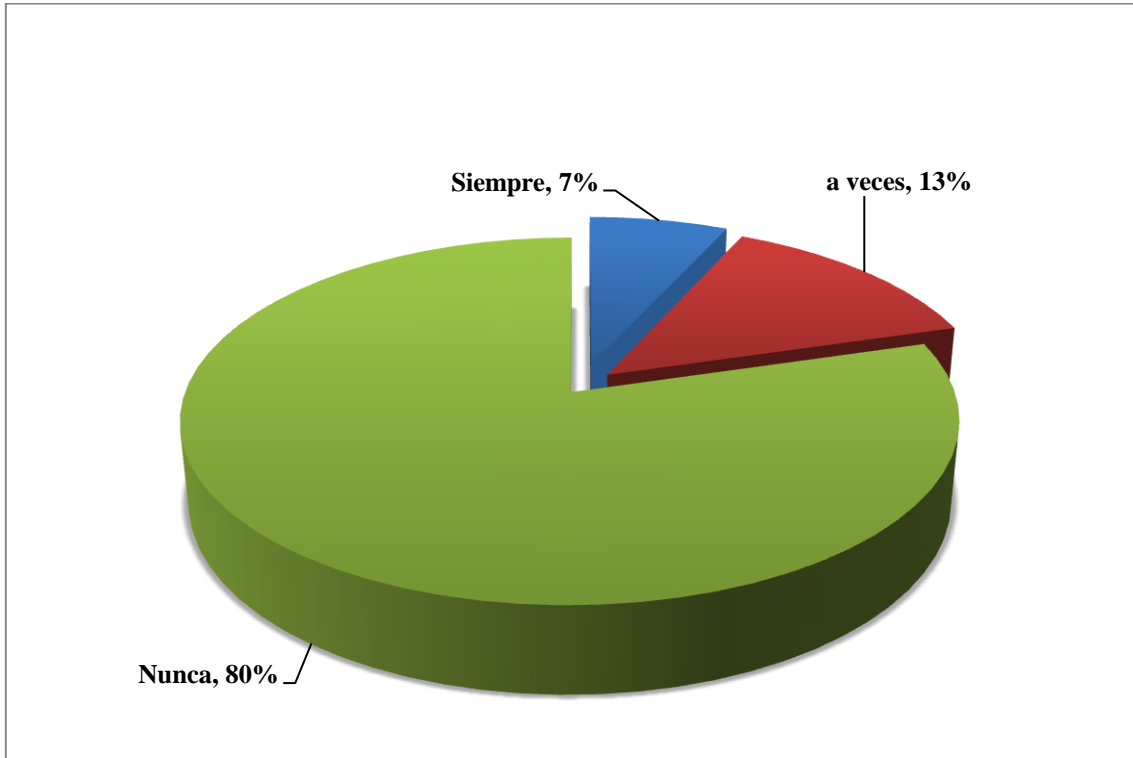
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Poco más de cinco de cada diez entrevistados consideran que el plan de capacitación que ejecuta la empresa es regular, mientras que casi cuatro de cada diez entrevistados indica que si es bueno y solamente un 5% considera que es excelente.

## Ilustración No. 20

Gráfica 15: Gerencia delega autoridad.



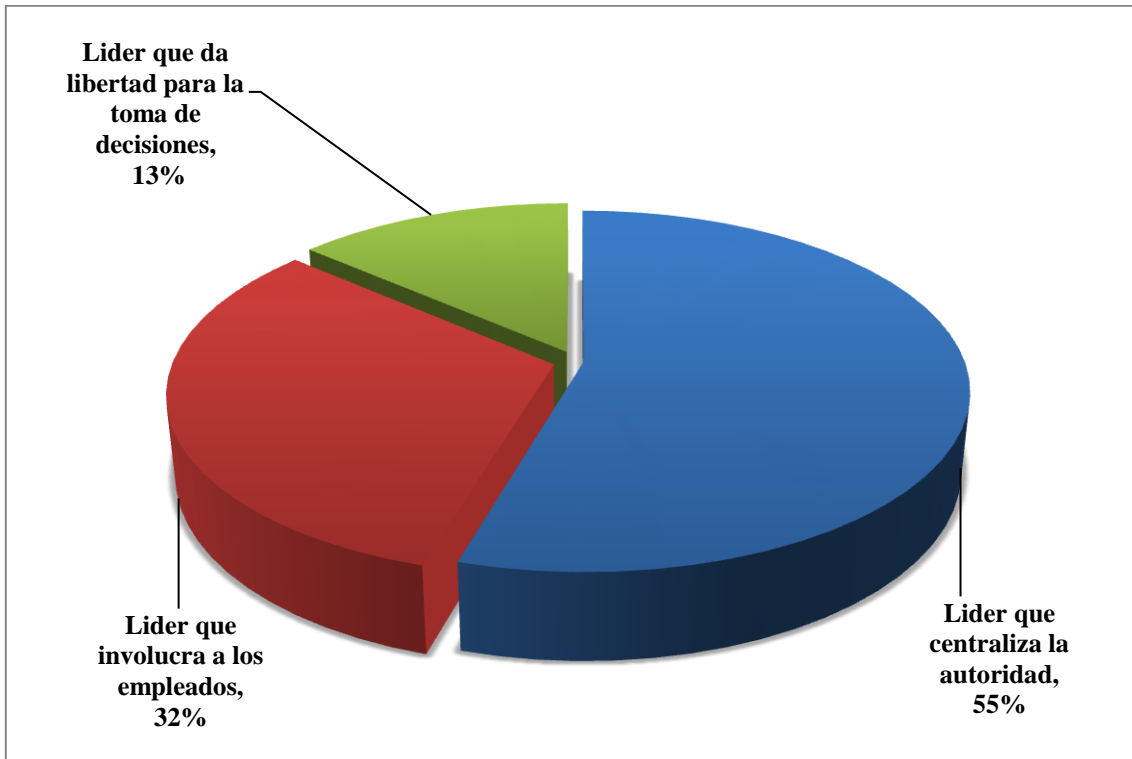
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Ocho de cada diez entrevistados, señalaron que nunca delega autoridad a sus empleados todo gira alrededor de las decisiones que tome el gerente de la empresa, mientras que un poco más de uno de cada diez entrevistados indicaron que algunas veces.

## Ilustración No. 21

Gráfica 16: Tipo de liderazgo dentro de la empresa.



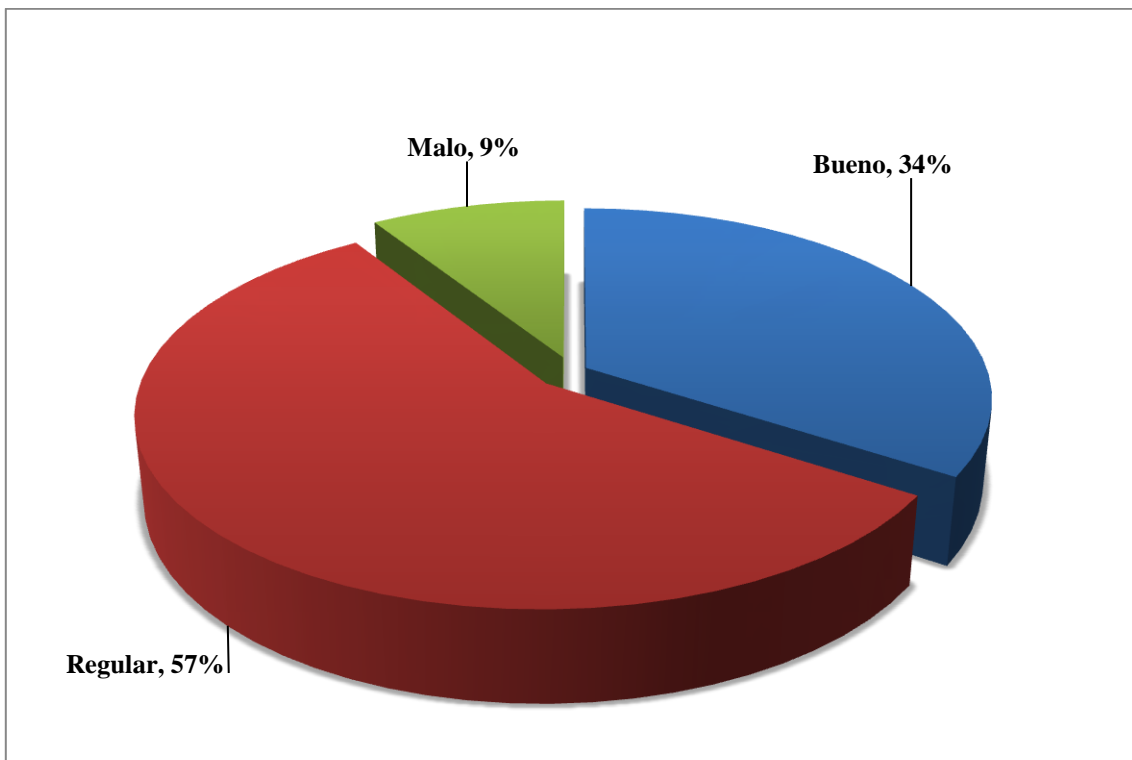
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Un poco más de cinco de cada diez entrevistados indican que el tipo de liderazgo que se maneja en la empresa es un líder que centraliza autoridad, mientras que un poco más de tres entrevistados indican que en raras oportunidades se les involucra en la toma de decisiones.

## Ilustración No. 22

Gráfica 17: Cómo evalúa el liderazgo en la empresa.



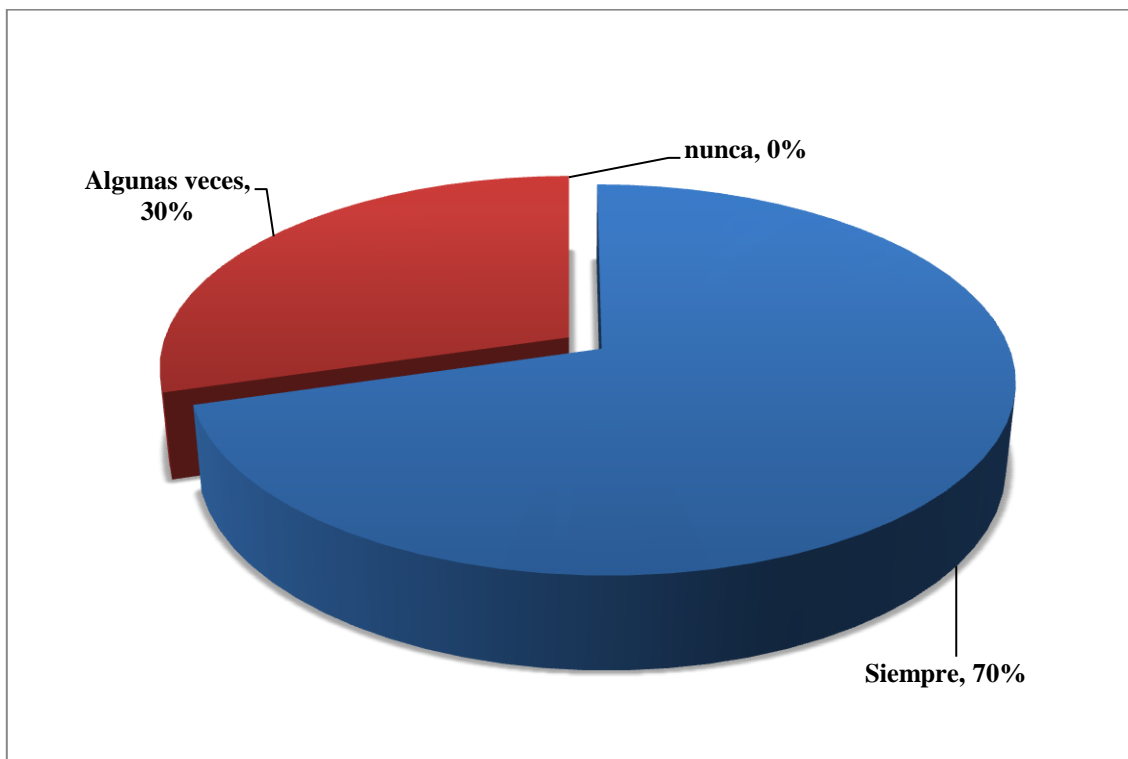
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Un poco más de cinco de cada diez entrevistados indicaban que la manera en que ellos evalúan el liderazgo que existe en la empresa es regular, mientras que un 9% de los entrevistados contestaron que a su criterio es malo.

## Ilustración No. 23

Gráfica 18: Sabe a quién reportar resultados de sus tareas.



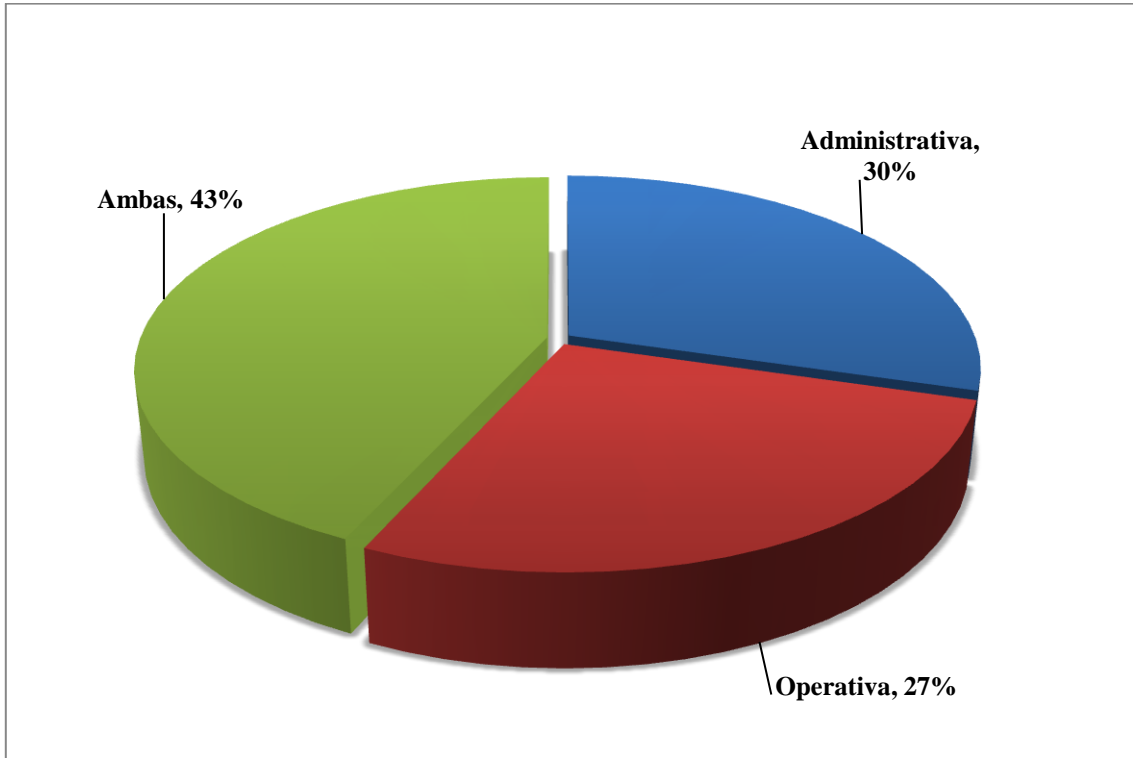
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

Siete de cada diez entrevistados sabe a quién reportar resultados en cada proyecto, mientras que tres de cada diez de los entrevistados indicaban que algunas veces se conoce a quien reportar los resultados de las tareas asignadas.

## Ilustración No. 24

Gráfica 19: Áreas que necesitan ser controladas.



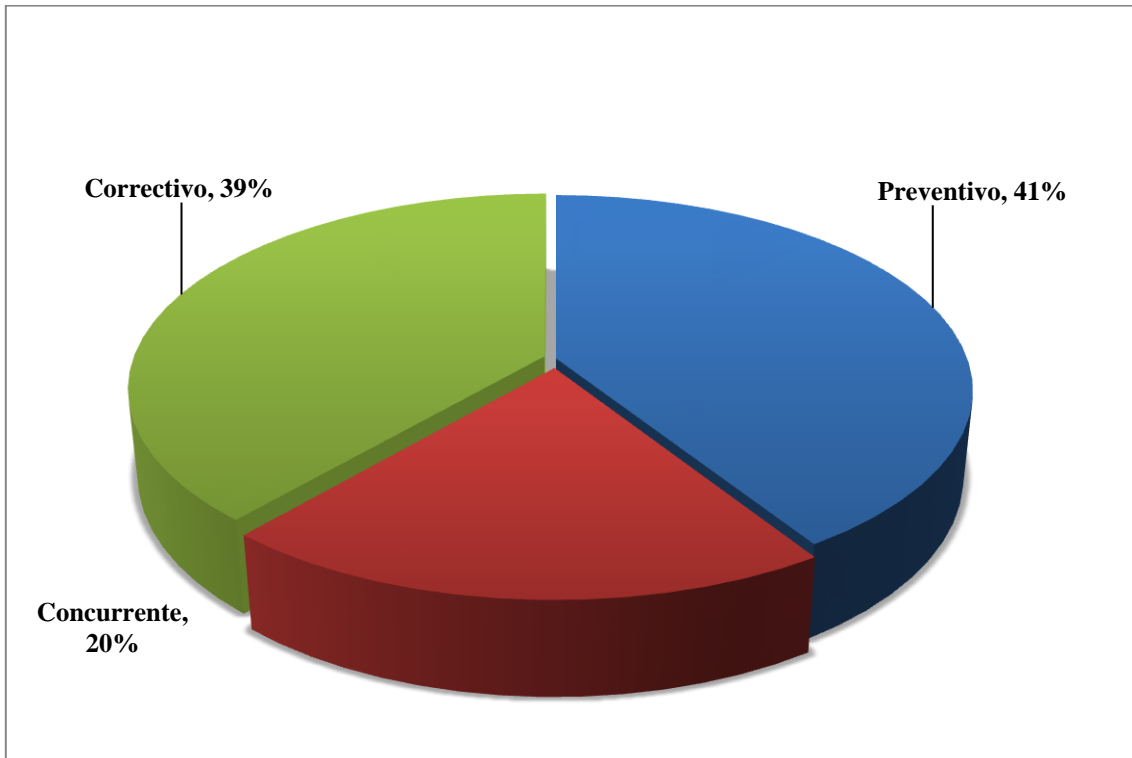
Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

En base a los resultados obtenidos se puede observar que un poco más de cuatro de cada diez entrevistados consideran que las áreas que necesitan estar controladas son la administrativa y operativa es decir ambas, mientras que un poco más de dos de cada diez consideran que las área que deben mantener controlada es la operativa en los proyectos.

## Ilustración No. 25

Gráfica 20: Tipo de control que se aplica en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, (2013).

Base: 44 entrevistados

En base a los resultados obtenidos se puede analizar que un poco más de cuatro de diez entrevistados consideran que el tipo de control que se aplica en la empresa es el preventivo, mientras que dos de cada diez entrevistados opinan que se aplica el concurrente en la empresa.

## Capítulo 5

### 5. Análisis e interpretación de resultados

El análisis de resultados de la investigación en la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A. “ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala. Se realizó utilizando como referencia una entrevista dirigida al gerente y superintendente del proyecto y un cuestionario a los empleados del área administrativa y de campo de la empresa, así como la observación directa por parte del investigador.

#### 5.1 Planeación

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004:122), “es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos, requiere que se tomen decisiones”. Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto la toma de decisiones, es decir optar entre diferentes cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

Las encuestas revelaron que la empresa sí cuenta con una misión y visión y que están plasmados por escrito y se tienen a la vista en el área administrativa. De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, el 50% de los empleados sí conoce la misión y visión. Lo anterior aunado a que cuando ingresa el personal nuevo a la empresa no se les indican las mismas, debido a que la mayoría de los empleados son contratados en el lugar del proyecto, esto hace que no sean conocidas por el total de empleados que laboran en la empresa.

Otra parte importante de la planeación, la constituyen los objetivos y los planes a corto mediano y largo plazo, planes estratégicos, metas, según lo observado y analizado se hace mención que un 43% conoce los objetivos, un 36% consideran que se implementan las estrategias a un mediano y largo plazo, en cuanto a las metas un 41% indicaban siempre la gerencia da a conocer las metas en el proyecto. De igual forma un porcentaje de 32% respondió que no existe un manual de funciones y un 38% indicaba que si existe, cabe destacar que el personal que hace la afirmación



anterior, es debido a que la ha percibido durante el tiempo de estar laborando en la misma y no por estar escrito o esquematizado.

En general, la planeación en la empresa tiene una inclinación a darle mayor importancia al área de campo, con la idea de que es a través del mismo que generan ingresos a la empresa. La necesidad de planear no sólo es función característica del gerente, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto administrativo; por mínimo que sea su nivel jerárquico, surge la necesidad de planear las actividades que les hayan sido encomendadas. Lo anterior descrito confirma que el proceder de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.” ubicada en ciudad San Cristóbal, de Mixco, Guatemala. No concuerda con lo que dictan los autores Koontz y Weihrich.

## 5.2 Organización

Según Koontz y Weihrich (2004) entre las actividades que implica la función organización, se pueden señalar atraer personas hacia la organización, especificar las responsabilidades del trabajo, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas para alcanzar el éxito.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 32% de los entrevistados sí conocen la jerarquía de la empresa, sin embargo un 68% no conocen, esto aunado a que son empleados contratados en el lugar donde se ejecutan los proyectos; en cuanto a cómo reciben las instrucciones un 52% de los entrevistados, indicaban que las reciben de forma oral, la mayoría de problemas se asocia a la dificultad de asegurar que los datos que se transmiten se reciben en una forma eficiente. Un 86% de los entrevistados afirma que existe y conocen el organigrama, consideran que la cantidad de personas que figuran en el mismo no son las necesarias y su capacidad no está acorde a los desafíos planteados para los proyectos y solo un 14% no conoce la existencia del mismo. Por lo que según resultados obtenidos se puede determinar que no concuerda con lo que dicen los autores Koontz y Weihrich.

### 5.3 Integración

De acuerdo a Koontz, H. y Weihrich, H. (2004), “indican que consiste en cubrir y ocupar los puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación de fuerza de trabajo requerida, reclutamiento, selección, inducción y orientación, capacitación y desarrollo, evaluación el desempeño, ascensos, planeación de carreras y compensaciones”.

De acuerdo a los resultados encontrados en la investigación, 36% de los entrevistados señalaban que no habían recibido ninguna capacitación ni inducción al momento de iniciar sus labores en la empresa. Sin embargo el 22% de los entrevistados contestaron que en la empresa la relación laboral es buena que se promueve el trabajo en equipo entre los empleados ya que por el tipo de trabajo es necesario para concluir satisfactoriamente un proyecto, únicamente un 14% de los entrevistados indicaron las relaciones laborales son malas. Así mismo en cuanto a la motivación del personal, un (34%), manifiesta que algunas veces se siente motivado en su puesto de trabajo, sin embargo un (18%) indicaban que nunca se siente motivado al realizar sus tareas, siendo un porcentaje de (48%) que siempre se siente motivado. Entre las causas que les afectan, a los empleados mencionan, mucho calor o mucho frío, poca iluminación cuando trabajan por las noches, están muy lejos de sus familias. Otro factor es que ni siquiera se les informa cuando la empresa promueve acciones para motivar y desarrollar al personal, por ende todo esto genera la falta de motivación, repercutiendo en el desempeño de sus labores.

### 5.4 Dirección

Según Koontz y Weihrich (2004) “es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”.

En base a los resultados obtenidos el 80% de los entrevistados indicaban que nunca el gerente delega autoridad a sus subordinados, solamente un 7% afirma que sí delega autoridad, esto aunado que no están bien establecidos los procedimientos y estándares el gerente no puede delegar su autoridad. En cuanto al tipo de liderazgo que se maneja en la empresa, el 55% de los entrevistados manifestaron un liderazgo autocrático ya que afecta negativamente en la productividad y satisfacción de los empleados, mientras que un 32% indican un liderazgo democrático, esto más que todo se desarrolla en el área de campo. Un 70% de los entrevistados contestaron que sabe a quién dirigirse para reportar resultados, esto es de una gran medida satisfactorio para la empresa.

## 5.5 Control

Koontz y Weihrich (2004), “es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa”.

Según resultados obtenidos, un 27% de los entrevistados manifestaron que es el área operativa la que necesitan ser controlada, mientras que un 43% indicaban que ambas tanto el área administrativa como operativa, el tipo de control que se maneja en la empresa es con un 41% de los entrevistados que contestaron es el preventivo, como un 39% manifestaron el correctivo, por parte del gerente se realiza reuniones en el punto de trabajo y aquí es donde se corrigen las deficiencias encontradas.

## Capítulo 6

### 6. Conclusiones

1. Los resultados de la investigación evidenciaron que el uso inadecuado de las herramientas del proceso de planeación que utiliza la empresa, a pesar que sí cuentan con misión, visión y objetivos, no existen pleno conocimiento por parte de todo el personal que labora en la empresa al momento de iniciar labores no se les dio a conocer, por tal motivo desconocen su existencia. Esto aunado a que son contratados en el lugar que se ejecuta y desarrolla el proyecto.
2. Según los resultados de la investigación se pudo definir que existe una estructura organizacional centralizada, debido a que la persona que controla el proceso de toma de decisiones es el propietario de la empresa, ocasionando que no se delegue autoridad a los subordinados. Siendo una limitante en el logro de los objetivos.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo constatar que los empleados que laboran en la empresa son contratados con conocimientos y habilidades para ocupar un puesto. Esto se da debido a que la empresa no capacita debido a que le sale más barato contratar a personal capacitado.

Además se evidencio la inexistencia de un manual de puestos y funciones donde estén definidos los perfiles y atribuciones tanto del propietario como de los subordinados, lo que ocasiona descontrol en el cumplimiento de las funciones, duplicidad de las mismas, y la pérdida de eficiencia en la ejecución de los proyectos de infraestructura vial.

4. Se identificó que el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa es el autocrático, toda la responsabilidad en la toma de decisiones, está sujeta a la última palabra del propietario de la empresa.

Según resultados se pudo constatar la ausencia de un programa de capacitación y motivación para el personal debido a la limitación presupuestaria destinada para la ejecución de dichos programas, además el reclutamiento del personal lo realizan mediante recomendaciones y no se evalúa la capacidad y desempeño del recurso humano.

5. La empresa cuenta con modelos de control que son aplicados tanto en el área administrativa como de campo, y es a través de reuniones que se dan a conocer las operaciones que se realizan y se monitorea el cumplimiento de los planes propuestos.

## Capítulo 7

# **7. Propuesta de mejora: Manual de puestos y funciones Empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”**

## **Resumen**

La investigación realizada permitió identificar y evaluar a través de un diagnóstico administrativo los puntos críticos de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.” ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala. La inexistencia de un manual de puestos y funciones que contribuya en los procesos administrativos de la empresa, hoy en día se hace necesario tener este tipo de documentos donde contenga la estructura organizacional de la empresa y la descripción de las funciones de todos los puestos, para posteriormente implementar otros sistemas organizacionales efectivos como la evaluación del desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera entre otros. Esta herramienta representa para la empresa una oportunidad de crecimiento, al mismo tiempo que fortalece la adaptación al cambio, de todos los empleados que colaboran en la empresa.

Considerando entonces la importancia de este modelo, se identificó un área de oportunidad, susceptible a mejora, por tal razón se hace imprescindible la implementación de un manual de puestos y funciones que sea utilizado como soporte para la empresa y mejorar la comunicación, dentro del cual se establecen claramente los objetivos y procedimientos haciendo que sea de vital importancia para lograr un manejo eficiente del proceso administrativo.

El planteamiento de la propuesta está dirigido a facilitar la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, logrando con esto minimizar los conflictos de autoridad en las áreas, marca responsabilidades y divide el trabajo al mismo tiempo que fomenta el orden en las actividades que se realizan dentro de la empresa.

## 7.1. Introducción

El sector de la construcción en Guatemala, es uno de los más importantes ya que influye ampliamente en la economía nacional al ser fuente de empleo para miles de guatemaltecos.

Dado lo anterior, es conveniente que para contribuir con el crecimiento debidamente organizado de las empresas que conforman este sector; cuenten entre otras herramientas administrativas necesarias con un manual de puestos y funciones, cuya finalidad consiste en desarrollar la misión, la visión y los objetivos que constituyen el objeto social de la empresa constructora. En este caso, se presenta una propuesta del mismo, dirigido a la empresa “Guate-infraestructura S.A.”, el cual ha sido diseñado a partir de un enfoque sistémico, la independencia relativa que deben tener sus distintas dependencias, por razón de sus funciones, voluntades y esfuerzos comunes, para garantizar, en lo posible, el cumplimiento de sus metas. Describe la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo desde la alta gerencia hasta el último de los subordinados, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

## 7.2. Justificación de la propuesta

Considerando los hallazgos obtenidos en el desarrollo investigativo, donde se abordaron temas relacionados con el proceso administrativo, lográndose determinar a través de la aplicación de un diagnóstico administrativo, las áreas que necesitan corregirse. Por consiguiente se visualizó específicamente en el enfoque del diseño de puestos y funciones, al entrar de lleno en este proceso se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados, donde aplicar de forma eficiente este proceso es determinante en la moral de los empleados, así mismo en el desarrollo de sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes.

Cuando sus puestos son significativos crean responsabilidades y esto se ve reflejado en el incremento de su productividad; se plantea una mejora en el proceso administrativo para contribuir positivamente en los resultados.



### 7.3. Antecedentes

Esta propuesta de Manual de Puestos y Funciones tiene por objetivo apoyar y fortalecer los procesos administrativos para el buen funcionamiento de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”. Con base en los resultados obtenidos luego de realizado el diagnóstico administrativo, se elaboró el Manual de Puestos y Funciones. En el diseño del mismo se consideró la participación de todo el personal de la empresa.

El contenido del manual comprende: Misión, Visión, Objetivos, Organigrama propuesto y Descripción de Puestos y funciones, propuestos para su implementación a corto plazo, así mismo un resumen de las responsabilidades, obligaciones, requisitos y tareas de cada puesto que integra la estructura organizacional de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.” ubicada en ciudad San Cristóbal Mixco, Guatemala.

Entre los objetivos que puede lograr al contar con un manual de puestos y funciones están los siguientes:

- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para el reclutamiento y la selección del personal.
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Definir líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Servir como guía para supervisar el trabajo de los subordinados y una guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

### 7.4. Misión

“Servir a nuestros clientes con profesionalismo, responsabilidad y eficiencia en la construcción de los proyectos relacionados con nuestro giro comercial, de tal manera que sus inversiones sean de beneficio a mediano y largo plazo”.

## 7.5. Visión

“Posicionar en el mercado nacional, como una de las empresas más confiables en la industria de la construcción, fundamentados en la experiencia, seriedad y capacidad instalada, consientes que dicho crecimiento es un proceso sustentado en bases éticas y esfuerzo de su equipo de trabajo”.

## 7.6. Objetivos de la propuesta

### 7.6.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un manual de puestos y funciones para la empresa constructora “Guate-infraestructura S.A.”.

### 7.6.2. Objetivos específicos

- Con la aplicación del manual de puestos y funciones se pretende brindar un apoyo escrito de la descripción, funciones y procedimientos del puesto, para lograr un incremento en la productividad del área administrativa de la empresa.
- Realizar una reestructuración y redistribución de funciones entre empleados, garantizando la capacitación y acompañamiento durante el proceso.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.
- Actualización e implementación del manual de puestos y funciones será anualmente, y estará a cargo del propietario de la empresa, con el fin de validar la información documentada.

## 7.7. Cronograma de la Implementación

Planificado



Realizado



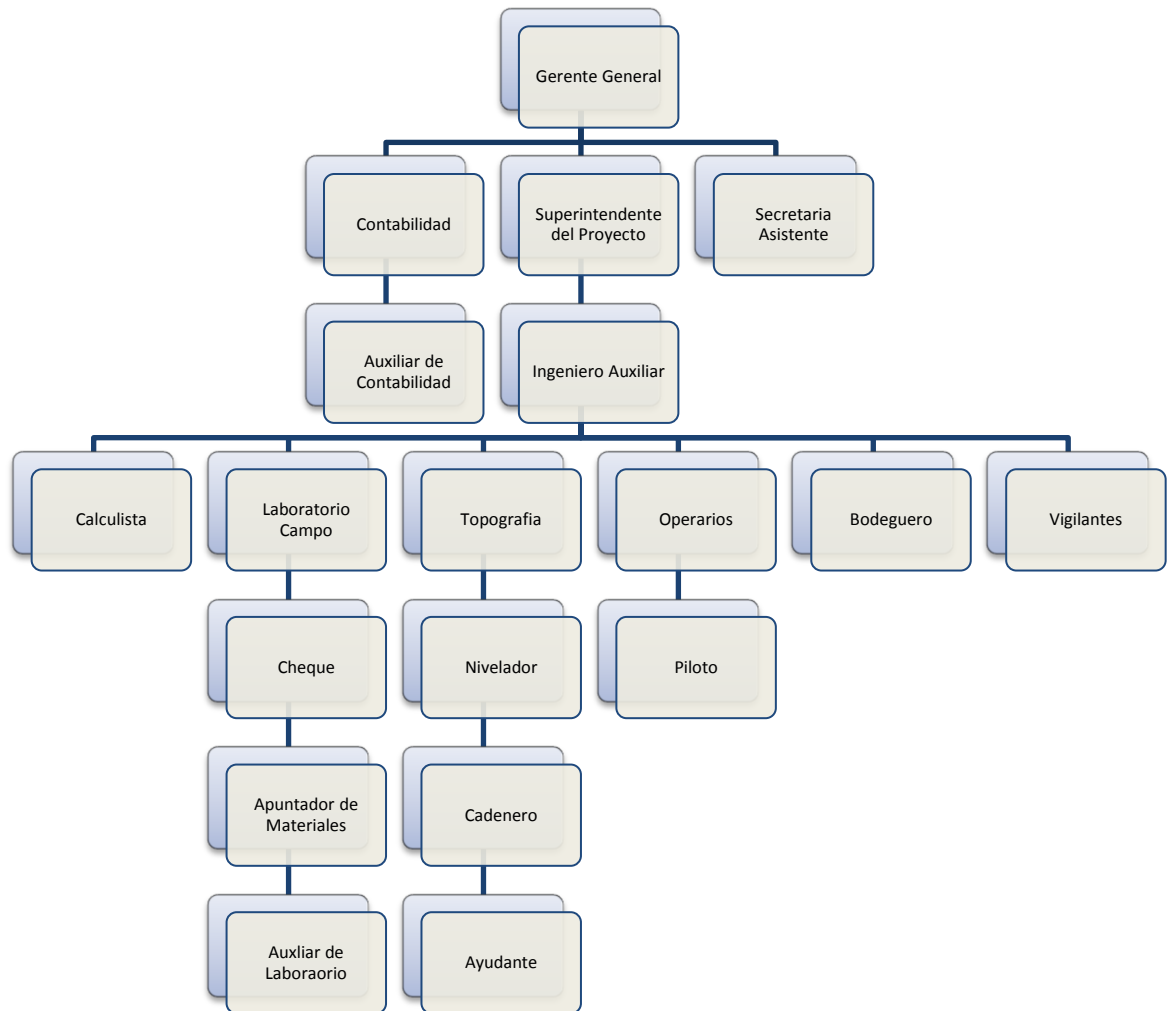
En proceso



No.	Actividades	Agosto 2013				Septiembre 2013				Octubre 2013			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de la propuesta PED al gerente propietario de la empresa "Guate-Infraestructura S.A."	Planificado											
2	Aprobación del gerente sobre la implementación de la propuesta.	Planificado	Planificado										
3	Autorización del gasto para la implementación de la propuesta.			Planificado	Planificado								
4	Reunión, para presentación de la propuesta a todo el personal de la empresa.					Planificado	Planificado	Planificado	Planificado				
5	Seguimiento de la implementación a cargo del propietario de la empresa.									Planificado	Planificado	Planificado	Planificado

Fuente: Elaboración propia, 2013

## 7.8. Propuesta organigrama empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”



Fuente: Elaboración propia (2013).

## 7.9. Recurso Humano

Es de gran importancia mantener una persona que se encargue de actualizar el manual de puestos y funciones.

El responsable de la ejecución en cada fase de la presente propuesta es el **propietario de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”** al mismo tiempo contará con el apoyo de todo el personal que labora en la empresa.

Conscientes de que la administración es dinámica, ésta requiere de un manual que permita mostrar en forma objetiva, cada uno de los puestos y funciones que se ejecutan en la empresa. Para garantizar la eficacia del manual, se deben cumplir las siguientes normas:

- El manual de puestos y funciones, será aprobado y divulgado en cada fase por la administración de la empresa, al mismo tiempo deberá ser revisado por lo menos una vez al año, con el propósito de efectuar los cambios que se consideren necesarios.
- Dar a conocer e incentivar al personal a que participe conjuntamente con el encargado de la revisión, para agilizar las correcciones pertinentes.
- Será de aplicación para todas las dependencias que integran la estructura organizativa de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”

## 7.10. Comunicación de la propuesta

Como en todo proceso de cambio se hace indispensable realizar un proceso de comunicación donde se puedan compartir con claridad los objetivos y definir las acciones, lograr un compromiso de parte del gerente y el personal que labora en la empresa. A continuación la agenda de la reunión de presentación del manual de puestos y funciones.

<b>Agenda</b>		
<b>Implementación del manual de puestos y funciones</b>		
Participantes: Gerente, superintendente del proyecto, personal administrativo y de campo.		
Horario de 8:00am a 10:30 a.m.		
Lugar: Sala de reuniones de la empresa.		
Bienvenida	Facilitador	8:00 a 8:10 a.m.
Breve introducción a la gestión del cambio	Facilitador	8:10 a 8:15 a.m.
Desayuno y video introductorio de sensibilización al cambio	Todos	8:15 a 8:45 a.m.
Comentarios, aprendizajes y expectativas	Todos	8:45 a 9:00 a.m.
Presentación de la propuesta	Facilitador	9:00 a 9:40 a.m.
Preguntas, respuestas, retroalimentación	Todos	9:40 a 10:00 a.m.
Compromisos y definición de cronograma de implementación.	Todos	10:00 a 10:20 a.m.
Agradecimiento y despedida.	Facilitador	10:20 a 10:30 a.m.

Fuente: diseño propio, propuesta (2013).

### 7.11. 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,
- Tinta para impresora,
- Equipo de cómputo
- Encuadernado de los documentos finales.

## 7.12. Físicos

Para la presentación y asignación de cada una de las funciones y perfil del puesto que ocuparán los empleados, el propietario lo realizará en un salón que dispone para reuniones en la empresa.

## 7.13. Financieros

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

**Cuadro No. 1**  
**Costo de implementación de la Propuesta**  
**(Cifras en Quetzales)**

<b>Descripción</b>	<b>Justificación del gasto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Impresión de los manuales	Compra de tinta negra y tinta a colores para impresora láser Samsung CLP-320 series para impresión de documentos.	2	Q.800.00	Q. 1,600.00
Hojas	Resma de hojas de papel bond tamaño carta de 80 gramos.	4	Q. 50.00	Q. 200.00
Encuadernado	Manual de puestos y funciones	46	Q.30.00	Q. 1,380.00
Reunión de comunicación	Refacciones para los empleados y gerente de la empresa.	46	Q.20.00	Q. 920.00
Facilitador	Pago por servicios de 3 horas de locución	1	Q.1,200.00	Q. 1,200.00
	<b>TOTAL</b>			<b>Q. 5,300.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2013)


## **7.14. Resultados esperados con la aplicación del manual de puestos y funciones**

- Se pretende una redistribución de tareas, acorde a las indicaciones de los mismos. Dada la importancia de la aplicación del manual en la empresa, existirá un apoyo escrito, desde el punto de vista de su estructura, funciones y procedimientos, el mismo aportará un incremento en la productividad del área administrativa de la empresa.
- La actualización requerida para la implementación del manual de puestos y funciones será anualmente y estará a cargo del propietario de la empresa, con el fin de analizar los puestos de trabajo que continúan vigentes en la empresa y al mismo tiempo se efectuarán entrevistas para la validación de la información documentada.
- Posteriormente se deberá realizar la reestructuración de la empresa y la redistribución de funciones entre empleados paso a paso de acuerdo a lo pactado en la entrevista, garantizando la capacitación y acompañamiento durante el proceso y efectuando la actualización de la información correspondiente en los documentos.



## 7.15. Descripción de puestos y funciones:

A continuación se presenta el manual de puestos y funciones de la empresa constructora “Guate-Infraestructura S.A.”

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA	HOJA NO.
Página 1 de 2		
<b>Cargo:</b> Gerente general <b>Dependencia:</b> Ninguna <b>Horario de trabajo:</b> Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábado de 8:00 a 12:00 p.m.		
<b>Descripción general del puesto</b>		
Corresponde al gerente general el uso de la firma social, la representación legal de la empresa en juicio y fuera de él; así como la gestión, administración normal y cotidiana de los negocios de la empresa. Atender todos los aspectos legales y administrativos, específicamente todas las atribuciones que le corresponden para que en representación de la entidad pueda ejercerla conjuntamente o separadamente de otros gerentes, con facultades para firmar y aceptar documentos públicos o privados en relación a cualquier negocio, contrato, título de crédito, diligencias, trámite y otro acto que sea necesario o conveniente para el desarrollo normal de la empresa.		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercer la representación legal de la empresa, de conformidad con la ley y los estatutos, alcances de representatividad otorgados en nombramiento específico.</li><li>• Ordenar el gasto y realizar las operaciones y contratos requeridos para el funcionamiento de la empresa.</li></ul>		

- Contratar el personal que estime necesario para el cumplimiento de los fines de la empresa.
- Administrar y velar por el uso adecuado del patrimonio de la empresa.
- Crear y conformar grupos de trabajo. Considerando en cuenta la estructura, los programas y proyectos trazados por la empresa, cuya coordinación podrá delegar en el funcionario que estime conveniente para tal fin.
- Distribuir los cargos entre las diferentes dependencias, conforme a las necesidades de las mismas.
- Dirigir las reuniones, tanto ordinarias como extraordinarias.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.

#### **Experiencia**

- Conocimientos de Computación, administración, finanzas, contabilidad, ventas y construcción.
- Mínima de 5 años en puesto similar.


#### **Habilidades y destrezas**

- Liderazgo
- Impartir órdenes e instrucciones
- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

#### **Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos
- Proactivo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA	HOJA NO.
Página 1 de 3		
<p><b>Cargo:</b> Contabilidad y Gestión y trámite</p> <p><b>Dependencia:</b> Gerencia General</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente General</p> <p><b>Horario de Trabajo:</b> Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábado de 8:00 a 12:00 p.m.</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
<p>Atender todos los aspectos legales y administrativos, específicamente todas la atribuciones que le corresponden. Es responsable del manejo financiero y contable de la empresa, basado en principios y normas de contabilidad generalmente aceptados, responde por el manejo de las aspectos fiscales de la empresa y de diseñar la estructura contable para el correcto y sano manejo de las finanzas.</p>		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una estructura y sistema contable actualizado de acuerdo a principios y normas de contabilidad generalmente aceptados, de acuerdo a leyes aplicables.</li> <li>• Responsable de llevar el control contable y financiero de la entidad en coordinación con el equipo de trabajo designado.</li> <li>• Presentar oportunamente a la gerencia general los estados financieros.</li> <li>• Reportar oportunamente cualquier diferencia en los estados financieros.</li> <li>• Responsable directo del manejo de cuentas y pagos de impuestos antes la SAT.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas que regulan el funcionamiento interno de la empresa.</li> <li>• Elaborar los planes, proyectos y programas correspondientes a su área.</li> </ul>		

- Participar en las reuniones de la empresa, en las que se traten asuntos relacionados con sus funciones y gestión.
- Proponer y ejecutar las políticas, planes, y programas relacionados con el área financiera y administrativa de la empresa.
- Elaborar el proyecto de presupuesto de funcionamiento e inversión de cada vigencia fiscal.
- Programar y coordinar los procesos de adquisición, almacenamiento, aseguramiento y custodia de los bienes materiales.
- Controlar los inventarios de mobiliario y equipo de la empresa.
- Elaborar el plan anual de compras.
- Diseñar y planificar la nómina de la empresa.
- Proponer las mejoras salariales de todo el personal de acuerdo a la situación económica del país, propiciando su superación económica, carrera profesional y motivación, ayudando a reducir la alta rotación de personal y a reducir los costos que generan la contratación, capacitación e inducción de nuevos elementos.
- Crear políticas de promoción dentro del personal.
- Elaborar, coordinar y revisar las planillas de salarios de todo el personal.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Presentar las declaraciones de impuestos, retenciones y demás obligaciones tributarias a que hubiere lugar.
- Ordenar y clasificar los comprobantes contables.
- Operar los libros contables.
- Llevar el control de cuentas corrientes bancarias.
- Llevar el archivo contable de la empresa.
- Proponer y ejecutar las estrategias necesarias para mejorar la gestión presupuestal y financiera de la empresa.
- Colaborar, presentar y rendir los informes, documentos de soporte, libros contables y estados financieros que sean requeridos por las auditorías que sean contratadas, para establecer la situación financiera de la empresa.

## Especificaciones del puesto

### Educación

- Cierre de pensum de la carrera de auditoria o carrera a fin.

### Experiencia

- Conocimientos en Contabilidad, finanzas, Computación, administración en proyectos de construcción.
- Mínima de 2 años en puesto similar.


### Habilidades y destrezas

- Liderazgo
- Poseer iniciativa propia
- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet

### Otros

- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA	HOJA NO.
Página 1 de 2		
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Auxiliar de Contabilidad.</p> <p><b>Supervisor Inmediato:</b> Contabilidad y Gestión y trámite</p> <p><b>Horario de Trabajo:</b> Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábado de 8:00 a 12:00 p.m.</p> <p><b>Puestos que supervisa:</b> No tiene personal a cargo.</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
Ejecutar labores variadas de contabilidad, en las que sobresalen la confección de cheques, registros contables, archivo de documentos, registro de libros contables, registro de compras y pagos por servicios profesionales.		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar cheques.</li> <li>• Suministrar las cuentas bancarias de los proveedores.</li> <li>• Entregar cheques.</li> <li>• archivar cheques.</li> <li>• Realizar la conversión de cuentas de quetzales a dólares.</li> <li>• Registrar los Aguinaldos.</li> <li>• Desglosar y reportar el pago de impuesto salarial.</li> <li>• Desglosar y reportar las compras por acreedor.</li> <li>• Seleccionar facturas para efectos de exoneración.</li> <li>• Registrar los libros diario, mayor e inventarios.</li> <li>• Archivar documentos varios.</li> <li>• Elaborar el Inventario de Activos.</li> </ul>		

- Elaboración de las boletas de pago.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Título de Perito Contador o carrera afín.

#### **Experiencia**

- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet
- Mínima de 2 años en puesto similar.


#### **Habilidades y destrezas**

- Analizar, expresar y redactar ideas,
- dinamismo e iniciativa,
- sentido de orden,
- actitud positiva ante el cambio,
- lealtad,
- capacidad para el trabajo en equipo y orientación a los resultados.

#### **Otros**

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA	HOJA NO.
Página 1 de 2		

**Cargo:** Secretaria asistente

**Dependencia** Gerencia General

**Jefe Inmediato:** Administrador

Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábado de 8:00 a 12:00 p.m.

**Subalternos inmediato:** Ninguno

### Descripción general del puesto

Ejecutar funciones administrativas en cuanto al manejo de correspondencia, redacción de notas, revisión de correo electrónico, Atender visitas, llamadas telefónicas, llevar archivo general y documentación legal, asistencia y seguimiento de la agenda de la Gerencia.

### Descripción específica del puesto

- Archivar documentos.
- Redactar notas.
- Atender llamadas telefónicas.
- Controlar la correspondencia de la empresa.
- Llevar el control de la caja chica.
- Atender reuniones de Gerencia.
- Revisar y distribuir correos electrónicos.
- Atender visitas.
- Coordinar actividades y reuniones de la Gerencia.
- Atender el área de campo en cualquier solicitud de la misma.
- Coordinar con Contabilidad los diferentes pagos que deben realizarse.



- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Título de Secretaria Bilingüe o carrera afín.

#### **Experiencia**

- Conocimiento de programas de Windows, Office e internet
- Mínima de 2 años en puesto similar.


#### **Habilidades y destrezas**

- Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral
- Dinamismo e iniciativa
- Sentido de orden, disposición para interactuar con personas
- Lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, liderazgo, orientación a los resultados
- Planificación y organización.

#### **Otros**

- Buena presentación
- Acostumbrada a trabajar bajo presión
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	HOJA NO.
Página 1 de 4		
<p><b>Cargo:</b> Superintendente del proyecto</p> <p><b>Dependencia</b> Gerencia General</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente General</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
<p>Responsable de coordinar y mantener control sobre todos los proyectos y obras de la empresa en las diferentes regiones, debe mantener una estrecha relación y adecuada comunicación con la Gerencia General y los Supervisores de cada proyecto y las empresas, organizaciones e instituciones con los que tenga relación la empresa.</p>		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<b>Aspecto administrativo</b>		
<p>Su función principal es la de coordinar técnicamente los proyectos a cargo de la empresa, velar por que cada proyecto tenga al día y en orden toda la documentación relacionado al mismo, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato del contratista.</li> <li>• Contrato de supervisión.</li> <li>• Acta de inicio.</li> <li>• Libro de actas debidamente autorizado</li> <li>• Libro de bitácora debidamente autorizado, copia de especificaciones especiales.</li> <li>• Juegos de planos autorizados</li> <li>• Diseño de todas las estructuras autorizadas.</li> <li>• Diseño de pavimento autorizado.</li> <li>• Diseño de concreto hidráulico autorizado.</li> </ul>		

- Copia de contrato de ampliación si existiera.
- Especificaciones generales para construcción de carreteras y puentes (libro azul) (el que corresponda).
- Estudio de impacto ambiental autorizado.
- Llevar control de personal contratado.
- Estar enterado de los horarios de trabajo.
- Llevar control de documentos de cambio en proceso y autorizado.
- Revisar sueldos y salarios del personal.
- Formular propuestas de mejoras y ajustes salariales al personal de cada proyecto, conjuntamente con el delegado residente en concordancia con la realidad económica del país.
- Mantener adecuada fluidez de comunicación con todos los Supervisores de cada proyecto.

#### **Aspecto técnico**

- Estar enterado de problemas de derecho de vía, para dar apoyo y asesoramiento al Supervisor.
- Revisar si el diseño geométrico horizontal y vertical están dentro de los parámetros especificados.
- Si existieran curvas o pendientes fuera de especificaciones coordinar con el personal de diseño de la empresa o en su defecto ante las autoridades de la entidad contratante, para su solución e incluso coordinar el asesoramiento con especialistas en la materia.
- Apoyar y asesorar en los estudios de laboratorio, revisar si los materiales cumplen con las especificaciones, para las diferentes capas de la estructura de pavimento.
- En el proceso constructivo, estar pendiente de los diferentes problemas que ocasionan los taludes de relleno y de corte.
- Revisar las medidas tomadas por el Supervisor en cuanto al diseño de muros de contención.
- Solicitar al Supervisor si cuenta con los certificados de calidad de cada material usado en la obra, dependiendo el renglón trabajado.
- Velar porque se cumpla con las diferentes fianzas de obra y de seguro.
- Revisar el programa de trabajo de la obra en conjunto con el Supervisor.

- Revisar y asesorar al Supervisor en el renglón de trabajos por administración.
- Revisar los diseños de estructura de drenaje mayor, y si cumplen para las necesidades requeridas.
- Tener control de cómo se maneja el movimiento de tierras en cada proyecto, tales como cámaras de balance, material de desperdicio (si procede desperdiciarlo), bancos, distancia de acarreos.
- Para no interferir directamente en los trabajos del proyecto, debe abocarse al Supervisor de cada proyecto; para tomar decisiones en conjunto.
- Procurar que cada proyecto tenga el equipo y mobiliario según las necesidades, para el mejor desempeño de su personal.
- Exigir al Supervisor el buen uso de los recursos, tales como, servicio de teléfonos, vehículos, combustible, energía, caja chica y horas extras del personal.
- Velar porque el Supervisor mantenga un equipo de trabajo integrado lleno de armonía con el personal de la constructora.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Título de Ingeniero Civil

#### **Experiencia**

- Conocimientos en construcción de carreteras.
- Conocimientos en topografía
- Diseño de carreteras
- Laboratorio de suelos
- Computación Software
- Mínima de 5 años en puesto similar.

#### **Habilidades y destrezas**


- Liderazgo
- Habilidad numérica

- Acostumbrado a trabajar bajo presión

**Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos
- Proactivo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 3		
<b>Cargo:</b> Ingeniero Auxiliar <b>Dependencia:</b> Residencia de Proyecto <b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso. <b>Jefe Inmediato:</b> Superintendente del proyecto		
<b>Descripción general del puesto</b>		
Responsable de llevar control de las actividades ejecutadas y desarrolladas en el proyecto diariamente, así como del personal que labora en ruta. En ausencia del Superintendente del proyecto puede tomar decisiones sobre ciertas situaciones de casos especiales cuando a su criterio se ajuste a las normas de calidad, especificaciones generales y parámetros establecidos.		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanecer en ruta ejerciendo control de las diferentes áreas y trabajos que se desarrollan y ejecutan en el proyecto.</li> <li>• Informar al Superintendente del proyecto sobre el desarrollo de los trabajos ejecutados y realizados en ruta diariamente, manteniendo una adecuada comunicación con todo el resto del personal.</li> <li>• Informar al superintendente del proyecto sobre cualquier problema que surja en la ejecución y desarrollo de los trabajos en ruta.</li> <li>• Ejercer apoyo y una adecuada comunicación con el auxiliar de campo, encargado de gabinete de laboratorio, topógrafo y resto de personal del proyecto.</li> <li>• Coordinar trabajos con el superintendente del proyecto, auxiliar de campo y encargado de gabinete de laboratorio.</li> </ul>		

- Mantener una adecuada comunicación con el superintendente del proyecto y resto de personal de la empresa supervisora.
- Cuando sea necesario tendrá facultad para enviar oficios a la supervisora, en ausencia del superintendente del proyecto
- Tendrá facultad de girar órdenes de campo en el proyecto conjuntamente con el auxiliar de campo.
- Podrá rechazar conjuntamente con el auxiliar de campo, los trabajos ejecutados por la supervisora cuando estos no estén dentro de las especificaciones y normativas establecidas.
- Debe llevar control y tener conocimiento de los requerimientos de equipo de trabajo, papelería y útiles de oficina etc.
- Autorizar informes de gasto y liquidación por consumo de combustible, caja chica y otros cuando el caso lo amerite.
- Llevar estricto control de las horas extras del personal conjuntamente con el residente administrativo del proyecto.
- Autorizar permisos del personal, cuando el caso lo amerite.
- Podrá efectuar llamadas de atención y amonestar al personal, cuando estos no estén cumpliendo con sus atribuciones y responsabilidades.
- En ausencia del superintendente del proyecto, toma pleno control del proyecto en coordinación con el auxiliar de campo.
- Mantener una estrecha relación con el equipo de trabajo del proyecto.
- Tomar decisiones en conjunto, considerando un solo equipo de trabajo.
- También deberá brindar apoyo en cualquier otra actividad donde sea necesario y requerido, sus funciones no se limitan únicamente a este manual.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Título de Ingeniero Civil

#### **Experiencia**

- Diseño estructural


- Diseño de pavimento
- Diseño de concreto hidráulico
- Estudio de impacto ambiental
- Trabajos por administración
- Movimiento de tierras, cámaras de balance, material de desperdicio, banco de materiales, distancia de acarreo
- Interpretación de planos
- Precios de boletín de cámara de la construcción
- Mínima de 3 años en puesto similar.

**Habilidades y destrezas**

- Liderazgo
- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- **Otros**
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos
- Proactivo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		



	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	HOJA NO.
Página 1 de 2		
<p><b>Cargo:</b> Calculista de Proyecto</p> <p><b>Dependencia:</b> Residencia de Proyecto</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Superintendente y auxiliar de Ingeniero</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
<p>Dibujo y diseño de perfiles, formulación y elaboración de informes mensuales, control y cálculo de cantidades de proyecto, cálculo de rasante, amplio criterio para la toma de decisiones para conciliar cantidades con la empresa supervisora.</p>		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y calcular rasante, tanto manual como en sistema computarizado y programas de Autocad Land Desktop.</li> <li>• Conciliar cantidades con la empresa supervisora.</li> <li>• Dibujar y plotear secciones transversales y longitudinales.</li> <li>• Dibujar y diseñar perfiles.</li> <li>• Elaborar informes mensuales.</li> <li>• Llevar estricto control de cantidades de proyecto.</li> <li>• Llevar estricto control de los trabajos por administración.</li> <li>• Llevar estricto control de las órdenes de trabajo giradas en orden de campo.</li> <li>• Responsable directo de llevar estricto control del proceso para elaboración del informe mensual.</li> <li>• Llevar estricto control y ordenado de las tarjetas de acarreo de materiales.</li> <li>• Llevar estricto control de los diferentes bancos de materiales.</li> <li>• Responsable del manejo y archivo de las copias de las órdenes de campo giradas en ruta.</li> </ul>		

- Responsable de las tarjetas de acarreo de los distintos materiales utilizados en campo, libretas de topografía, planos y toda documentación relacionado al área de cálculo y por medio de los cuales se concilian los pagos de estimaciones con la empresa supervisora.
- Debe programar bien las tareas y actividades de conciliación de pago de estimaciones con el calculista de la empresa supervisora, iniciando a conciliar lo más temprano posible, para evitar reportar altas horas extras y aprovechar el máximo las horas ordinarias de trabajo, tratando de involucrar al personal que considere conveniente para mayor rapidez.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Bachiller en dibujo y construcción o estudios universitarios de Ingeniería.

#### **Experiencia**

- Conocimientos diseño de carreteras.
- Computación, programas de Autocad Land Desktop.
- Interpretación de planos.
- Mínima de 2 años en puesto similar.


#### **Habilidades y destrezas**

- Liderazgo
- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

#### **Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Proactivo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	HOJA NO.
Página 1 de 2		
<p><b>Cargo:</b> Encargado de Laboratorio de Campo</p> <p><b>Dependencia:</b> Laboratorio de Campo</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Encargado del proyecto</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
<p>Su desempeño es el de apoyar al auxiliar de campo, coordinar los trabajos de laboratorio de campo, tiene relación directa con el personal laboratorista y cheque de materiales, para el control de calidad de los trabajos que se desarrollan en los tramos de terracería, afinamiento, colocación de asfalto, concreto hidráulico, fundición de cunetas, cabezales y otras estructuras de concreto.</p>		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable directo del control de todas las actividades relacionadas con laboratorio de campo, tales como cheque de compactaciones, tendido asfáltico, colocación de concreto hidráulico.</li> <li>• Es responsable de reportar al auxiliar de campo todas las actividades desarrolladas en laboratorio de campo.</li> <li>• También apoya al auxiliar de campo en el estricto control de ingreso y salida del personal en ruta, tanto en días de trabajo normal como los de salida y retorno de descanso.</li> <li>• Responsable de coordinar la supervisión y el proceso de fundición de las diferentes estructuras en ruta en coordinación con el auxiliar de campo, velando que se cumplan con las especificaciones.</li> <li>• Debe tener control de los distintos tramos en proceso de ejecución, de los avances y el estado en que se encuentran cada uno de ellos.</li> </ul>		

- Responsable del control de extracción de núcleos en ruta, tanto en carpeta asfáltica como en concreto hidráulico, en coordinación con el encargado de gabinete de supervisión.
- Cuando sea necesario y requerido debe servir de apoyo en el área de gabinete
- También deberá brindar apoyo en cualquier otra actividad donde sea necesario y requerido, sus funciones no se limitan únicamente a este manual.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Nivel diversificado.

#### **Experiencia**

- Conocimientos uso de equipo de laboratorio de suelos para construcción de carreteras.
- Conocimientos básicos de Computación Windows,
- Mínima de 2 años en puesto similar.


#### **Habilidades y destrezas**

- Liderazgo
- Impartir órdenes e instrucciones
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

#### **Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos
- Proactivo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	HOJA NO.
Página 1 de 2		
<p><b>Cargo:</b> Cheque/Apuntador de materiales</p> <p><b>Dependencia:</b> Laboratorio de Campo</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Encargado del proyecto</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
<p>Su responsabilidad es puramente de control de acarreo, carga y descarga de material selecto, desperdicio, mezcla asfáltica, otros materiales como pedrín, arena, piedra, etc.... determinación de volumen de material, control y supervisión que los camiones lleven la carga con el metraje y capacidad establecido, reporta directamente al encargado de laboratorio de campo, no toma decisiones en ningún aspecto.</p>		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del control de acarreo, tanto de carga como descarga de todo material utilizado en el campo.</li> <li>• Responsable de firmar los vales por el material utilizado en el campo y de llevar el control de los viajes efectuados y de determinar el volumen y área cubierto, cuando así sea requerido.</li> <li>• El reporte de acarreo deberá contener como mínimo la estación de carga y descarga del material, el banco utilizado, hora de carga y descarga, fecha, placas del camión, tipo de material utilizado etc.</li> </ul>		

- El reporte de acarreo deberá coincidir exactamente con el reporte del cheque de materiales de la supervisora, no debe limitarse a copiar datos de la supervisora, cada cheque deberá generar su propia información de soporte, mismo que deberá conciliarse diariamente con la firma de ambos, de existir discrepancias o diferencias en cantidades y volumen o cualquier otro aspecto propio del acarreo de materiales, deberá informarlo inmediatamente al encargado de laboratorio o en su defecto al auxiliar de campo.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Niveles básico.

#### **Experiencia**

- Mínima de 2 años en puesto similar.


#### **Habilidades y destrezas**

- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

#### **Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Proactivo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		
<b>Cargo:</b> Auxiliar de Laboratorio <b>Dependencia:</b> Laboratorio de Gabinete <b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso. <b>Jefe Inmediato:</b> Encargado de laboratorio.		
<b>Descripción general del puesto</b>		
<p>En ausencia del encargado debe asumir todas las responsabilidades inherentes al puesto en todos los aspectos, es el responsable de recopilar, digitalizar y archivar toda la documentación de informes, estudios, ensayos generados en laboratorio por la empresa supervisora, también es responsable de conciliar los informes de supervisión con personal de la supervisora, debe brindar apoyo de supervisión en el control de los estudios y ensayos que se desarrollan en laboratorio, cuando el caso lo amerite tiene obligación de brindar apoyo en ruta según las necesidades requeridas.</p>		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad directa de mantener digitalizado toda la información concerniente a estudios, ensayos informes de supervisión y control de calidad que desarrolla la empresa supervisora.</li> <li>• También deberá llevar un control ordenado y lógico de todos los estudios, ensayos, informes de supervisión generados por la supervisora.</li> <li>• Cuando la situación lo permita, debe brindar apoyo al encargado para supervisar el debido proceso de los ensayos y estudios, para ir aprendiendo y asimilando experiencia en esta labor.</li> </ul>		

- También deberá brindar apoyo en cualquier otra actividad donde sea necesario y requerido, sus funciones no se limitan únicamente a este manual.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Nivel medio.

#### **Experiencia**

- Conocimientos uso de equipo de laboratorio de suelos para construcción de carreteras.
- Conocimientos básicos de Computación Windows,
- Mínima de 2 años en puesto similar.

#### **Habilidades y destrezas**


- Liderazgo
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

#### **Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Proactivo

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		



	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA	HOJA NO.
Página 1 de 2		
<p><b>Cargo:</b> Topógrafo</p> <p><b>Dependencia:</b> Laboratorio de Campo</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Auxiliar de Campo</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
<p>Responsable de la ejecución y desarrollo de todos los trabajos de topografía del proyecto, manteniendo estrecha coordinación y comunicación con el auxiliar de campo, ingeniero auxiliar y delegado residente. También es responsable de coordinar al personal asignado en el grupo y de velar que estos cumplan con las tareas asignadas.</p>		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de llevar el control de todos los trazos de los tramos a recibir.</li> <li>• Responsable de trasladar diariamente las libretas de campo y toda la información al calculista, necesario para generar los distintos informes en el área de cálculo.</li> <li>• Debe mantener informado al auxiliar de campo de cualquier cambio topográfico realizado o a realizar.</li> <li>• Responsable de realizar los trazos para recibir vaciados, cortes de talud, tramos de terracería, base, afinamiento, todas las carpetas asfálticas.</li> <li>• Responsable de supervisar, revisar que las formaletas cumplan y estén dentro las especificaciones; antes de efectuar las distintas fundiciones de estructuras.</li> <li>• Cajas, cabezales.</li> <li>• Cambios de línea y tuberías.</li> </ul>		

- Secciones, originales, finales y de progreso.
- Otros trabajos y tareas topográficas.
- También deberá brindar apoyo en cualquier otra actividad donde sea necesario y requerido, sus funciones no se limitan únicamente a este manual.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Nivel básico.


#### **Experiencia**

- Conocimientos topográficos en construcción de carreteras.
- Conocimiento en programas de cálculo.
- Mínima de 2 años en puesto similar.

#### **Habilidades y destrezas**

- Manejo apropiado del equipo de topografía
- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Proactivo
- Toma de decisiones en campo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

<p><b>Cargo:</b> Nivelador</p> <p><b>Dependencia:</b> Topografía</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Encargado de Topografía</p>
<b>Descripción general del puesto</b>
Responsable directo del manejo de niveles en todos los aspectos del área de topografía.
<b>Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar niveles de línea.</li> <li>• Alturas de cajas y cabezales.</li> <li>• Secciones.</li> <li>• Otras labores que asigne el encargado.</li> <li>• Chequear tramos listos para entrega por parte de la empresa supervisora.</li> <li>• Otros trabajos y tareas topográficas.</li> <li>• También deberá brindar apoyo en cualquier otra actividad donde sea necesario y requerido, sus funciones no se limitan únicamente a este manual.</li> </ul>

## Especificaciones del puesto

### **Educación**

- Nivel básico


### **Experiencia**

- Conocimientos en manejo de equipo topográfico.
- Manejo de programas en calculadora científica.
- Mínima de 2 años en puesto similar.

### **Habilidades y destrezas**

- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		


	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

<p><b>Cargo:</b> Cadenero</p> <p><b>Dependencia:</b> Topografía</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Encargado de Topografía</p>
<b>Descripción general del puesto</b>
<p>Responsable de sacar las medidas exactamente como ordena el topógrafo.</p>
<b>Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar mediciones.</li> <li>• También deberá brindar apoyo en cualquier otra actividad donde sea necesario y requerido, sus funciones no se limitan únicamente a este manual.</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>
<p><b>Educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel básico.</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso adecuado en las plomadas, cinta métrica, estadal, prismas.</li> <li>• Mínima de 1 año en puesto similar.</li> </ul>

**Habilidades y destrezas**

- Proactivo
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

<p><b>Cargo:</b> Ayudante</p> <p><b>Dependencia:</b> Topografía</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Superintendente del proyecto.</p>
<b>Descripción general del puesto</b>
<p>Sirve de apoyo en el grupo de topografía, en todo lo que ordene el encargado.</p>
<b>Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar trompos.</li> <li>• Estacones.</li> <li>• Estacas.</li> <li>• Chapeos y destronques en área de trabajo.</li> <li>• Otras labores que asigne el encargado.</li> <li>• Sirve de apoyo al cadenero.</li> <li>• Elaboración de material para trabajos topográficos.</li> <li>• Preparar el fuego para el personal en horario de almuerzo.</li> <li>• También deberá brindar apoyo en cualquier otra actividad donde sea necesario y requerido, sus funciones no se limitan únicamente a este manual.</li> </ul>

## Especificaciones del puesto

### Educación

- Nivel primario.

### Experiencia


- Mínima de 1 año en puesto similar.

### Habilidades y destrezas

No aplica, son reclutados del área de trabajo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		



	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

<p><b>Nombre del Puesto:</b> Albañil</p> <p><b>Supervisor Inmediato:</b> Maestro de obras</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Subalternos Inmediatos:</b> Ayudantes de albañil</p>
--

<b>Descripción general del puesto</b>
---------------------------------------

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

<b>Descripción específica del puesto</b>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar al personal a su cargo.</li> <li>• Revisar el avance de la construcción de los proyectos.</li> <li>• Verificar que las obras se realicen con los lineamientos establecidos.</li> <li>• Cualquier otra función que sea asignada por su jefe inmediato superior</li> </ul> |
|--|

<b>Especificaciones del puesto</b>
------------------------------------

- |  |
|--|
| <p><b>Educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de nivel medio.</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> |
|--|

- Mínima de 2 años en puestos similares.


**Habilidades y destrezas**

- Responsabilidad en el desempeño de sus labores.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

**Otros**

- Gozar de buena salud
- Buena presentación

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>	FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	Agosto 2013
	AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	HOJA NO.
Página 1 de 2		
<p><b>Nombre del Puesto:</b> Ayudante de albañilería</p> <p><b>Supervisor Inmediato:</b> Albañil</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Subalternos Inmediatos:</b> Ninguno</p>		
<b>Descripción general del puesto</b>		
Asistir al albañil en todo lo que este requiera, principalmente preparación de mezcla, cal, pegado de block, elaboración de zanjas, y todo tipo de trabajo de construcción.		
<b>Descripción específica del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de hacer brecha.</li> <li>• Realiza la perforación de agujeros para hacer cimientos para el inicio de una construcción</li> <li>• Alcance de accesorios que el albañil solicite.</li> <li>• Elaboración de cemento o cal para la construcción.</li> </ul>		
<b>Especificaciones del puesto</b>		
<p><b>Educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de nivel medio.</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 2 años en puesto similar.</li> </ul>		


**Habilidades y destrezas**

- Responsabilidad en el desempeño de sus labores
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

**Otros**

- Gozar de buena salud.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

**Cargo:** Operador de Maquinaria Pesada

**Dependencia:** Encargado del proyecto

**Jornada:** 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.

**Jefe Inmediato:** Encargado del proyecto.

### Descripción específica del puesto

- Conducir la maquinaria pesada que le sea asignado para realizar las labores que se le encarguen de acuerdo al tipo de maquinaria.
- Mantener la maquinaria pesada en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando las actividades menores pertinentes que se le asigne.
- Llevar a cabo instrucciones diarias de la jefatura directa o plan de trabajo por períodos mayores de tiempo.
- Mantención de la bitácora diaria de la maquinaria a su cargo y registrando tipo de trabajo.
- Responsable de la limpieza y chequeo diario del hodómetro, combustible, nivel de aceites y mantenimiento de la maquinaria a su cargo.
- Conocer los procedimientos y reglas requeridos en caso de accidente.
- Siempre inspeccionar la zona de trabajo antes de empezar sus labores, especialmente al circular cerca de excavaciones verificando los bordes.

## Especificaciones del puesto

### Educación

Contar con educación media

### Experiencia

- Experiencia no menos de 10 años como operador de maquinaria pesada.
- Conocimientos básicos de mecánica general, deseable diesel.
- Licencia de conducir clase A-2
- Conocimientos específicos de maquina a operar: Retroexcavadora,


### Habilidades y destrezas

- Conocimiento del ámbito donde se ejecuta el proyecto.
- Buena disposición para integrarse a equipos de trabajo.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Responsabilidad
- Iniciativa

### Otros

- Gozar de buena salud
- Buenas relaciones interpersonales

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

<p><b>Nombre del Puesto:</b> Piloto</p> <p><b>Supervisor Inmediato:</b> Encargado de proyectos</p> <p><b>Jornada:</b> 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.</p> <p><b>Subalternos Inmediatos:</b> Ninguno</p>
<b>Descripción general del puesto</b>
Conducir el vehículo para transportar a las brigadas a la realización de determinados proyectos.
<b>Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir a las brigadas a los proyectos.</li> <li>• Abastecer a las brigadas de todos los accesorios para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Informar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra el vehículo.</li> <li>• Cualquier otra función que sea asignada por su jefe inmediato superior.</li> <li>• Mantenimiento y cuidado de transporte.</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>
<p><b>Educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer estudios de nivel medio.</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima de 2 años en puesto similar.</li> </ul>

**Habilidades y destrezas**


- Iniciativa
- Creatividad
- Responsabilidad en el desempeño de sus labores
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

**Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Gozar de buena salud física y mental.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		



	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

**Nombre del Puesto:** Bodeguero.

**Supervisor Inmediato:** Encargado del proyecto

**Jornada:** 7:00 am. a 12:00 pm. 1:00 a 4:00 pm. Plan veintidós días de trabajo 8 de descanso.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

### Descripción general del puesto

Ejecutar labores relacionadas con la entrega, recibo y custodia de materiales en la bodega de la empresa.

### Descripción específica del puesto

- Llevar un control de entradas y salidas de materiales y herramientas.
- Llevar un control de inventario de herramientas y materiales.
- Hacer boletas por entrega de materiales a personal de la planta.
- Probar equipo antes de entregarlo a los colaboradores de la planta.
- Realizar compras en ferreterías o locales atinentes a la necesidad.
- Botar basura de la bodega y sus alrededores.
- Descargar materiales de los vehículos que corresponda.
- Llevar control de kilometraje de vehículos y hacer entrega de combustible.
- Velar por el aseo y la limpieza de la bodega.
- Ordenar materiales para los asistentes operativos.
- Codificar los materiales de la bodega.
- Realizar limpieza de las herramientas.

- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Especificaciones del puesto

#### **Educación**

- Nivel de diversificado.


#### **Experiencia**

- Conocimientos en inventarios,
- Computación paquetes de Windows.
- Mínima de 2 años en puesto similar.

#### **Habilidades y destrezas**

- Habilidad numérica
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>  MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES  AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO	FECHA
		Agosto 2013
		HOJA NO.
Página 1 de 2		

<p><b>Nombre del Puesto:</b> Vigilante</p> <p><b>Supervisor Inmediato:</b> Encargado del proyecto</p> <p><b>Jornada:</b> 24 horas continuas por 24 horas de descanso de lunes a domingo. Alternados con otro grupo de trabajo.</p> <p><b>Puestos que supervisa:</b> No tiene personal a cargo.</p>
<b>Descripción general del puesto</b>
<p>Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general de la empresa, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.</p>
<b>Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa recorridos continuos por las instalaciones de la organización y sus adyacencias.</li> <li>• Controla la entrada y salida de vehículos, personas, materiales y equipos de la empresa.</li> <li>• Verifica que los seriales de materiales, equipos, herramientas y mobiliario que salen de la empresa coincidan con la orden de salida respectiva.</li> <li>• Efectúa llamadas telefónicas a los cuerpos de seguridad en caso de ser necesario.</li> <li>• Utiliza radio, contacto para comunicarse por claves con el personal de vigilancia.</li> <li>• Impide el estacionamiento de vehículos en zonas prohibidas.</li> <li>• Impide desórdenes o alteraciones del orden público.</li> </ul>

- Participa activamente (con vehículo de ser necesario) en los operativos de seguridad y vigilancia.
- Realiza mantenimiento básico preventivo al vehículo utilizado.
- Conduce vehículo automotor a solicitud del superior inmediato en caso de presentarse la necesidad o alguna emergencia.
- Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.
- Mantiene limpio y en orden equipo y sitio de trabajo.
- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la empresa.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **Especificaciones del puesto**

#### **Educación**

- Nivel medio.

#### **Experiencia**

- Experiencia en el uso adecuado de armamento para defensa personal.
- Mínima de 3 años en puesto similar.

#### **Habilidades y destrezas**

- Liderazgo
- Seguir las órdenes e instrucciones dadas por su jefe inmediato.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

#### **Otros**

- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para resolver conflictos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN		

## Referencias bibliográficas

- Cojulún M. (2012) “*Análisis del proceso organizacional y de dirección para la productividad*”, (Tesis), Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*, (7ª. Ed.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*, (7ª. Ed.) México: McGraw-Hill.
- Franklin E. (2004) “*Organización de Empresas: Análisis Diseño y Estructura*” México: Mcgraw-Hill
- Hernández, R. y Fernández, C. y Baptista L. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.) México: McGraw-Hill.
- Koontz H., y Weihrich H. (2004). *Administración una Perspectiva global*. (12ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Kotler, P. (2004) *Administración de Empresas* (2ª. Ed.) México: Prentice Hall.
- Münch, L.; Galindo y García J. (2009) *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Paredes, E. (2011) “*Evaluación del modelo de distribución de producto terminado utilizado por la compañía SJ Hnos.*” Universidad Panamericana. Guatemala.
- Reyes, A. (2004) *Administración Moderna* (6ª. Ed. ) México: Limusa.

- Robbins P, Stephen y Coulter M. (2005) *Administración*, (8ª. Ed.) México: Pearson education.
- Rodríguez J. ( 2012 ) *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (4ª. Ed.) México: Cengage Learning
- Santos C. (2011) “*Diagnóstico empresarial aplicado a las empresas constructoras de la cabecera departamental de Huehuetenango*”, (Tesis), Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Vásquez, L. (2011) “*Diagnóstico Administrativo aplicada a una empresa de Comercialización y Servicios de Computo*”, (Tesis), Universidad Panamericana. Guatemala.
- Universidad Panamericana. Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, Guatemala, (2012).
- Universidad Panamericana. Manual de estilo de trabajos académicos, Guatemala, (2012).

## **Internet**

Fuente no firmada:

El Diagnostico Administrativo Recuperado:

[http://www.gestiopolis.com/.../diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-\).](http://www.gestiopolis.com/.../diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-)

Fuente firmada:

- *Alvarez, L. (2013). Se reactiva la construcción en el 2013. Recuperado:*  
[http://www.elperiodico.com.gt/es/20121228/economia/222678/.](http://www.elperiodico.com.gt/es/20121228/economia/222678/)
- Carreto J. (2007). Proceso administrativo. Recuperado:  
<http://uproadmon.blogspot.com/search/label>

# **Anexos**

# **Anexo 1**

## **Formato de Instrumentos**





## Instrumento 1

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Diagnóstico Administrativo aplicado una empresa constructora.

No. \_\_\_\_\_

### GUIA DE ENTREVISTA

#### DIRIGIDA GERENTE Y SUPERINTENDENTE DEL PROYECTO

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, evaluar la situación actual de la empresa a través de un diagnostico administrativo, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

#### I. Información general:

Puesto que ocupa el entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

#### 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.

#### PLANEACIÓN

1. ¿Se establecen en la empresa objetivos a corto, mediano y largo plazo?

SÍ \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2. ¿Se desarrollan planes estratégicos, para lograr los objetivos que se ha propuesto la empresa?

SÍ \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Qué tipo de planes? \_\_\_\_\_

3. Elabora y ejecuta anualmente un presupuesto de ingresos y gastos?

SÍ \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Existe en la empresa un manual que determine las funciones, actividades, responsabilidad y ubicación jerárquica de los puestos de trabajo?

SÍ \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## **ORGANIZACIÓN**

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama que señale con claridad la estructura de la empresa, los puestos de trabajo y la relación que existe entre ellos, jerarquía y líneas de autoridad?

SÍ\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

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

SÍ\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

## **INTEGRACIÓN**

7. ¿Cuenta la empresa con programas de capacitación y motivación, cuáles son y con qué frecuencia se realizan?

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que se provee a los trabajadores las herramientas necesarias de equipo y capacitación para desarrollar sus funciones?

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

9. ¿Implementan en la empresa programas que refuerzan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo?

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Utilizan en la empresa algún método para reclutar, seleccionar, contratar e inducir al recurso humano?

SÍ\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Cuál es ese método?\_\_\_\_\_

## **CONTROL**

11. ¿Qué modelos de control se aplican en la empresa?

Preventivo\_\_\_\_\_ Concurrente\_\_\_\_\_ Correctivo\_\_\_\_\_

12. En qué áreas de la empresa se realiza el proceso de control?

Administrativa \_\_\_\_\_Financiera\_\_\_\_\_Operativa\_\_\_\_\_

13. Se identifican y corrigen de inmediato las deficiencias de los controles internos?

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Cuál es el procedimiento? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **DIRECCIÓN**

14. ¿Qué canales de comunicación utiliza para transmitirles información?

Oral \_\_\_\_\_

Carta \_\_\_\_\_

Memorándum \_\_\_\_\_

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

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

Monetarios: No monetarios:

a. Bonificación \_\_\_ e. Moral (reconocimientos) \_\_\_\_\_

b. Horas Extras \_\_\_ f. Seguro médico \_\_\_\_\_

c. Ascensos \_\_\_\_\_ g. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

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

Democrático \_\_\_\_\_

Autocrático \_\_\_\_\_

Liberal \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



## Instrumento 2

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Diagnóstico Administrativo aplicado a una empresa constructora

No. \_\_\_\_\_

### DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE CAMPO

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, evaluar la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico administrativo, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

#### I. Información general:

Puesto que ocupa el entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

#### 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.

#### III. Información General:

1. ¿Con qué estudios cuenta?

1	Primaria Completa	
2	Nivel Básico	

3	Diversificado	
4	Estudios Universitarios	

2. ¿Cuántos años lleva de laborar en la empresa?

1	0 a 3 años	
2	4 a 6 años	

3	7 a 9 años	
4	10 años o más	

#### PLANEACIÓN

3. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión, visión?

1	Si conoce	
2	No conoce	

3	No recuerda	
---	-------------	--

4. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa a largo Plazo?

1	Si conoce	
2	No conoce	

3	No recuerda	
---	-------------	--

5. ¿Qué estrategias son las mejores para hacer que se cumplan los objetivos?

1	Corto plazo	
2	Mediano plazo	

3	Largo Plazo	
---	-------------	--

6. ¿La Gerencia da a conocer las metas propuestas en el proyecto?

1	Siempre	
2	A veces	

3	Nunca	
---	-------	--

7. ¿Cuentan en la empresa con un manual de puestos y funciones que identifique claramente su puesto para efectuar sus labores?

1	Si	
2	No	

3	No sabe	
---	---------	--

## ORGANIZACIÓN

8. ¿Conoce la Jerarquía de la empresa?

1	Si	
2	No	

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta la empresa con organigrama?

1	Si	
2	No	

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo recibe las instrucciones en su puesto de trabajo?

1	En forma escrita	
2	En forma oral	

3	Ambas	
---	-------	--

## INTEGRACIÓN

11. ¿Recibió capacitación o inducción al momento de iniciar sus labores dentro de la empresa?

1	Si	
2	No	

Si su respuesta es negativa explique. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Cómo es la relación laboral entre los empleados?

1	Buena	
2	Regular	

3	Mala	
---	------	--

13. ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

1	Siempre	
2	Algunas veces	

3	Nunca	
---	-------	--

14. ¿Cómo evalúa el plan de capacitación dentro de la empresa?

1	Excelente	
2	Bueno	

3	Regular	
---	---------	--

## DIRECCIÓN

15. El gerente general delega autoridad?

1	Siempre	
2	A veces	

3	Nunca	
---	-------	--

16. ¿Qué tipo de liderazgo se da en la empresa?

1	Líder que centraliza la autoridad	
2	Líder que involucra a los empleados	

3	Líder que da libertad para la toma de decisiones	
---	--	--

17. ¿Cómo evalúa el liderazgo que existe en la empresa?

1	Bueno	
2	Regular	

3	Malo	
---	------	--

18. ¿Sabe usted a quien reportarle resultados de sus tareas dentro del proyecto?

1	Siempre	
2	Algunas veces	

3	Nunca	
---	-------	--

### **CONTROL**

19. ¿Qué áreas dentro de la empresa necesitan ser controladas?

1	Administrativa	
2	Operativa	

3	Ambas	
---	-------	--

20. ¿Qué tipo de control se aplica en la empresa?

1	Preventivo	
2	Concurrente	

3	Correctivo	
---	------------	--

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

# **Anexo 2**

## **Formato de Análisis de puestos**



## Formato de Análisis de puestos


	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b> <b>ANTECEDENTES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS</b> <b>AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO</b>
<p><b>I. Datos personales</b></p> <p>Nombre: _____ fecha: _____</p> <p>Tiempo de laborar en la empresa: _____</p> <p>Grado académico: _____</p> <p>Estudios realizados hasta la fecha _____</p> <p><b>II. Datos del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre del puesto: _____</li><li>• Ud. Reporta a: _____</li><li>• Supervisa a: _____</li><li>• Resumen del puesto: _____</li></ul> <p><b>III. Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tareas y deberes del puesto: _____</li><li>2. Condiciones de trabajo: _____</li><li>3. Información adicional: _____</li><li>4. Sugerencias: _____</li></ol>	

Fuente: Elaboración propia (2013)

# **Anexo 3**

## **Formato de Manual de puestos y funciones**

## Formato de Manual de puestos y funciones

	<b>EMPRESA “GUATE-INFRAESTRUCTURA S.A.”</b>		FECHA
	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	AREA ADMINISTRATIVA Y DE CAMPO		HOJA NO.
Página de			
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES:</b>			
<p>1. Identificación del puesto</p> <p>1.1 nombre del puesto</p> <p>2. Relaciones de autoridad</p> <p>2.1 Jefe inmediato</p> <p>2.2 Dependencia funcional</p> <p>2.3 Horario de trabajo</p> <p>3. Descripción general del puesto</p> <p>4. Descripción específica del puesto</p> <p>5. Especificaciones del puesto</p>			
ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ
ACTUALIZACIÓN			

Fuente: Elaboración propia (2013)